

# Handboek Organisatie en Management

Een praktijkgerichte benadering



Noordhoff Uitgevers

Jos Marcus & Nick van Dam

9<sup>e</sup> druk



Handboek Organisatie en Management

Opgedragen aan: Anjette, Jasper, Hugo en Yannick

# **HANDBOEK ORGANISATIE EN MANAGEMENT**

EEN PRAKTIJK-  
GERICHTE  
BENADERING

Jos Marcus

Nick van Dam

Negende druk 2019

Noordhoff Uitgevers Groningen / Utrecht

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit, Groningen  
Omslagillustratie: Getty Images, Londen

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](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.*



0 / 19

© 2019 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-89561-7  
ISBN 978-90-01-89560-0  
NUR 802

# Verantwoording bij de negende totaal herziene druk

Dit boek geeft een brede inleiding op onderwerpen op het gebied van organisatie en management. Daarmee is het boek geschikt voor veel opleidingen in het hoger onderwijs, zowel op bachelor- als op masterniveau. Ook voor mensen die al werkzaam zijn in organisaties, biedt het boek een bruikbaar handvat.

Naast de traditionele onderwerpen wordt veelvuldig stilgestaan bij de actuele ontwikkelingen en de internationale context van het vakgebied van Organisatie en Management. De onderwerpen worden niet alleen theoretisch behandeld. De theorie wordt geïllustreerd aan de hand van vele praktijkvoorbeelden. De lezer wordt hierdoor in staat gesteld om te zien hoe de theorie in de praktijk en hoe de praktijk in de theorie wordt toegepast.

## **Wat is nieuw in deze totaal herziene druk?**

Het vakgebied Organisatie en Management is de afgelopen jaren sterk ontwikkeld. Ontwikkelingen op technologisch, politiek, sociaal en maatschappelijk gebied hebben ook hun weerslag gehad op het denken over en ontwikkelen van organisaties. De actualiteitswaarde, de praktijkgerichtheid en het innovatieve karakter zijn altijd een sterk punt geweest van dit studieboek. Bij de negende druk hebben we ten aanzien van deze punten veel aangepast en vernieuwd.

De structuur van het boek is hetzelfde gebleven. Binnen elk van de drie delen zijn nieuwe hoofdstukken toegevoegd om zo het theoretisch kader verder te verbreden en te verdiepen. Ook in de bestaande hoofdstukken is de theoretische basis verbreed en verdiept. Omdat de theoretische basis aanzienlijk aangepast is, hebben we ook gemeend de titel van het boek te moeten aanpassen. Het is een echt *Handboek Organisatie en Management* geworden, uiteraard aangevuld met veel praktijkvoorbeelden.

Naast de theoretische actualisering zijn bijna alle praktijkkaders vervangen door nieuwe, zodat er weer een hoge mate van actualiteitswaarde en praktijkgerichtheid aanwezig is. Alle praktijkkaders hebben we in deze druk 'O&M IN DE PRAKTIJK' genoemd. Elk hoofdstuk begint met het bekende kader 'Startup'. In dit praktijkkader nemen we voorbeelden op van jonge en innovatieve Nederlandse en internationale organisaties.,

De deelinterviews zijn eveneens vervangen door nieuwe interviews. We hebben voor de volgende bestuurders van bekende internationale ondernemingen gekozen:

- in deel A: Raymond Cloosterman, oprichter van Rituals;
- in deel B: Peter Wennink, CEO van ASML en Harry de Vos, CHRO van ASML;
- in deel C: Henk Jan Beltman, CCO van Tony's Chocolonely.

Hieronder zijn de nieuwe hoofdstukken per deel aan gegeven.

### **Deel A: Omgeving en Organisatie**

Hoofdstuk 3: Digitale Transformatie

Hoofdstuk 4: Internationalisering

Hoofdstuk 5: Maatschappelijk verantwoord ondernemen, corporate governance en ethiek

### **Deel B: Mensen en Organisatie**

Hoofdstuk 6: De toekomst van werk

Hoofdstuk 7: Human Resource Management

### **Deel C: Structuur en Organisatie**

Hoofdstuk 12: Cultuur

Verder zijn sommige oude hoofdstukken gecombineerd en/of inhoudelijk sterk aangepast:

- De oude hoofdstukken 2 'Strategisch Management' en 3 'Samenwerking' zijn samengevoegd tot een nieuw hoofdstuk 2 getiteld 'Strategisch Management'.
- De oude hoofdstukken 6 'Management' en 7 'Besluitvorming' zijn samengevoegd tot een nieuw hoofdstuk 9 getiteld 'Leiderschap en Management'.
- Hoofdstuk 10 uit de vorige editie is aangepast en inhoudelijk uitgebreid en is nu geworden hoofdstuk 13 'Organisatieverandering en -ontwikkeling

Als laatste kan worden opgemerkt dat de opmaak van het boek voor een groot gedeelte is vernieuwd. Daarmee heeft het boek opnieuw een eigentijds karakter en is het wederom een uitermate studeerbaar en uitdagend studieboek.

### **Website**

De laatste jaren hebben we een trend gezien dat het werkboek steeds minder wordt afgenomen door studenten. We hebben daarom besloten om het werkboek te laten vervallen. Naast bovengenoemde trend zien we meer gebruik door studenten van de website behorende bij het boek. We hebben ervoor gekozen om het werkboek en de bestaande website te integreren. Zo nemen we geactualiseerde casussen op per hoofdstuk op de website. Het integreren van de casussen op de website heeft als voordeel dat we gedurende de negende druk deze casussen kunnen vernieuwen en aanvullen.



Ook zijn de QR-codes niet meer in het boek, maar op de website opgenomen. Het website-icoontje in de marge verwijst naar deze QR-codes.

Op de website is de toetsenbank met toetsvragen voor studenten aangepast aan de uitbreiding van het theoretisch kader en de nieuwe indeling van de hoofdstukken. Naast de toetsenbank zijn ook de begrippentrainer en de PowerPointpresentaties aangepast.

Voor docenten is door middel van 'Toets-op-maat' het gemakkelijk om toetsen te maken, aangevuld door eigen toetsvragen. Bij het maken van deze toetsen kan gebruik worden gemaakt van toetsvragen die niet bij studenten bekend zijn.

### **Dankwoord**

Ook bij deze negende druk zijn enquêtes gehouden onder gebruikers (docenten). Wij willen iedereen die hieraan heeft deelgenomen bedanken. Uiteraard hebben



we met de verkregen informatie rekening gehouden bij het ontwikkelen van deze vernieuwde druk. Speciaal willen we de volgende personen bedanken: Judith Grimbergen voor het bewerken van de vele praktijkkaderteksten en bijdrage aan theoretische onderwerpen; Narda Vermeulen voor het schrijven van de stukken over wendbaar- en horizontaal organiseren; Jacqueline Brassey voor een bijdrage aan hoofdstuk 13; Edwin Huijsman, Annelie Uittenbogaard en Martin van der Sluis voor hun inzet bij het ontwikkelen van materiaal op de website. Van de uitgeverij Noordhoff willen we onze uitgever Petra Prescher bedanken voor het continue meedenken met ons en Ada Bolhuis voor het editen van dit mooie studieboek.

Jos Marcus, Wormer

Nick van Dam, Hilversum en Madrid

# Over de auteurs



## **Jos Marcus**

Jos Marcus studeerde economische wetenschappen aan de Vrije Leergangen - Vrije Universiteit (Bachelor) en bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit (Masters). Hij is momenteel werkzaam bij de Hogeschool Inholland te Diemen / Amsterdam.

Een deel van zijn werk van de afgelopen jaren bestond uit het opzetten en ontwikkelen van een nieuwe voltijdse opleiding onder de naam 'Business Studies'. Deze nieuwe opleiding, die vanaf september 2014 is gestart, kan op een vijftal vestigingen van Inholland gevolgd worden. Business Studies is een vierjarige opleiding waarvan de eerste twee jaren een gemeenschappelijk generalistische basis vormen. In deze basis komen alle ondernemingsfuncties terug in het onderwijsprogramma. Vervolgens wordt er in de twee laatste studiejaar gewerkt aan een specialisatie, te weten: Marketing, Ondernemen, Management en Beleid, Human Resource Management, Banking & Insurance en Logistiek. Deze opleiding is ontwikkeld, omdat het werkveld heeft aangegeven dat mede-



## **Nick van Dam**

Nick van Dam wordt gedreven door één passie: het ontwikkelen van mensen. Hij is adviseur, schrijver, spreker, docent en onderzoeker op het gebied van (corporate) leren & ontwikkelen, duurzaam organiseren en leiderschapsontwikkeling. Hij is verbonden als hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit en de University of Pennsylvania in Philadelphia. Daarnaast is hij lid van het College van Bestuur (CvB) en Chief Learning Officer bij IE University in Madrid.

Hij is voormalig partner, Global Chief Learning Officer en Senior Advisor bij McKinsey & Company en was partner, adviseur en Global Chief Learning Officer bij Deloitte.

Hij heeft artikelen geschreven en is aangehaald door onder meer: *The Financial Times*, *The Wall Street Journal*, *Harvard Business Review*, *Forbes Fortune*, *Business Week*, *Information Week*, *Indian Times*, *TD Magazine* en *CLO Magazine*. Verder is hij auteur en co-auteur van meer dan 25 boeken en talrijke artikelen. Hij publiceerde in 2017 *Ga doen wat je écht*

werkers van de toekomst in de basis breed opgeleid moeten zijn, maar ook over een bepaald specialisme moeten beschikken.

Naast ontwikkeltaken verzorgt hij onderwijs in het vakgebied Management & Organisatie, Marketing en Bedrijfseconomische vakken. Hij begeleidt ook afstudeeropdrachten en stages. Vanaf het studiejaar 2017-2018 is hij voorzitter van de centrale curriculumcommissie van de Finance-opleidingen binnen Inholland. Daarnaast is hij partner in 'Accompany, Innovative Learning Solutions'. Deze onderneming heeft zich gespecialiseerd in het ontwikkelen van educatieve leermiddelen.

Sinds 1 februari 2014 is hij financieel directeur van de stichting 'E-learning for Kids'.

*belangrijk vindt! Positieve psychologie in de Praktijk*, en in 2018 het *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties*.

In 2012 kreeg hij de 'Lifetime Learning Leadership Award' van de MASIE Center, een denktank gericht op bedrijfsopleiding, en in 2013 de 'Europese Leonardo Corporate Learning Award' voor zijn inspanningen op het gebied van corporate leren en leiderschapsontwikkeling.

Hij is oprichter en bestuursvoorzitter van de stichting 'E-Learning for Kids' ([www.e-learningforkids.org](http://www.e-learningforkids.org)) die ruim 25 miljoen kinderen heeft geholpen met gratis digitaal onderwijs.

Nick studeerde Economische Wetenschappen aan de lerarenopleiding van de Vrije Universiteit, Organisationsociologie aan de Universiteit van Amsterdam en promoveerde op Human Capital Development aan Nyenrode Business Universiteit. Verder volgde hij verschillende executive development programma's aan onder meer Harvard Business School, Wharton en IMD. Nick woonde, werkte en studeerde van 1995 tot eind 2006 in de Verenigde Staten en woont momenteel in Madrid.

Samen met dr. Jacqueline Brassey heeft hij assessments ontwikkeld die je kunt gebruiken om de beste versie van jezelf te worden: [www.reachingyourpotential.org](http://www.reachingyourpotential.org).



# Verkorte inhoud

Inleiding 20

DE EVOLUTIE VAN ORGANISATIE & MANAGEMENT 23

## **DEEL A OMGEVING EN ORGANISATIE** 59

- 1 OMGEVINGSINVLOEDEN 65
- 2 STRATEGISCH MANAGEMENT 97
- 3 DIGITALE TRANSFORMATIE 175
- 4 INTERNATIONALISERING 201
- 5 MVO, CORPORATE GOVERNANCE  
EN ETHISCH HANDELEN 229



## **DEEL B MENSEN EN ORGANISATIE** 269

- 6 DE TOEKOMST VAN WERK 275
- 7 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 299
- 8 INDIVIDUEN EN GROEPEN 333
- 9 LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT 385



## **DEEL C STRUCTUUR EN ORGANISATIE** 483

- 10 BESTURING 489
- 11 STRUCTURERING 543
- 12 CULTUUR 613
- 13 ORGANISATIEVERANDERING  
EN -ONTWIKKELING 661



Literatuur en bronnen 696

Register 703

Illustratieverantwoording 711

# Inhoud

Verantwoording bij de negende totaal herziene druk 5

Over de auteurs 8

Inleiding 20

## **DE EVOLUTIE VAN ORGANISATIE & MANAGEMENT 23**

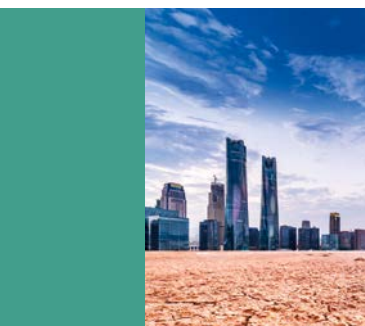
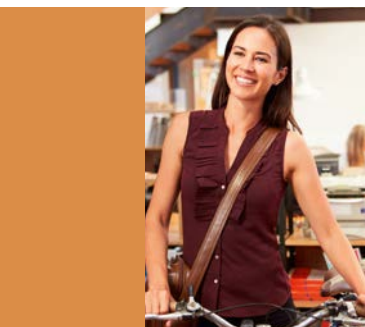
- 1** Inleiding 24
- 2** Ontstaan van het vakgebied 26
- 3** Ontwikkeling van handel en ontstaan van multinationale ondernemingen 28
- 4** Denkrichtingen en persoonlijkheden 29
- 5** Periode voor de industriële revolutie (400 v. Chr. - 1900 Na chr.) 30
- 6** Frederick Taylor en het Scientific Management (± 1900) 31
- 7** Henri Fayol en de General Management-theorie (± 1900) 34
- 8** Max Weber en de theorie van de bureaucratie (± 1920) 35
- 9** Elton Mayo en de Human Relations-beweging (± 1945) 36
- 10** Rensis Likert (e.a.) en het revisionisme (± 1950) 38
- 11** Kenneth Boulding en de systeembenadering (± 1950) 39
- 12** Paul Lawrence en Jay Lorsch en de contingentiebenadering (± 1965) 40
- 13** Recente organisatietheorieën (1980+) 41  
Samenvatting 57

## **DEEL A OMGEVING EN ORGANISATIE 59**

Interview met Raymond Cloosterman, oprichter van Rituals 60

### **1 OMGEVINGSINVLOEDEN 65**

- 1.1** Organisaties 66
- 1.2** Partijen 67
- 1.3** Omgevingsfactoren 71
  - 1.3.1 Milieufactoren 71
  - 1.3.2 Technologische factoren 75
  - 1.3.3 Demografische factoren 78
  - 1.3.4 Economische factoren 81
  - 1.3.5 Politieke factoren 86
  - 1.3.6 Maatschappelijke factoren 89
- Samenvatting 95



## **2 STRATEGISCH MANAGEMENT 97**

- 2.1** Inleiding 99
- 2.2** Klassieke benadering van strategisch management 99
  - 2.2.1 Situatieanalyse 100
  - 2.2.2 Strategievorming 118
  - 2.2.3 Planning en implementatie 132
- 2.3** Kritische kanttekeningen bij de klassieke benadering van strategisch management 134
- 2.4** Strategisch management in de 21<sup>e</sup> eeuw 136
  - 2.4.1 Strategiemodel van Hamel en Prahalad 137
  - 2.4.2 Strategievorming in tijden van disruptie en innovatie 141
  - 2.4.3 Startups en het 'lean' strategieproces 144
- 2.5** Strategisch management en Business Intelligence 146
- 2.6** Samenwerkingsverbanden 148
  - 2.6.1 Vormen en intensiteit van samenwerking 149
  - 2.6.2 Motieven en succesfactoren van samenwerkingsverbanden 155
- 2.7** Samenwerkingsverbanden tussen concurrenten en niet-concurrenten 159
  - 2.7.1 Samenwerkingsverbanden tussen concurrenten 160
  - 2.7.2 Samenwerkingsverbanden tussen niet-concurrenten 160
- 2.8** Fusies en overnames 162
  - 2.8.1 Motieven voor fusie of overname 163
  - 2.8.2 Autoriteit Consument en Markt 164
  - 2.8.3 Problemen bij fusies en overnames 167
  - 2.8.4 Fase na de fusie 168
- Samenvatting 171



## **3 DIGITALE TRANSFORMATIE 175**

- 3.1** Inleiding 177
- 3.2** Fasen van digitale transformatie 178
- 3.3** Belangrijke technologieën voor een digitale transformatie 180
  - 3.3.1 Het mobiele internet 180
  - 3.3.2 Cloudtechnologie/Cloudcomputing 182
  - 3.3.3 Internet of Things 183
  - 3.3.4 Artificiële intelligentie/Artificial Intelligence (AI) 183
  - 3.3.5 Geavanceerde robotica/Robotisering 185
  - 3.3.6 3D-printing 185
  - 3.3.7 Virtual en Augmented Reality 186
  - 3.3.8 Big Data 186
- 3.4** De impact van digitale transformatie 188
  - 3.4.1 De financiële sector 189
  - 3.4.2 De detailhandel 189
  - 3.4.3 De gezondheidszorg 190



- 3.4.4 De auto-industrie 192
- 3.4.5 De landbouw- en voedselindustrie 192
- 3.4.6 De maakindustrie 192
- 3.4.7 Transport en logistiek 194
- 3.5** Voorwaarden voor een succesvolle digitale transformatie 194
- Samenvatting 198

## **4 INTERNATIONALISERING 201**

- 4.1** Inleiding 203
- 4.2** Vijf vormen van economische integratie 206
- 4.3** Internationale organisaties 210
- 4.4** Internationaal management 216
  - 4.4.1 Stagetheorie van internationalisering (Uppsala-model) 216
  - 4.4.2 Born globals 219
  - 4.4.3 Basisvormen van internationaal organiseren 219
  - 4.4.4 Outsourcing 221
- Samenvatting 226

## **5 MVO, CORPORATE GOVERNANCE EN ETHISCH HANDELEN 229**

- 5.1** Inleiding Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 230
  - 5.1.1 Twee zienswijzen maatschappelijke verantwoordelijkheid 231
  - 5.1.2 Sociale ondernemingen 231
  - 5.1.3 Duurzame ontwikkeling 234
  - 5.1.4 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) 239
  - 5.1.5 Uitgangspunten en visies op MVO 240
  - 5.1.6 Visies op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 243
  - 5.1.7 Nederlandse MVO-organisaties 245
  - 5.1.8 Internationaal MVO 247
- 5.2** Inleiding Corporate Governance 250
  - 5.2.1 Ontwikkeling Corporate Governance Code in Nederland 253
  - 5.2.2 Corporate governance in het buitenland 254
- 5.3** Inleiding Bedrijfsethiek 256
  - 5.3.1 Bronnen van ethisch handelen 257
  - 5.3.2 Verantwoordelijkheid en integriteit 258
  - 5.3.3 Benaderingen van ethiek 259
  - 5.3.4 Bedrijfscode 261
- Samenvatting 264





## **DEEL B MENSEN EN ORGANISATIE 269**

Interview met Peter Wennink, CEO van ASML, en Harry de Vos, CHRO van ASML 270

### **6 DE TOEKOMST VAN WERK 275**

- 6.1** Inleiding 277
- 6.2** Disruptie op komst 277
  - 6.2.1 De vierde industriële revolutie 279
  - 6.2.2 Nieuwe technologieën 279
  - 6.2.3 De levensduur van organisaties 281
- 6.3** De toekomst van banen 282
- 6.4** Nieuwe competenties 287
- 6.5** Nieuwe banen 289
- 6.6** Leven lang leren 291
- 6.7** Leren of stagneren in de 21<sup>e</sup> eeuw 293
  - Samenvatting 296



### **7 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 299**

- 7.1** Inleiding 301
- 7.2** Instroom 304
- 7.3** Loopbaanontwikkeling 307
- 7.4** Leren & ontwikkelen 311
  - 7.4.1 Een Leren en ontwikkelen-functie voor de 21<sup>e</sup> eeuw 312
  - 7.4.2 Kwaliteit van leerprogramma's 313
- 7.5** Beoordeling 315
- 7.6** Beloning 317
  - 7.6.1 Functiewaardering 317
  - 7.6.2 Vaststelling van de beloning 319
- 7.7** Uitstroom 321
- 7.8** Talentmanagement 325
- 7.9** Agile Human Resource Management 327
  - Samenvatting 330



### **8 INDIVIDUEN EN GROEPEN 333**

- 8.1** Inleiding 335
- 8.2** Mens in organisaties 335
- 8.3** Motivatie 335
  - 8.3.1 Theorie van Alderfer 336
  - 8.3.2 Theorie van McClelland 337
  - 8.3.3 Verwachtingstheorie van Vroom 337
- 8.4** Persoonlijkheid 339
  - 8.4.1 Het Enneagram 339
  - 8.4.2 De Myers-Briggs Type Indicator 344
- 8.5** Attitude 345
- 8.6** Motiveren van mensen 346
  - 8.6.1 Motiveren door financiële prikkels 346
  - 8.6.2 Motiveren door taakontwerp 347
  - 8.6.3 Motiveren door het stellen van hoge doelstellingen 348



- 8.7** Emotionele intelligentie 350
- 8.8** Overbelasting, stress(preventie) en burn-out 351
  - 8.8.1 Overbelasting 352
  - 8.8.2 Stress 352
  - 8.8.3 Stresspreventie 355
  - 8.8.4 Burn-out 356
- 8.9** Intuïtie en creativiteit 358
  - 8.9.1 Intuïtie 358
  - 8.9.2 Creativiteit 360
- 8.10** Groepen en teams 363
  - 8.10.1 Formele en informele groepen 364
  - 8.10.2 Horizontale, verticale en gemengde groepen 364
  - 8.10.3 Virtuele teams 364
  - 8.10.4 Zelfsturende teams 365
- 8.11** Kenmerken van groepen 367
  - 8.11.1 Fasen in groepsontwikkeling 367
  - 8.11.2 Groepscohesie 368
  - 8.11.3 Groepsnormen 369
- 8.12** Teammanagement en kenmerken van succesvolle teams 369
  - 8.12.1 Belbin teamrollen 370
  - 8.12.2 Persoonlijkheidsstijlen van een team 372
  - 8.12.3 High performance teams 373
  - 8.12.4 RealDrives 375
- 8.13** Organisatorische conflicten 378
  - Samenvatting 382

## **9 LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT 385**

- 9.1** Inleiding 387
- 9.2** Management 388
  - 9.2.1 Werkzaamheden van de manager 388
  - 9.2.2 Rollen van de manager 391
  - 9.2.3 Topmanagers 392
  - 9.2.4 Middenmanagement 393
  - 9.2.5 Managers bij de overheid 394
- 9.3** Besluitvorming 396
  - 9.3.1 Besluitvorming in organisaties 398
  - 9.3.2 Rationeel besluitvormingsproces 400
  - 9.3.3 Niet-rationele besluitvormingsprocessen 405
  - 9.3.4 Aspecten van besluitvorming 407
  - 9.3.5 Hulpmiddelen en technieken bij besluitvorming 417
- 9.4** De informatierollen van de manager 424
- 9.5** Leiderschap in theorie en praktijk 428
  - 9.5.1 Manager en macht 428
  - 9.5.2 Leiderschap 433
  - 9.5.3 Leiderschapsstijlen 435
  - 9.5.4 De internationale manager 456
- 9.6** De manager als persoon 459
  - 9.6.1 Carrière 460
  - 9.6.2 Vrijtijdsbesteding 463
  - 9.6.3 Ondernemerschap 465



- 9.7** Positief leiderschap in de 21<sup>e</sup> eeuw 466
  - 9.7.1 Optimisme en positiviteit 469
  - 9.7.2 Emotionele en sociale intelligentie 471
  - 9.7.3 Vertrouwen ontwikkelen 472
  - 9.7.4 Mindfulness 472
  - 9.7.5 Betrokkenheid en flow 474
  - 9.7.6 Leren van je sterke punten 475
  - 9.7.7 Appreciative Inquiry toepassen 476
  - Samenvatting 478

## **DEEL C STRUCTUUR EN ORGANISATIE 483**

Chief Chocolate Officer Henk Jan Beltman over Tony's  
Chocolonely 484

### **10 BESTURING 489**

- 10.1** Inleiding 490
- 10.2** Bedrijfsprocessen 491
  - 10.2.1 Transformatieproces 491
  - 10.2.2 Typen bedrijfsprocessen 493
  - 10.2.3 Beheersing van bedrijfsprocessen 494
  - 10.2.4 Bedrijfsprocessen en toegevoegde waarde 498
  - 10.2.5 Bedrijfsprocessen en kwaliteit 500
- 10.3** Lean Six Sigma 505
  - 10.3.1 Six Sigma 506
  - 10.3.2 Lean management 510
  - 10.3.3 Lean Six Sigma 514
- 10.4** Bestuursniveaus en specifieke taken 515
  - 10.4.1 Raad van commissarissen 518
  - 10.4.2 Logistiek management 521
- 10.5** Methoden bij het besturen van organisaties 523
  - 10.5.1 Individugerichte methoden 524
  - 10.5.2 Organisatiegerichte methoden 528
  - 10.5.3 Procesgerichte methoden 533
  - 10.5.4 INK-managementmodel 537
  - Samenvatting 540



### **11 STRUCTURERING 543**

- 11.1** Inleiding 545
- 11.2** Arbeidsverdeling en coördinatie 546
  - 11.2.1 Arbeidsverdeling in verticale richting 546
  - 11.2.2 Arbeidsverdeling in horizontale richting 549
  - 11.2.3 Bevoegdheid, verantwoordelijkheid en delegeren 552
  - 11.2.4 Omspanningsvermogen 555
  - 11.2.5 Organisationschema 557
- 11.3** Organisatiestelsels 558
  - 11.3.1 Mechanistisch en organistisch organisatie-model 558
  - 11.3.2 Lijnorganisatie 560



- 11.3.3 Lijn-staforganisatie 561
- 11.3.4 Lijn- en functionele staforganisatie 562
- 11.3.5 Lijn-staf-commissieorganisatie 564
- 11.3.6 Matrixorganisatie 564
- 11.3.7 Zuivere projectorganisatie 566
- 11.3.8 Interne projectorganisatie 567
- 11.4** Divisieorganisatie 569
- 11.5** Mintzberg en organisatiestructuren 573
  - 11.5.1 Organisatie-eigenschappen 573
  - 11.5.2 Organisatievormen 577
- 11.6** Ontwikkelingen in het structureren van organisaties 583
  - 11.6.1 Wendbaar organiseren 584
  - 11.6.2 Horizontale organisaties 594
  - 11.6.3 Holacratie 598
  - 11.6.4 Overige organisatiestructuurtrends 603
- 11.7** Communicatie- en overlegstructuur 606
  - Samenvatting 610

## **12** **CULTUUR** 613

- 12.1** Inleiding 615
- 12.2** Typologieën van organisatiecultuur 622
  - 12.2.1 Benadering met groepsprocessen en organisatiecultuur 622
  - 12.2.2 Typologie van Harrison en Handy 623
  - 12.2.3 Typologie van Sanders en Neuijen 625
  - 12.2.4 Typologie volgens beroeps cultuur 626
  - 12.2.5 Het drie-lagenmodel van Schein 628
  - 12.2.6 Typologie van Kets de Vries en Miller 629
  - 12.2.7 Typologie van Quinn en Rohrbaugh 631
- 12.3** Cultuurverandering 632
- 12.4** Internationale cultuurmodellen 635
  - 12.4.1 Het cultuurmodel van Hofstede 635
  - 12.4.2 Het cultuurmodel GLOBE 640
  - 12.4.3 Het cultuurmodel van Trompenaars 642
- 12.5** Zakendoen in verschillende culturen 644
  - 12.5.1 Nederland 644
  - 12.5.2 Duitsland 645
  - 12.5.3 India 647
  - 12.5.4 Frankrijk 648
  - 12.5.5 Groot-Brittannië 649
  - 12.5.6 De Verenigde Staten 650
  - 12.5.7 China 652
  - 12.5.8 Brazilië 653
  - 12.5.9 Rusland 654
  - 12.5.10 Japan 656
  - Samenvatting 658



<b>13</b>	<b>ORGANISATIEVERANDERING EN -ONTWIKKELING</b>	661
<b>13.1</b>	Inleiding	663
<b>13.2</b>	Negen wereldwijde trends die van invloed zijn op organisaties	663
<b>13.3</b>	Effectiviteit en succesvolle organisaties	667
<b>13.4</b>	Organisatieontwikkeling	669
<b>13.5</b>	Groeimodellen voor organisaties	669
	13.5.1 Groeimodel van Scott	670
	13.5.2 Groeimodel van Greiner	671
<b>13.6</b>	Het leiden van veranderingen	672
	13.6.1 Veranderingsmodel van Lewin	673
	13.6.2 Veranderingsstrategieën van Ezerman	674
	13.6.3 Empowermentmodel van Belasco	674
	13.6.4 Veranderingsmodel van Kotter	677
	13.6.5 Veranderingsmodel van Reitsma en Van Empel	679
	13.6.6 Kleurenmodel van De Caluwé	681
	13.6.7 McKinsey invloedmodel voor gedragsverandering in organisaties	682
<b>13.7</b>	Organisatieverandering versus organisatieontwikkeling	686
<b>13.8</b>	Reorganisaties	687
<b>13.9</b>	Organisatieadvieswerk	689
	13.9.1 Modellen voor organisatieadvieswerk	690
	13.9.2 Typering van adviesrelaties	692
<b>13.10</b>	Organisatieonderzoek	692
	Samenvatting	694

Literatuur en bronnen 696

Register 703

Illustratieverantwoording 711



# Inleiding

## **Iedereen heeft er mee te maken**

Iedereen heeft in zijn leven te maken met organiseren en organisaties. Eigenlijk begint dat al op heel jonge leeftijd. Binnen het familieleven moet al van alles georganiseerd worden. Formeel noemen we dit geen organisatie, maar het heeft er wel veel van weg. Denk aan ouders die hun kinderen aan het opvoeden zijn en daarvoor allerlei activiteiten ondernemen en organiseren. Het gaat hier om (twee) mensen die ervoor kiezen om samen te werken voor het bereiken van een bepaald doel of bepaalde doelen. Dit heet formeel een organisatie. Ook de kinderen zelf krijgen al snel te maken met allerlei organisaties. Als ze 6 of 7 jaar zijn, worden ze lid van een voetbalclub of leren ze een muziekinstrument bespelen bij een muziekschool of gaan ze dansen op een balletschool. Die clubs en scholen zijn stuk voor stuk organisaties. Eigenlijk is het deel uitmaken van organisaties een soort rode draad door het hele leven. Op een andere manier gezegd: organisaties zijn zo normaal in het leven, dat het vakgebied eromheen als het ware 'op straat ligt'. Iedereen wordt ermee geconfronteerd, heeft het erover of maakt hierbij positieve en negatieve ervaringen mee. Surf maar naar [www.nu.nl](http://www.nu.nl), sla de krant maar open of zet het achtuurjournaal maar aan!

## Organisatie

### **Organisaties, bedrijven en ondernemingen**

Centraal in dit boek staat het functioneren van organisaties. Maar wat is een organisatie?

Een organisatie kent de volgende omschrijving:

**Een organisatie is elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel.**

In deze definitie komen drie kenmerken van een organisatie naar voren:

- 1 het gaat om mensen die
- 2 samenwerken voor het bereiken van
- 3 een bepaald doel.

De reden waarom mensen in organisatieverband gaan samenwerken, is dat bepaalde doelstellingen door een persoon alleen niet gerealiseerd kunnen worden. Organisaties bestaan omdat er in de maatschappij behoefte bestaat aan nuttige en belangrijke producten en diensten die deze organisaties kunnen leveren. Een organisatie is daarmee een onderdeel van de maatschappij ofwel de omgeving.

Met het begrip 'organisatie' wordt in dit boek ook een bedrijf of een onderneming bedoeld. Onder een bedrijf wordt verstaan een organisatie die goederen of diensten produceert. Een onderneming kan worden omschreven als een bedrijf dat als doel heeft het maken van winst. Uit de omschrijvingen valt op te maken dat bedrijven een categorie organisaties vormen en ondernemingen een categorie bedrijven. Schematisch staat dit weergegeven in de volgende figuur.

Bedrijf  
Onderneming

FIGUUR HET VERBAND TUSSEN ORGANISATIES, BEDRIJVEN EN ONDERNEMINGEN



### Management

Organiseren is het op dusdanige wijze beheersen en besturen van werk, mensen en middelen dat de doelen van een organisatie worden gerealiseerd. Organiseren behoort tot de taak van een of meerdere mensen in een organisatie. In veel organisaties is organiseren de taak van het management. En daarmee zijn we aangekomen bij het tweede begrip uit de titel van dit boek: management. Onder management verstaan we het volgende:

Management

**Management is het bestuur van een organisatie.**

Het management wordt gevormd door de leiding van een organisatie die tot taak heeft de onderneming te besturen. Als we de definities van organisatie en management met elkaar combineren, komen we tot de titel van het boek en de definitie van het vakgebied Organisatie en Management:

Organisatie en  
Management

**Organisatie en Management is de leer van het bestuur van elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel.**







# DE EVOLUTIE VAN ORGANISATIE & MANAGEMENT

## Inhoud

- 1** Inleiding 24
- 2** Ontstaan van het vakgebied 26
- 3** Ontwikkeling van handel en ontstaan van multinationale ondernemingen 28
- 4** Denkrichtingen en persoonlijkheden 29
- 5** Periode voor de industriële revolutie (400 v. Chr. - 1900 na Chr.) 30
- 6** Frederick Taylor en het Scientific Management (± 1900) 31
- 7** Henri Fayol en de General Management-theorie (± 1900) 34
- 8** Max Weber en de theorie van de bureaucratie (± 1920) 35
- 9** Elton Mayo en de Human Relations-beweging (± 1945) 36
- 10** Rensis Likert (e.a.) en het revisionisme (± 1950) 38
- 11** Kenneth Boulding en de systeembenadering (± 1950) 39
- 12** Paul Lawrence en Jay Lorsch en de contingentiebenadering (± 1965) 40
- 13** Recente organisatietheorieën (1980+) 41

## Na bestudering van dit hoofdstuk:

- ken je enkele belangrijke denkrichtingen en persoonlijkheden uit de geschiedenis van de organisatiekunde;
- heb je inzicht in de hedendaagse ontwikkelingen van het vakgebied organisatiekunde;
- kun je een relatie leggen tussen de denkrichtingen en persoonlijkheden en de betekenis hiervan voor de wijze waarop hedendaagse organisaties zijn gestructureerd;
- kun je een aantal onderwerpen die in de overige hoofdstukken van het boek worden behandeld beter plaatsen.

# Polette wil prijsvechter van de brillenmarkt worden

De Franse ondernemers Pauline Cousseau en Pierre Wizman leerden elkaar in China kennen, leerden aldaar ook brillen maken, waarna ze in Amsterdam het bedrijf 'Polette' lanceerden. Inmiddels hebben zij een omzet van tientallen miljoenen, een groeiend aantal winkels en meer dan 60 medewerkers.

De twee leerden zichzelf brillen ontwerpen, een webwinkel opzetten en onderhandelen met lokale producenten. Brillenframes kosten in China 3 tot 5 euro, lenzen ergens tussen de 3 en 20 euro. Polette sneed distributeurs en winkels eruit en werkte ook niet met licenties, zoals in de brillenwereld gebruikelijk was. Ze zijn dus in principe helemaal de baas over hun prijzen. De brillen van Polette, officieel te koop vanaf 15 euro, maar in veel gevallen een paar tientjes per stuk, worden zonder tussenkomst rechtstreeks geleverd vanuit een fabriek in China. Inmiddels is het koppel ook deels eigenaar van een fabriek voor lenzen. De insteek is dat je je met lage prijzen meerdere brillen kunt veroorloven; Polette wil een soort 'Zara' van de brillenwereld worden.

Cousseau en Wizman: 'De uitdagingen liggen vooral in de culturele verschillen; veel Chinezen zeggen overal ja tegen. Maar vaak is het product anders dan verwacht qua kleur en vorm. Duidelijkheid is dan belangrijk en ook dat er met betrouwbare mensen wordt gewerkt. In 2011, toen het bedrijf begon, was Polette de eerste online brillenwinkel in Europa. Investeerders worden vooralsnog buiten de deur gehouden, de waarden van het bedrijf staan hoog in het vaandel. De medewerkers voelen zich onderdeel van een grotere familie, waarbij iedereen de ruimte krijgt om ondernemer te zijn.' In Nederland is het brillenbedrijf Ace & Tate een grote concurrent: 'Ace & Tate heeft een groot netwerk en ook hun communicatie is goed op orde. Ze zijn wat duurder, meer high end. Wij zijn meer een merk voor iedereen, ook voor ouderen. Onze winkels zijn puur bedoeld als showroom om brillen te passen en aan te meten, wij hebben geen voorraden. Ace & Tate heeft wel voorraden en heeft daardoor hogere investeringskosten.'

Bron: [www.sprout.nl](http://www.sprout.nl), 15-10-2018



## 1 INLEIDING

In de inleiding van het boek is aangegeven dat het vakgebied dat wordt behandeld in dit boek Organisatie en Management is. Echter de meest oorspronkelijke, en nog veelgebruikte naam voor het vakgebied is: organisatiekunde!

### Organisatiekunde

We kunnen organisatiekunde definiëren als 'een interdisciplinaire wetenschap die zich bezighoudt met het bestuderen van het gedrag van organisaties alsmede de factoren die dit gedrag bepalen en de wijze waarop organisaties het meest doeltreffend bestuurd kunnen worden'.

Onder 'het gedrag' van organisaties wordt de wijze van optreden en reageren van organisaties verstaan.

De definitie van organisatiekunde omvat twee aspecten van het vakgebied, namelijk:

- 1 Een **descriptief aspect**. Dit is een beschrijving van het gedrag van organisaties, met de motieven en gevolgen.
- 2 Een **prescriptief aspect**. Dit is een advies over te volgen handelwijze en organisatie-inrichtingen.

Descriptief aspect

Prescriptief aspect

Dit tweezijdige karakter vinden we ook bij andere praktijkgerichte wetenschappen, zoals de medische wetenschap, de psychologie en de pedagogiek. Nog meer dan deze andere vakgebieden is de organisatiekunde toepassingsgericht en pragmatisch ingesteld. Dit laatste wil zeggen dat het belang van een methodologisch juiste onderbouwing en bewijsvoering minder belangrijk wordt geacht dan de betekenis voor de praktijk.

Bij organisatiekunde wordt het begrip interdisciplinariteit genoemd, een vaak misbruikte term. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatiekunde veel elementen bevat die afkomstig zijn uit andere wetenschappen. Bij het bestuderen van organisaties spelen vele wetenschappelijke vakgebieden (disciplines) een rol. We denken hierbij aan de bedrijfseconomie, met als deelgebieden onder andere de financieringsleer, administratieve organisatie en boekhouden; marketing; technische wetenschappen; informatica; de gedragswetenschappen, zoals de organisatiepsychologie en -sociologie en de juridische wetenschap.

Interdisciplinariteit

Als we alle bijdragen uit deze vakgebieden verzamelen die we nodig hebben voor een onderzoek of project is dit echter nog geen interdisciplinaire, maar een zogenoemde multidisciplinaire aanpak. Een interdisciplinaire aanpak gaat nog een stap verder. Dat wil namelijk zeggen dat de verschillende bijdragen naar hun specifieke belang worden afgewogen en worden gebruikt voor de ontwikkeling van een nieuwe benadering, waarbij het onderwerp in zijn totaliteit wordt beschouwd. De oude disciplines komen dan niet meer herkenbaar naar voren (dit is wel het geval bij een multidisciplinaire aanpak). Dat is dus een ambitieuze aanpak. Het is een doel waar voortdurend naar wordt gestreefd, een ideaalbeeld. Vaak komt men niet verder dan multidisciplinariteit, ook binnen organisatiekundig onderzoek.

Multidisciplinair

Twee andere begrippen uit de definitie zijn besturing en doeltreffendheid ofwel effectiviteit. Het eerstgenoemde begrip kunnen we omschrijven als 'pogingen tot gerichte beïnvloeding'. Meer toegespitst op organisaties kunnen we besturing omschrijven als het richting geven aan de processen die in een organisatie plaatsvinden. Deze richting wijst naar een doel, dat vooraf bepaald moet worden. De processen vinden plaats in het kader van een structuur. Het vormgeven en aanpassen van deze structuur is een belangrijk onderwerp van besturing.

Besturing

De mate waarin de besturing slaagt, wordt aangeduid met het begrip doeltreffendheid of effectiviteit. Nadrukkelijk wordt in het midden gelaten wie deze besturing uitvoert. Dat kan de organisatieleiding zijn, maar ook een adviseur, een ondernemingsraadslid, of een productiemedewerker die met een idee komt in een werkoverleg.

Doeltreffendheid of effectiviteit

Dat het in de organisatiekunde gaat om het verkrijgen van een totaalbeeld van een organisatie, een organisatieprobleem of een project, betekent dat vaak geabstraheerd moet worden, en details ondergeschikt zijn. Anders ziet men door de bomen het bos niet meer. Dit betekent dat een organisatiedeskundige vaak in de diverse

vakgebieden in organisaties minder goed thuis is dan de specialist. Men zou kunnen zeggen dat hij generalist is in plaats van specialist. Of je zou hem moeten kwalificeren als een specialist in 'het algemene'.

De organisatiekunde krijgt dan ook soms weleens het verwijt een versnipperd geheel te zijn; van alles een beetje.

Bovendien is het een jonge wetenschap, die volop in ontwikkeling is. We kunnen dit zien aan het feit, dat nog geen sprake is van een vast stelsel van kennis en theorievorming, maar eerder van een verzameling benaderingen. Zij vormen nog geen samenhangend geheel, zoals dat bijvoorbeeld in de wiskunde en de geneeskunde wel het geval is.

## 2 ONTSTAAN VAN HET VAKGEBIED

Het vak organisatiekunde is ontstaan uit de behoefte op gestructureerde wijze na te denken over en vat te krijgen op organisaties en wat erin gebeurt. Zo geformuleerd is het vak al erg oud. Socrates en Plato stelden reeds in de vierde eeuw voor Christus theorieën op over leidinggeven, taakverdeling en specialisatie.

Het wordt voor de eerste maal als vak gedoceerd, hoewel nog niet in de huidige vorm, in de Verenigde Staten in de tweede helft van de negentiende eeuw. Het management wordt door de groter wordende bedrijven na de industriële revolutie namelijk steeds gecompliceerder en vereist aparte vaardigheden.

Henri Fayol (1841-1925) was een van de eersten die gesteld heeft dat management een vak is dat geleerd kan en moet worden, in plaats van een door talent of erfenis verkregen positie.

### Bedrijfsorganisatie

In Nederland is organisatiekunde als afstudeerrichting aan de technische hogescholen kort na de Tweede Wereldoorlog geïntroduceerd. Het vak heette toen bedrijfsorganisatie en was sterk technisch georiënteerd.

### Organisatiekunde

In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw is de organisatiekunde zoals we die nu kennen in Nederland ontstaan. Andere wetenschappen werden erin betrokken, zoals de bedrijfseconomie, logistiek, de gedragswetenschappen en de juridische wetenschap. In die tijd werd ook het begrip interdisciplinariteit geïntroduceerd.

De achterliggende reden voor introductie was het complexer en groter worden van organisaties, met name van ondernemingen, door de sterke ontwikkeling van de techniek en de algemene economische ontwikkelingen. De besturing van dergelijke organisaties vereiste meer dan het kundig zijn in een van de vakgebieden, of het beschikken over leidinggevende capaciteiten. Er ontstond behoefte aan mensen die het totaal van de bijdragen van de verschillende vakgebieden konden overzien, integreren en hieruit conclusies konden trekken. Mensen dus die beschikten over een totaalvisie.

In eerste instantie ontstond die behoefte binnen het bedrijfsleven. Vandaar dat de benaming van het nieuwe vakgebied bedrijfskunde werd. Later zagen ook andere organisaties de voordelen van de benadering in en pasten veel van de nieuwe inzichten toe.

Op een aantal universiteiten en hogescholen bestaan studierichtingen bedrijfskunde. Het vak Bedrijfskunde binnen overige studierichtingen aan universiteiten en hogescholen wordt ook wel aangeduid met: Organiseatiekunde, Bedrijfsorganisatie, Organiseatieleer, Management en Organisatie, Organisatie en Management of alleen Management.

### Organisatie en Management

# Bedrijfsleven moet lering trekken uit de lessen van het verleden

Wat zal de 21e eeuw ons brengen? Hoe zal Nederland zich roeren te midden van de grootmachten? Hoe vreemd het ook klinkt: voor de oplossing van veel economische problemen valt te leren uit de geschiedenis.

Er zijn de afgelopen vierhonderd jaar maar een paar economische wereldmachten geweest en Holland was er daar een van. Rond 1500 nog een economische dwerg, ontwikkelt de republiek zich na de onafhankelijkheid in sneltreinvaart tot de leidende economische natie in de wereld. In 1700 ligt het Hollands inkomen per hoofd 50% hoger dan van de belangrijkste concurrent, het Verenigd Koninkrijk. De voorsprong van ons land was toen zo groot, dat Adam Smith, de grondlegger van de economische wetenschap, Holland in zijn *Wealth of Nations* (1776) nog ten voorbeeld stelt aan zijn landgenoten.

Onderzoek heeft uitgewezen dat vooral de technologische superioriteit een sleutelfactor was in het economische succes. De enorme concurrentiekracht van Holland

in industrie en handel steunde niet op lage loonkosten of een lage belastingdruk. De loonkosten en lastendruk lagen veel hoger dan elders. Overbekend is de Hollandse dominantie van de wereldzeeën in de 17de eeuw. Ook deze dominante positie steunde op technologische superioriteit.

Een befaamd voorbeeld is de zogenoemde 'fluit'. Een revolutionair type vaartuig, dat omstreeks 1590 in Holland werd ontwikkeld. Deze schepen werden gebouwd voor de helft van de prijs van andere voertuigen uit die tijd. Bovendien kon een fluit van 200 ton met tien man worden bediend, terwijl een Engels schip van dezelfde afmetingen al gauw dertig man vergde.

Je zou gerust kunnen zeggen dat Holland in de Gouden Eeuw al een hightech-land 'avant la lettre' was. Het was tevens een land met een grote economische vrijheid (er waren weinig restricties verbonden aan het economische leven) en met een hoge ondernemingszin.

Bron: *NRC Handelsblad*, 15 juni 1994



### 3 **ONTWIKKELING VAN HANDEL EN ONTSTAAN VAN MULTINATIONALE ONDERNEMINGEN**

#### Zijderoute

De fundering van (internationale) ondernemingen is altijd een combinatie geweest van handel tussen verschillende stammen in verschillende (grensoverschrijdende) geografische regio's. De eerste, vroege voorbeelden van internationale handel gaan terug naar de tijd van de zogenoemde handelsroutes. De zijderoute is een van de oudste handelsroutes, opgericht in 2 v. Chr. Deze route verbond Europa met het Midden-Oosten en Azië en daardoor de grote Romeinse en Chinese beschavingen met elkaar. De zijderoute zorgde ervoor dat voornamelijk zijde, bont, keramiek, ijzer en brons vanuit Azië naar het Westen werden getransporteerd in ruil voor onder meer goud, andere edelmetalen, ivoor, wol en glas, die hun weg naar het Oosten vonden. Dit werd voornamelijk gedaan door tussenpersonen, bemiddelaars die een deel van de route met een karavaan aflegden. De zijderoute is in verval geraakt na ongeveer 1400 na Chr. Andere belangrijke handelsroutes waren de Romeinse handelsroutes (50 v. Chr. tot 500 na Chr.), de Afrikaanse handelsroutes (1000 na Chr. tot 1500 na Chr.), de Indische Oceaan handelsroutes (vanaf 800 na Chr.), de Spaanse handelsroutes (15e en 16e eeuw) en de Portugese handelsroutes (16e eeuw).

De eerste internationale handelsondernemingen (ofwel multinationals) waren opgericht en gesubsidieerd door nationale overheden met als doel hun koloniale handelsbeleid te ondersteunen. In het jaar 1602 werd de Engelse Oost-Indische Compagnie opgericht met als belangrijkste doel handel te drijven in Oost- en Zuidoost-Azië als wel in India. De Nederlandse Oost-Indische Compagnie (beter bekend als de VOC, de Verenigde Oost-Indische Compagnie) werd opgericht op 20 maart 1602. De Staten Generaal van de Republiek der Zeven Provinciën verleenden de VOC een *octrooi* met het monopolie op de handel met Indië, dat wil zeggen alle landen ten oosten van Kaap de Goede Hoop. Tijdens haar 200-jarig bestaan groeide de VOC uit tot het grootste bedrijf uit haar tijd, met als handelswaar specerijen zoals kruidnagel, nootmuskaat, kaneel, peper en andere producten als zijde, thee en porselein. Tijdens de tweede helft van de 18e eeuw ging het slechter met de VOC. Reden hiervoor was de toename van de Engelse en Franse concurrentie. Op 17 maart 1798 werd de VOC ontbonden.

Andere belangrijke handelsbedrijven waren:

- Deense Oost-Indische Compagnie (opgericht 1614);
- Nederlandse West-Indische Compagnie (opgericht 1621);
- Franse West-Indische Compagnie (opgericht 1664);
- Royal Afrikaanse Compagnie (opgericht 1663);
- Hudson's Bay Compagnie (opgericht 1670).

Sinds het ontstaan van internationale handelsbedrijven tot het begin van de 20e eeuw is het aantal bedrijven met afdelingen in minimaal twee landen, ook wel multinationale ondernemingen genoemd, enorm toegenomen: van ongeveer 3 000 multinationale bedrijven aan het begin van de 20e eeuw tot ruim 100.000 in 2018. Hiervoor kan een aantal verschillende redenen worden gegeven. Historisch gezien hadden nationale overheden de meeste macht en invloed maar ze hebben dit voor een deel opgegeven. Verder hebben technologische ontwikkelingen een zeer belangrijke rol gespeeld in onder meer het verkorten van afstanden (transport) en het optimaliseren van communicatie tussen mensen op verschillende locaties (telefoon, satelliet, internet). Tevens heeft technologie ervoor gezorgd dat er veel meer



en betere knowhow beschikbaar is over verschillende markten en afnemersgroepen. Ten slotte is gebleken dat ondernemingen snel kunnen inspelen op mondiale ontwikkelingen door het beschikbaar maken van financiële middelen voor investeringen, het openen van kantoren en fabrieken in verschillende landen, het aantrekken van werknemers enzovoort.

Van een multinationale onderneming kan gesproken worden als de onderneming internationaal werkt. Veel van deze ondernemingen hebben minder dan 250 werknemers in dienst maar vallen binnen deze definitie. Ongeveer 445 van de 500 grootste bedrijven ter wereld zijn gevestigd in Noord-Amerika, Europa en Japan. Nederland is het thuisland van elf van de 500 grootste bedrijven ter wereld.

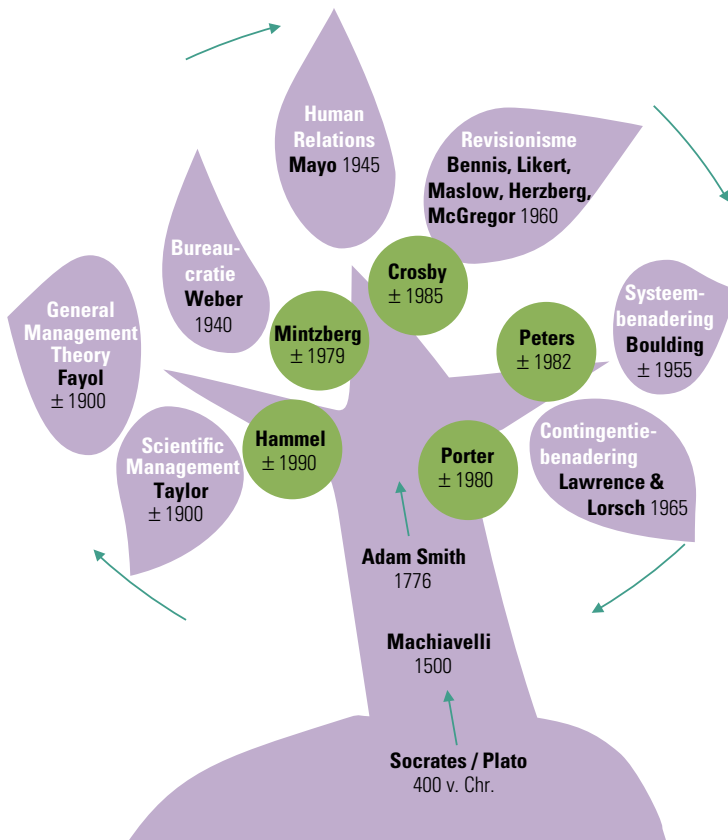
Na deze beknopte schets van de ontwikkeling van handel en het ontstaan van multinationale ondernemingen, zal in de rest van dit hoofdstuk worden ingegaan op denkrichtingen en persoonlijkheden met betrekking tot de ontwikkeling van organisatie en management.

## 4 DENKRICHTINGEN EN PERSOONLIJKHEDEN

In figuur 0.1 worden de belangrijkste personen uit de geschiedenis van de organisatiekunde op een tijdlijn gezet. Deze personen vertegenwoordigen vaak een bepaalde stroming of denkrichting binnen de organisatiekunde. In de volgende paragrafen zullen de denkrichtingen en persoonlijkheden de revue passeren,

Denkrichting

FIGUUR 0.1 BELANGRIJKE PERSONEN EN DENKRICHTINGEN IN DE GESCHIEDENIS VAN DE ORGANISATIEKUNDE



die (veel) invloed gehad hebben op de ontwikkeling van het organisatiekundig denken.

Vanwaar deze duik in het verleden? De reden is dat de bijdragen van deze personen nog steeds deel uitmaken van het huidige theoretische kader van het vakgebied. Hoewel in een andere tijd ontstaan en dus gedeeltelijk gedateerd, bevatten zij waardevolle elementen die een tijdloos karakter hebben. Maar ook heel recente theoretische opvattingen en persoonlijkheden zullen worden besproken. Het zal de lezer opvallen dat veel nieuwe theorieën hun wortels hebben in het verleden. In de kern gaat het steeds om de vraag hoe men door gezamenlijke inspanning doelen kan bereiken. Hierbij spelen de wijze van taakverdeling en coördinatie, de gekozen leiderschapsstijlen alsmede de wijze van communicatie een belangrijke rol.

De bijdragen die door de genoemde personen zijn geleverd, hebben betrekking op verschillende aspecten van organisaties. Vanzelfsprekend worden hierbij ook verschillende uitgangspunten gehanteerd. We zien verder dat de ene bijdrage vaak is ontstaan als reactie op een voorafgaande. Deze wordt dan bekritiseerd en soms gedeeltelijk ontkracht en er wordt een andere verklaring of benadering tegenover gesteld, zonder dat de eerdere bijdrage geheel wordt gefalsificeerd. Op deze wijze heeft het theoretische kader van de organisatiekunde zijn gevarieerde, rijkgeschaakte, maar ook enigszins onsamenhangende karakter gekregen.

## 5 PERIODE VOOR DE INDUSTRIËLE REVOLUTIE (400 V. CHR. - 1900 NA CHR.)

Zoals in de vorige paragraaf reeds werd aangegeven, is het denken over leidinggeven, management en de inrichting van de organisatie in feite zo oud als de mensheid. Geordende verhandelingen op dit gebied zijn voor de twintigste eeuw echter zeldzaam.

Toch troffen we deze aan bij de oude Grieken zoals Socrates en Plato en veel later bij de Italiaan Niccolò Machiavelli (1469-1527). In zijn boek *Il Principe* (De vorst) geeft hij tal van richtlijnen die vorsten, maar ook andere leiders, van nut kunnen zijn. Ze zijn vooral gericht op het behoud van macht en de uitbreiding ervan. Ze zijn sterk opportunistisch van aard, gebaseerd op puur eigenbelang en het gewetenloos gebruikmaken van de mogelijkheden die de situatie biedt. Het boek is de neerslag van zijn ervaringen als regeringsadviseur en diplomaat in Florence (De Wilde, 2008).

Niccolò Machiavelli

Mercantilisme

Tot in de tweede helft van de achttiende eeuw overheerste het mercantilisme als economische denkrichting. Deze stroming stelde dat het bezit aan geld en goud de enige welvaartsbron was. Totdat Adam Smith (1723-1790) in 1776 zijn invloedrijke boek *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* schreef, waarin gesteld wordt dat productieve arbeid de bron is van welvaart en dat door arbeidsverdeling de productiviteit van de arbeid sterk kan worden verhoogd. Hij wees hiermee het mercantilisme van de hand.

Daarna wordt de bedrijfsvoering systematischer aangepakt en heeft men meer aandacht voor efficiency.

In de achttiende eeuw worden baanbrekende uitvindingen gedaan als de stoommachine en het gebruik van steenkool als brandstof. Hierdoor werd massafabricage mogelijk in grote fabrieken, in plaats van vervaardiging van producten door



Adam Smith



thuiswerkers of in kleine werkplaatsen. De explosief groeiende fabrieken trokken grote aantallen arbeiders aan vanuit het platteland. De westerse samenleving veranderde van een agrarische in een industriële. In de grote steden ontstond het fabrieksproletariaat dat in slecht gebouwde arbeiderswijken werd ondergebracht. De beloning was slecht en de levensomstandigheden erbarmelijk. Deze ontwikkeling begon in Engeland. Na 1840 verspreidde deze zich over West-Europa en de Verenigde Staten.

Aan het einde van de negentiende eeuw waren in de Verenigde Staten de bedrijven enorm in omvang toegenomen doordat de afzetmarkt voortdurend groeide. De bestaande beheersings- en besturingsmethoden waren hierop echter niet berekend. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen superieuren en ondergeschikten was onduidelijk, productienormen en beloningen waren subjectief vastgesteld, willekeur was troef. Van planning was nauwelijks sprake. De bedrijfsleiders trachtten de arbeiders slechts tot een zo hoog mogelijke productie op te zwepen. De arbeiders verzetten zich door systematisch en georganiseerd tijd te rekken. In deze situatie ontstond een behoefte aan een meer gestructureerde en systematische aanpak. Wie dit inzag en er iets aan wilde doen was de ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856-1915), die met zijn publicaties en lezingen de grondlegger werd van wat later het Scientific Management wordt genoemd.

## 6 **FREDERICK TAYLOR EN HET SCIENTIFIC MANAGEMENT (± 1900)**

Frederick Taylor bood voor het eerst een systematische, samenhangende bedrijfskundige benadering voor de wijze waarop de productie georganiseerd zou moeten worden. Een bedrijfsleider moet zich niet opstellen als slavendrijver maar een bredere visie hebben op zijn taak in de organisatie die bestaat uit plannen, coördineren, toezicht uitoefenen en het controleren van resultaten.



Frederick Taylor

## Henry Ford, een koppig en briljant ondernemer met wereldvreemde trekken

Met de lopende band veranderde hij de industrie, maar hij gedroeg zich als een verlicht despoot: Henry Ford was een rare snuiter.

Door de invoering van de lopende band in zijn autofabriek en een basisloon voor zijn werknemers maakte hij niet alleen de auto betaalbaar, maar legde hij ook de basis voor de opkomst van een tijdperk waarin machines en massaconsumptie de moderne wereld zouden bepalen.

Ford is meer dan eens genoemd als de Steve Jobs van de 20e eeuw. Hij had weinig op met de wereld waarin hij leefde en had de neiging zich te onttrekken aan de samenleving,

die hij met zijn mechanisering zelf sneller en onpersoonlijker had gemaakt. Naast zijn ondernemerschap nam hij de leiding over menig maatschappelijk project, van de bouw van een ziekenhuis tot de ontwikkeling van een aantal agrarisch georiënteerde dorpen langs de Tennessee River. Behalve dat hij zowel introvert als geëngageerd was, had Ford ook veel weg van een twintigste-eeuwse, zelfingenomen CEO met een obsessieve gedrevenheid. Zijn visie op maatschappelijke ontwikkelingen was uiterst warrig. De biografie over Ford van Vincent Curcio, laat zien dat succesvolle zakenmannen die niet krachtig door hun omgeving worden gecorrigeerd, opvattingen gaan dragen die het daglicht niet verdragen. Ford werd in

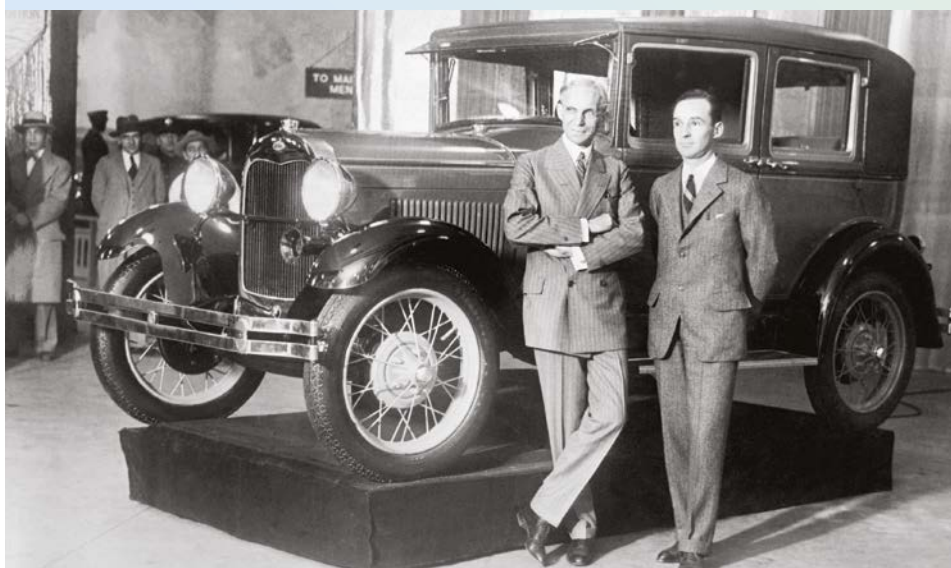
de hoogtijdagen van zijn succes Amerika's meest uitgesproken maar ook invloedrijkste antisemiet. Hij publiceerde *The International Jew*, een bestseller die wereldwijd vertaald werd en die door Hitler en andere nazi's als een belangrijke inspiratiebron werd beschouwd. Sterker nog, Henry Ford was zelfs de eerste ontvanger van het Groot Adelaarskruis, de hoogste nazionderscheiding voor buitenlanders. Ford zelf nam later afstand van zijn antisemitisme en heeft zich hiervoor meerdere malen verontschuldigd.

Bij antisemitisme bleef het niet; Ford ontwikkelde zich van een paternalistische CEO tot verlicht despoot; hij werd steeds narcistischer en botter. Als een Steve Jobs ontsloeg hij ingenieurs die een rol hadden gespeeld bij de opbouw en de groei van zijn automobiefabriek. Zijn wantrouwen tegen

zijn medewerkers werd zo sterk dat hij zelfs bedrijfsdetectives gebruikte om ze te bespioneren. In de jaren dertig gingen zijn fabrieken steeds meer op arbeiderskampen lijken. De lopende banden werden in een hogere versnelling gezet en op de werkvloer mocht niet meer worden gepraat. Menig fabrieksarbeider ging lijden aan de zogenaamde 'Forditus', een werkend bestaan dat werd gekenmerkt door apathie, onderdanigheid en uitputting.

Biograaf Curcio concludeert dat sterke CEO's te allen tijde gebaat zijn bij een sterke raad van bestuur of raad van toezicht. De geschiedenis leert echter dat zelfingenomen CEO's zich zelden door hun directe omgeving laten corrigeren.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 8 maart 2014



## Scientific Management

Enkele hoofdpunten uit Taylors theorie over het bestuur en beheer van organisaties (Scientific Management) zijn:

- 1 Een wetenschappelijke analyse van de werkzaamheden en het uitvoeren van bewegingsstudies. De resultaten hiervan kunnen leiden tot standaardisatie en normalisatie van het productieproces en de hierin te gebruiken machines en materialen.
- 2 Een vergaande taakverdeling en training van de arbeiders, waarbij elke handeling en beweging precies is voorgeschreven; hierdoor krijgt de arbeider veel routine, waardoor weer hogere productienormen gehaald kunnen worden.
- 3 Een hechte en vriendschappelijke samenwerking tussen leiding en arbeiders.
- 4 De bedrijfsleiders zijn verantwoordelijk voor het analyseren van en het zoeken naar werkmethoden en het scheppen van productievoorwaarden; voorheen werd dit naar de uitvoering geschoven.
- 5 De juiste man op de juiste plaats door zorgvuldige selectie.
- 6 Het invoeren van prestatiebeloning met als doel te komen tot lagere productiekosten.

Verder stond hij een arbeidsverdeling voor van de leiding van de productieafdeling of werkplaats over acht functies, die elk door een aparte functionaris uitgevoerd moesten worden:

- 1 tijd en kosten;
- 2 werkinstructies;
- 3 bewerkingen en hun volgorde;
- 4 werkvoorbereiding en uitgifte;
- 5 onderhoud;
- 6 kwaliteitscontrole;
- 7 technische leiding;
- 8 personeelsbeheer.

Dit stelsel is bekend geworden onder de naam achtbazenstelsel. Onder zijn leiding werkte dit stelsel, maar het heeft verder nooit veel ingang gevonden vanwege de vele afstemmingsproblemen tussen de chefs en onduidelijkheden voor de medewerkers.

### Achtbazenstelsel

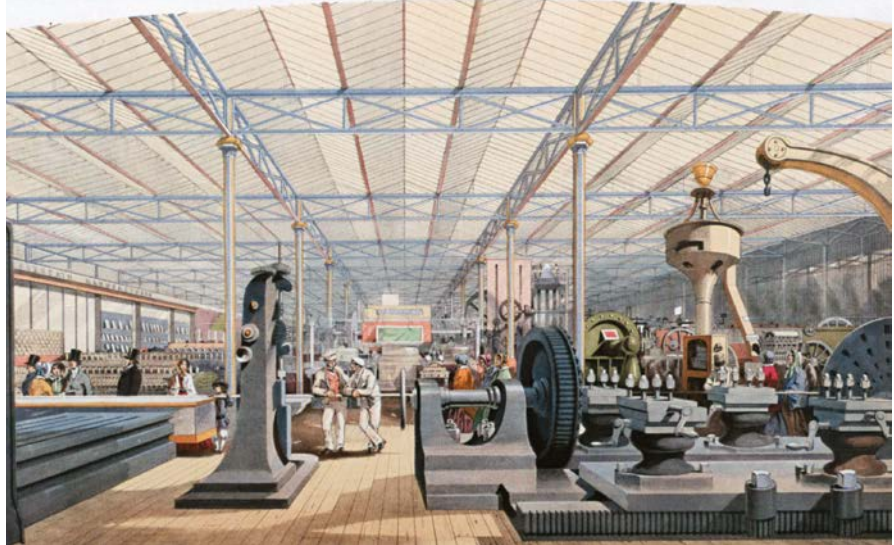
Afgezien van de theorie over de hiervoor genoemde organisatievorm, was de invloed van Taylors ideeën enorm. Waar zijn principes werden toegepast schoot de productiviteit omhoog, wat de toepassing snel verbreidde. Vaak echter bleef het bij een verhoging van de efficiency, zonder de verbetering van loon en onderlinge verhoudingen met de chefs, die Taylor voor ogen stond. Gevolgen waren situaties als die, welke de film *Modern Times* onsterfelijk hebben gemaakt en die de naam van Taylor en zijn Scientific Management verbonden hebben met het idee van de mens als verlengstuk van de machine, monotone arbeid, beperking van vrijheid en het verdwijnen van plezier in het werk.



Charlie Chaplin in *Modern Times*



Een ander gevolg van Taylors ideeën was dat het bestuur en beheer van productieafdelingen over de hele industriële wereld verbeterde. Na de productie werden de administratie en de verkoop ook volgens zijn methoden benaderd. Verder werden allerlei normen ontwikkeld voor de productie, maar ook voor de materialen. Planningstechnieken werden doorontwikkeld en toegepast, met de bijbehorende voortgangscontrole. Actuele zaken als arbeidsstudies, arbeidskunde, functieomschrijvingen en -classificatie zijn rechtstreeks tot zijn ideeën terug te voeren. Taylor heeft de werkwijze in organisaties fundamenteel veranderd en is een belangrijke figuur in de geschiedenis van het vakgebied organisatiekunde.



*Productieafdeling in een machinefabriek*

## 7 HENRI FAYOL EN DE GENERAL MANAGEMENT-THEORIE (± 1900)

### Henri Fayol

In Europa was Henri Fayol (1841-1925) de eerste die een samenhangend stelsel van opvattingen ontwikkelde over de wijze waarop organisaties in hun geheel bestuurd zouden moeten worden. Zijn ervaringen als directeur van een mijnbouwmaatschappij brachten hem tot het formuleren van een theorie van het algemene management, dus de gehele organisatie betreffend. In dit opzicht wijkt hij af van Taylor, die zijn systeem opbouwde vanuit en voor de productieafdeling. Zijn theorie is tevens bedoeld voor andere typen organisaties dan industriële ondernemingen. Hij meende dat algemene principes geformuleerd konden worden die overal gelden waar mensen samenwerken en dat deze principes als vak aangeleerd konden en ook moesten worden. Zijn General Management-theorie was bedoeld als onderwijsmodel. Hij onderscheidde zes onafhankelijke managementgebieden:

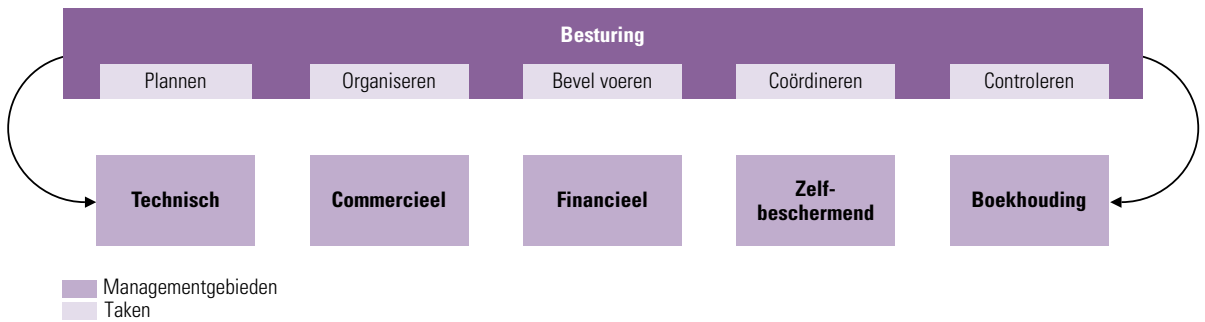
### General Management-theorie Managementgebieden

- 1 technisch;
- 2 commercieel;
- 3 financieel;
- 4 zelfbeschermend (hieronder verstaat hij veiligheid van mensen en eigendommen);
- 5 boekhouding;
- 6 besturing.

De besturing zorgt voor de onderlinge samenhang op de overige gebieden (zie figuur 0.2). Deze besturing is uiteraard het belangrijkste onderdeel van de functie van managers en bestaat uit vijf taken:

- 1 **Plannen of vooruitzien.** Het opstellen van een actieplan voor de toekomst.
- 2 **Organiseren.** De opbouw van de organisatie met mensen en middelen.
- 3 **Bevel voeren.** Ervoor zorgen dat mensen aan het werk blijven.
- 4 **Coördineren.** Het onderling afstemmen van de activiteiten.
- 5 **Controleren.** Erop toezien dat de resultaten in overeenstemming met het plan zijn.

FIGUUR 0.2 RELATIE TUSSEN MANAGEMENTGEBIEDEN IN DE 'GENERAL MANAGEMENT-THEORIE'



Eenheid van commando was voor Fayol het belangrijkste principe. Iedere werknemer heeft slechts één (directe) baas boven zich. Dit principe was tot dan toe het enige structureringsprincipe; het is ontstaan in het leger, waar het nog steeds het heersende principe is. Hiermee staat Fayol met zijn opvattingen dus haaks op die van Taylor, die met zijn functionele organisatie de eenheid van bevel doorbrak.

Eenheid van commando

De betekenis van Fayol ligt vooral in zijn opvattingen over het universele karakter van management en zijn ijver voor het doceren van management als vak. Vooral door zijn invloed kwam er meer aandacht voor de taken van de manager.

## 8 MAX WEBER EN DE THEORIE VAN DE BUREAUCRATIE (± 1920)

Terwijl Taylor zich vooral op productiebedrijven richtte en Fayol op management in het algemeen, heeft Max Weber (1864-1920) zich beziggehouden met overheidsorganisaties en grote bedrijven vanuit een sociologische invalshoek.

Grote organisaties hadden volgens Weber in zijn tijd de volgende kenmerken:

- a** sterk doorgevoerde taakverdeling;
- b** hiërarchische bevelstructuur;
- c** nauwkeurig afgebakende bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- d** onpersoonlijke relaties tussen functionarissen (de functie is belangrijker dan de persoon);
- e** werving op basis van bekwaamheden en kennis in plaats van vriendjespolitiek en kruiwagens;
- f** bevordering en beloning op basis van objectieve criteria en procedures;
- g** uitvoering van werkzaamheden volgens vaste routineregels;
- h** vastlegging van alle gegevens in schriftelijke stukken, zodat op alles controle mogelijk is;
- i** aan restricties gebonden macht van functionarissen, ook die van de hogere functionarissen.



Max Weber

Weber stelde dat indien een organisatie volgens de hiervoor genoemde kenmerken functioneerde, er sprake is van een ideale bureaucratie. Een organisatievorm die, volgens hem, het meest doelmatig is. Dit komt doordat ieder mens in een dergelijke organisatie rationeel functioneert en een radertje in een goed geoliede machine is.

Ideale bureaucratie



Het 'ideaaltype bureaucratie' is niet alleen een beschrijving van een organisatie maar ook een denkmodel dat behulpzaam is bij de bestudering van organisaties. Enkele hedendaagse schrijvers op organisatiekundig gebied, aan wie wij later in dit hoofdstuk aandacht zullen besteden, hebben eveneens theorieën opgesteld met betrekking tot dergelijke ideaaltypen.

We moeten Webers analyse dus los zien van de negatief geladen betekenis die het woord bureaucratie voor ons heeft gekregen. We denken dan al gauw aan traagheid, een papiermolen, klakkeloze opvolging van regels enzovoort.

Webers beschrijving is bedoeld als een objectief-wetenschappelijke analyse van de toen overheersende organisatievorm, waarbij hij zowel positieve, doeltreffende eigenschappen aantrof – zoals uitvoering van regelingen zonder aanzien des persoons, doelmatige uitvoering van bestuurstaken – als negatieve, niet-doeltreffende kenmerken als starheid, gebrek aan initiatief en creativiteit.

Hij zag de bureaucratie als een perfect middel om gestelde bestuurlijke doelen te bereiken alsmede een organisatievorm die zo perfect in elkaar zit dat het zichzelf in stand houden een doel op zich wordt. De nadruk op technische perfectionering leidt er echter toe dat de structuur belangrijker wordt dan de organisatiedoelen, wat consequenties zou kunnen hebben voor de continuïteit van de organisatie. Met name binnen veel grotere organisaties treffen we nog steeds kenmerken aan overeenkomstig het bureaucratische model van Weber.

## 9 ELTON MAYO EN DE HUMAN RELATIONS-BEWEGING (± 1945)

### Human Relations-beweging



De Human Relations-beweging ontstond in de tijd dat Scientific Management de belangrijkste stroming was en de daarbij behorende sterk rationele benadering van de manier van werken in organisaties. In dit kader werd in 1927 in de Verenigde Staten een onderzoek gedaan naar de invloed van de lichtsterkte op de arbeidsprestaties van productiemedewerkers in de Hawthorne-fabrieken van General Electric. De lichtsterkte werd bij één groep verhoogd terwijl ze in een controlegroep constant werd gehouden.



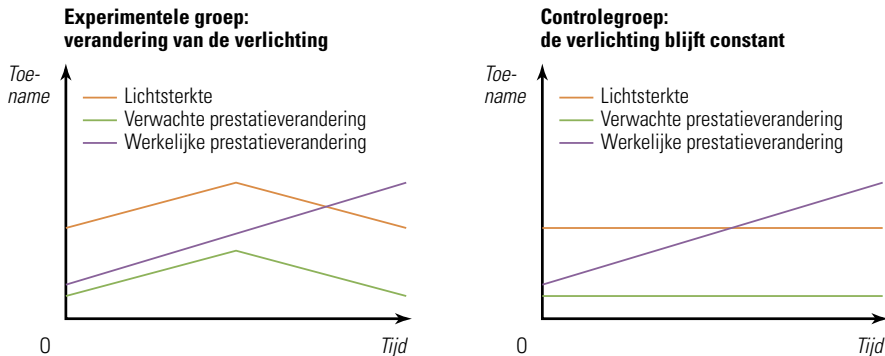
*Hawthorne-fabriek*

De productie steeg inderdaad, maar tot verbazing van de onderzoekers steeg die bij de controlegroep ongeveer even snel. Zelfs toen men daarna de lichtsterkte tot het uiterste minimum deed afnemen bleef de productiviteit stijgen! Men stond voor een raadsel en haalde Elton Mayo (1880-1949) van de Harvard universiteit erbij om een verklaring te vinden.

Elton Mayo

Van 1927 tot 1947 voerde die een serie experimenten uit waarbij hij het verband onderzocht tussen verbetering van werkomstandigheden (bijvoorbeeld verkorting van de werkdag, lengte van en aantal rustpauzes, verstrekken van soep of koffie in de ochtendpauze enz) en de productiviteit. Elke verandering gaf een stijging van de productie en de personen voelden zich minder vermoeid (zie figuur 0.3).

FIGUUR 0.3 DE INVLOED VAN LICHTSTERKTE OP WERKPRESTATIES



Bron: De Wilde, *Stoeien met organisaties*, Kluwer 1999

In het lichtsterkte-experiment bleek de achterliggende oorzaak te zijn de aandacht die de personen kregen bij het experiment. Mayo bewees hiermee zijn theorie, dat naast objectieve factoren ook subjectieve bepalend zijn voor het resultaat, zoals aandacht, zekerheid, het bij een groep horen en waardering. Deze zijn zelfs veel belangrijker. Deel uitmaken van een groep was volgens hem de belangrijkste.

Objectieve factoren  
Subjectieve factoren

Deze gedachten werkte hij uit in het boek *The Human Problems of an Industrial Civilisation* (1933), dat grote invloed heeft gehad.

In zijn kielzog kwam een grote stroom onderzoeken op gang. Een nieuwe vorm van management werd gepropageerd, gebaseerd op de sociale verhoudingen van mensen in kleine groepen, die zich afzette tegen de benadering van het Scientific Management, welke strikt rationeel was en zich slechts richtte op de individuele productiemedewerker.

De beweging gaat er in feite van uit dat gelukkige, tevreden mensen veelal een maximale arbeidsprestatie leveren. Daarom moet de bedrijfsleiding zorgen voor goede intermenselijke verhoudingen in betrekkelijk kleine groepen, voldoende aandacht besteden aan de groepen en individuen, waardering laten blijken, voldoende eigen verantwoordelijkheid en vrijheid geven aan individuen.

Samenwerking is het toverwoord en dus zijn sociale vaardigheden voor leidinggevenden zeer belangrijk. Het grote belang van de beweging ligt vooral in het ontdekken van het belang van menselijke factoren voor de effectiviteit.

Samenwerking



Rensis Likert

## 10 **RENSIS LIKERT (E.A.) EN HET REVISIONISME (± 1950)**

In de periode 1950-1955 ontstond kritiek op de ideeën uit de Human Relationsbeweging. Men zag die als een te idealistische kijk op organisaties, die gingen lijken op een club vrienden terwijl men die in de praktijk bijna nooit tegenkwam. Bovendien werden de ideeën uit deze beweging niet eenduidig door onderzoeksresultaten ondersteund.

Warren G. Bennis

Anderzijds wilde men ook niet terug naar het Scientific Management. Het was dus tijd voor een synthese van de twee. Warren G. Bennis omschreef het aldus: de benadering van Taylor betreft een organisatie zonder mensen en die van de HR-beweging betreft groepjes mensen zonder organisatie. Hij benadrukte de noodzaak van een revisie van de uitgangspunten van de HR-beweging, waardoor de term revisionisme ontstond.

Revisionisme

Versillende schrijvers hebben een poging ondernomen tot overbrugging van de twee tegengestelde hoofdstromingen: Likert, Herzberg, McGregor, Blake en Mouton. Deze schrijvers hebben dit gedaan vanuit een geheel eigen invalshoek.

Rensis Likert

Zo was Rensis Likert (1903-1981) de eerste die een poging deed tot overbrugging van de twee stromingen. Hij richtte zich met name op de organisatiestructuur en communicatie, en ontwikkelde de zogenoemde 'linking pin'-structuur, waarbij de organisatie bestaat uit elkaar overlappende groepen, waarbij de leider van de groep ook lid is van een hogere groep (linking pin). Hij dient de groep te leiden maar ook te zorgen voor communicatie met de hogere groep (zie ook paragraaf 11.7).

'Linking pin'-structuur

Frederick Herzberg  
Behoeftehiërarchie  
Abraham Maslow

Een andere theorie is ontwikkeld door Frederick Herzberg. Zijn theorie was geënt op de behoeftehiërarchie van de psycholoog Abraham Maslow. Deze onderscheidde vijf niveaus van behoeften, naar de bevrediging waarvan elk mens volgens hem streeft. Dit alles ter verklaring van het menselijk gedrag. Zodra een lager niveau is bevredigd is het streven gericht naar een hoger niveau.

In opklimmende volgorde zijn dit:

- 1 fysiologische behoeften (eten, drinken, slapen, seks);
- 2 behoefte aan zekerheid en veiligheid (bescherming, stabiliteit, regelmaat);
- 3 behoefte aan acceptatie (vriendschap, erbij horen);
- 4 behoefte aan erkenning (prestige, succes);
- 5 behoefte aan zelfontplooiing (dragen van verantwoordelijkheid, ontwikkelingskansen, creativiteit enz).



Abraham Maslow

Maslow gaf deze behoeften weer in de vorm van een piramide (figuur 0.4).

Hoewel de theorie nooit afdoende is bewezen, spreekt hij erg aan en heeft hij veel invloed gehad. Herzberg paste deze theorie toe op het gedrag van mensen in organisaties.

Hij zocht naar factoren die de motivatie van mensen in een organisatie versterken en naar factoren die tot ontevredenheid leiden. Hij kwam tot de conclusie dat er sprake is van 'satisfiers' of 'motivatoren' en 'dissatisfiers' of 'hygiënefactoren'. Satisfiers zijn factoren die leiden tot werktevredenheid. Dit zijn werkintrinsieke factoren zoals erkenning en zelfontwikkeling. Wanneer deze prikkels afwezig zijn, leidt dit echter niet tot ontevredenheid. Dissatisfiers leiden tot werkontevredenheid. Dit zijn werkeextrinsieke factoren zoals werkomstandigheden en salaris. Wanneer deze slecht zijn, zal er ontevredenheid zijn. Wanneer deze factoren goed zijn, zullen ze mensen echter niet motiveren.



FIGUUR 0.4 DE BEHOEFTEHIËRARCHIE VAN MASLOW



Douglas McGregor (1906-1964) ontwikkelde in 1960 in zijn boek *The human side of enterprise* een benadering waarin hij twee visies op de mens in de organisatie tegenover elkaar stelde, die hij theorie X en Y noemde. Met theorie X gaf hij aan hoe de meeste organisaties in die tijd functioneerden. Deze doet sterk denken aan het Scientific Management. Met theorie Y gaf hij zijn eigen visie op hoe mensen in een organisatie zouden moeten samenwerken. We willen erop wijzen dat de X-Y-theorie iets zegt over mensbeelden en niet over organisatiebeelden. In paragraaf 9.5.3 zal uitgebreid worden ingegaan op de X-Y-theorie.



Douglas McGregor

## 11 KENNETH BOULDING EN DE SYSTEEMBENADERING (± 1950)

Na de Tweede Wereldoorlog ontwikkelden enkele revisionisten onder wie Kenneth Boulding (1910-1993), een theorie waarbij organisaties worden gezien als een systeem, dat wil zeggen een geheel van samenhangende delen. Alle activiteiten in organisaties hangen volgens deze theorie nauw met elkaar samen. Een ander belangrijk element uit de systeembenadering is dat organisaties in wisselwerking staan met de buitenwereld (de omgeving).

Zoals uit figuur 0.5 blijkt, bestaat een systeem (een organisatie) uit een aantal met elkaar verbonden subsystemen (afdelingen). Indien het totale resultaat van alle subsystemen groter is dan de optelsom van hun individuele resultaten wordt er gesproken van synergie.

Een systeem (organisatie) wordt bestuurd met behulp van informatie die wordt teruggekoppeld (feedback) naar de verschillende subsystemen (afdelingen).

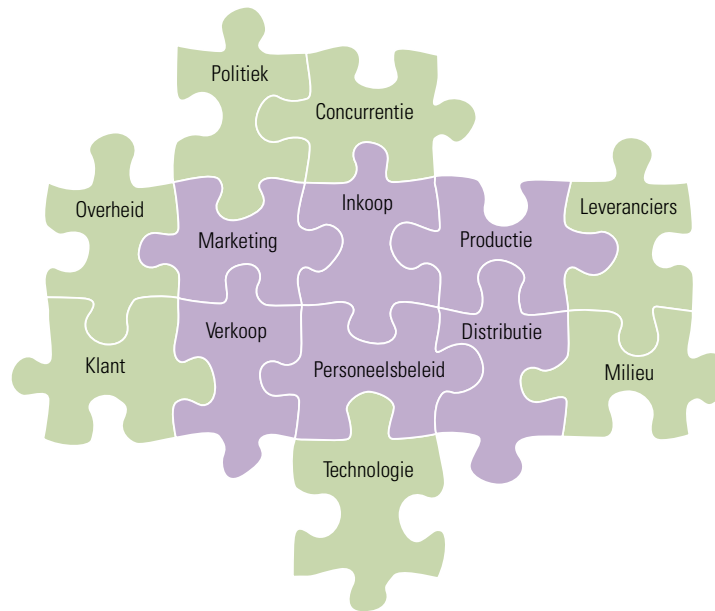
De systeembenadering stelt dat het management organisatieproblemen integraal dient aan te pakken. Dat wil zeggen dat men niet alleen moet kijken naar de belangen van een enkel organisatieonderdeel maar ook naar de invloed van genomen beslissingen op de totale organisatie. Dit klinkt heel vanzelfsprekend, maar vaak tracht het management problemen van eigen afdelingen optimaal op te lossen zonder beseft te hebben van de consequenties voor andere afdelingen.

Het verminderen van voorraden levert besparingen in magazijnruimte op maar zou tot langere levertijden kunnen leiden waardoor een onderneming klanten kan verliezen. Uit dit voorbeeld blijkt wat het belang is van de systeembenadering voor het denken in organisaties.

[Kenneth Boulding](#)

[Systeembenadering](#)

FIGUUR 0.5 DE ORGANISATIE EN OMGEVING ALS ÉÉN SYSTEEM



## 12 PAUL LAWRENCE EN JAY LORSCH EN DE CONTINGENTIEBENADERING (± 1965)



Jay Lorsch

### Contingentie

Aan het eind van de jaren vijftig van de vorige eeuw publiceerde Joan Woodward de resultaten van een onderzoek onder een honderdtal Engelse bedrijven waarin ze had gekeken naar de doeltreffendheid van toepassing van theorieën van Taylor en Fayol.

Uit dit onderzoek bleek dat er geen verband was tussen de mate waarin een onderneming was georganiseerd volgens de regels van het Scientific Management en het economisch succes. Dit was een opzienbarende conclusie omdat men er tot die tijd van uit was gegaan dat er een 'one best way of management' zou zijn.

Ook de Amerikanen Paul Lawrence en Jay Lorsch kwamen na aanvullend onderzoek in 1967 tot de conclusie dat verschillende omstandigheden zullen leiden tot een andere inrichting van organisaties, taakstellingen en werkwijzen, willen ze optimaal presteren. Het begrip 'contingentie' dat door hen werd geïntroduceerd betekent 'bepaaldheid door situatie'.

Volgens de contingentiebenadering hangt de keuze voor het toepassen van bepaalde managementtechnieken, die voortkomen uit een organisatiekundige theorie, sterk af van de omstandigheden waarin een organisatie zich bevindt. Bepaalde managementtechnieken kunnen in bepaalde situaties zeer succesvol zijn terwijl ze in andere situaties volkomen falen. Het is de kunst om te ontdekken in welke omstandigheid welke techniek het beste kan worden toegepast.

Een van de belangrijkste elementen van de contingentietheorie is de relatie van een organisatie met haar omgeving. Organisaties zullen zich moeten richten op hun omgeving. De contingentiebenadering daagt het management voortdurend uit de complexiteit van omgevingsrelaties te onderkennen en per situatie te zoeken naar de best passende keuzes in strategie, organisatiestructuur enzovoort. In de afgelopen decennia zijn er veel contingentiestudies gedaan waarbij de uitgangspunten van deze stroming werden bevestigd.

## 13 RECENTE ORGANISATIETHEORIEËN (1980+)

Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn er verschillende auteurs/consultants die na uitgebreide organisatiestudies onmiskenbare bijdragen hebben geleverd aan de ontwikkeling van organisatietheorieën en van groot belang zijn voor het functioneren van veel organisaties in de jaren negentig. Veel theorieën zijn nog niet ondergebracht in een absolute 'denkrichting of school'. Een aantal theorieën en auteurs zullen we vervolgens beknopt behandelen.

### Philip Crosby (1926-2001) en kwaliteitszorg

Een belangrijke stroming in de organisatiekunde heeft betrekking op de kwaliteitszorg in organisaties. De grondlegger van theorieën op dit gebied is de Amerikaan W. Deming die na de Tweede Wereldoorlog zijn ideeën op dit gebied voor het eerst in bedrijven toepaste. Een van de bekendste hedendaagse 'kwaliteitsgoeroes' is de Amerikaan Philip Crosby die een totale kwaliteitsmanagementtheorie ontwikkeld heeft die momenteel in zeer veel Japanse, Europese en Amerikaanse bedrijven wordt gebruikt. Philip Crosby werkte onder meer als vicepresident bij International Telephone and Telegraph Company waar hij veertien jaar wereldwijd verantwoordelijk was voor kwaliteitszorg. Zijn onderneming, Crosby Associates, is een van 's werelds grootste adviesbureaus op het gebied van kwaliteitsbeheer. Werken volgens het 'zero defects'-concept staat bij Crosby centraal. Dit betekent dat men er in organisaties naar moet streven geen fouten in processen te maken. Hij rekent af met de achterhaalde opvatting dat kwaliteitscontrole alleen nodig is in fabricageafdelingen en niet in de directiekamer. Crosby meent dat organisaties hun kosten met zo'n 20% kunnen reduceren mits zij kwaliteitszorg als nummer één binnen de onderneming plaatsen.

### Henry Mintzberg (1939) en organisatiestructurering en strategische planning

De Canadees Henry Mintzberg blijft verrassen met zijn opmerkelijke bijdragen op het gebied van het structureren van organisaties en management en zijn opvattingen over strategische planning. Hij werkt als hoogleraar managementstudies aan de McGill universiteit in Montreal en als parttime hoogleraar aan INSEAD in Frankrijk.

Tot de meest toonaangevende boeken die hij geschreven heeft behoren: *The Strategy Process*, *Structure in Fives*, *The Structuring of Organizations*, *Mintzberg on Management* (1991) en *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994). Hij heeft twee keer de McKinsey Award gewonnen voor 'het beste *Harvard Business Review*-artikel'.

Een van zijn belangrijkste basiswerken *The Structuring of Organizations* (1979) is te zien als een poging tot synthese van de belangrijkste organisatiekundige theorieën betreffende de wijze waarop organisaties gestructureerd zouden moeten worden. Volgens Mintzberg kan het succes van organisaties niet worden verklaard uit het feit dat er gekozen is voor 'de beste' organisatiestructuur. Er kan volgens hem nooit in algemene zin worden gesproken van de beste structuur voor organisaties. Er bestaan namelijk verschillende wegen naar succes.

Mintzberg stelt dat organisaties hun eigenschappen niet los van elkaar moeten zien, maar deze in overeenstemming met elkaar moeten brengen tot een gemeenschappelijke vorm ofwel een configuratie. Een configuratie kan worden gezien als een 'ideaaltypische organisatie'.

Recente  
organisatietheorieën

Philip Crosby  
Totale kwaliteits-  
managementtheorie

'Zero defects'-concept



Henry Mintzberg



Configuratie

## Vijf basisvormen van configuraties

Mintzberg onderscheidde vijf basisvormen van configuraties die hij naderhand met twee vormen heeft uitgebreid, te weten:

- a** de ondernemersorganisatie;
- b** de machineorganisatie;
- c** de professionele organisatie;
- d** de divisieorganisatie;
- e** de innovatieve organisatie;
- f** de zendingsorganisatie;
- g** de politieke organisatie.

De configuraties kennen elk hun sterke en zwakke kanten. Afhankelijk van het type omgeving, turbulent of stabiel, en het doel van de organisatie, komen de sterke kanten naar voren.

Ofschoon de configuraties beschrijvingen zijn van 'ideaaltypen' die in werkelijkheid zelden of nooit voorkomen, is bestudering hiervan zeker wel zinvol, volgens Mintzberg. Hierdoor ontwikkelt men namelijk een visie die het mogelijk maakt andere organisaties sneller te begrijpen. Ook het doorgronden van sterke en zwakke kanten van de organisatie waarin men werkt, is vanzelfsprekend waardevol. In hoofdstuk 11 zal uitgebreid aandacht worden besteed aan Mintzbergs theorieën over organisatiestructurering.

In zijn boek *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) veegt Mintzberg de vloer aan met traditionele opvattingen over strategische planning. Mintzberg concludeert dat strategie niet kan worden gepland en dat strategische planning vaak faalt in organisaties. In hoofdstuk 2 wordt aandacht besteed aan Mintzbergs opvattingen over strategische planning.

In zijn laatste boek *Bedtime Stories for Managers: Farewell to Lofty Leadership ... Welcome Engaging Management* (2019) stelt Mintzberg dat managers uit hun ivoren toren moeten komen en op de werkvloer moeten kijken wat er allemaal gaande is. In hoofdstuk 9 wordt uitgebreid ingegaan op het verschil tussen managers en leiders en worden verschillende leiderschapsstijlen besproken.



Tom Peters

### Tom Peters (1942) en managementprincipes voor bedrijfsvoering

Tom Peters is managementconsultant en grondlegger van de Tom Peters Group in Californië. Hij deed toegepast wetenschappelijk onderzoek met als doel managementprincipes voor bedrijfsvoering te ontwerpen. In 1982 publiceerde hij de resultaten van een studie naar 43 Amerikaanse ondernemingen waarvan de winstgevendheid al twintig jaar een constant karakter had. Van dit boek met als titel *In Search of Excellence*, dat hij schreef samen met Robert Waterman, werden ruim vier miljoen exemplaren verkocht.

Voor het succes van de onderzochte ondernemingen waaronder McDonald's, Procter & Gamble, Boeing, IBM en Hewlett Packard, onderscheidde de onderzoekers een achttal gemeenschappelijke kenmerken die ze aantroffen:



- 1 Sterke actiegerichtheid.** Ofschoon veel van de onderzochte ondernemingen een analytische wijze van besluitvorming kennen, heeft dit toch geen verlamme werking. De wijze van werken wordt gekenmerkt door: 'Do it, fix it, try it'.
- 2 Het onderhouden van een innige relatie met de klant.** Als onderneming kun je veel leren van je klant en de meeste innovatieve ondernemingen krijgen de beste ideeën over de te ontwikkelen nieuwe producten van hun klanten.
- 3 Het creëren van ondernemerschap en zelfstandigheid.** Een van de belangrijkste problemen van grote organisaties is dat het hen ontbreekt aan datgene

waarmee ze groot zijn geworden namelijk: 'innovatie'. De kunst is om groot te zijn en tegelijkertijd als klein te kunnen acteren. Daarom dient een 'ondernemersklimaat' geschapen te worden waarin werknemers met grote creativiteit werken aan vernieuwing. In een dergelijke cultuur zal ruimte moeten zijn voor het lanceren van 'onorthodoxe' ideeën en mag het maken van fouten niet worden afgestraft.

- 4 De werknemers zijn de belangrijkste bron voor productiviteit.** De 'excellente' ondernemingen zien hun werknemers als bron voor kwaliteit en productiviteit. Een van de belangrijkste uitgangspunten hierbij is 'respect voor het individu'. Het gaat erom energie en talent uit mensen te halen.
- 5 Gedreven door waarden en overtuigingen.** Het is van groot belang dat een onderneming aangeeft waar zij voor staat, waar de onderneming goed in is en waarop iedere werknemer trots is. Alle 'excellente' ondernemingen beschikken over duidelijke waarden en namen het scheppen van waarden ook serieus.
- 6 'Schoenmaker blijf bij je leest'.** Succesvolle ondernemingen storten zich niet in zaken waarvan ze geen verstand hebben.
- 7 Eenvoudige structuur met ondersteunende afdelingen van een beperkte omvang.** Alle ondernemingen hadden een eenvoudige en duidelijke organisatiestructuur, dat wil zeggen: geen matrixstructuur (zie hoofdstuk 9). En ook ondersteunende (staf)afdelingen zijn in omvang beperkt.
- 8 Het bestuur is zowel centralistisch als decentralistisch.** Veel 'excellente' ondernemingen worden zowel centralistisch als decentralistisch bestuurd. Zo worden deze ondernemingen aan de ene kant vanuit de top bijna 'rigide' bestuurd, terwijl aan de andere kant afdelingen een grote mate van zelfstandigheid kennen gecombineerd met ondernemerschap en innovatiedrift.

De afgelopen jaren is gebleken dat als een onderneming (lange tijd) succesvol is geweest, dit geen garantie hoeft te vormen voor de toekomst.

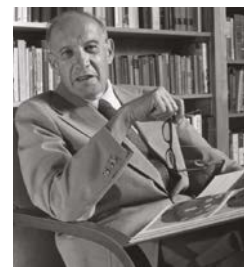
Zo werd IBM genoodzaakt om vanaf het eind van de jaren tachtig van de vorige eeuw haar personeelsbestand nagenoeg te halveren. Van groot belang is dat ondernemingen voortdurend anticiperen op een sterk veranderende omgeving. In zijn in 1987 verschenen boek *Thriving on Chaos* zegt Tom Peters dat de chaos de norm is geworden. Managers zullen dagelijks worden geconfronteerd met grote veranderingen die onder meer worden ingegeven door ontwikkeling van automatisering en telecommunicatie. Ondernemingen zullen flexibiliteit moeten opbrengen om de chaos te gebruiken voor het te lijf gaan van nieuwe uitdagingen in de markt. In zijn boek geeft hij hiervoor 45 aanbevelingen voor het management.

Sinds 1987 heeft Tom Peters een aantal boeken geschreven waaronder: *Liberation Management* (1992), *The Pursuit of Wow* (1994), *The Circle of Innovation* (1997), *The Brand You 50* (1999), *Re-imagine* (2003) en *The Excellence Dividend: Meeting the Tech Tide with Work That Wows and Jobs That Last* (2018).

### **Peter Drucker (1909-2005) en algemeen management**

Peter Drucker wordt wel de aartsvader der managementgoeroes genoemd. Hij schreef sinds 1939 ruim 34 boeken over managementstudies die in 24 talen werden uitgebracht.

Volgens Drucker zijn we na de industriële revolutie met haar productiviteitsstijgingen nu aanbeland bij de kennisrevolutie. Kennis is volgens Drucker de essentiële productiefactor geworden. Het belang van natuur, arbeid en kapitaal ligt voorname-lijk in de beperkingen die zij opleggen. Zonder deze productiefactoren kan kennis niets opleveren.



Peter Drucker

## Kennisrevolutie

Drucker schat dat het aantal mensen dat in traditionele bedrijfstakken werkt, zoals de landbouw en industrie, inmiddels is gedaald tot 20 of hoogstens 25%.

De resterende driekwart van de werkers valt onder te verdelen in drie ongeveer even grote groepen namelijk: de kenniswerkers zoals hoogwaardige specialisten, professionals en technici; de hoger opgeleide dienstverleners zoals verkopers, docenten en ambtenaren en de laagopgeleide dienstverleners zoals schoonmakers, chauffeurs en administrateurs van wie het loon steeds vaker achterblijft bij andere groepen.

## Productiviteitsrevolutie

### Kenniswerk

Tot aan het eind van de jaren tachtig heeft het management zich niet echt druk gemaakt over de productiviteitsontwikkeling van de kennis- en dienstensector. Maar nu de productiviteitsrevoluties in de landbouw en industrie voltooid raken, wordt een verhoging van de productiviteit in de kennis- en dienstensector een absolute voorwaarde voor verdere economische groei. Het kenmerk van kenniswerk is dat de werker goeddeels de inhoud van zijn werk bepaalt. En meestal zonder veel acht te slaan op de productiviteit. Uit onderzoek is gebleken dat zo'n driekwart van de tijd vaak wordt verknoeid door niet-efficiënte coördinatie en afstemming of door het verrichten van niet terzake doende activiteiten. De productiviteit valt al sterk te vergroten door je als werknemer voortdurend af te vragen waarvoor je écht wordt betaald. Wat afvalt dien je te schrappen! Andere remedies die Drucker aanbeveelt voor een aanzienlijke productiviteitsstijging zijn: het analyseren en opnieuw structureren van het werk, het uitbesteden van dienstverlenend werk buiten de organisatie, wat de concurrentie bevordert, en het formeren van teams die goed passen bij een bepaald type werk. 'Behalve een economische uitdaging tot hogere productiviteit, schuilt er een sociale uitdaging in de waardigheid van de lager opgeleide dienstverlener', aldus Drucker.



In zijn laatste boek *Management: Uitdagingen in de 21<sup>e</sup> eeuw* (1999) schrijft Peter Drucker op een verfrissende wijze over de toekomst van management. Volgens Drucker is niet één organisatievorm de juiste. Het management moet zoeken naar de organisatiestructuur die het beste past bij het uit te voeren werk; de organisatievorm is vooral een middel om mensen productief te laten zijn. Drucker voorzag ook een aantal andere ontwikkelingen. Managers zullen in steeds mindere mate dezelfde werkervaring hebben als hun ondergeschikten; er zal een andere balans ontstaan tussen fulltimebanen en parttimebanen; het gemiddelde bedrijf heeft op dit moment een bestaansrecht van niet meer dan dertig jaar en deze tijd zal alleen maar korter worden. Drucker onderzocht de fundamentele vraagstukken van de volgende eeuw, de veranderingen in de wereldeconomie en de praktijk van het managen. Wat zijn de nieuwe realiteiten en hoe kunnen bedrijven hun strategieën aanpassen aan deze nieuwe uitdagingen?

## Strategie

### Michael Porter (1947) en strategie



Michael Porter

Michael Porter is professor aan Harvard en heeft een grote invloed op de ontwikkeling van het strategisch denken en handelen in ondernemingen. De waarde van zijn werk zit met name, zoals we in hoofdstuk 3 zullen zien, in het aanreiken van structuren voor het uitvoeren van analyses om te komen tot een succesvolle strategie. Porter was de eerste die de betekenis van het werk van managers voor het succes van een onderneming in kaart bracht. In het door McKinsey in 1979 bekroonde artikel 'How Competitive Forces Shape Strategy', reikt hij met zijn vijf omgevingskrachten ondernemingen een methode aan om de markt en het concurrentiegedrag te analyseren. In zijn eerste boek *Competitive Strategy* uit 1980 gaat Porter voornamelijk in op het 'wat' en 'waarom' van strategie.



Zijn tweede boek *Competitive Advantage* draait met name om het 'hoe' van strategie. Porter stelt hierbij dat ondernemingen op zoek moeten naar hun concurrentievoordeel. Een concurrentievoordeel kan volgens hem voortvloeien uit het gegeven dat de onderneming tegen lagere kosten dan de concurrentie kan aanbieden of door een stuk 'toegevoegde waarde' te creëren, zodat de afnemer meer wil betalen voor het product of de dienst.



## Elektrische auto is niets nieuws

De elektrische auto is niets nieuws. Sterker nog, er was een tijd dat er meer elektrische auto's rondreden dan benzineauto's. De benzineauto's die er waren vond men maar onhandig, ingewikkeld om te bedienen, stinkend en lawaaierig. Wat zorgde er voor een ommekeer? De eerste elektrische auto's waren ten opzichte van de eerste auto's met verbrandingsmotor beter, eenvoudiger in gebruik en stil. Ook Ferdinand Porsche (ja die van de sportwagens) maakte in 1898 al een elektrische auto met een topsnelheid van 35 kilometer per uur en een actieradius van 80 kilometer. In 1899 liep de elektrische auto nog voorop in de auto-ontwikkeling. Dit blijkt wel uit het feit dat de eerste auto die de grens van 100 kilometer per uur doorbrak, een elektrische auto was van de Belg Camille Jenatton.

In 1909 begon een taxibedrijf in Amsterdam met de eerste elektrische auto's: 12 stuks in totaal. Dit was een groot succes, want iedereen wilde graag met zo'n bijzondere taxi vervoerd worden. De taxi's hadden voor die tijd ook een behoorlijke snelheid van maximaal 40 kilometer per uur. De voornaamste redenen voor het taxibedrijf om voor elektrische auto's te kiezen, waren de lage exploitatiekosten en eenvoudige bediening. Daardoor huurde het bedrijf goedkopere, minder technisch onderlegde, chauffeurs in.

Begin 1900 reden veel welgestelde vrouwen in een elektrische auto, vanwege de eenvoudige bediening. Daarnaast hadden ze geen last van smerige luchtjes tijdens het rijden. Mevrouw Clara Ford, de vrouw van autoproducent Henry Ford, had een elektrische auto van Detroit Electric. Helaas maakten producenten weinig vorderingen in het verbeteren van de batterijen. Vanaf 1910 begon de auto met verbrandingsmotor langzaam een voor-sprong te nemen. De kosten voor een auto met verbrandingsmotor daalden door serieproductie. Dat in 1913 de verbrandingsmotor werd voorzien van een elektrische starter betekende, ironisch genoeg, het einde van de elektrische auto. Voor de komst van de elektrische starter was het aanslingeren van de verbrandingsmotor een zware taak, nu was een druk op de knop voldoende om de motor te starten. Benzine was ook steeds beter te krijgen en het kostte bijna niets. De elektrische auto bleef alleen nog in de markt voor zeer lokale mobiliteit: zoals voor vervoer van de gemeentelijke plantsoendienst en het rondje over de golfbaan. Ook de Amsterdamse elektrische taxi's werden in 1924 vervangen door benzineautotaxi's die op dat moment goedkoper waren in gebruik.

Bron: [blog.newhippy.nl](http://blog.newhippy.nl) Patrich Hogendijk, 18 maart 2014





## Duurzaam concurrentievoordeel

In *Competitive Advantage of Nations* (1990) stelt Porter dat succesfactoren van ondernemingen worden gecreëerd door een land of regio. Hij schetst in dit boek een aantal criteria op grond waarvan een onderneming de aantrekkelijkheid van een vestigingspunt kan beoordelen. Porter komt steeds vaker tot de conclusie dat uiteindelijk de omgeving van de organisatie de oorsprong is van duurzaam concurrentievoordeel.



Michael Hammer

### Michael Hammer (1948-2008) en herstructureren van bedrijfsprocessen

Michael Hammer was een van de toonaangevende managementgoeroes van deze tijd. Hij was professor in de computerwetenschappen aan het MIT in de Verenigde Staten en directeur van zijn eigen consultancy company. Samen met James Champy schreef hij het zeer succesvolle boek *Re-engineering the Corporation, a Manifest for Business Revolution*. In dit boek zet hij uiteen dat de laatste vijftig jaar onze bedrijven waren gebaseerd op drie principes, namelijk:

- 1 de basiseenheid van werk is de 'taak';
- 2 eenvoudige taken worden verricht door laaggeschoolde mensen;
- 3 er bestaat een onderscheid tussen 'uitvoerders' en 'managers' (hiërarchie).

In een omgeving die langzaam verandert en zich kenmerkt door voorspelbaarheid en continuïteit bleken deze principes redelijk goed te werken. Echter in deze turbulente tijd met zijn snelle technologische ontwikkelingen en de opkomst van wereldwijde markten ligt de aandacht van organisaties op het vlak van flexibiliteit, kwaliteit, service en besparingen van overheadkosten. Hierbij past niet meer de klassieke 'taakgerichte organisatie' waarbij elk proces is onderverdeeld in allerlei subprocessen die vervolgens zijn verdeeld over de hele organisatie. Dit leidt immers tot onnodige traagheid, bureaucratie en inflexibiliteit.

Hammer en Champy pleiten dan ook voor een revolutie binnen ondernemingen.

## Procesgericht Proces

De kern hiervan is dat ondernemingen procesgericht zullen moeten werken. Een proces kan worden opgevat als een opeenvolging van activiteiten die waarde creëren voor de afnemer. Als een organisatie bijvoorbeeld een order krijgt van een klant, dan zijn met deze order vele tientallen afdelingen bezig. De klant heeft geen boodschap aan alle interne administratief-organisatorische processen, maar is alleen geïnteresseerd in het resultaat. Daarom zal het proces de toegang tot de organisatie moeten worden. In een procesgerichte organisatie komt een belangrijk stuk administratief en bestuurlijk toezicht te vervallen. Eenvoudige taken zullen verdwijnen. Het onderscheid tussen uitvoerders en managers komt eveneens te vervallen. In de nieuwe organisatie werken professionals en coaches. De coaches zullen zich voornamelijk bezig moeten houden met het inspireren en motiveren van professionals alsmede met het ontwerpen van een werkomgeving.

Volgens de auteurs zal deze nieuwe organisatiebenadering leiden tot grote kostenbesparingen van 40 tot zelfs 80%. Voordat dit gerealiseerd is, zal de topleiding van ondernemingen doordrongen moeten zijn van de noodzaak tot deze verandering (zie verder hoofdstuk 13).

### C.K. Prahalad (1941-2010) en concurrentie

Coimbatore Krishnarao Prahalad werd geboren in Coimbatore, Tamil Nadu. Hij studeerde natuurkunde aan de universiteit van Madras (het tegenwoordige Chennai). Hij begon zijn werkcarrière als manager bij Union Carbide. Hierna studeerde hij in de Verenigde Staten en ontving hij een PhD van Harvard University. Hij heeft lesgegeven in India en de Verenigde Staten om daarna een hoogleraarschap te verwerven aan de Universiteit van Michigan Business School (Harvey C. Fruehauf chair of Business Administration).





In Ann Arbor, Michigan ontmoette hij de jonge, internationale business student Gary Hamel. Hun samenwerking resulteerde in het boek *Competing for the Future* (1994). Dit boek beschrijft op welke wijze management zich in een overgangsfase bevindt. Management beweegt zich, volgens Prahalad en Hamel, van het oude control-and-demandmodel naar een model waar managers moeten zoeken naar nieuwe mogelijkheden in de markt.

In een van zijn recentere boeken *The Future of Competition* (2004), geschreven met Venkat Ramaswamy, legt hij uit dat bedrijven te weinig gebruikgemaakt hebben van de mogelijkheden van globalisering. De regels van het spel en de spelers zijn veranderd. De 'klant' is sterker en proactief en heeft meer zeggingskracht. Dankzij internet is de klant beter geïnformeerd en creatiever. De klant wil een grotere inmenging en zeggenschap in de besluitvorming van bepaalde transacties. Prahalad voorzag een grotere 'hands-on'-benadering ten aanzien van zakendoen; dit vereist een grotere samenwerking met de klant/consument.

Prahalad heeft wereldwijd bekendheid gekregen door zijn boek *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (2004), waarin hij aan het begin van het boek een eenvoudig maar toch revolutionair voorstel doet: als we stoppen met te denken aan de armen (the bottom of the pyramid of afgekort BOP) als slachtoffers of als een last, en beginnen hen als veerkrachtige en creatieve ondernemers en waardebewuste consumenten te zien, zal een gehele nieuwe wereld van kansen zich openen. De nieuwe markten zijn niet de kleine groep rijken of de grote groep consumenten met een modaal inkomen, maar de miljarden armen die voor het eerst aan de wereldeconomie gaan deelnemen. Volgens Prahalad bestaat de bodem van de economische piramide uit vier miljard mensen die van minder dan \$2 per dag leven. Deze groep kan de motor van de volgende ronde van globale handel en welvaart zijn, en een bron van innovatie. Het bedienen van de klanten aan de onderkant van de piramide vereist dat grote bedrijven gezamenlijk met maatschappelijke organisaties en lokale regeringen werken. Vervolgens zal dit miljoenen nieuwe ondernemers creëren op een basisniveau. Hij spreekt hier van een 'co-creatie' tussen economische ontwikkeling en sociale transformatie als oplossing van het armoedeprobleem. De negen grootste landen die Prahalad voor ogen heeft zijn: China, India, Brazilië, Mexico, Rusland, Indonesië, Turkije, Zuid-Afrika en Thailand.

Om de koopkracht van de armen te verhogen kunnen bedrijven hun goederen en diensten anders aanbieden, bijvoorbeeld in kleinere hoeveelheden. Daardoor wordt die gemarginaliseerde consument opgenomen in een economisch systeem, en creëert hij of zij ook meer kansen om zelf voor het nodige hogere inkomen te zorgen. Volgens Prahalad is innovatie het sleutelbegrip. De hele economische structuur moet op zijn kop gezet worden. Bedrijven moeten eerst kijken naar de armen, hun behoeften en mogelijkheden, en de oplossingen die daardoor ontstaan vertalen naar de marktsegmenten.

### **Jim Collins (1958) en bedrijfscultuur en leiderschap**

Jim Collins heeft met zijn boek *Good to Great* (2001) een wereldwijde bestseller geschreven. Het wordt beschouwd als de meest grondige, inzichtelijke en vernieuwende studie van de afgelopen decennia.

Collins is geboren in Aurora, Colorado USA en studeerde mathematical science en daarna MBA te Stanford University. Vervolgens doceerde hij aan de Stanford University Graduate School of Business. Tegenwoordig heeft hij zijn eigen management-onderzoekscentrum.



Coimbatore Krishnarao  
Prahalad

Globalisering  
Samenwerking met de  
klant/consument

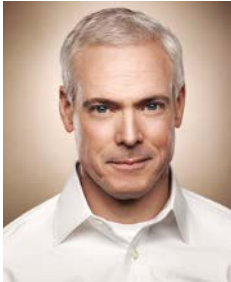
Bodem van de  
economische piramide

Innovatie

Good to Great

In zijn boek *Good to Great* volgde hij, met een team onderzoekers, honderden Fortune 500-bedrijven. Maar bovenal was hij geïnteresseerd in die elf bedrijven die van een goede onderneming veranderden in een geweldige en explosief groeiende onderneming en dit ook jarenlang wisten vol te houden. Collins heeft zijn inzichten in een aantal principes geformuleerd. Wat onderscheidt deze succesvolle bedrijven van hun concurrenten en wat kunnen anderen daarvan leren?

## Uitmuntende bedrijven



Jim Collins



Volgens Collins zijn de volgende factoren verantwoordelijk voor uitmuntende bedrijven:

- 1 **Niveau 5 - leiderschap.** Leiders met persoonlijke bescheidenheid, gekoppeld aan professionele wil (gericht op resultaten). Het zijn werkpaarden, komen vaak uit het bedrijf zelf, zorgen voor een goede opvolging en leggen de verantwoordelijkheid voor het succes bij anderen.
- 2 **Eerst wie, dan wat.** Het gaat erom de juiste mensen op de juiste plaatsen aan boord te krijgen, en de verkeerde mensen eruit te gooien. Dan pas worden de richting en strategie bepaald.
- 3 **Cultuur van discipline.** Met gedisciplineerde mensen en werkwijzen heb je geen bureaucratie en hiërarchie meer nodig. Ondernemerschap gecombineerd met een cultuur van discipline is het magische mengsel voor geweldige prestaties.
- 4 **De harde feiten onder ogen zien, zonder het vertrouwen te verliezen.** Er moet ruimte komen voor de waarheid door middel van het creëren van een klimaat waarin echt naar mensen wordt geluisterd.
- 5 **Het Egelconcept.** Vrij naar de Griek Archilochus die in een van zijn fabels schrijft: 'De vos weet veel dingen, maar de egel weet een groot ding: het inzicht waar je de beste in kunt zijn.' Volgens Collins valt dit principe uiteen in drie deelvragen: waarmee kunnen we als bedrijf het beste van de wereld worden, over welke activiteiten zijn we het meest gepassioneerd en waarmee kunnen we geld verdienen?
- 6 **Technologie.** Technologie is nooit een cruciale factor voor succes, maar er wordt gebruikgemaakt van zorgvuldig gekozen technologieën.
- 7 **Het vliegwiel.** Uitmuntende bedrijven ontstaan niet zomaar; het is een kwestie van duwen aan een groot vliegwiel. Het komt langzaam op gang, maar op een gegeven moment treedt een versnelling op. Mensen zien pas achteraf de omvang van de transformatie.
- 8 **De kern bewaken en vooruitgang stimuleren.** De kernwaarden van een bedrijf – waar staan wij voor – moeten bewaakt en in stand gehouden worden. De manier waarop gewerkt wordt, moet daarentegen steeds worden aangepast aan veranderende omstandigheden.



Kjell Anders Nordström

## Kjell Anders Nordström (1958) & Jonas Ridderstråle (1966) en veranderingen in organisaties

Kjell Nordstrom en Jonas Ridderstråle kunnen beschouwd worden als de voortrekkers van de nieuwe generatie Europese businessgoeroes.

Nordstrom en Ridderstråle kennen elkaar van het Institute of International Business van de Stockholm School of Economics. Door hun frisse kijk op het huidige management en hun levendige stijl van voordracht, wordt het tweetal veel gevraagd als spreker op congressen: Kjell en Jonas zijn 'rebels with a cause'. Met hun onorthodoxe combinatie van academische nauwkeurigheid, krachtige logica en funky vrijdenkerij herschrijven ze de regels voor evolutionisten.



Jonas Ridderstråle

Samen schreven zij de bestsellers: *Funky Business: Talent Makes Capital Dance* (1999), *Karaoke Capitalism: Management for Mankind* (2004) en het vervolg op *Funky Business: Funky Business Forever: How To Enjoy Capitalism* (2007).

In *Funky Business* beschrijven zij dat organisaties (Funky Inc.) leukere omgevingen moeten worden om in te vertoeven. Een plaats waar mensen gebruikmaken van hun talenten en hun creativiteit kunnen aanwenden. Een plaats waar ideeën tot leven komen en interessante producten vooral ook sneller worden ontwikkeld. Kortom: word funky! Funky business staat vooral voor diversiteit. Ga voor extreem, voor risico's, voor regels overtreden, voor nieuwe regels maken, voor de toekomst creëren. Om te overleven moet je aandacht trekken. Denk vooral niet in termen van goed of fout. Wat is, is. Irrelevant zijn is een veel groter probleem dan inefficiënt zijn. Zakendoen is volgens de schrijvers geen wetenschap. Het is gewoon geld verdienen. Het is een kwestie van bits, brein en een merk hebben. Merken zijn het valium van onze ziel en de wereld is het toneel.

## Funky business

Hun tweede boek *Karaoke Capitalism* is meer een manifest en belicht hun politieke en ideologische ideeën. Zij beschrijven hoe je succes kunt hebben in de wereld van het 'karaokekapitalisme'. De karaoke-economie wordt gedomineerd door individuen die over onbeperkte keuzemogelijkheden beschikken. Het probleem voor het bedrijfsleven is dat de karaokeclub tevens de thuishaven is van geïnstitutionaliseerde imitatie; er zijn na-apers in overvloed. Er wordt een oproep gedaan om creatiever, origineler en met meer fantasie innoverend te denken. Volgens de auteurs had Karl Marx gelijk: werknemers hebben geen controle over het productieproces. In plaats daarvan heeft een grijze massa van anderhalve kilo het brein, de sleutel tot de toekomst in handen. Succesvolle ondernemingen onderscheiden zich van hun minder succesvolle concurrenten doordat zij dit erkennen. Hierdoor maken zij effectiever gebruik van de intellectuele en creatieve talenten van de werknemers die er werkzaam zijn. In de Nieuwe Economie maakt talent kapitaal aan het dansen. De dagelijkse sleur van het huidige bedrijfsleven is niet langer voldoende om werknemers vast te houden, en saai bedrijven slagen er al evenmin in om klanten vast te houden. Funky business is wat we nodig hebben.

## Karaoke-economie

In *Funky Business Forever* beschrijven Nordstrom en Ridderstråle hoe te handelen na de IT-boom aan het eind van de twintigste eeuw. Centraal staan verandering en 'anders willen zijn'. Alleen talent maakt je uniek en denk toekomstgericht.

### Gary Hamel (1954) en de toekomst van management

Gary Hamel wordt wel gezien als een van de invloedrijkste businessdenkers, een expert op het gebied van businessstrategie.

Sinds 1983 werkt Hamel aan de London Business School, tegenwoordig als gast-professor van de afdeling Strategic and International Management. Hij was de bedenker, samen met Prahalad, van het concept 'kerncompetenties'. Vooral bekend werd zijn boek *Leading the Revolution and Competing for the Future* (1998), waarin Hamel beschrijft dat innovatie en niet efficiëntie het leidende principe in de bedrijfsvoering zou moeten zijn. Nieuwe organisatieconcepten zijn noodzakelijk om als bedrijf in het dotcom-tijdperk succesvol te zijn. Net als kwaliteit zou innovatie eigenlijk ieders verantwoordelijkheid moeten zijn. Sleutelwoorden voor succes zijn volgens Hamel: snelheid, jezelf opnieuw organiseren, nieuwe markten en distributiekanaalen aanboren.

In het boek *Het Einde van Management* (geschreven met Bill Breen, 2008; Engelse vertaling van *The Future of Management*, 2007), betoogt Hamel dat het huidige managementmodel verouderd is en door een aantal bedrijven al is vervangen door alternatieven die meer innovatie opleveren en beter passen bij de kennis-economie.



Gary Hamel



Het management-DNA van bedrijven is nog steeds gebaseerd op het realiseren van productiviteitsverhoging door systematisch management met als principes:

- a** standaardisatie;
- b** specialisatie;
- c** uitlijning van doelen;
- d** hiërarchie;
- e** planning;
- f** controle en extrinsieke beloningen.

Sleutelprincipes in het nieuwe management zijn:

- a** diversiteit;
- b** actief experimenteren mogelijk maken;
- c** depolitisering van besluitvoering;
- d** wijsheid van de massa en markten benutten;
- e** decentraal leiderschap;
- f** rekenschap van de top aan de eerste lijn.

Iedereen betrekken in het bedrijf is van essentieel belang om een democratie van ideeën te creëren, de menselijke fantasie te versterken, collectieve wijsheid te bundelen, zodat iedereen de kans krijgt om mee te doen. Zodoende wordt de natuurlijke veerkracht van mensen niet weggezogen. Hiervoor moeten de managementprincipes worden vernieuwd. Gehoorzaamheid, ijver en feitenkennis zullen in het management van de toekomst plaatsmaken voor initiatief, creativiteit en passie. Er zijn bedrijven zoals Google en Whole Foods market, die met deze visie en met bepaalde principes werken. Het accent ligt niet op de top, maar op de teams lager in de organisatie, en er is relatief veel vrije tijd voor medewerkers om creatief bezig te zijn.

Hamel is een groot pleiter voor managementinnovatie: maak van verandering een automatisme.

### **Eckart Wintzen (1939–2008) en celfilosofie**

‘Wie snel groot wil worden, moet vooral klein blijven’. Groot worden door klein te blijven, het lijkt een contradictio in terminis maar zoals wel vaker bij ondernemer, inspirator en managementgoeroe Eckart Wintzen blijken ogenschijnlijke onmogelijkheden soms toch juist tot fraaie resultaten te leiden.



*Eckart Wintzen*

#### **Celfilosofie**

Wintzen richtte in 1976 het automatiseringsbedrijf BSO op. Als eerste bedrijf ter wereld maakte BSO in 1990 een jaarverslag voor kinderen, zo geschreven dat kinderen het kunnen lezen en begrijpen. Maar BSO en Wintzen werden vooral bekend door de celfilosofie. Wintzen transformeerde BSO van een clubje met een paar mensen tot een bedrijf met 6.000 medewerkers bij zijn afscheid in 1996. BSO/Origin was toen de grootste IT-dienstverlener van Nederland. BSO werd verkocht aan Philips – omzet 375 miljoen euro in 21 landen.

Zijn automatiseringsbedrijf BSO groeide als kool. Voor Wintzen was die groei niet in alle opzichten een zegen; hij had eigenlijk helemaal geen zin om ‘baas’ te spelen over een groot bedrijf. Dus verzong hij, toen de mijlpaal van de pakweg eerste 50 werknemers werd bereikt, een list: hij schiep een tweede BSO. Het bedrijf werd gesplitst in twee ongeveer even grote ‘cellen’. De baas van een cel kende weer al het personeel bij naam en kon verantwoordelijkheid nemen voor alles wat in een cel gebeurde. Slagvaardige cellen zorgen voor betere resultaten dan een van bovenaf aangestuurde moloch en zo werden twee cellen al snel vier cellen en die

celsplitsing bleef zich in hoog tempo voordoen. BSO groeide extra snel door klein te blijven. De verschillende bedrijfjes kunnen helemaal zelfstandig werken, zelf bedenken wat ze gaan doen en hoe ze het doen.

Hoe succesvol Wintzen ook was, zijn unieke management- en bedrijfsfilosofie is nooit breed nagevolgd. Bijzondere bedrijven blijken toch erg afhankelijk van bijzondere leiders. Tien jaar nadat de cellen door samenklontering weer een 'gewoon' bedrijf gingen vormen, geeft Wintzen uitleg in zijn boek *Eckart's Notes*. Dat de huidige managers nooit in BSO-cellen hebben gewerkt, is geen bezwaar; zijn ideeën inspireren evengoed. Bij hem draait het vooral om vertrouwen schenken aan medewerkers in plaats van regels opleggen aan ondergeschikten. En dat past eigenlijk weer heel goed bij veel moderne managementfilosofieën, zoals die van het dienende leiderschap: servant leadership, en de platte organisatiestructuur waar veel ondernemingen naar streven met een breed gevoelde en gedragen verantwoordelijkheid.

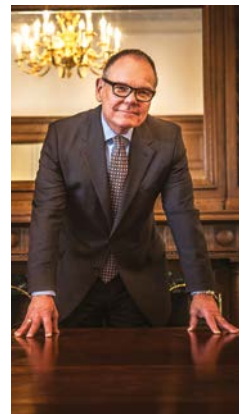
Lange tijd nadat Wintzen zijn medewerkers veel vrijheid gaf, en daarmee grote successen boekte, lijken zijn ideeën via een omweg toch weer heel actueel te worden. Wintzen typeerde zichzelf als een realist, geen idealist. Hij was een gedreven en drukbezet man.



### **Don Tapscott (1947) en Wikinomics**

Don Tapscott schrijft invloedrijke bestsellers over digitale revoluties en de noodzaak van innovatie in de snel veranderde wereld. Zijn devies: goed luisteren naar de 'netgeneratie' en ruimte creëren om massaal samen te werken via het wereldwijde web.

Op advies van een vriendin van zijn dochter ging hij twitteren; iemand zoals hij die dagelijks bezig is met alles wat met innovatie te maken heeft, moet toch zelf ook meedoen aan die nieuwe wereld en niet langs de zijlijn analyses maken. De 64-jarige Canadese bestsellerauteur van onder meer *Growing up digital* en *Wikinomics* (2006) schrijft dagelijks in een door hem zelf samengestelde krant *The Don Tapscott Innovators Daily* via Twitter over zijn onderwerp: innovatie. Inspiratie is de netgeneratie; de jongeren zoals die vriendin van zijn dochter, die ruim 160 RSI-feeds heeft die constant binnenlopen op haar telefoon of computer. Hij gelooft heel sterk in reversed monitoring. De jongeren zijn juist zijn mentoren en niet andersom. Zijn laatste boek is getiteld *The Blockchain Revolution* (2016). Blockchain komt nader aan de orde in hoofdstuk 4.



Don Tapscott



### **Steve Jobs (1955-2011): visionaire meester van de eenvoud**

Met het overlijden in 2011 van co-oprichter en voormalige CEO van Apple heeft de technologiesector een van zijn belangrijkste iconen verloren. Zwarte coltrui, witte sportschoenen, marketinggenie. Maar hij was ook een hippie, fruitariër, boeddhist en Dylan-fan. Jobs werd in 1955 geboren uit een Amerikaanse moeder en een Syrische vader. Hij groeide op in een pleeggezin. Zijn ouderlijk huis was de plek waar hij in 1976 de eerste Apple-computer in elkaar schroefde samen met Steve Wozniak. Jobs denkt dat andere computerhobbyisten een apparaat zoeken waarvoor ze zelf kunnen programmeren. Zo legt Apple de basis voor de personal computer. Wozniak was de geniale technicus, Jobs een gepassioneerde verkoper met een visie. Dankzij de Apple II – een apparaat met keyboard – konden ook niet-nerds een computer gebruiken. Toen Apple in 1980 naar de beurs ging was de 25-jarige Steve Jobs ineens 200 miljoen dollar rijk. De echte groei van de computermarkt – met als aanjager de IBM-pc in 1981 – moest toen nog beginnen. In 1985 moest Jobs het veld ruimen bij Apple. Als manager bleek hij niet geschikt. Werknemers uit de



Steve Jobs



beginjaren beklagen zich in biografieën over felle woede-uitbarstingen, Jobs gebrek aan overzicht, zijn bemoeizucht en dwangmatige hang naar perfectie. Over het gedwongen vertrek bij Apple zei hij later: 'Ik had het gevoel dat iemand me in mijn maag stompte en alle lucht verdween. Ik was net dertig en wilde de kans hebben om dingen te maken.'

Ook bij zijn tweede computerbedrijf NeXT struikelde Jobs over zijn perfectionisme. De peperdure NeXT-computers werden amper verkocht. Op het moment dat NeXt ineenstortte, werd Jobs als adviseur gevraagd bij Apple. Dat bedrijf was aan de grond geraakt. Jobs bleek geleerd te hebben van zijn fouten, was door zijn huwelijk en vaderschap een stuk rustiger geworden. Zijn andere project, filmaatschappij Pixar, werd een groot succes.

Jobs redde Apple met een paar eenvoudige ingrepen. Hij sloot vrede met aartsconcurrent Microsoft en gebruikte de software van NeXT als basis voor het nieuwe besturingssysteem OS X. Na de eigenwijze iMac, ontworpen door Jobs beschermeling Jonathan Ive, volgde de spierwitte iPod in 2001. Apple bleek niet langer een merk voor nerds en geeks, maar mikte op de massamarkt. De iPod en de iTunes-store veranderden de muziekindustrie: in plaats van cd's kocht het publiek voortaan liever losse liedjes. Later, in 2007, was de iPhone het begin van de mobiele internetrevolutie die marktleider Nokia op de knieën dwong. De iPad was Jobs volgende troef: een gemakkelijk te bedienen, draagbare variant van de gewone computer. Concurrenten zagen het als een schijnbaar overbodige gadget, maar het werd een bestseller. De 'App-revolutie' is ook volledig te danken aan Steve Jobs. Ten slotte heeft hij de webdienst iCloud ontworpen.

Jobs was de meester van de eenvoud, in design en in gebruik. Alle Apple-apparaten en de bijbehorende software hebben een overeenkomst: ze zijn bedoeld om 'ingewikkelde' technologie toegankelijk te maken. Kiezen wat je niet wilt doen met een apparaat was volgens Jobs een van de belangrijkste stappen in het ontwerpproces.

Jobs balanceerde al meerdere keren op het randje van de dood. Daarover sprak hij tijdens een lezing in 2005 voor het Stanford College in Palo Alto, California. Het was een opvallende persoonlijke speech. 'Stay hungry, stay foolish', drukte hij Stanfordstudenten op het hart. 'Luister naar jezelf en probeer iets te vinden waar je echt van houdt. Volg je hart alsof het de laatste dag van je leven is.'



### **Daniel H. Pink (1964) en de veranderende rol van werk**

Daniel H. Pink (1964) is de auteur van een aantal provocerende bestsellers over motivatie voor veranderingen op de werkvloer en de veranderende wereld van werk. Zijn laatste boek heet *To Sell is Human: The Surprising Truth About Moving Others* (2012). Maar van groter belang is de bestseller *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (2009) en *When: The Scientific Secrets of Perfect Timing* (2018).

In *Drive* beschrijft Daniel Pink wat mensen motiveert. In de afgelopen decennia zijn verschillende theorieën ontstaan over waar mensen hun *drive* vandaan halen. Pink beschrijft drie zogeheten Motivaties. Zo is 'Motivatie 1.0' de behoefte om te overleven, waardoor mensen in beweging komen. 'Motivatie 2.0' omvat het aansturen van mensen door middel van belonen en straffen. Dit is voor de meeste organisaties het uitgangspunt bij het handelen in hun beleid. 'Motivatie 3.0' gaat uit van het paradigma dat mensen in beweging komen wanneer ze intrinsiek gemotiveerd worden, door hun sterke kanten te gebruiken en zich nuttig te voelen. In zijn boek beschrijft Pink waarom Motivatie 2.0 achterhaald is en hoe de manager Motivatie 3.0 kan gebruiken om mensen te motiveren.



Daniel H. Pink

Deze nieuwe benadering heeft drie essentiële elementen die drive teweegbrengen:

- 1 Autonomie:** de wens om ons (werk)leven in te richten zoals we zelf willen.
- 2 Meesterschap:** het verlangen om steeds beter te worden in iets wat ertoe doet, waar we gemotiveerd voor zijn.
- 3 Zingeving:** de behoefte om iets te doen dat groter is dan wijzelf, bijvoorbeeld iemands vermogen om het lot van een minder bevoordeelde medemens te beïnvloeden.



### Clayton Christensen (1952) en disruptie

Clayton M. Christensen (1952) is de Kim B. Clark-professor bij de afdeling business administration van de Harvard Business School. Hij geeft daar een van de meest populaire colleges: 'building and sustaining a successful enterprise'. Hij wordt beschouwd als expert op het gebied van innovatie en groei. Zijn denkbeelden en ideeën zijn wereldwijd gebruikt in organisaties. Christensen is de auteur van zeven bestsellers; hij is het meest bekend van zijn boeken over innovatie in commerciële ondernemingen. Zijn boek *The Innovator's Dilemma* (1997) benadrukt zijn theorie over disruptieve innovatie (ontwrichtende innovatie).



Clayton Christensen

De meeste technologieën verbeteren de prestaties van bestaande producten aan de hand van de criteria die bestaande klanten daarvoor al hanteren. Deze technologieën noemt Christensen aanhoudende (*sustaining*) technologieën. Daar staan de zogenoemde ontwrichtende technologieën tegenover. Deze ontwrichtende technologieën creëren een geheel nieuwe waardepropositie. Ze verbeteren de prestaties van producten aan de hand van nieuwe prestatiecriteria. Producten die voortkomen uit de ontwrichtende technologieën zijn vaak kleiner, goedkoper, eenvoudiger en gemakkelijker in het gebruik dan de bestaande varianten. Op het moment van hun introductie kunnen ze qua prestaties echter (nog) niet op tegen de gevestigde traditionele producten en daarom is er nog geen grote markt voor te vinden.

Christensen onderzocht diepgaand hoe ontwrichtende technologieën zich hebben ontwikkeld in bijvoorbeeld de computerdisk-industrie, een razendsnel evoluerende industrie.

Ontwrichtende innovatie kent de volgende vier principes:

- 1** In goed geleide bedrijven bepalen klanten, niet managers, feitelijk de patronen van resource-allocatie. De essentie is dat middelmanagers in bedrijven niet geneigd zijn om te investeren in technologieën die door belangrijke klanten niet direct gewaardeerd worden, omdat ze met deze investeringen financieel niet snel zullen kunnen scoren.
- 2** Kleine markten voldoen niet aan de groei-behoefte van grote bedrijven. Er zijn verschillende redenen waarom het goed is dat bedrijven groeien. Helaas is het zo dat hoe groter een bedrijf is, hoe moeilijker het is om de groei te continueren. Een klein bedrijf (omzet 40 miljoen euro) met een groei-doelstelling van 20%, moet 8 miljoen euro omzet extra zien te creëren. Een groot bedrijf met 4 miljard euro omzet dat 20% wil groeien, moet 800 miljoen euro extra omzet zien te creëren. Emerging markets zijn doorgaans niet groot genoeg om de groei-behoefte van grote bedrijven te bevredigen; ze zijn echter wel groot genoeg voor kleine bedrijven.
- 3** Markten die niet bestaan, kunnen niet worden geanalyseerd. De uiteindelijke toepassingen van ontwrichtende technologieën zijn niet op voorhand kenbaar. Mislukking is een intrinsieke stap naar succes.

### Ontwrichtende innovatie

- 4 Technologie-aanbod is niet altijd gelijk aan de marktvraag. De snelheid van technologische vooruitgang is vaak hoger dan de snelheid waarmee de klantbehoefte zich ontwikkelt. Door de performanceverbetering van de ontwrichtende technologieën (bijvoorbeeld de 3,5-inch disks, aanvankelijk alleen gebruikt in de kleine laptopmarkt) worden de innovaties geschikt voor een grotere markt (de pc-markt).

In 2010 sprak Chistensen, in een inmiddels beroemd geworden toespraak, de afgestudeerden van dat jaar aan de Harvard Business School toe. Puttend uit zijn omvangrijke onderzoek bood hij hun een reeks van richtlijnen aan om een in alle facetten succesvol, gelukkig en betekenisvol leven te kunnen leiden. De toespraak ging viraal via social media en gaf aanleiding tot een van de meest gelezen artikelen ooit in het gezaghebbende *Harvard Business Review*. Dit resulteerde later in het boek *How Will You Measure Your Life* (vertaald in het Nederlands als *De succesfactor*). In dit boek vraagt Christensen zich af of de inzichten van de managementtheorieën ook gebruikt kunnen worden voor het managen van privé-situaties. Die vraag werd nadrukkelijker toen hij zelf een levensbedreigende ziekte kreeg. Het antwoord is: je moet niet zoeken naar 'snelle oplossingen', maar je moet nadenken over 'hoe je problemen moet oplossen'. Het zelf bedenken van een oplossing blijkt een goed werkende intrinsieke beloning te zijn (je gelukkig voelen). Zijn laatste boek *Competing Against Luck, The Story of Innovation and Customer Choice* is gepubliceerd in 2016.



### **Stephen Covey (1932-2012) en de zeven eigenschappen van effectief leiderschap**



Stephen Covey

Stephen Covey is een van de belangrijkste goeroes op het gebied van effectief leven en werken. Hij heeft in totaal twaalf managementboeken geschreven; van zijn meest bekende boek *The 7 Habits of Highly Effective People* (1989) zijn er wereldwijd ruim 25 miljoen gekocht. Geboren in Salt Lake City en praktiserend lid van de Mormoonse kerk, waarvoor hij in Ierland twee jaar missioneerde. Hij was verbonden aan de (mormoonse) Brigham Young Universiteit. Stephen Covey startte in 1985 het Covey Leadership Center, dat in tien jaar uitgroeide tot een bedrijf met 750 werknemers en een omzet van bijna 100 miljoen.

Tot zijn dood op 80-jarige leeftijd, reisde hij stad en land af om zijn ideeën te promoten. Covey bezat onder managers een 'heldenstatus' en hij was een van de meest gevraagde managementsprekers. Ook in Nederland had hij respectabele klanten, waaronder Albert Heijn, ABN-AMRO, Philips en Grolsch.



De *7 Habits* uit de titel van Coveys bestseller zijn zeven gewoonten (ook wel zeven geboden genoemd) die je jezelf met de nodige wilskracht eigen moet maken, al worden het in de Nederlandse vertaling 'eigenschappen' genoemd.

Covey zegt dat blijvend succes alleen mogelijk is door deze zeven eigenschappen na te streven:

#### **1 Wees proactief.**

Ons leven is afhankelijk van onze keuzes en niet van de omstandigheden. Neem je verantwoordelijkheid en maak bewust keuzes en oefen invloed uit. Proactieve mensen hebben vaak een lerende houding (growth mindset) en zoeken naar oplossingen, alternatieven en mogelijkheden. Reactieve mensen zien de oorzaken van problemen meer buiten zichzelf. Dat betekent dat ze ook niet snel nadenken over de invloed die ze kunnen uitoefenen.



## 2 Begin met het einde voor ogen.

Effectieve mensen zien anders dan minder effectieve mensen, meer en scherper de details van hun doelen voor ogen. Ze zijn in staat hun dagelijkse acties in de bredere context van hun grotere doelen te plaatsen. Dit zorgt voor focus, waardoor ze effectiever kunnen zijn.

## 3 Belangrijke zaken eerst.

Leer prioriteiten te stellen nadat de doelen zijn gesteld. De eigenschap gaat over omgaan met de factor tijd: timemanagement.

## 4 Denk in win/win.

Win/win is een houding waarin steeds wederzijds profijt gezocht wordt in interactie. Beslissingen en oplossingen moeten dus voor alle partijen een voordeel hebben, iedereen moet zich er goed bij voelen en zich gecommitteerd voelen aan het plan.

## 5 Eerst begrijpen en dan begrepen worden.

Veel mensen luisteren oordelend naar anderen. Zeer effectieve mensen proberen te luisteren naar anderen. Ze kunnen zich goed verplaatsen in de gedachten en gevoelens van een ander.

## 6 Synergie.

Synergie is de meest inspirerende activiteit. Het is een optelsom, in de ogen van Covey, van de eerste vijf eigenschappen. Alles lijkt moeiteloos en vanzelf te gaan, er wordt 'flow' bereikt.

## 7 Houd de zaag scherp.

Covey beschrijft dat goed onderhoud en goede verzorging en momenten van intensieve reflectie op fysiek, geestelijk, sociaal-emotioneel en spiritueel gebied zorgen voor verbetering en vernieuwing en dus groei teweegbrengen.

Zijn filosofie en gedachtengoed is van alle tijden en spreekt steeds weer nieuwe generaties aan.

## Martin Seligman (1942) en de positieve psychologie

Martin Seligman is een Amerikaanse psycholoog. Hij studeerde af in de filosofie aan de Universiteit van Princeton en promoveerde in 1967 in de psychologie aan de Universiteit van Pennsylvania. Sinds 2000 is hij voorzitter van het Positive Psychology Network. Sinds het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw houdt hij zich vooral bezig met de positieve psychologie. Deze stroming komt voort uit de humanistische psychologie. Samen met Mihaly Csikszentmihalyi zette Seligman deze stroming voort wat resulteerde in de positieve psychologie; hier wordt vooral gekeken naar wat mensen gelukkig maakt.

Voorheen werd in de VS in de psychologie de nadruk gelegd op het aanpakken van problemen en op de negatieve aspecten van het bestaan. De positieve psychologie is de stroming die uitgaat van de sterke kanten van de mens en de veronderstelling dat geluk niet het gevolg is van alleen de juiste genen of toeval, maar te vinden is door het identificeren en gebruikmaken van de sterke kanten en kwaliteiten die iemand al bezit. Er wordt meer nadruk gelegd op mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden. Het herkennen en stimuleren van competenties en deugden zet meer zoden aan de dijk dan het corrigeren van zwakheden: kracht in plaats van klacht. De mens als geheel en het ontwikkelen van zijn krachten staat centraal. Hiermee worden positieve, functionele en gezondheidsbevorderende krachten (kernkwaliteiten) bedoeld. Kernkwaliteiten zijn positieve psychische mechanismen die in een mens een gevoel van vervulling oproepen die niet alleen op de persoon zelf maar ook op diens omgeving een positieve uitwerking hebben.



*Martin Seligman*

Positieve  
psychologie



Seligman werd vooral bekend door zijn boeken *Authentic Happiness* (2004) en *Flourish* (2011).

### **Kim Cameron (1946) en positief leiderschap**



Kim Cameron

Cameron is een van de medeoprichters van het Center for Positive Organizational Scholarship aan de Universiteit van Michigan. Dit onderzoekscentrum richt zich op onderzoek naar positief afwijkend presteren, deugdzaamheid, sterktes en handelwijzen in organisaties die leiden naar opzienbarende prestaties. Hij studeerde aan Yale University (administrative sciences). Zijn onderzoek op het gebied van deugdzaamheid, doeltreffendheid, kwaliteits- en krimpbeleid, en de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden is gepubliceerd in meer dan 120 wetenschappelijke artikelen en 14 boeken. Zijn meest bekende boek is *Positive Leadership* (2008).

Cameron besteedde eerst een groot deel van zijn carrière aan onderzoek naar de effecten van ontslagrondes. Dit leidde bij de meeste organisaties tot negatieve effecten als wantrouwen, conflicten en langdurige slechtere prestaties. Bij de organisaties waarbij het goed afliep waren vergeving, compassie en dankbaarheid essentieel. Door deze bevinding verlegde hij zijn focus naar wat nu Positive Organizational Scholarship heet; positieve psychologie voor bedrijven, zijn speerpunt: positief leiderschap.

#### **Positief leiderschap**



Deze leiderschapsstijl is bepalend voor de organisatiecultuur. Een positieve benadering kan leiden tot betere prestaties, meer betrokkenheid en een positieve organisatiecultuur. Positief leiderschap richt zich op werkgerelateerd welbevinden, sterke kanten van mensen, veerkracht en ontwikkeling. Aandacht, medeleven, begrip en werken met de positieve krachten in de dagelijkse praktijk van organisaties zal tot positieve resultaten leiden. In de praktijk betekent dat actief op zoek gaan naar de positieve afwijkingen. Waar en wanneer worden de verwachtingen overtroffen? Wat gaat er uitzonderlijk goed? De kunst is het gedrag dat aan die prestaties ten grondslag ligt, te bevestigen en te versterken. Positief leiderschap betekent ook: bouwen aan goede relaties op het werk, oprecht luisteren en verdiepen in collega's, ze serieus nemen, elkaar helpen: kortom een cultuur waar men energie van krijgt. Leidinggevendens hebben een grote invloed op het welbevinden en de productiviteit van medewerkers. Positief leiderschap draait om persoonlijke interacties en werkt buitengewoon krachtig door in organisaties.

In hoofdstuk 9 zal uitgebreid worden ingegaan op de theorievorming van positief leiderschap.

# Samenvatting

- ▶ Het vak organisatiekunde wordt voor het eerst gedoceerd in de VS na 1850 en is tussen 1960 en 1970 in Nederland ontstaan. Achterliggende drijfveer was het complexer en groter worden van organisaties.
- ▶ Organiseatiekunde is een interdisciplinaire wetenschap, die zich bezighoudt met het bestuderen van:
  - het gedrag van organisaties
  - de factoren die dit gedrag bepalen
  - de wijze waarop organisaties op de meest doeltreffende manier bestuurd worden.
- ▶ De definitie van organisatiekunde omvat twee aspecten:
  - descriptief aspect: een beschrijving van het gedrag van organisaties met de motieven en gevolgen
  - een prescriptief aspect: een advies over de te volgen handelwijze en organisatie-inrichtingen.
- ▶ De behandelde denkrichtingen en persoonlijkheden hebben allemaal invloed gehad op de ontwikkeling van het vakgebied organisatiekunde. In het overzicht de sleutelbegrippen per denkrichting.

## Denkrichting

Niccolò Machiavelli (1469–1527)

Adam Smith (1723–1790)

Scientific Management (ong. 1900)

Henri Fayol (1841–1925)

Max Weber (1864–1920)

Human Relations (ong. 1945)

Revisionisme (ong. 1950)

Systeembenadering (ong. 1950)

Contingentiebenadering (ong. 1965)

Philip Crosby (1926–2001)

Henry Mintzberg (vanaf ong. 1979)

Tom Peters (vanaf ong. 1982)

Peter Drucker (1909–2005)

Michael Porter (vanaf ong. 1980)

Michael Hammer (1948–2008)

C.K. Prahalad (1941–2010)

Jim Collins (vanaf ong. 2001)

Kjell Nordstrom en Jonas Ridderstråle (vanaf ong. 1999)

Gary Hamel (vanaf ong. 1994)

Eckart Wintzen (1939–2008)

Don Tapscott (2006)

Steve Jobs (1955–2011)

Daniel H. Pink (1964)

Clayton Christensen (1952)

Stephen Covey (1932–2012)

Martin Seligman (1942) en Kim Cameron (1946)

## Sleutelbegrippen

Macht en opportunisme

Arbeidsverdeling en productiviteit

Organisatie van de productie en efficiency

Algemene managementtheorie

Bureaucratie en ideaaltipe organisatie

Informele organisatie en subjectiviteit

Synthese tussen Scientific Management en Human Relations: afstemming tussen mens en organisatie

De organisatie als een systeem en de wisselwerking tussen organisatie en omgeving

Toepassing managementtechniek afhankelijk van situatie

Kwaliteitszorg in organisaties

Configuratietheorie en zeven configuraties

Managementprincipes voor goede bedrijfsvoering

Kennis als essentiële productiefactor

Concurrentievoordeel

Herstructureren van bedrijfsprocessen

Concurrentie, innovatie, globalisering

Bedrijfscultuur en leiderschap

Veranderingen in organisaties

Toekomst van management

Celfilosofie

Rol van nieuwe technologieën

Meester van de eenvoud

Veranderende rol van werk

Disruptie

Effectief leiderschap

Positief leiderschap

In dit deel wordt stilgestaan bij de relatie die organisaties met hun omgeving onderhouden. In eerste instantie wordt gekeken naar de omgevingsinvloeden waarmee een organisatie geconfronteerd wordt. In het hoofdstuk strategisch management wordt ingegaan op de wijze waarop organisaties zich op hun omgeving richten. Veel organisaties zullen zich digitaal transformeren en verder internationaliseren. Tenslotte wordt in dit deel ingegaan op de rol van bedrijven in de samenleving, de ethische kant van werk en corporate governance.

**1 Omgevingsinvloeden** 65

**2 Strategisch management** 97





# DEEL A

# OMGEVING EN ORGANISATIE

**3**    **Digitale transformatie**    175

**4**    **Internationalisering**    201

**5**    **MVO, Corporate Governance  
en ethisch handelen**    229



# INTERVIEW MET RAYMOND CLOOSTERMAN, OPRICHTER VAN RITUALS

Rituals oprichter Cloosterman (1964) wordt wel eens de Nederlandse James Bond genoemd: hij wil altijd winnen van zijn concu-

renten, met sport, met spelletjes. Zijn voorbeelden zijn Steve Jobs van Apple en Howard Schultz van Starbucks; aan zelfvertrouwen

geen gebrek. Zijn cosmeticahuis Rituals is het bestgroeiende Nederlandse bedrijf. Rituals verkoopt luxe bad- en verzorgingsproducten, geurkaarsen, thee en vrijetijdskleding met een verhaal. Met een omzet van ruim boven de 400 miljoen en een gigantische omloopsnelheid, heeft Cloosterman het gepresteerd te werken zonder groot marketingbudget. Rituals zoekt eerst naar een verhaal over een oud ritueel. Vervolgens zoekt het er natuurlijke ingrediënten bij en maakt er een product van. Daarbij hebben de ontwikkelaars ondersteuning van een antropoloog en parfumeurs. Marketingonderzoek wordt er niet gedaan: de winkelvloer is Cloostermans lab. Van dagelijkse verzorgingshandelingen weer rituelen maken, een goed doordacht concept, dat is de kracht van Rituals.

Raymond Cloosterman begon bij Unilever na een studie bedrijfskunde. Voor een nieuwe baan als marketingdirecteur mocht hij op tournee voor een half jaar indrukken opdoen voor nieuwe producten. Na bezoeken aan de tempels in India, badhuizen in Turkije en boetiëks in New York







**en Parijs kwam daar een compleet uitgewerkt businessplan uitrollen. Dat was zo goed, vond hij, dat hij het zelf buiten Unilever wilde realiseren. In 2000 lanceerde hij Rituals.**

**Wat waren, achteraf gezien, de sleutelmomenten voor het bedrijf?**

'Ten eerste de beslissing van Unilever om de eerste twee jaar van Rituals mee te investeren. Weliswaar waren we vanaf het begin een zelfstandig bedrijf en hebben we er zelf onze spaarcen-

ten ingestoken, maar de steun van Unilever hadden we wel nodig. Het tweede sleutelmoment was na een jaar of vier, toen we dag en nacht werkten en merkten dat we maar amper vooruitkwamen. We hebben toen besloten dat niet de verkooppunten, maar onze eigen winkels het hart van het bedrijf moesten worden. Tegelijkertijd hebben we onze normen verhoogd: we wilden alleen nog maar concurreren met de allerbeste producten. Dat was een heel belangrijke beslissing. We gingen in zee met de beste parfumeurs, met leveranciers van de beste ingrediënten. Het betekende ook dat we bijna helemaal opnieuw moesten beginnen. En het derde sleutelmoment was de doorbraak in Zweden en Duitsland rond 2014. Voor het eerst merkten we dat de roem van ons merk ons kennelijk was vooruitgesneld. Het liep vanaf het begin. Vooral Duitsland was belangrijk.'







**In de eerste jaren sloeg Rituals dus niet erg aan. Waar lag dat aan, denk je?**

'Onze passie is mensen bewust te laten genieten van de kleine dingen in het leven. Onze droom is een wereldmerk bouwen; daar heb je eigenlijk miljoenen voor nodig en die hadden we niet. We moesten dus klant voor klant 'veroveren', verrassen, en hopen dat gebruikers doorvertellen hoe goed ons product

is. Dat kost tijd. Ten tweede waren we onze tijd misschien vooruit. Begrippen als 'bewust genieten' en 'mindfulness' vind je nu overal, toen niet. Wat dat betreft was het pionieren. We waren de eerste met de combinatie van elegante winkels en mooie producten tegen faire prijzen. Dat was ook een van de redenen waarom het in het begin zo moeilijk ging: door onze lagere prijzen zijn ook onze marges laag. En lage marges kun je

alleen volhouden als je voldoende schaal hebt. De eerste tien jaar waren een kwestie van de lange adem. Nu begint alles op z'n plek te vallen, kunnen we ook weer investeren om verder te innoveren.'

**Alle Ritualsproducten vinden hun oorsprong in authentieke en eeuwenoude rituelen uit het Verre Oosten. Wat deed je besluiten om een merk te bouwen geïnspireerd op Aziatische rituelen en gewoonten?**

'Mensen over de hele wereld leven hun leven op hoge snelheid en doen dingen op de automatische piloot, dus ik zocht naar een manier om dat te veranderen. Ik geloofde en geloof nog steeds dat dat te realiseren is door alledaagse routines te veranderen in betekenisvolle momenten. In de praktijk betekent dit dat ik gewone producten, zoals douchegel en scheerschuim, opnieuw wilde uitvinden en transformeren in iets speciaals. Ik werkte al 15 jaar in deze business en voor mezelf beginnen was de enige mogelijkheid om dingen te veranderen en het totaal anders aan te pakken. Ik besloot een stap terug te





nemen om eerst eens rond te kijken en inspiratie op te doen in het buitenland. Door die reizen realiseerde ik dat we in de westerse wereld altijd maar streven naar innovatie en vernieuwing zonder naar het verleden terug te kijken. Oude oosterse culturen koesteren juist die oude wijsheden. Toen begreep ik dat ik mijn niche gevonden had.

### **Verantwoord ondernemen, is dit belangrijk?**

'Rituals streeft ernaar om de beste duurzame en biologische ingrediënten te gebruiken. Zo zijn wij onder andere dierproefvrij en zijn wij daarom ook aangesloten bij de Stichting Dierproefvrij. Ook proberen wij de CO<sub>2</sub> voetafdruk zo laag mogelijk te houden. De materialen die gebruikt worden zijn recyclebaar. Ook schadelijke stoffen als parabenen zijn niet te vinden in de producten van Rituals. We vinden het heel belangrijk om nieuwe manieren te vinden om onze impact op de planeet te verminderen en hebben hier al een aantal belangrijke stappen in gezet. Zo

hebben we het LCA-Center gevraagd om Life Cycle Assessment (LCA)-studies uit te voeren voor al onze productverpakkingen. Ook bieden we bijvoorbeeld navulverpakkingen aan voor onze body- en gezichtscremes en onze handzeep. Met ons eco-chic navulstelsel kun je tot 70% besparen op CO<sub>2</sub>, 65% op energie en gebruiken we 45% minder water. Om onze ecologische voetafdruk te verkleinen, produceren we onze producten zo dicht mogelijk bij huis. Momenteel wordt 98% van de eindproducten in Europa gemaakt. Daarnaast gebruiken we alleen FSC-gecertificeerd papier voor secundaire verpakkingen en doen we momenteel ons uiterste best om in 2023 ons doel van 100% recyclebare verpakkingen te bereiken.'

### **Rituals was in 2017 het snelst groeiende bedrijf in Nederland, hoe bent u op die plek gekomen?**

'In eerste instantie bouwde Rituals aan de naamsbekendheid en bedrijfsuitstraling via shop-in-shops. Belangrijk punt was toen de cosmeticaketen een

plek kreeg in de Bijenkorf-winkels. Het heeft twee voordelen om in een andere winkel te starten: mensen lopen onbekende winkels voorbij, maar als ze al binnen zijn bij een andere winkel komen ze ook naar jou toe. En je ligt meteen tussen grote merken, wij lagen bijvoorbeeld naast Chanel. Dat geeft ons ook direct een goede uitstraling. Om ervoor te zorgen dat de klanten die eenmaal binnen zijn, ook binnen blijven komen heeft Rituals jaarlijks ruim 300 nieuwe producten. Nieuwe producten zijn leuk voor de klanten, maar ook voor het personeel. Die vinden het ook leuk om met nieuwe producten te werken. Doel is om wereldwijd te overheersen: uitbreiding naar de VS is reeds gebeurd en binnenkort Azië. Zolang de lokale dna en de Nederlandse mentaliteit die Rituals kenmerkt met elkaar vermengd worden. Er is overal behoefte aan onthaasting.'

Bron: [www.sprout.nl](http://www.sprout.nl), [www.deondernemer.nl](http://www.deondernemer.nl), *de Volkskrant*, 28 februari 2017, [www.quotenet.nl](http://www.quotenet.nl)







# 1

# OMGEVINGS- INVLOEDEN

## Inhoud

- 1.1** Organisaties 66
- 1.2** Partijen 67
- 1.3** Omgevingsfactoren 71

## Na bestudering van dit hoofdstuk:

- kun je verschillende partijen en omgevingsfactoren benoemen die van invloed zijn op de organisatie;
- heb je inzicht in de betekenis van deze invloeden op individuele organisaties.



# Catawiki, het online veilinghuis

Catawiki is een van de snelst groeiende bedrijven van Nederland. Het online veilinghuis heeft inmiddels meer dan vijfhonderd werknemers. Het is opgericht in 2008 en gevestigd in Assen. Catawiki geldt als een van de snelst groeiende startups van Europa. Het bedrijf groeit hard en verdient zijn geld met de commissie die het vraagt aan de verkopers en kopers van de talloze veilingen op zijn platform. Catawiki krijgt een percentage van 12,5% van elk verkocht item van de verkoper, alsook een percentage van de koper.

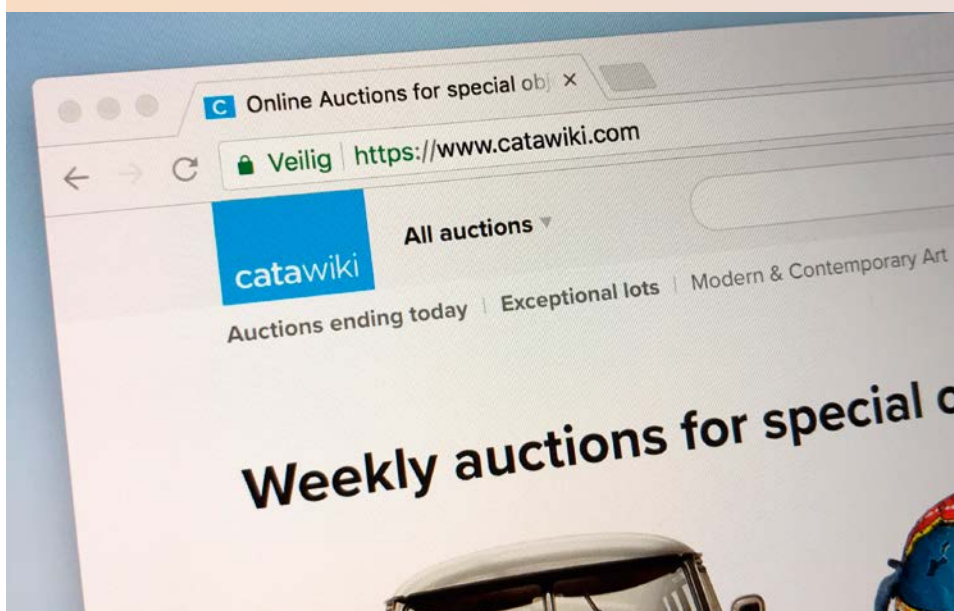
Sieraden, postzegels en andere producten, Catawiki veilt alles wat mensen verzamelen. Wekelijks worden veilingen georganiseerd waar mensen over de hele wereld op bieden. Inmiddels is het bedrijf internationaal uitgebreid. Er zijn kantoren geopend in Duitsland, Frankrijk en Spanje en Italië. De afgelopen jaren is Catawiki doorgroeid in aantal

categorieën. Naast kunst, antiek en echte verzamelobjecten worden nu ook luxegoederen zoals horloges en juwelen geveild.

De snelle groei bij Catawiki kost veel geld: de omzet van het online veilingbedrijf bleek in 2016 te zijn verdubbeld tot 35 miljoen euro, maar het verlies was daarbij zelfs verdrievoudigd, tot ruim 22 miljoen euro. Vooral personeel en de kosten voor advertising drukken zwaar op het resultaat.

De verwachting is dat de groei ook de komende jaren doorzet. Het bedrijf blijft groeien qua personeel, maar ook door nieuwe technologieën toe te passen, zoals 'machine learning' en 'kunstmatige intelligentie'. De groei ontstaat dus ook door die nieuwe technologie.

Bron: [www.catawiki.com](http://www.catawiki.com), [www.sprout.nl](http://www.sprout.nl)



## 1.1 ORGANISATIES

### Omgeving

Organisaties zijn een onderdeel van de maatschappij of samenleving. De samenleving kan worden opgevat als de omgeving waarbinnen organisaties functioneren. De omgeving van organisaties bestaat uit partijen of belanghebbenden, zoals afnemers, leveranciers, concurrenten en vermogensverschaffers. Deze partijen oefenen ieder op zich invloed uit op organisaties doordat ze producten of diensten afnemen dan wel leveren, en stellen randvoorwaarden waaraan deze producten of diensten moeten voldoen. Bijvoorbeeld gunstig geprijsd, milieuvriendelijk geproduceerd en verpakt, van een goede kwaliteit en snel leverbaar.

Organisaties kunnen echter ook zelf invloed uitoefenen op deze partijen door middel van: reclame-uitingen, het verstrekken van informatie, het geven van voorlichting, het aanbieden van producten en diensten of door rechtstreeks contact met deze partijen te onderhouden.

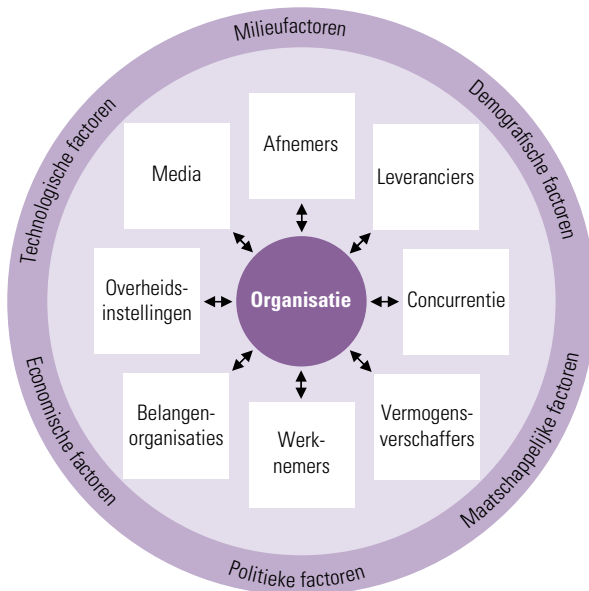
Daarnaast staat de organisatie bloot aan omgevingsinvloeden die weliswaar in mindere mate door de organisatie zelf te beïnvloeden zijn, maar wel van groot belang zijn. Hier kan worden gedacht aan onder andere de economische ontwikkeling, technologische ontwikkeling, invloed van het milieu en demografische ontwikkelingen. Deze omgevingsinvloeden worden omgevingsfactoren genoemd.

In figuur 1.1 zijn de belangrijkste partijen en omgevingsfactoren die organisaties beïnvloeden, weergegeven.

Omgevingsinvloeden

Omgevingsfactoren

FIGUUR 1.1 DE ORGANISATIE MET OMRINGENDE PARTIJEN EN OMGEVINGSFACTOREN



Uit de omgevingsinvloeden vloeien omstandigheden voort waarmee organisaties in sterke mate rekening moeten houden. Veel organisaties worden geconfronteerd met een uitermate turbulente omgeving en zullen deze omgeving effectief (dat wil zeggen doeltreffend) tegemoet treden. Dit kan gepaard gaan met grote veranderingen in het aanbod van producten en/of diensten, prijsstelling, levering, productieprocessen, organisatieomvang en -structuur, vestigingsplaats, gebruik van technologie, relatie met werknemers enzovoort.

Het richten van de organisatie op de omgeving wordt aangeduid met het begrip afstemming. In dit hoofdstuk zal worden gekeken naar de invloed die partijen en omgevingsfactoren uitoefenen op organisaties.

Afstemming

## 1.2 PARTIJEN

Zoals al in de inleiding werd aangegeven, wordt er voornamelijk een directe invloed op organisaties uitgeoefend door partijen uit de omgeving. In deze paragraaf zal de invloed van de volgende partijen worden besproken:

- afnemers;
- leveranciers;
- concurrentie;

Partijen

- vermogensverschaffers;
- werknemers;
- belangenorganisaties;
- overheidsinstellingen;
- media.

Van belang is de machtspositie van deze partijen.

### **Afnemers**

#### **Afnemers**

De afnemers vormen een belangrijke partij aangezien zij vraag uitoefenen naar producten en diensten, en de organisatie haar bestaansrecht ontleent aan het voorzien in deze behoeften. De behoeften van de afnemers zijn sterk onderhevig aan veranderingen waarmee organisaties rekening zullen moeten houden bij de samenstelling van het productassortiment en het aanbod van deze producten. Op grond van veranderende behoeften van de afnemers zijn de afgelopen jaren veel nieuwe producten op de markt gekomen, zoals zuivelproducten met een laag vetgehalte, slimme horloges, smartphones, smart tv's, elektrische auto's, milieuvriendelijke wasmiddelen, energiezuinige lampen, nieuwe hypotheekvormen en verzekeringsvormen. Indien een organisatie zich onvoldoende op de hoogte stelt van de veranderende afnemersbehoeften is het mogelijk dat de bestaande producten uit de gratie van de afnemer raken en dat de organisatie hierdoor klanten gaat verliezen. De invloed van klanten op een organisatie is dus van levensbelang!

### **Leveranciers**

#### **Leveranciers**

Elke organisatie maakt gebruik van producten of diensten van andere organisaties. Aan de leveranciers hiervan zullen organisaties eisen stellen met betrekking tot de kwaliteit, het prijsniveau en de levertijd. De eigen producten en diensten zijn immers afgeleiden hiervan. De relatie met leveranciers is de laatste jaren aan grote veranderingen onderhevig. Zo treden er bijvoorbeeld door internationale concurrentie verschuivingen op in de keuze van leveranciers. Daar waar in het verleden een lokale (nationale) leverancier in veel gevallen de voorkeur genoot, wordt nu steeds vaker over de nationale grenzen heen zakengedaan met leveranciers. Een ander aspect dat in de relatie met de leverancier aandacht verdient, is dat de klant steeds minder voorraad wil aanhouden en van de leverancier 'just in time'-leveringen eist.

### **Concurrentie**

#### **Concurrentie**

Bijna elke organisatie heeft te maken met concurrentie. De concurrenten bepalen min of meer de speelruimte die organisaties hebben op de markt daar waar het gaat om het productaanbod, het gehanteerde prijs- en kwaliteitsniveau, keuze van distributiekanaal, uitgaven aan Research & Development, de reclame-uitgaven enzovoort. Het is daarom van groot belang de concurrenten te traceren en vervolgens te analyseren wat hun marktpositie is.

### **Vermogensverschaffers**

#### **Vermogensverschaffers**

Met de vermogensverschaffers, zoals aandeelhouders, financiële instellingen, investeringsmaatschappijen, individuele investeerders en de overheid, zullen organisaties een goede relatie moeten onderhouden.

Organisaties zijn immers aangewezen op financiële middelen om hun activiteiten te kunnen uitbreiden of in bestaande vorm te kunnen blijven uitoefenen. Indien de vermogensverschaffers ontevreden worden over de taakuitoefening van een organisatie, kunnen ze de geldkraan dichtdraaien. Dit kan voor de organisatie grote problemen met zich meebrengen en een gevaar vormen voor het voortbestaan van

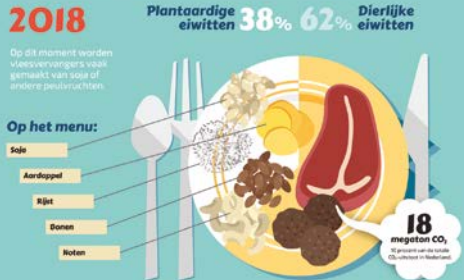


# Wat krijgen we in de toekomst op ons bord?

2018

## Van soja, tot lupine en eendenkroos: Wat krijgen we in de toekomst op ons bord?

De eiwittransitie komt niet tot stand met alleen het eten van meer peulvruchten, aardappelen of noten. Er moeten voornamelijk nieuwe producten worden gemaakt van plantaardige eiwitten. Maar welke eiwitbronnen zijn geschikt?



2025

## >2025      **Plantaardige eiwitten 60%**      **40%**      **Dierlijke eiwitten**

In de toekomst moet de eiwitproductie zeer efficiënt en duurzaam zijn. Waarschijnlijk zullen we zelfs op water plantaardige eiwitten verbouwen.



Copyright 2018 DuurzaamBedrijfsleven Media. Bronnen NIZO, Transitieagenda Biomassa en Voedsel, Green Protein Alliance, Voedingencentrum, Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. Er kunnen geen rechten ontleend worden aan deze voorstelling van informatie.



Bron: Duurzaam bedrijfsleven, 2018

de organisatie. Vaak zien we dat vermogensverschaffers vertegenwoordigd zijn in een toezichthoudend instituut, zoals de raad van commissarissen bij grote ondernemingen.

## Werknemers Medezeggenschap

### Werknemers

De werknemers vormen het belangrijkste kapitaal van iedere organisatie en kunnen als kritische succesfactor worden beschouwd. De moderne werknemer uit de 21e eeuw is hoger opgeleid, geëmancipeerd en meer individualistisch van aard dan zijn voorgangers. De werknemers zullen een steeds grotere rol spelen bij product- en organisatie-innovaties en kwaliteitsverbeteringen. Zij zullen hun medezeggenschap aanwenden om invloed uit te oefenen op de keuze van richting waarin de organisatie zich zal bewegen, de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie en het sociale beleid.

Met andere woorden: de werknemers zijn de spelers in het veld die de wedstrijd moeten winnen en waarmee de leiding terdege rekening zal moeten houden.

## Belangenorganisaties

### Belangenorganisaties

Onder belangenorganisaties worden organisaties verstaan die de belangen van een bepaalde groep mensen behartigen. Er bestaan veel van dergelijke organisaties, zoals organisaties van werknemers (FNV-Bondgenoten) en werkgevers (VNO-NCW), consumentenorganisaties (Vereniging Eigen Huis, Consumentenbond, ANWB), milieuactivisten (Greenpeace), organisaties die zich bezighouden met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO Nederland) en andere organisaties gericht op specifieke onderwerpen (VluchtelingenWerk Nederland, Vereniging Eigen Huis, Diabetesvereniging)

## Overheidsinstellingen

### Overheidsinstellingen

De uitvoering van overheidsbeleid geschiedt door overheidsinstellingen. Deze beïnvloeden organisaties doordat ze moeten toezien op de naleving van regels die door de overheid zijn uitgevaardigd. Zo zal bijvoorbeeld de politietoezicht houden op het naleven van de Winkelsluitingswet.

## Media

### Media

In het huidige informatietijdperk spelen de media (zoals internet, kranten, weekbladen, televisie en radio) een heel belangrijke rol. Het aandachtsveld van de media is gericht op alles wat zich in de samenleving afspeelt en van enige betekenis is voor individuen. Ontwikkelingen in de economie, politiek en het bedrijfsleven worden op de voet gevolgd. Internationale communicatiesatellieten zorgen ervoor dat we bijna direct geïnformeerd kunnen worden over zaken die zich aan de andere kant van de wereld voltrekken, getuige bijvoorbeeld de dagelijkse beelden op internet. Een hele grote rol spelen de social media zoals Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn, Twitter, en Snapchat. Het is belangrijk dat er kritisch wordt gekeken naar de bron van informatie aangezien er steeds meer 'nep-nieuws' verschijnt.

## Publieke opinie

De media kunnen een grote invloed hebben op de publieke opinie. Dit heeft veel organisaties ertoe gebracht voorlichtings- of publicrelationsafdelingen op te zetten die de media kunnen informeren over hun activiteiten.

## Machtspositie

### Machtspositie van partijen

De mate waarin de hiervoor genoemde partijen invloed kunnen uitoefenen op organisaties is afhankelijk van veel factoren. Van groot belang is hierbij de machtspositie die een dergelijke partij op een bepaald moment heeft. Deze machtspositie kan

bijvoorbeeld betrekking hebben op het al dan niet financieel ondersteunen van een organisatie (vermogensverschaffers), het stopzetten van leveranties (leveranciers), een kopersstaking (klanten), een organisatie van de markt concurreren (concurrentie), een organisatie in een zeer negatief daglicht stellen (media) of een staking (werknemers).

Hieruit blijkt dat een organisatie niet om de omgevingspartijen heen kan en zal moeten zorgdragen voor een optimale relatie.

## 1.3 OMGEVINGSFACTOREN

De omgevingsfactoren beïnvloeden de organisatie indirect en zijn slechts in beperkte mate door de organisatie te beïnvloeden. Deze factoren zijn echter van zeer groot belang voor het succes van organisaties. In de paragrafen hierna zullen de volgende omgevingsfactoren worden behandeld:

- milieufactoren (subparagraaf 1.3.1);
- technologische factoren (subparagraaf 1.3.2);
- demografische factoren (subparagraaf 1.3.3);
- economische factoren (subparagraaf 1.3.4);
- politieke factoren (subparagraaf 1.3.5);
- maatschappelijke factoren (subparagraaf 1.3.6).

### 1.3.1 Milieufactoren

Een schone leefomgeving en een gezond klimaat zijn belangrijke elementen voor een gezonde economie. Vitaal natuurlijk kapitaal is immers een essentiële productiefactor en vertegenwoordigt een grote economische waarde. Het is onweerlegbaar aangetoond dat het klimaat enorm is veranderd door toedoen van de mens. Het beperken van een verdere klimaatverandering vraagt om een krachtig klimaatbeleid.

Klimaatverandering is een wereldwijd vraagstuk. Niet alleen Nederland maar ook onze belangrijkste handelspartners binnen en buiten Europa ontwikkelen klimaatbeleid. Samenwerking met gelijkgestemde landen kan helpen om tempo te maken en een voorsprong te nemen op volgers die uiteindelijk klimaattransitie zullen doormaken.

Tijdens het Klimaatakkoord van Parijs in 2015 werd afgesproken dat de opwarming van de aarde wordt beperkt tot minder dan twee graden Celsius ten opzichte van het pre-industriële tijdperk. Bovendien wordt het streven vastgelegd om de opwarming beperkt te houden tot 1,5 graad. Verder moet er snel een eind komen aan het gebruik van fossiele brandstoffen, aangezien dit een belangrijke oorzaak is van de overmatige CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het verdrag vereist lidstaten om nationale klimaatplannen (nationaal vastgestelde bijdragen, National Determined Contributions) op te stellen, waarvan die klimaatplannen ambitieus moeten zijn en waarvan het ambitieniveau bij ieder nieuw plan moet stijgen. Ook werd opgenomen dat van de rijke landen verwacht wordt dat zij ontwikkelingslanden financieel zullen steunen bij het terugbrengen van hun eigen uitstoot. Het akkoord betreft de periode na 2020 en zou pas in werking treden na ratificatie door 55 landen, die gezamenlijk meer dan 55% van de broeikasgassen uitstoten. Het akkoord werd ongewoon snel geratificeerd: ook Nederland ratificeerde het akkoord in juli 2017. Inmiddels hebben 195 landen het akkoord ondertekend.

## Omgevingsfactoren

## Klimaatverandering

## Klimaatakkoord van Parijs



# Steenkoolverbruik in Europa

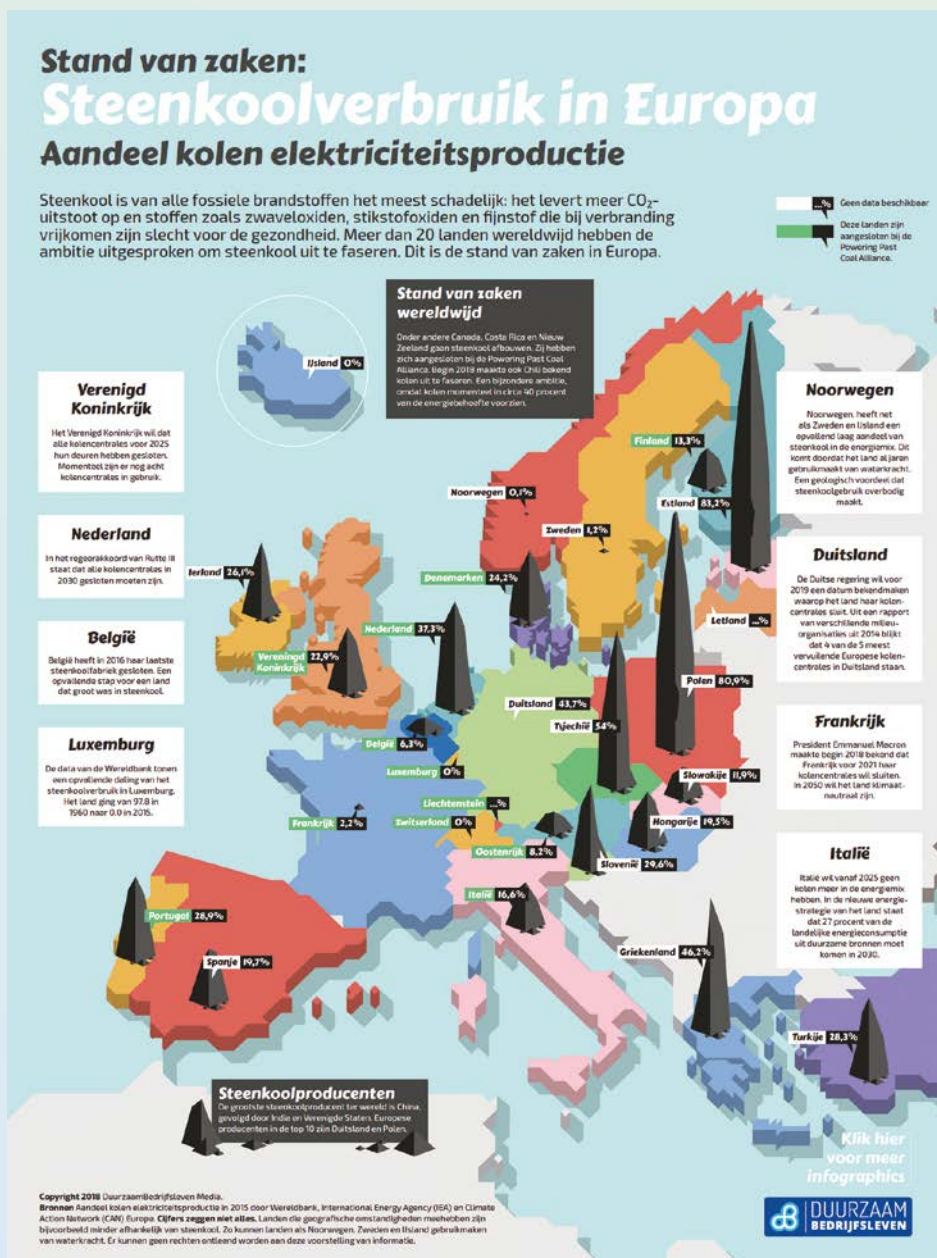
Steenkool is van alle fossiele brandstoffen het meest schadelijk: het levert meer uitstoot op en stoffen zoals zwaveloxiden, stikstofoxiden en fijnstof die bij verbranding vrijkomen, zijn slecht voor de gezondheid. Meer dan 20 landen wereldwijd hebben de ambitie uitgesproken om steenkool uit te faseren.

## Stand van zaken in Europa

- **Verenigd Koninkrijk:** wil alle kolencentrales sluiten voor 2025, nu nog acht in gebruik.
- **Nederland:** alle kolencentrales moeten gesloten zijn in 2030 volgens regeerakkoord van Rutte III.
- **België:** laatste steenkoolfabriek is gesloten in 2016, en dat voor een land dat groot was in steenkool.

- **Luxemburg:** daling van het steenkoolverbruik van 97,8 % in 1960 naar 0% in 2015.
- **Noorwegen:** net als Zweden en IJsland een laag aandeel van steenkool door gebruik van waterkracht.
- **Duitsland:** wil binnenkort een datum bekendmaken waarop het land haar kolencentrales sluit. Vier van de vijf meest vervuilende Europese kolencentrales staan in Duitsland.
- **Italië:** vanaf 2025 geen kolen meer in de energiemix.
- **Frankrijk:** voor 2021 wil Macron de kolencentrales sluiten.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, *Duurzaam Bedrijfsleven*, nr. 14 2018





In juni 2017 kondigde president Trump aan dat de VS zich zou terugtrekken uit het Akkoord. Formeel kan die terugtrekking niet eerder ingaan dan in november 2020. Vanaf 2023 zal er om de vijf jaar een wereldwijde evaluatie (*Global Stocktake*) plaatsvinden van de uitstoot(vermindering). Een van de zwakheden van het Akkoord bestaat erin dat de landen zelf hun klimaatdoelstellingen bepalen. Een andere tekortkoming is het feit dat de luchtvaart en scheepvaart niet vermeld worden. Het Akkoord is weliswaar bindend, maar sancties kunnen niet opgelegd worden.

Als vervolg op het Klimaatakkoord tekenden zeven politieke partijen in juli 2018 in Nederland een nationaal klimaatakkoord. Nederland gebruikt rapporten van het IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) als uitgangspunt voor het klimaatbeleid. Hoofddoelstelling is in 2030 broeikasgassen met 49% te hebben vermindert ten opzichte van 1990 en in 2050 met 95%. Daarnaast kan de Europese inzet van het kabinet leiden tot een aangescherpte ambitie richting de 55 % in plaats van de 49%. Door te veel broeikasgassen (vooral CO<sub>2</sub>) in de lucht verandert het klimaat, met grote gevolgen voor flora en fauna, oogsten en waterstanden. Dit heeft ook enorme humane consequenties. Zo kan de droogte in delen van Afrika bijvoorbeeld verder toenemen waardoor de leefbaarheid vermindert en mensen dwingt te emigreren naar andere landen.

## Broeikasgassen



Bron: Ministerie EZK, 2018

De overheid, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties hebben op vijf verschillende gebieden afspraken gemaakt en voorstellen gedaan om de benoemde doelstelling te behalen. De verschillende gebieden en de besproken CO<sub>2</sub>-reductie zijn:



- 1 **Woningen** (7 procent minder uitstoot);
- 2 **Elektriciteit** (41 procent minder uitstoot);
- 3 **Industrie** (29 procent minder uitstoot);
- 4 **Landbouw** (7 procent minder uitstoot);
- 5 **Mobiliteit** (15 procent minder uitstoot).

**Woningen** **Woningen.** Wat betreft de woningen wordt het huis goed isoleren en het verwarmen met duurzame warmte een taak van alle huiseigenaren. Nederland gaat in 2050 van het gas af en wil in 2030 al 2 miljoen woningen zonder een gasaansluiting hebben. De belasting op gas gaat geleidelijk aan omhoog. De belasting op elektriciteit daalt dan weer.

**Elektriciteit** **Elektriciteit.** Een vrij elektriciteitssysteem is het doel op dit gebied. Hiervoor moet snel de omslag gemaakt worden van fossiele brandstoffen naar 'hernieuwbare energie'. Windmolens moeten hier een grote bijdrage aan gaan leveren. In de zee komen extra plekken om door middel van windenergie op te wekken. Windmolens op het land en zonnepanelen moeten de rest doen.

**Industrie** **Industrie.** Elektrificatie, het efficiënter gebruik maken van warmte en het hergebruiken van grondstoffen zijn belangrijke manieren om de doelstelling te behalen. Hierbij is het noodzakelijk om te innoveren en samen te werken met andere landen.

**Landbouw** **Landbouw.** Ook in de landbouw zal minder uitgestoten moeten worden: door reductie van methaanemissie in de vleesindustrie, beter landgebruik, minder kunstmest bijvoorbeeld, en een belangrijke bijdrage vanuit de glas- en tuinbouw onder andere door middel van geothermie. Qua voedselconsumptie moet er een verschuiving plaatsvinden van dierlijk naar meer plantaardig eiwit in ons voedselpatroon.

**Mobiliteit** **Mobiliteit.** Elektrisch rijden zorgt voor hoge verwachtingen op het gebied van mobiliteit. Het openbaar vervoer moet schoner worden en het stimuleren van fietsen als vervoermiddel een prioriteit.

### Transitie

**Transitie** Het centrale doel van het Klimaatakkoord, het terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen, raakt aan het leven van alledag. Aan hoe we wonen, ons verplaatsen, wat we eten, de producten die we kopen, hoe we ons geld verdienen enzovoort. Daarom is de transitie in de eerste plaats een maatschappelijke transitie. Deze transitie biedt ook kansen voor nieuwe bedrijvigheid. De energie- en klimaatambities zullen gepaard gaan met een sterke verschuiving van de arbeidsvraag en nieuwe vaardigheden zullen nodig zijn. Investerings vanuit de overheid en het bedrijfsleven zijn nodig om de energie- en klimaatambities te realiseren. De bereidwilligheid van burgers is cruciaal. Hierbij dient een betrouwbare, consistente overheid een duidelijke regie en kaders aan te geven.

**Strategische aandachtsvelden** Het milieu wordt gezien als een van de meest strategische aandachtsvelden voor de komende jaren. De milieu-uitdaging waarvoor elke organisatie staat, kent drie dimensies:

- 1 **Het schoonmaken van de huidige activiteiten.** Het is van groot belang dat organisaties de milieu-effecten die zij veroorzaken in kaart brengen en vervolgens komen tot de invoering van milieuzorg.
- 2 **Het benutten van nieuwe kansen.** Het terugbrengen van de schade aan het milieu en het werken aan een duurzame ontwikkeling biedt organisaties veel nieuwe kansen waarop zij kunnen inspelen met hun toekomstige aanbod van producten en diensten.
- 3 **Het werken aan een duurzame toekomst.** Organisaties zullen ingrijpende veranderingen moeten ondergaan om verzekerd te blijven van een duurzame

toekomst. Hiertoe zal het management een visie moeten ontwikkelen om de nieuwe mogelijkheden te kunnen benutten.

### 1.3.2 Technologische factoren

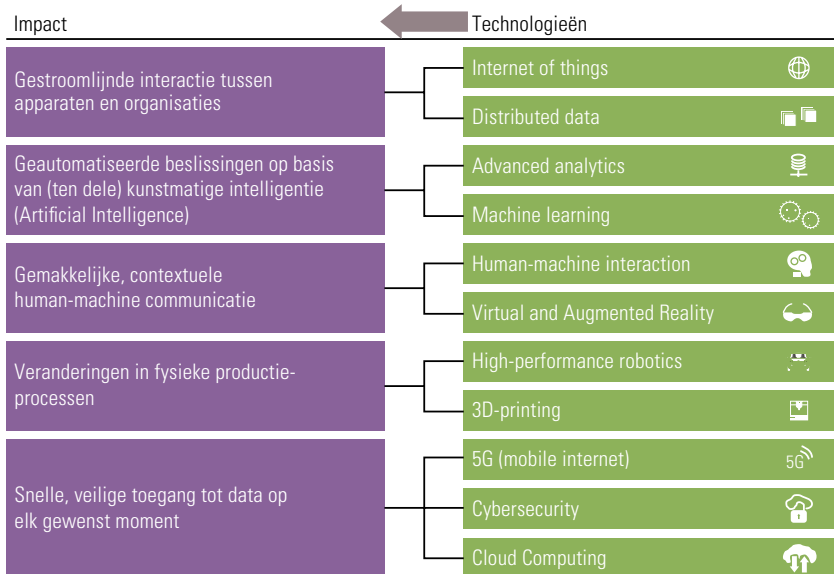
In onze kennisintensieve westerse samenleving zijn technologische ontwikkelingen essentieel voor de (internationale) concurrentiepositie van ons bedrijfsleven. Technologische ontwikkelingen worden vaak de motor van onze economie genoemd. Dankzij technologische ontwikkelingen is er sprake van een continue verbetering van productiemethoden en innovaties van goederen en diensten. Het gevolg hiervan is dat de levensduur van bestaande producten steeds korter wordt.

Technologische ontwikkeling is bij uitstek een marktgedreven proces. Belangrijke prikkels voor technologische innovaties vloeien voort uit de concurrentiestrijd waarbij er behoefte is aan nieuwe goederen en diensten van een hogere kwaliteit, met een lagere kostprijs, die minder milieubelasting geven en sneller en flexibeler geleverd kunnen worden.

In de komende jaren zullen de ontwikkelingen in de technologie zich met een onverminderde vaart voortzetten. Grote technologische veranderingen en doorbraken zullen zich met name voordoen op het gebied van de artificiële intelligentie, snelle netwerken (5G), energietransitie, biotechnologie, informatietechnologie en robotisering. Nieuwe technologieën zullen naar verwachting een positieve impact hebben op de resultaten van organisaties. In hoofdstuk 3: Digitale Transformatie zal uitgebreid worden ingegaan op de invloed van nieuwe (disruptieve) technologieën op organisaties.

### Technologische ontwikkelingen

FIGURE 1.2 **TECHNOLOGISCHE TRENDS DIE VOLGENS ONDERZOEK VAN MCKINSEY EN GOOGLE EEN POSITIEVE IMPACT HEBBEN OP ORGANISATIES**



SOURCE: Shaping the future of work in the Netherlands. McKinsey & Company, 2017

De biotechnologie heeft betrekking op levende organismen. Vanuit de biotechnologie worden bijvoorbeeld producten ontwikkeld voor de voedingsindustrie (gistextracten voor brood en banket, bier, wijn en vruchtensappen), de farmaceutische industrie (medicijnen, zoals penicillines en groeihormonen), de landbouw (genetisch verbeterd vee), cosmetica (crèmes, parfums) en de wasmiddelenmarkt (enzymen in wasmiddelen).

### Biotechnologie

## Tattoo als medische hulp

Ze zijn al een paar jaar aan het oprukken, de *wearables*: apparaatjes in de vorm van horloges, chips of brillen, die je op of in je lichaam draagt en die je gedrag, prestaties of gezondheid meten of verbeteren. Het probleem alleen is dat ze vaak onhandig dragen en het geeft gedoe met batterijen. Op MIT en Harvard bedachten ze een mindere opdringerige manier: technologie verstopt in een tatoeage. Er werd inkt ontwikkeld waar nanodeeltjes in zijn opgelost, die fungeren als sensoren en verkleuren als er alarmende waarden uit de metingen komen.

Afhankelijk van de aandoening kunnen gebruikers inkt kiezen die voor langere of kortere tijd blijft zitten. Sporters die alleen

voor een wedstrijd hun bloedwaarden willen bijhouden, kunnen een tattoo nemen die relatief kort blijft zitten. Diabetespatiënten en longpatiënten kunnen een meer permanente tattoo nemen die jarenlang hun suiker- en zuurstofwaarden monitort. Vindt men een tatoeage ordinaris of niet prettig, dan kan er ook gekozen worden voor een onzichtbare inkt die alleen zichtbaar wordt met een specifiek soort licht. De zichtbare resultaten en metingen kunnen doorgestuurd worden naar een smartphone of computer, zodat een arts op afstand kan meekijken met de medische vorderingen van een patiënt.

Bron: *Het Financieele Dagblad* Weekend, 2 juni 2018

*De tech-tattoo van MIT/Harvard verkleurt om de drager medisch te waarschuwen.*



### Informatietechnologie

De informatietechnologie betreft de toepassing van micro-elektronica en heeft betrekking op de opslag en bewerking van informatie. Informatie kan worden gezien als het bloed van een moderne organisatie. Enkele voorbeelden van producten op het gebied van informatietechnologie zijn: hardware (computers, tablets, smartphones, telefooncentrales), software (programmatuur), communicatienetwerken en intelligente chips.



De verwachting is dat de prijs-prestatieverhouding van informatietechnologie per jaar met 20 tot 30% zal veranderen. Hierdoor wordt het steeds goedkoper om in informatietechnologie te investeren.

Met robotisering wordt bedoeld dat taken die door mensen werden uitgevoerd, worden overgenomen door robots. Voorbeelden zijn vooral te vinden in de maakindustrie. Activiteiten aan de lopende band worden tegenwoordig grotendeels uitgevoerd door robots. Andere toepassingen met robots zijn het uitvoeren van huishoudelijke taken zoals stofzuigen, dweilen of het gras maaien, het houden van verkenningsvluchten met onbemande vliegtuigen (drones) en het uitvoeren van operaties met laparoscopie, waarbij instrumenten het lichaam binnengaan en de chirurg op afstand opereert. In callcenters wordt ook steeds meer gebruik gemaakt van ChatBots (intelligente robots) die klanten helpen bij vragen en allerlei activiteiten.

De ontwikkelingen in de informatietechnologie zullen de komende jaren van grote invloed zijn op alle organisaties. De belangrijkste gevolgen hiervan zijn:

- A** De wijze waarop werk wordt verricht zal fundamenteel veranderen.
- B** Een integratie van functies.
- C** Verandering in schaalvoordelen en besluitvorming.

### **A De wijze waarop werk wordt verricht zal fundamenteel veranderen.**

Communicatienetwerken worden in toenemende mate geïnstalleerd in organisaties en tussen organisaties en landen. Het gevolg hiervan is dat de factoren 'afstand en tijd' sterk kunnen worden gereduceerd. Zo kunnen bijvoorbeeld financiële transacties vanuit elke stad op de wereld worden afgesloten. Orders kunnen vanaf elke plaats en op elk moment direct worden geplaatst bij een producent. Verder kunnen organisaties snel toegang krijgen tot informatie door het beschikbaar komen van elektronische databanken.

**B Een integratie van functies.** Door uitbreiding van communicatienetwerken kan relevante informatie in de gewenste vorm, op het juiste moment en op de juiste plaats beschikbaar worden gesteld. Er kunnen drie vormen van integratie worden onderscheiden:

- 1 Binnen de organisatie.** In een organisatie kunnen verschillende afdelingen met elkaar communiceren en informatie uitwisselen doordat ze zijn aangesloten op een lokaal communicatienetwerk.
- 2 Tussen organisaties.** In dit geval zijn afdelingen van verschillende organisaties elektronisch met elkaar verbonden. Bijvoorbeeld de inkoopafdeling van de klant is elektronisch verbonden met de verzendafdeling van de leverancier.
- 3 Elektronische markten.** Bij deze vorm van elektronische integratie is er sprake van een coördinatie tussen organisaties die gekenmerkt wordt door een openmarktsituatie. Reisbureaus kunnen bijvoorbeeld elektronisch de goedkoopste vlucht naar een bestemming zoeken en een transactie afsluiten bij alle luchtvaartmaatschappijen.

Internet is sinds het eind van de jaren negentig de internationale 'elektronische supersnelweg' geworden die alle openbare informatie voor iedereen toegankelijk maakt. Veel bedrijven hebben zogenoemde 'selfservicediensten' voor consumenten ontwikkeld en nagenoeg elk product kan worden gekocht in een webwinkel. De omzet van webwinkels is de afgelopen jaren spectaculair gestegen en blijft naar verwachting snel groeien.

**C Verandering in schaalvoordelen en besluitvorming.** In organisaties is veel tijd gemoeid met het afstemmen van alle activiteiten tussen medewerkers. Dit gaat gepaard met overleg en het uitwisselen van schriftelijke informatie. Door de ontwikkelingen in de informatietechnologie (communicatienetwerken in en tussen organisaties) zullen de afstemmingskosten sterk kunnen dalen. Ook kleinere organisaties zullen hiervan profiteren en kunnen hierdoor flexibeler en tegen lagere kosten produceren. De door de informatietechnologie gerealiseerde snellere verspreiding van informatie maakt het mogelijk sneller beslissingen te nemen.

Technologische ontwikkelingen vloeien voort uit onderzoek dat wordt uitgevoerd aan universiteiten, onderzoeksinstituten als TNO, RIVM en Research & Development-afdelingen van grote bedrijven. Met onderzoek en ontwikkeling zijn grote (financiële) inspanningen gemoeid. Grote bedrijven hebben hier voordelen ten opzichte van vooral kleine bedrijven. De onderzoeks- en ontwikkelingskosten kunnen bij grote ondernemingen namelijk worden uitgespreid over verschillende productgroepen. Kleine en middelgrote organisaties kunnen deze ontwikkelingskosten eenvoudigweg niet opbrengen. Een reden waarom het ministerie van Economische Zaken het midden- en kleinbedrijf helpt met subsidies, en knowhow beschikbaar stelt. Echter niet alleen de absolute hoogte van de uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling bepaalt of een onderneming succesvol is, maar ook de mate waarin het bedrijf erin slaagt qua technologische vernieuwing slagvaardiger te opereren dan

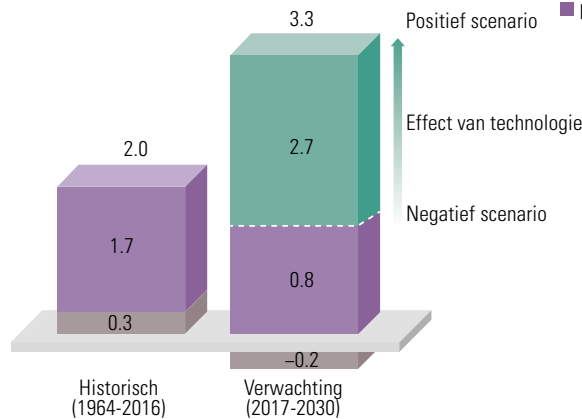
Fundamenteel  
onderzoek

de concurrent. Dit vraagt om een flexibel en efficiënt (dat wil zeggen doelmatig) optreden van organisaties. De ervaring heeft geleerd dat het succesvol gebruikmaken van technologie niet gemakkelijk is. Problemen met betrekking tot het gebruik blijken vaak niet van technische maar van menselijke aard te zijn. Voor de technologische ontwikkeling is het van groot belang dat technici meer weten van marketing en bedrijfskunde en dat marketeers en bedrijfskundigen meer weten van techniek.

Tenslotte hebben technologieën het potentieel om de productiviteit te verbeteren terwijl dit wel ten koste kan gaan van de werkgelegenheid.

FIGUUR 1.3 HET EFFECT VAN TECHNOLOGIE OP DE ECONOMISCHE GROEI EN WERKGELEGENHEID IN NEDERLAND

Groeipercentage van het BNP per persoon per jaar in Nederland (in een positief scenario). ■ groei werkgelegenheid ■ productiviteit



Bron: Shaping the future of work in the Netherlands. McKinsey & Company, 2017

### 1.3.3 Demografische factoren

#### Demografische factoren

Demografische factoren zijn de omvang, groei en samenstelling van de bevolking. Deze factoren bepalen in grote mate op welke markt organisaties zich richten en welke goederen en diensten ze aanbieden.

In 1795, toen de eerste volkstelling werd gehouden, telde ons land iets meer dan twee miljoen inwoners. Het derde miljoen werd ongeveer vijftig jaar later bereikt, in 1843. Vlak voor de eeuwwisseling werd de vijf miljoen grens overschreden en in 1949 werd de tienmiljoenste inwoner geregistreerd. Van miljoen tot miljoen duurde toen slechts ongeveer zeven jaar. Momenteel heeft Nederland meer dan zeventien miljoen inwoners. Nergens in Europa groeide de bevolking in de afgelopen eeuw zo sterk als in Nederland.

De stijging van de Nederlandse bevolking wordt door verschillende factoren bepaald. De twee belangrijkste factoren zijn een hoog aantal geboorten en een hoog migratiesaldo.

De samenstelling van de bevolking zal ook veranderen door toename van het aantal allochtonen. Allochtonen nemen een groot deel van de groei van de Nederlandse bevolking voor hun rekening. Was in 2003 een op de tien Nederlanders een niet-westerse allochtoon, in 2050 zal dat zijn verdubbeld. Het snelgroeiende, allochtone deel van de bevolking zou de voorziene structurele krapte op de arbeidsmarkt in belangrijke mate kunnen verminderen.



# Van 'war of talent' is voorlopig geen sprake

De afname van de Nederlandse beroepsbevolking na 2024 is minder sterk dan gedacht. Van krapte op de arbeidsmarkt of een 'war of talent' zal geen sprake zijn.

Tot 2023 groeit de potentiële beroepsbevolking met 4,2%. Die toename is vooral het gevolg van de verhoging van de AOW-gerechtigde leeftijd. In het pessimistische scenario is er sprake van een krimp van de beroepsbevolking, maar in de andere scenario's gebeurt dit pas in 2027 of 2032. Een tegenovergestelde ontwikkeling lijkt zich zelfs af te tekenen als de beroepsbevolking voorlopig in omvang groeit ten opzichte van 2012.

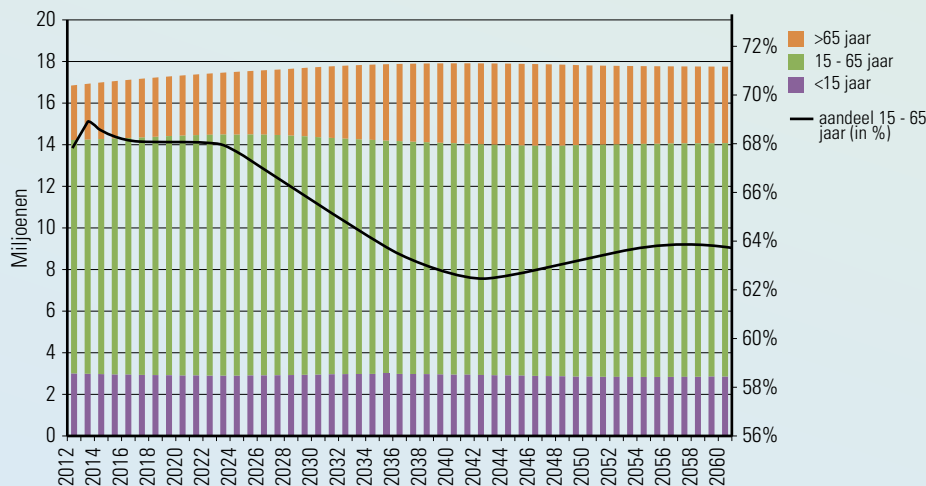
Berichten over een 'war of talent' door een structureel tekort aan arbeidskrachten zijn dan ook op zijn minst voorbarig.

Op de lange termijn krimpt de beroepsbevolking wel: het effect van de AOW-

maatregel is dan uitgewerkt en de andere leeftijdsgroepen hebben de maximaal mogelijk arbeidsparticipatie bereikt. Die krimp zou zich dan voordoen rond 2030. Toch is voor sommige beroepsgroepen sprake van een structurele krapte; dit is het gevolg van een verkeerde match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en niet zozeer als gevolg van vergrijzing en/of ontgroening. Economisch herstel kan (tot 2024) resulteren in een grotere vraag naar arbeidskrachten. Afhankelijk van het tempo en de duur van dit herstel kan de vraag de groei hiervan overtreffen. In zo'n situatie wordt de arbeidsmarkt gespannen, net als voor de financiële crisis. Deze ontwikkeling is echter in hoge mate speculatief.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 6 januari 2014

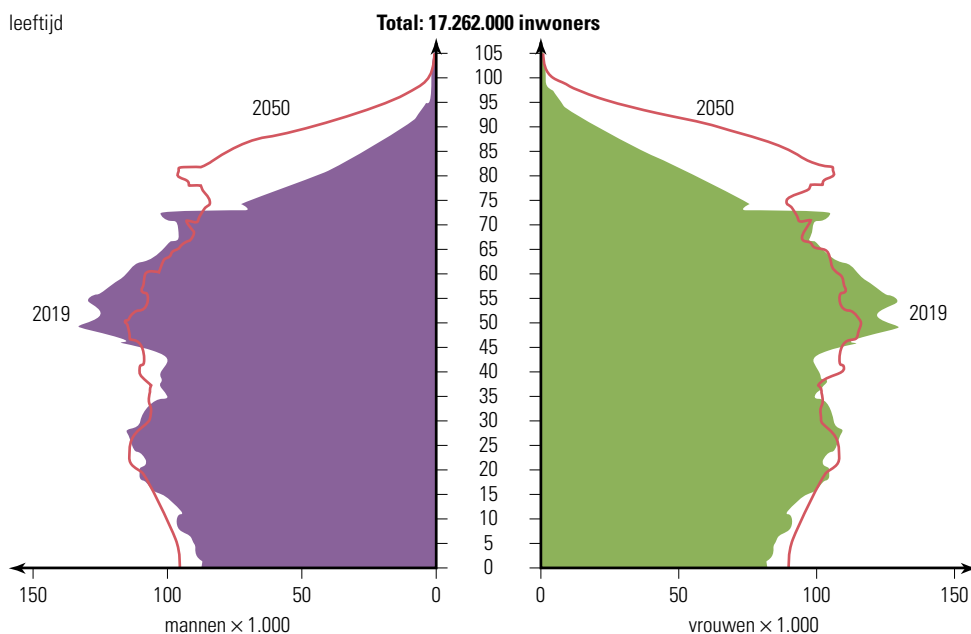
**FIGUUR ONTWIKKELING NEDERLANDSE BEVOLKING EN HET AANDEEL (IN %) VAN DE POTENTIËLE BEROEPSBEVOLKING INCLUSIEF VERHOEGING VAN DE AOW-GERECHTIGDE LEEFTIJD, 2012-2060**



Bron: CBS, RecruitmentLab

Behalve de omvang van de bevolking zal ook de leeftijdsstructuur in de toekomst sterk veranderen. De grootste veranderingen treden op in de groep middelbare en hoge leeftijden. Op de middenleeftijden zal de leeftijdspiramide in de toekomst afslanken en op de hoge leeftijden als gevolg van de vergrijzing juist toenemen (zie figuur 1.4).

FIGUUR 1.4 LEEFTIJDOPBOUW NEDERLAND VAN 2019-2050



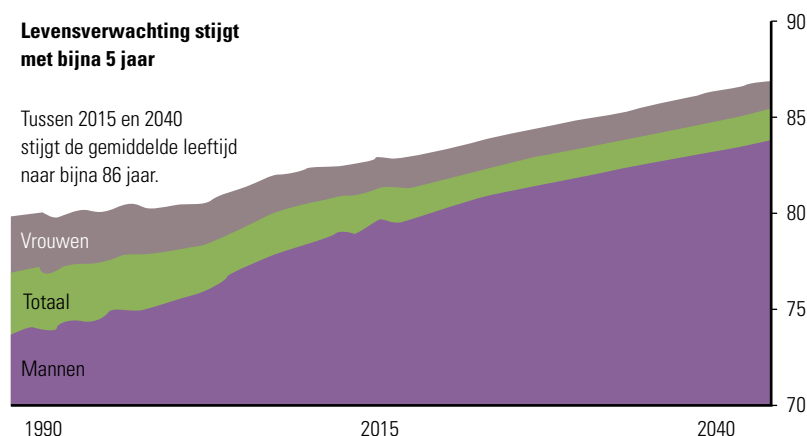
Bron: CBS 2019

Verwacht wordt dat het aantal geboorten de komende jaren weer gaat afnemen als gevolg van de kleinere omvang van de generaties die kinderen gaan krijgen (veroorzaakt door de daling van de geboorteaantallen in de jaren zeventig van de vorige eeuw). Deze daling wordt vrijwel volledig gecompenseerd door een stijging op hogere leeftijden. De levensverwachting van zowel mannen als vrouwen, momenteel 75,5 en respectievelijk 80,5 jaar, zal naar verwachting verder stijgen. De levensverwachting zal toenemen doordat meer mensen oud worden en oude mensen nog ouder worden. In een aantal westerse landen zullen naar verwachting 50% van de kinderen die geboren zijn na 1997 een leeftijd van ruim 100 jaar bereiken (Gratton & Scott, 2016). Het verschil tussen mannen en vrouwen in de levensverwachting zal in de toekomst afnemen als gevolg van onder andere het feit dat de verschillen in rookgedrag tussen mannen en vrouwen kleiner worden. Ondanks de verwachte stijging van de levensverwachting zal door de vergrijzing het jaarlijkse aantal overledenen in de komende decennia sterk toenemen.

FIGUUR 1.5 LEVENSONTWIKKELING

**Levensverwachting stijgt met bijna 5 jaar**

Tussen 2015 en 2040 stijgt de gemiddelde leeftijd naar bijna 86 jaar.



Bron: RIVM, 2018

De vergrijzing van de bevolking brengt een stijging mee van de collectieve uitgaven. Daartegenover staat eveneens een positieve invloed op de inkomsten van de overheid. Gebruikelijk is dat er sprake is van een positief verband tussen het arbeidsinkomen en de leeftijd. Uit een onderzoek van het CBS is gebleken dat de inkomsten uit de directe belastingen (voornamelijk uit inkomen) stijgen, als gevolg van de bevolkingsgroei en de vergrijzing van de bevolking. Wanneer de arbeidsparticipatie in Nederland stijgt tot het gemiddelde in de OESO-landen (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling), gaat daar tevens een grote positieve invloed van uit. De toename van de belastinginkomsten is dan bijna twee keer zo groot.

Als onderleeftijd voor senioren wordt vijftig jaar gehanteerd; rondom deze leeftijd doet zich een aantal veranderingen voor. De kinderen zijn of gaan binnenkort het huis uit, er is een herziening en invulling van nieuwe activiteiten, er ontstaat veel vrije tijd én de kans op het hebben van gezondheidsklachten neemt toe. Dit brengt een andere dagindeling en tijdsbesteding met zich mee. De moderne senior gaat bijvoorbeeld vaak terug naar school, is goed vertegenwoordigd in de politiek, staat midden in het leven, doet aan fitness en laat zich niet betuttelen. 50+'ers gaan meestal zelfstandig op vakantie, gaan steeds verder van huis, ondernemen veel en stellen hoge eisen aan prijs, kwaliteit en comfort.

Steeds meer organisaties ontdekken dat de groep senioren (tussen 50 en 75 jaar) een aantrekkelijke doelgroep kan zijn. Het inkomen per gezinslid is het hoogst van alle leeftijdsgroepen. Tevens blijkt dat senioren 80% per persoon meer uitgeven aan vakanties dan de groep tussen 30 en 50 jaar, ze geven 40% meer uit aan voeding, 16% meer aan studie en vervoer, 75% meer aan de woning en 50% meer aan de persoonlijke hygiëne en geneeskundige verzorging.

De verwachte vraag naar specifieke seniorenproducten zal toenemen. Vooral producten die zekerheid geven, producten die contacten opleveren en niet isoleren, producten die in staat stellen actief en gezond te blijven, producten voor vrijetijdsbesteding en hobby's zullen zeer gewenst worden. Daarbij moet gedacht worden aan op maat gemaakte zaken: (buitenlandse) reizen, speciale maaltijden, kleding en schoeisel, eengezinswoningen, verenigingsactiviteiten.

Doordat de senioren een zeer aantrekkelijke en interessante doelgroep zijn, blijkt het ook een relatief complexe doelgroep. Diverse bedrijven zitten nog met veel vragen ten aanzien van het seniorenmarktbeleid. Antwoorden op vragen als: hoe kun je senioren laten weten dat er een product voor hen op de markt is, zonder dat je te veel stigmatiseert en de kans loopt een oud imago te krijgen, met welke toon kunnen senioren het beste worden aangesproken en moet de relatie met leeftijd in het communicatiebeleid vermeden worden of juist niet, zijn noodzakelijk om een optimaal seniorenbeleid te kunnen voeren.

### **1.3.4 Economische factoren**

Economische factoren bepalen in belangrijke mate het succes van organisaties. Ontwikkelingen ten aanzien van de groei van het nationaal inkomen spelen hierbij een belangrijke rol. Groei van het nationaal inkomen levert veelal voor particulieren een hoger inkomen op en heeft daarmee een positief effect op de koopkracht. Voor organisaties die zich richten op de consumentenmarkt betekent dit dat de afzetmogelijkheden toenemen. De inkomensverdeling is een andere belangrijke factor. Veranderingen in de inkomensverdeling kunnen een belangrijke economische invloed op de omvang van bepaalde markten hebben.

## Senioren

## Economische factoren Groei van het nationaal inkomen

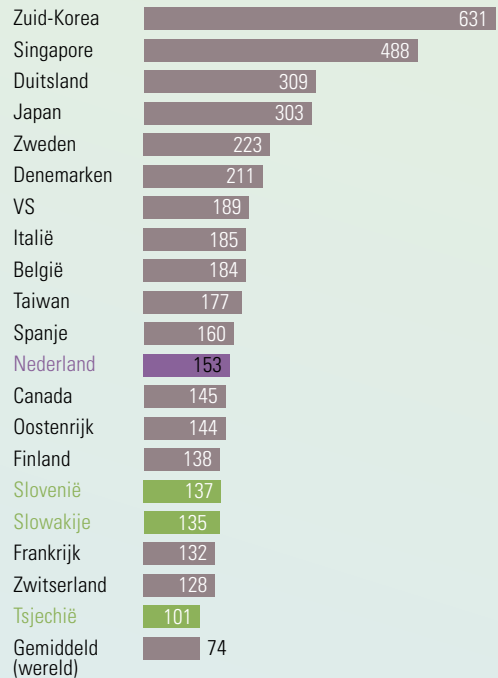
## Inkomensverdeling

# Oost-Europa gaat voor robots en gastarbeiders

De lonen in Oost-Europese landen stijgen snel, doordat er schaarste heerst op de arbeidsmarkt. Slecht nieuws voor bedrijven; ze dreigen in de knel te komen doordat het werk blijft liggen. Het antwoord van experts, naast nog hogere lonen en gastarbeiders: robotisering. Vooral in Slowakije, Tsjechië en Slovenië is de markt zwaar overspannen. Bedrijven in de auto-industrie zien robots als alternatief voor steeds duurder wordende arbeid. Ook worden mensen uit Oekraïne en Servië, zeer gewild bij de werkgevers, aangetrokken. Verrassend genoeg hebben de loonsverhogingen de nood op de arbeidsmarkt alleen maar verder vergroot. Hogere lonen betekenen immers hogere consumptieve bestedingen en hogere uitgaven betekenen meer economische groei en meer vraag naar personeel. Met name bij technische beroepen zoals ingenieurs, lassers, fitters en IT-personeel is de arbeidsmarkt schaarser geworden en de salarisverwachtingen hoger. Automatisering en robotisering kunnen het tekort aan arbeid verkleinen.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 30 mei 2018

FIGUUR WAAR WERKEN DE MEESTE ROBOTS



Bron: FD, 30 mei 2018



Aangezien Nederland voor een groot gedeelte (ruim 30%) van zijn nationaal inkomen afhankelijk is van het buitenland, spelen internationale economische ontwikkelingen ook een belangrijke rol. Het gaat hier onder andere om:

- de economische groei in verschillende landen;
- valutaschommelingen;
- ontwikkeling van de rentestand;
- ontwikkeling van het buitenlandse loonpeil.

Deze factoren kunnen van grote invloed zijn op de concurrentiepositie van Nederlandse ondernemingen.

Tussen nu en 2040 stromen er door de vergrijzing en ontgroening meer Nederlanders uit het arbeidsproces dan erbij komen. Daarnaast is er sprake van een kwalitatieve mismatch tussen de mensen die op zoek zijn naar een baan en de behoefte op de arbeidsmarkt. Om de kosten van de vergrijzing op te vangen zal Nederland het vooral moeten hebben van hoogopgeleide talenten, die goed verdienen.

Een belangrijke impuls voor de verbetering van de economische situatie is investeringen doen in kennis en innovatie. De Europese Unie heeft in Lissabon en Barcelona de ambitie uitgesproken de meest concurrerende kenniseconomie ter wereld te willen worden. Hiertoe zou ten minste 3% van het bnp van de landen van de Europese Unie aan onderzoek en innovatie moeten worden besteed.

Nederland heeft verklaard binnen Europa tot de top te willen behoren. Maar het huidige investeringsniveau in ons land wordt door velen onvoldoende geacht om dit te bereiken.

Nederland is vanuit zijn geografische en historische achtergrond traditioneel in sterke mate afhankelijk van internationale handel en investeringen. Hierbij spelen niet alleen ontwikkelingen binnen Europa, maar zeker ontwikkelingen op wereldniveau mee. Uitspraken doen over langetermijnontwikkelingen van de wereldeconomie gaat gepaard met onzekerheden.

Het maken van prognoses voor de ontwikkeling van zowel de Nederlandse als de wereldeconomie, is een van de kernactiviteiten van het Centraal Planbureau. Prognoses zijn economische analyses die met behulp van beschikbare kennis, informatie en instrumenten (zoals economische modellen) een onderbouwd vooruitzicht op toekomstige ontwikkelingen schetsen. Het CPB onderscheidt drie tijdshorizonten: de korte, middellange en lange termijn.

Een voorbeeld van een langetermijnscenariostudie is 'Vier vergezichten op Nederland'. In deze studie worden vier scenario's tot 2040 besproken. Het Nederlandse beleid staat voor een aantal strategische uitdagingen die van grote betekenis zijn voor de economische perspectieven op lange termijn. Over de omgang van de toekomstige knelpunten en economische achtergronden waartegen die zich zullen afspelen bestaat grote onzekerheid. De vier scenario's bieden een kwantitatieve analyse op nationaal niveau en voor afzonderlijke sectoren. Er bestaan grote verschillen tussen de scenario's voor Nederland. Zo is het bbp per hoofd van de bevolking in 2040 tussen 30% en 120% hoger dan het huidige niveau. De scenario's met hoge groei kennen wel een grotere mate van inkomensongelijkheid en een lagere milieukwaliteit. De vergrijzing heeft een drukkend effect op de groei van arbeidsaanbod en werkgelegenheid en op de verhouding tussen actieven en niet-actieven in alle scenario's. De verdeling van de werkgelegenheid over bedrijfstakken blijft verschuiven, met name van de landbouw en industrie naar de diensten en zorg. Deze ontwikkeling is al decennia aan de gang. Informatie over



dit scenario-onderzoek kan worden verkregen op de website van het Centraal Planbureau.

## Wereldhandels-organisatie (WTO)

Op grond van eeuwenlange ervaring is het Nederlandse handelspolitieke beleid gericht op een open economisch bestel en optimale vrijhandel. Tegelijkertijd onderkent Nederland als relatief klein land het belang van een internationale rechtsorde op handelspolitiek terrein om te waarborgen dat in de wereldeconomie niet het recht van de jungle geldt, maar dat van internationale verdragen die tegemoetkomen aan de belangen van alle partijen. Met de toenemende globalisering van de economie neemt de betekenis van zo'n rechtsstelsel alleen nog maar toe.

In dat licht heeft Nederland de totstandkoming van de Wereldhandelsorganisatie (WTO) in 1995 dan ook toegejuicht. Deze jonge organisatie, die nu al meer dan 164 leden (2018) telt, heeft mede dankzij haar systeem van bindende geschillenbeslechting, het potentieel om zich te ontwikkelen tot de werkelijke spil van het multilaterale handelsstelsel. Daarom vindt Nederland institutionele versterking van de WTO – naast voortzetting van de handelsliberalisatie op gebied van industrie-producten, diensten en landbouwproducten – een belangrijke doelstelling voor de WTO in de komende jaren.

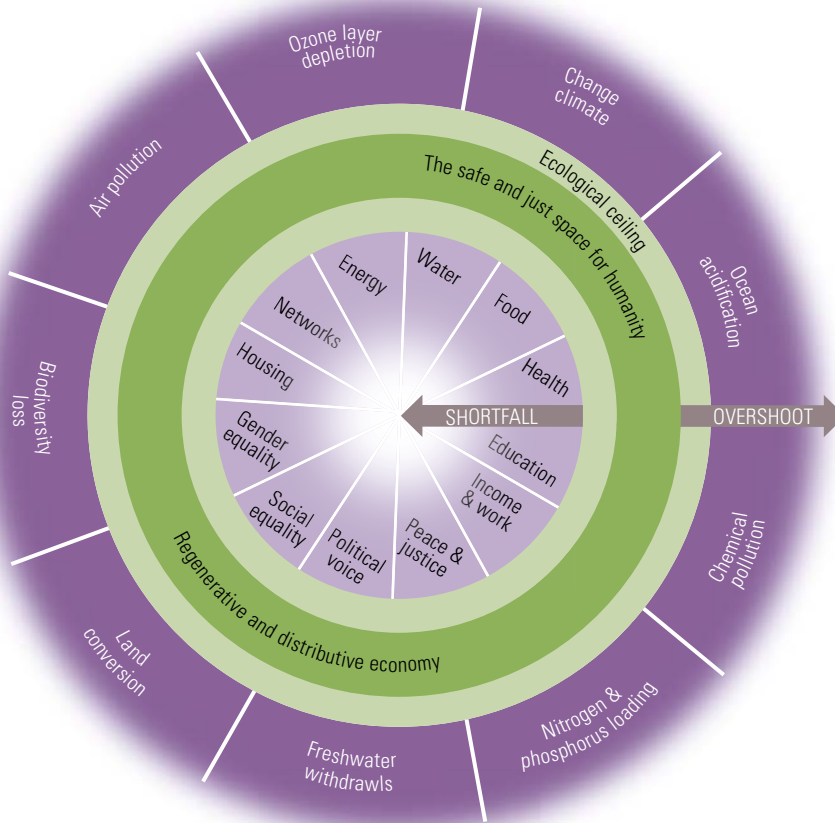
Twee andere fundamentele taken waarvoor de WTO gesteld wordt, zijn de verdere integratie van ontwikkelingslanden – en vooral ook de minst ontwikkelde landen – in de wereldhandel en in het werk van de WTO, en de uitwerking van de relatie tussen handel en belangrijke thema's als milieu, voedselveiligheid en fundamentele arbeidsnormen. Er zal moeten worden nagegaan hoe kan worden omgegaan met het spanningsveld dat hier bestaat, echter met nadrukkelijke uitsluiting van enigerlei protectionistisch misbruik.

In een studie van de Wereldbank staat dat het neerhalen van handelsbarrières ontwikkelingslanden een inkomensverhoging zou opleveren van 500 miljard dollar. Ofschoon het definitieve cijfer is betwist, blijven de voordelen enorm. Maar ook voor Nederland zal dit grote consequenties hebben.

### Economische groei

In de moderne economie heeft altijd de nadruk gelegen op het belang van economische groei. Er ontstaan steeds meer tegenkrachten die hier vraagtekens bij zetten omdat economische groei in het verleden ten koste is gegaan van de het milieu en de leefbaarheid op aarde. In haar boek *Donuteconomie* (2017) pleit de op Oxford werkzame econome Kate Raworth voor het afschaffen van oneindige economische groei en dat mensen moeten streven naar een compleet circulaire economie. Haar nieuwe economische model lijkt verdacht veel op een donut. Zij beschrijft een economisch model wat balanceert tussen essentiële menselijke behoeften en planetaire grenzen. In plaats van te focussen op de groei van de economie, moeten economen zich bezighouden met vragen over hoe we ervoor kunnen zorgen dat iedereen op aarde toegang heeft tot hun basisbehoeftes, zoals voldoende te eten, educatie, veiligheid (mensenrechten) en gezondheid. Terwijl we de mogelijkheden voor toekomstige generaties niet moeten beperken door ons ecosysteem te beschermen: een balans tussen een ecologische bovengrens en een sociale ondergrens. Haar model stelt harde grenzen aan groei. Een confronterende boodschap voor beleidsmakers en economen die economische groei zien als basis van een gezond systeem (Raworth, 2017; FD, Duurzaam Bedrijfsleven nr. 14 2018).

FIGUUR 1.6 DE DONUT: EEN KOMPAS VOOR DE EENENTWINTIGSTE EEUW



Bron: De Donuteconomie K. Raworth, 2017

De buitenste cirkel is gebaseerd op het Planetary Boundaries Framework van het Stockholm Resilience Centre, het model is niet ontwikkeld door economen maar door natuurwetenschappers. Hierin wordt de biosfeer waarin de economie bestaat weergegeven, waaronder onder andere climate change, freshwater use, ocean acidification. In dit model staat de planeet centraal in plaats van de markt. Volgens Raworth moet in de 21<sup>e</sup> eeuw de planeet de basis zijn voor de economie. Progressieve bedrijven zouden de transitie moeten leiden, vooral uit de voedselsector. Voedsel beïnvloedt alle negen planetaire grenzen (zie figuur 1.6). Als voedselwinning anders kan worden vormgegeven, dan heeft dit een enorme positieve impact op die grenzen, aldus Raworth.

Raworth ziet de aandeelhouders als de grootste bedreiging voor bedrijven die het donutmodel willen integreren in hun businessmodel. Bedrijven kunnen hun visie, beleid en netwerk aanpassen om een meer positieve impact te hebben op de planeet. Maar uiteindelijk gaat het erom wie de eigenaar is van het bedrijf. Beursgenoteerde bedrijven zijn afhankelijk van hun aandeelhouders die streven naar financieel gewin op de korte termijn. Langetermijnvisie is van groot belang om een mindshift mogelijk te maken. Vooral bij politici spreekt het donutmodel aan: inclusieve groei, duurzame groei en veerkrachtige groei om economische progressie te bewerkstelligen, een nieuw beeld hoe welvaart eruit zou kunnen zien. Het is natuurlijk de vraag of deze inzichten worden gedeeld door bevolkingsgroepen die uiteindelijk

door middel van verkiezingen bepalen in hoeverre deze inzichten daadwerkelijk worden meegenomen in politieke besluiten.

### 1.3.5 Politieke factoren

#### Politieke factoren

Vanuit haar politieke factorenpolitieke verantwoordelijkheid tracht de overheid de gang van zaken in het economische leven te sturen. Zo kan de overheid bijvoorbeeld invloed uitoefenen op het prijsniveau, de inkomensverdeling, de arbeidsmarkt, de betalingsbalans en de economische groei.

De afgelopen jaren hebben we gezien dat er steeds meer politieke macht en verantwoordelijkheid buiten onze nationale grenzen komt te liggen. Dit heeft onder meer te maken met het slechten van de grenzen tussen de lidstaten van de Europese Unie met als doel een gemeenschappelijke interne markt op te bouwen. Daarnaast is er sprake van een roep voor het beperken van de macht in Europa door met name populistische partijen. De Brexit is een duidelijk gevolg hiervan.

#### Economische Unie

De eenwording van Europa en een verschuiving van de politieke macht zijn factoren waarmee organisaties in de naaste toekomst geconfronteerd worden. Van eenwording zal sprake zijn wanneer de lidstaten hun economische en politieke soevereiniteit in grote mate overdragen aan gemeenschappelijke instituties. Er wordt dan gesproken van een economische unie.

In zijn algemeenheid kunnen vijf vormen van economische integratie onderscheiden worden. In toenemende mate van integratie gaat het om een vrijhandelszone, een douane-unie, een gemeenschappelijke markt, een economische unie en een volledige politieke en economische unie. We gaan kort in op deze fenomenen.

#### Vrijhandelszone

**1 Een vrijhandelszone.** Alleen de onderlinge handelsbelemmeringen worden door de deelnemende landen afgeschaft. De landen hanteren wel hun eigen invoertarieven voor producten die van buiten de vrijhandelszone worden geïmporteerd. De handelspolitiek is dus niet geharmoniseerd. Certificaten van oorsprong zijn hierbij nodig om te voorkomen dat producten worden ingevoerd via het land met de laagste invoerheffingen. Een voorbeeld van een vrijhandelszone is de NAFTA (North American Free Trade Area).

#### Douane-Unie

**2 Een douane-unie.** Hier wordt tevens een gemeenschappelijke handelspolitiek gevoerd. De opbrengsten uit invoertarieven worden hierbij via een bepaalde sleutel onderling verdeeld.

#### Gemeenschappelijke markt

**3 Een gemeenschappelijke markt.** De basis is een douane-unie. Daarnaast worden de belemmeringen op het gebied van de productiefactoren weggenomen.

#### Economische unie

**4 Een economische unie.** Het stapje verder is dat in een economische unie tevens het monetaire beleid en de financiële overheidspolitiek geharmoniseerd zijn. Deze stap vereist het opzetten van centrale instituties, zoals één Centrale Bank.

#### Volledige politieke en economische unie

**5 Een volledige politieke en economische unie.** Hierbij gaan landen geheel samen. Een voorbeeld hiervan is de vorming van de Verenigde Staten van Amerika.

Binnen de Europese Unie is sprake van een gemeenschappelijke interne markt. Deze gemeenschappelijke markt is gebaseerd op een viertal economische vrijheden:

- a** vrijheid van goederenverkeer;
- b** vrijheid van dienstenverkeer;
- c** vrijheid van kapitaalverkeer;
- d** vrijheid van personenverkeer.

Door het ontwikkelen van een gemeenschappelijke interne markt is economische blokvorming op Europees niveau ontstaan, waardoor de concurrentiepositie ten opzichte van andere machtsblokken, zoals Japan, de Verenigde Staten en Zuidoost-Azië, mogelijk wordt verbeterd.

Het gevolg van een verenigd Europa zal op veel organisaties van grote invloed zijn. Zo zal naar verwachting de toegenomen concurrentie het effect hebben dat de productiekosten worden gedrukt, waardoor de prijzen dalen. Lagere prijzen leiden tot een hogere omzet, die op zijn beurt schaalvergroting en bedrijfsuitbreiding mogelijk maakt. Grotere productie maakt innovatie betaalbaar, waardoor weer betere producten ontstaan, die gemakkelijker hun weg naar de consumenten zullen vinden. Aldus ontstaat een hele keten van elkaar versterkende effecten, die invloed zullen hebben op de concurrentiepositie ten opzichte van landen als de Verenigde Staten, Japan en Zuidoost-Azië.

Voordat er echt sprake is van een open interne markt zal eerst nog een aantal belemmeringen op verschillende terreinen moeten worden opgeheven, zoals:

- a Fysieke belemmeringen.** Dit zijn douanecontroles en de daarbij behorende papierwinkel en het oponthoud aan de grenzen.
- b Belemmeringen van technische aard.** Er bestaan verschillen in voorschriften voor productnormen, in de bepalingen van het ondernemingsrecht en de afscherming van de markt voor overheidsaankopen.
- c Fiscale belemmeringen.** Dit zijn verschillen in btw-tarieven en accijnzen, waardoor verrekeningen en controles aan de grens noodzakelijk zijn.

## Belemmeringen

Ruim een derde van het nationaal inkomen van Nederland wordt verdiend in de exportsector. In vergelijking met andere landen is dit een groot aandeel. De concurrentiepositie van de Nederlandse bedrijven moet dan ook de nodige aandacht krijgen. Nederland heeft als voordeel dat de van oudsher grote mate van openheid van de economie voordelen met zich mee kan brengen ten opzichte van andere lidstaten in de Europese Unie.

Anno 2018 heeft de Europese Unie 28 lidstaten.

De EU-lidstaten en het jaar van toetreding zijn als volgt:

- 1952 - België, Frankrijk, Duitsland, Italië, Luxemburg en Nederland
- 1973 - Denemarken, Ierland en het Verenigd Koninkrijk
- 1981 - Griekenland
- 1986 - Portugal, Spanje
- 1995 - Finland, Oostenrijk en Zweden
- 2004 - Cyprus, Estland, Hongarije, Letland, Litouwen, Malta, Polen, Slovenië, -Slowakije, Tsjechië
- 2007 - Bulgarije, Roemenië
- 2013 - Kroatië

Op 29 maart 2017 heeft het Verenigd Koninkrijk in een brief aan de Raad het EU-lidmaatschap formeel opgezegd. Nadat het VK de EU heeft verlaten zal de EU nog 27 lidstaten hebben.

FIGUUR 1.7 LANDEN VAN DE EUROPESE UNIE



Nederlandse organisaties hebben in het verleden een grote mate van ervaring opgedaan met aspecten van internationale concurrentie. Uit het verleden blijkt dat de Nederlandse export voor 71% plaatsvindt binnen de Europese Unie. De export naar landen buiten de EU is tussen 2008-2018 is veel sneller gegroeid dan de export binnen de EU.

### Midden- en Kleinbedrijf

Een apart aspect bij de eenwording van de Europese markt is de positie van het Midden- en Kleinbedrijf (MKB). Het MKB vormt een belangrijk gedeelte van de Nederlandse economie. Van het Midden- en Kleinbedrijf spreken we als het gaat om particuliere bedrijven die minder dan honderd werknemers in dienst hebben. Wanneer er meer dan honderd werknemers in dienst zijn, spreken we van het grootbedrijf.

Een belangrijke vraag is met welke kansen en bedreigingen het MKB in het nieuwe Europa geconfronteerd wordt. De omzet van het MKB in Nederland komt voornamelijk uit de binnenlandse markt alhoewel bijna twee op de drie bedrijven in het MKB internationaal actief is. Het hoogste percentage van de in het buitenland behaalde omzet wordt daarbij gerealiseerd binnen de Europese Unie.

Het is dan maar de vraag of bedrijven die tot het MKB worden gerekend wel (optimaal) zullen profiteren van het wegvallen van de interne grenzen. Ondernemingen die in het nieuwe Europa niet de intentie hebben zich op de Europese markt te begeven, zullen naar alle waarschijnlijkheid wel geconfronteerd worden met onder-

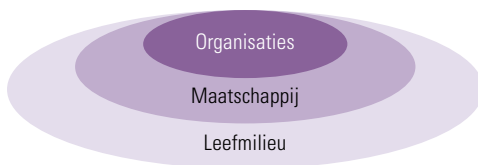


nemingen die vanuit het buitenland op de Nederlandse markt gaan opereren. De concurrentie waarmee het Nederlandse MKB wordt geconfronteerd zal daarom alleen maar gaan toenemen. Vanwege de belangrijke plaats van het MKB in de Nederlandse economie is gericht stimuleringsbeleid van de overheid op zijn plaats. Zoals eerder gesteld is, zal er bij het handelen binnen de grenzen van de Europese Unie geen sprake meer zijn van handelsbelemmeringen onderling.

### 1.3.6 Maatschappelijke factoren

In de samenleving is de behoefte groot om invloed uit te oefenen op organisaties, omdat er kritiek is op zaken zoals de milieuverantwoordelijkheid van bedrijven, geluidshinder, ethische aspecten van ondernemen en medezeggenschap in organisaties. De kritiek wordt naar voren gebracht door verschillende partijen, zoals werknemers en belangenorganisaties. Deze kunnen hierbij gebruikmaken van de media om hun eisen kracht bij te zetten. Soms leidt de kritiek ook tot nieuwe wetgeving.

FIGUUR 1.8 ORGANISATIES ZIJN ONDERDEEL VAN DE MAATSCHAPPIJ DIE EEN ONDERDEEL IS VAN HET MILIEU



Organisaties zijn een onderdeel van de maatschappij. De maatschappij is echter breder dan wat zich afspeelt in organisaties. Vrienden, familie, sport, hobby's en religie zijn minstens zo belangrijk voor mensen.

Op haar beurt bestaat de maatschappij binnen het natuurlijke leefmilieu. De basisbehoeften van de samenleving, zoals lucht, voedsel en water komen uit de natuur, net zoals energie en grondstoffen voor huizen, transport en producten. Vroeger bepaalde het natuurlijke leefmilieu in grote mate hoe de maatschappij eruitzag. Nu beïnvloeden menselijke activiteiten in toenemende mate het natuurlijke leefmilieu.

Leefmilieu

Organisaties gaan steeds meer rekening houden met wensen uit de maatschappij en richten zich op wat wordt genoemd duurzaam ondernemen.

In het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) komt tot uitdrukking dat het bedrijf onderdeel is van een groter geheel. Een onderneming wordt beïnvloed door haar omgeving, denk aan mislukte oogsten door opwarming van de aarde en een daarmee gepaard gaande stijging van grondstofprijzen. Andersom oefent een bedrijf zelf invloed uit op zijn omgeving, bijvoorbeeld door schadelijke stoffen uit te stoten tijdens het productieproces. Steeds meer vindt men het daarom een verantwoordelijkheid van bedrijven om rekening te houden met mens, milieu en andere omgevingsfactoren.

MVO



#### Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Bij MVO geeft het bedrijf een bewuste en structurele invulling aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid, op een wijze die verdergaat dan waartoe de wet verplicht. Dit leidt tot toegevoegde waarde voor zowel de samenleving als het bedrijf zelf. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt ook wel duurzaam ondernemen genoemd. Duurzaam ondernemen is afgeleid van het begrip duurzame

Duurzaam ondernemen

# Hoe vergroot je de maatschappelijke rol van je bedrijf?

## 1 Inzicht in medewerkerbetrokkenheid

Een grote gerichtheid op duurzaamheid draagt bij tot medewerkerbetrokkenheid. Probeer te achterhalen wat de kennis is die medewerkers hebben van de maatschappelijke activiteiten en de mate waarin ze zelf ook kunnen deelnemen.

## 2 Verbeteren klantgerichtheid

Een hoge klantgerichtheid hangt vaak samen met een hoge medewerkerbetrokkenheid. De maatschappelijke koers van het bedrijf krijgt dan ook een positieve impuls.

## 3 Maatschappelijke betrokkenheid vergroten

Human Resource Development (HRD) kan invloed uitoefenen op de maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijf door middel van het organiseren van sociale projecten. Een bedrijfsevent kan een maatschappelijk tintje krijgen waardoor medewerkers nieuwe inzichten krijgen. Het opzetten van corporate foundations met een gezamenlijk gedragedoel is een veel voorkomend initiatief.

## 4 Talent ontwikkelen

Talented medewerkers kunnen zich ontwikkelen en hun competenties tonen mid-

dels maatschappelijke projecten. Buiten de reguliere context van vastomlijnde rollen en afspraken kunnen kwaliteiten als flexibiliteit, samenwerken, stressbestendigheid en creativiteit zichtbaar worden gemaakt.

## 5 Werken aan organisatiecultuur

Al het voorgaande heeft invloed op de cultuur, de normen en waarden van een organisatie. Het heeft een sterk vormende kracht op de organisatiecultuur; het zorgt voor onderlinge binding en geeft richting aan zelfsturend handelen.

## 6 Laten zien waar je maatschappelijk voor staat

Het maatschappelijk profiel van een organisatie speelt steeds meer een rol in diens aantrekkelijkheid als werkgever. Als organisatie moet je meer en meer zichtbaar maken waar je maatschappelijk voor staat.

Bron: Bas van Haastrecht, Wat niemand vertelt over ondernemen. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties* (TvOO), nr.3 09-2017.



ontwikkeling; dit begrip is in 1987 door de Commissie Brundtland geïntroduceerd. Bedrijven kunnen door duurzaam te ondernemen een belangrijke bijdrage leveren aan een duurzame ontwikkeling van de maatschappij.

Bij MVO is winstmaximalisatie niet (meer) het enige doel, het creëren van waarde staat centraal, dat wil zeggen waarde voor de klanten, de werknemers, de aandeelhouders, het milieu, het klimaat en de maatschappij. Maar hoe ver reikt deze verantwoordelijkheid? Aan welke onderwerpen moeten bedrijven dan aandacht besteden? Om erachter te komen wat er precies van bedrijven verwacht wordt, is het belangrijk dat zij in gesprek gaan met hun omgeving. Dit wordt ook wel een stakeholderbenadering genoemd. Stakeholders (belanghebbenden) zijn allerlei groepen mensen die de belangen van zichzelf, andere groepen mensen of de natuur vertegenwoordigen in relatie tot de activiteiten van de onderneming in de hele keten. In de stakeholderbenadering kunnen stakeholders invloed uitoefenen op het beleid van een onderneming. Door een stakeholderdialoog te voeren leert een bedrijf over de effecten van de bedrijfsactiviteiten op bepaalde groepen. Er kan sprake zijn van interne stakeholders (werknemers, managers, aandeelhouders), maar ook van externe stakeholders (klanten, leveranciers, NGO's, burgers, overheden, financiers) (zie tabel 1.1).

TABEL 1.1 RELATIEMATRIX MET EEN AANTAL VOORBEELDEN VAN AANDACHTSPUNTEN BIJ DE GENOEMDE MAATSCHAPPELIJKE THEMA'S IN RELATIE TOT DE STAKEHOLDERS

Stakeholder	Thema				
	Sociaal	Cultureel	Politiek	Ethisch	Milieu
<i>Klant</i>			Internationale verhoudingen	Cause-related marketing	Milieuvriendelijke producten, keurmerken hergebruik
<i>Leverancier</i>			Internationale verhouding	Leveranciersselectie (SA8000)	Leveranciersselectie (gebruik grondstoffen, duurzame materialen)
<i>Medewerker</i>	Werkgelegenheid, deeltijdbanen, telewerken, kinderopvang, veiligheid, gezondheid, welzijn	Sportfaciliteiten, kunst, taalonderwijs	Gelegenheid tot politieke activiteiten	Persoonlijke ontplooiing, gelegenheid tot participeren in maatschappelijke organisaties, normen en waarden, minderheden, discriminatie	Energieverbruik, afval, vervoer
<i>Manager</i>	Werkgelegenheid, deeltijdbanen, telewerken, kinderopvang, veiligheid, gezondheid, welzijn	Sportfaciliteiten, kunst, taalonderwijs	Inkomensverhoudingen	Persoonlijke ontplooiing, gelegenheid tot participeren in maatschappelijke organisaties, normen en waarden, minderheden, discriminatie	Energieverbruik, afval, vervoer
<i>Financier</i>				Prospectus (beursintroductie)	Groen bankieren
<i>Concurrent</i>	Sociale convenanten		Belangenbehartiging		Bedrijfstak gerichte convenanten
<i>Overheid</i>	Wet- en regelgeving, werkgelegenheid, veiligheid		Grote stedenbeleid, onderhouden relatie met overheden		Wet- en regelgeving, vergunningen, natuurbeheer
<i>Onderwijs</i>	Kennisoverdracht (stages, gastcolleges)		Aansluiting onderwijs om behoefte te ondersteunen	Informatie	Informatie
<i>Media</i>	Informatie	Informatie	Informatie		Informatie
<i>Belangengroepen</i>	Maatschappelijk forum informatie		Informatie	Gedragscodes, cause-related marketing, ideële reclame	Informatie
<i>Omwonenden</i>	Burenraad, veiligheid, kennisoverdracht (bedrijfsbezoeken), sponsoring	Sponsoring		Gedragscodes, integratie minderheden	Emissie, afvalbeheersing, overlast
<i>(Wereld)burger</i>	Kennisoverdracht (congressen, publicaties), sponsoring	Sponsoring		Gedragscodes	

MVO is een breed begrip waar verschillende onderwerpen onder kunnen vallen. Maatschappelijke thema's die voor maatschappelijk verantwoord ondernemen van belang zijn, kunnen onderverdeeld worden in vijf thema's: sociaal-maatschappelijk, cultureel, politiek, ethisch en milieu. Aspecten die van groot belang zijn voor een duurzame ontwikkeling van de maatschappij zijn onder andere klimaatverandering, biodiversiteit, werkgelegenheid, economische groei, mensenrechten, milieu en economie, kinderarbeid, armoede en verdeling van welvaart.

### People, planet, profit

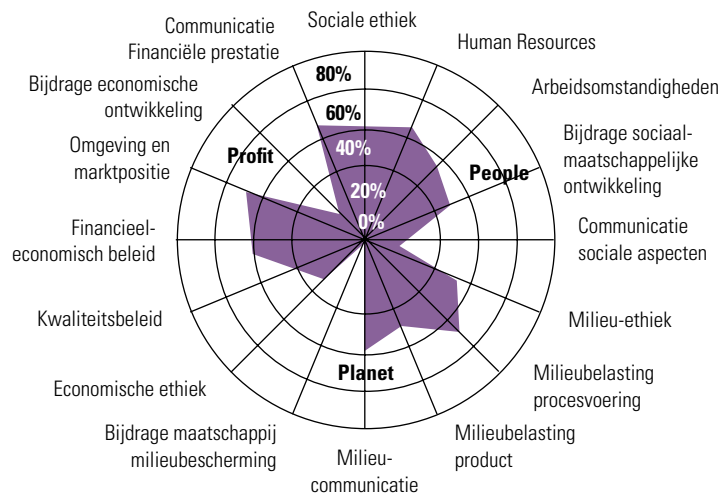
Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen, stellen zich kwetsbaar op naar hun omgeving en combineren het zakelijke met de zorg voor mens en milieu. Vaak wordt gesproken over de drie dimensies: people, planet en profit.

**People** Tot het domein people worden gerekend de prestaties van de onderneming op sociaal-ethisch gebied. Het gaat er hierbij om hoe het bedrijf met zijn personeel en de maatschappij in ruimere zin omgaat. Belangrijke thema's zijn: mensenrechten, omkoping en fraude, kinderarbeid, man-vrouwverhoudingen, diversiteit en discriminatie, medezeggenschap, gedragscodes, gezondheid en betrokkenheid van medewerkers, scholing en ontwikkeling enzovoort.

**Planet** Het domein planet betreft de prestaties van de onderneming op het gebied van milieu in ruime zin. Actuele thema's die behoren tot het domein planet zijn: milieuzorg, ketenbeheer, eco-efficiency, schoner produceren, duurzame technologieontwikkeling, duurzame bedrijventerreinen, energie- en CO<sub>2</sub>-reductie enzovoort.

**Profit** Tot het domein profit worden niet de puur financiële prestaties van de onderneming gerekend, maar gaat het om economische zaken. Het gaat om thema's als werkgelegenheid, investeringen in infrastructuur, locatiebeleid, politieke betrokkenheid, uitbesteding, economische effecten van diensten en producten. Ook sponsoring, medewerkersparticipatie, winstbestemming en dergelijke horen hier thuis. Zie figuur 1.9 voor een duurzaamheidsscorecard. Het gaat hierbij om een 'rapport' waarop mensen kunnen zien hoe organisaties scoren op een aantal dimensies van duurzaamheid.

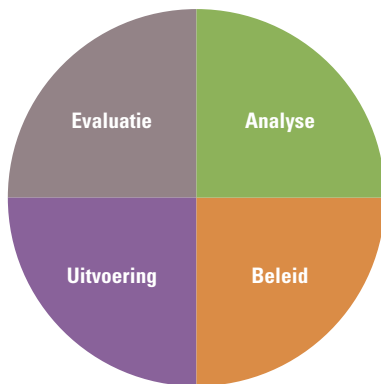
FIGUUR 1.9 VOORBEELD VAN EEN DUURZAAMHEID SCORECARD



Bron: <http://www.duurzaamondernemen.nl>

Er is niet één juiste manier van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor elk bedrijf kunnen de MVO-activiteiten er anders uitzien. Dit is afhankelijk van bijvoorbeeld de sector, omvang, cultuur en bedrijfsstrategie. Bovendien is MVO een proces en geen eindbestemming. Onder invloed van verschillende interne en externe factoren kunnen de doelen die het bedrijf nastreeft in de tijd, veranderen. Voor het nemen van goede beslissingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, gebruikt een onderneming vaak stappenplannen die gebaseerd zijn op de zogenoemde plan-do-check-act-cyclus. Dit vierstappenplan helpt bedrijven bij het maken van keuzes betreffende MVO, het opstellen van MVO-beleid en het implementeren ervan. Zie figuur 1.10 voor de vier stappen: analyse, beleid, uitvoering en evaluatie

FIGUUR 1.10 HET VIERSTAPPENPLAN DAT CYCLISCH WORDT DOORLOPEN



Na een analysefase waarin de onderneming inzicht krijgt in de maatschappelijke ontwikkelingen in haar omgeving, haar imago en de verwachtingen van relevante groepen belanghebbenden, stelt zij haar duurzame missie en visie op en brengt deze in lijn of integreert deze met de bestaande missie en visie. Daardoor wordt duidelijk waar de onderneming voor gaat en voor staat op het gebied van MVO.

Daarna volgt de fase van beleidsontwikkeling. Dit beleid moet in de lijn liggen met het algemene ondernemingsbeleid. Een aantal belangrijke uitgangspunten dient uitgewerkt te worden in prestatie-indicatoren en hiervoor moeten doelen worden vastgesteld. Ook bepaalt de onderneming haar strategie en stelt zij een actieplan op om de doelen te behalen.

De volgende stap is de uitvoering. Concrete projecten moeten worden gestart in verschillende bedrijfsprocessen. Hiervoor is het eventueel nodig dat medewerkers verder opgeleid en geschoold worden. In deze fase zijn communicatie en draagvlak in het bedrijf van essentieel belang. Voldoende aandacht van het topmanagement is een voorwaarde voor succes, net als persoonlijke verantwoording van het managementteam en het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers en primaire en secundaire belanghebbenden.

Er zijn diverse manieren om te evalueren en te verbeteren; dit gebeurt in de laatste fase. Door middel van meten, rapporteren, positie bepalen, een profielschets creëren, zelfevaluatie en interne groepsdiscussies kan de onderneming beoordelen of zij haar maatschappelijke doelstellingen heeft gerealiseerd. Vervolgens is het van belang dat zij hier open en transparant over communiceert richting stakeholders en andere belangstellenden. Bijvoorbeeld via de website, met een duurzaamheidsverslag of door de resultaten te integreren in het gewone jaarverslag. Ook kan in deze



fase worden bekeken of er inmiddels nieuwe ontwikkelingen zijn in de omgeving van het bedrijf of in de verwachtingen van stakeholders. Deze veranderingen kunnen aanleiding vormen om de doelstellingen en het actieplan aan te passen. Het is de uitdaging voor de huidige generatie om economische ontwikkeling gepaard te laten gaan met een rechtvaardige verdeling van welvaart en bescherming van het milieu, op een zodanige manier dat de aarde behouden blijft voor toekomstige generaties. Het is dan ook van groot belang dat deze idee van het ontwikkelen van een plan voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt gedragen door multinationals en industriële bedrijven die een grote impact hebben op mens en milieu en daarmee een voorbeeldfunctie kunnen hebben voor niet-industriële sectoren en voor MKB-bedrijven. Anderzijds kunnen duurzame en innovatieve koploperbedrijven door hun omvang en slagkracht laten zien hoe het anders, beter en sneller kan.

Bedrijven kunnen om verschillende redenen kiezen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bijvoorbeeld vanuit een intrinsieke motivatie, 'gewoon omdat het hoort'. Maar ook vanuit strategische of economische motieven, omdat MVO een interessante businesscase vormt. Soms voelen bedrijven zich gedwongen maatschappelijk verantwoord te ondernemen, bijvoorbeeld door druk van NGO's of naderende wetgeving. In veel gevallen is er sprake van een mix aan motieven. Als een onderneming bepaald heeft vanuit welke invalshoek zij wil opereren, moet zij onderscheid maken tussen imago enerzijds en positie in de maatschappij anderzijds. De positie van de onderneming in de maatschappij is een combinatie van imago (wat een onderneming wil uitstralen) en identiteit (hoe een onderneming werkelijk is). Het imago van een onderneming is kwetsbaar en een geschonden imago is niet gemakkelijk te herstellen. Het is dus zaak dat zij zorgvuldig nadenkt over de positie die zij in de maatschappij wil innemen. Slechts weinig ondernemingen komen belangeloos tot maatschappelijk betrokken handelen. Bij de meeste bedrijven is sprake van een combinatie van economisch belang en aandacht voor de samenleving.

In hoofdstuk 5 zal uitgebreid worden stilgestaan bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

# Samenvatting

- ▶ Organisaties staan bloot aan invloeden uit hun omgeving. Deze omgeving bestaat uit partijen en omgevingsfactoren.
- ▶ Partijen beïnvloeden organisaties, maar zijn ook zelf beïnvloedbaar. De partijen zijn:
  - afnemers;
  - leveranciers;
  - concurrenten;
  - vermogensverschaffers;
  - werknemers;
  - belangenbehartigingsorganisaties;
  - overheidsinstellingen;
  - media.
- ▶ Omgevingsfactoren zijn door organisaties in mindere mate te beïnvloeden en kunnen voor organisaties beperkingen, maar ook mogelijkheden met zich meebrengen. De omgevingsfactoren zijn:
  - milieufactoren;
  - technologische factoren;
  - demografische factoren;
  - economische factoren;
  - politieke factoren;
  - maatschappelijke factoren.
- ▶ Milieufactoren: politieke keuzes en veranderende opvattingen in de samenleving over het milieu-vraagstuk zullen van grote invloed zijn op het gedrag van organisaties. In het Klimaatakkoord van 2015 is vastgelegd dat de opwarming van de aarde beperkt zal worden tot twee graden celcius ten opzichte van het pre-industriële tijdperk.
- ▶ Technologische factoren: door technologische ontwikkelingen zijn organisaties in staat over te gaan op nieuwe productiemethoden en/of nieuwe producten, waardoor een voorsprong ten opzichte van de concurrentie kan worden opgebouwd.
- ▶ Demografische factoren: veranderingen in de omvang, samenstelling en groei van de Nederlandse bevolking zijn demografische factoren waarmee organisaties de komende jaren sterk rekening zullen moeten houden.
- ▶ Economische factoren bepalen in belangrijke mate het succes van organisaties. Een belangrijke economische indicator is de ontwikkeling van het nationaal inkomen. Deze factor heeft een sterke invloed op het bestedingspatroon.
- ▶ Politieke factoren: de overheid geeft sturing aan het economische leven vanuit haar politieke functie. Een steeds groter deel van de politieke macht komt buiten de nationale grenzen te liggen. Binnen de Europese Unie zal voor de meeste onderwerpen van de Europese interne markt gemeenschappelijke beleidsvorming en besluitvorming gaan plaatsvinden.
- ▶ Maatschappelijke factoren: organisaties gaan steeds meer rekening houden met wensen uit de maatschappij en gaan zich steeds meer richten op *duurzaam* ondernemen (maatschappelijk verantwoord ondernemen). Het bedrijf geeft een bewuste en structurele invulling aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid op een wijze die verdergaat dan de wet verplicht. Dit leidt tot een toegevoegde waarde voor zowel de samenleving als het bedrijf zelf.