

# MANAGEMENT EN ORGANISATIE / 02

MBO+ /  
Intermediate vocational education

**Raymond Reinhardt**

3R Business Development  
raymond.reinhardt@3r-bdc.com  
©3R

**3R** BUSINESS  
DEVELOPMENT  
CONSULTANCY

1

## Organisaties & omgeving

### Partijen en omgevingsfactoren

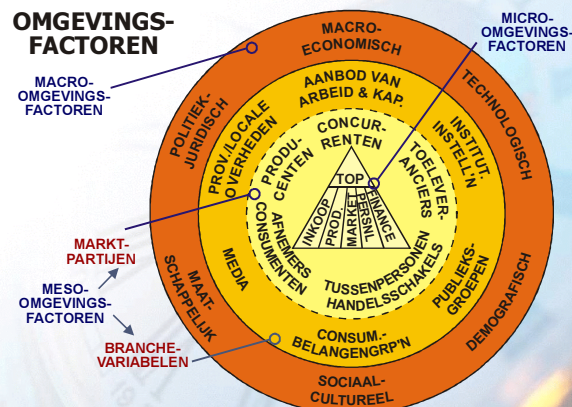
- In management en organisatie wordt onderscheid gemaakt tussen:
  - **interne omgeving** (sfactoren); ook wel de *micro-omgeving*;
  - **partijen**: de directe omgevingsfactoren; ook wel de *meso-omgeving*, vaak verdeeld in marktpartijen en branche-variabelen;
  - **omgevingsfactoren**: de indirecte omgevingsfactoren; ook wel de *macro-omgeving* ('DESTEP').

3R

2

## Organisaties & omgeving

### Partijen en omgevingsfactoren



3R

3

## Organisaties & omgeving

### Interne omgevingsfactoren

- **Interne omgevingsfactoren** zijn o.a.:
  - inkoop / inkoopbeleid
  - producten / productie / productiebeleid
  - research & development
  - marketing & sales
  - personeel & organisatie
  - financieel / administratief / financiële positie
- De interne omgevingsfactoren zijn sterk afhankelijk van o.a.:
  - de **transformatieprocessen** in de organisatie
  - de **organisatiecultuur**
  - de wijze waarop **management** wordt bedreven

3R

>>

4

## Organisaties & omgeving

### Intern: transformatieprocessen

- **Besturing** van een organisatie = het leiden van een organisatie naar de gestelde doelen. Om deze doelen te kunnen bereiken, dienen verschillende **bedrijfsprocessen** op effectieve en efficiënte wijze te worden uitgevoerd.
- Een **proces** is een systematische manier om dingen te doen. Een **bedrijfsproces** -zowel in profit als non-profit organisaties- is een ordening of aaneenschakeling van activiteiten om producten of diensten te leveren.

3R

5

## Organisaties & omgeving

### Intern: transformatieprocessen

- **Procesbeheersing** is het doelgericht en doelmatig laten verlopen van bedrijfsprocessen d.m.v. planning, organisatie, coördinatie, en controle / bijsturing. Dus een taak van managers en leidinggevenden.
- **Transformatieproces**: iedere organisatie maakt of doet 'iets' ten behoeve van haar afnemers. Hiertoe wordt **input** (bijv. grondstoffen) '**getransformeerd**' in **output** (bijv. producten of diensten).

3R

6



## Organisaties & omgeving

### Intern: transformatieprocessen

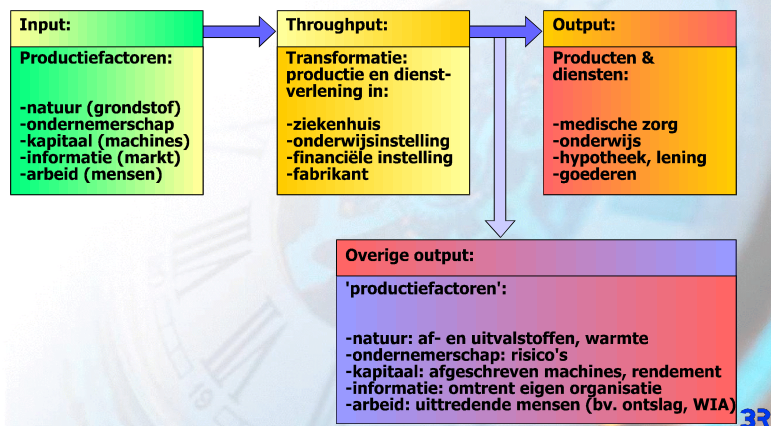
- **Input:** alles wat productie of dienstverlening mogelijk maakt of bepaalt, de zgn. productiefactoren, 'NOKIA':
  - **natuur:** grond- en hulpstoffen, energie, componenten
  - **ondernemerschap:** ondernemersactiviteit, -risico
  - **kapitaal:** kapitaalgoederen zoals productiemiddelen
  - **informatie:** kennis over markt, concurrentie, e.d.
  - **arbeid:** mensen die arbeid kunnen verrichten.
- **Transformatie** is dus: bewerken, produceren, diensten verlenen, e.d.

3R

7

## Organisaties & omgeving

### Intern: transformatieprocessen



3R

8

## Organisaties & omgeving

### Intern: transformatieprocessen

- **Typen bedrijfsprocessen:**
  - **Primaire processen:** alle activiteiten die rechtstreeks te maken hebben met de core business van de organisatie: het produceren, verkopen en distribueren van producten en diensten.
  - **Secundaire processen:** alle activiteiten die worden uitgevoerd ter ondersteuning van de primaire processen. Deze vormen geen doel op zich, maar dienen om de primaire processen goed te laten functioneren.
  - **Bestuurlijke processen:** alle activiteiten die te maken hebben met het richting geven aan en het sturen van primaire en secundaire processen.

3R

9

## Organisaties & omgeving

### Intern: organisatieculturen

- **Cultuurtypologieën**  
Een veel gehanteerde benadering van organisatieculturen is **de cultuurtypologie volgens Charles Handy** (en Roger Harisson). Deze benadering is gebaseerd op 2 dimensies:
  - **samenwerkingsgraad**: de mate waarin wordt samengewerkt. Hoog = grote saamhorigheid tussen de organisatieleden.
  - **machtsspreiding**: de mate waarin beslissingsbevoegdheid gecentraliseerd of gedecentraliseerd is. Hoog = veel spreiding (decentralisatie) en dus een hoge mate van delegatie.

3R

10

## Organisaties & omgeving

### Intern: organisatieculturen

- **Cultuurtypologie volgens Handy:**

Mate van machtsspreiding

		Mate van machtsspreiding	
		Hoog (veel delegatie)	Laag (weinig delegatie)
Mate van samenwerking	Hoog (veel teamgeest)	Taakcultuur (projectorg's)	Machtscultuur (pioniers)
	Laag (weinig teamgeest)	Personencultuur (advocatuur)	Rollen-cultuur (overheid)

3R

11

## Organisaties & omgeving

### Intern: organisatieculturen

- **Cultuurtypologie volgens Handy**, de cultuurtypen:
  - **taakcultuur**: een sterk taakgerichte, professionele organisatie, met zelfstandige eenheden met grote verantwoordelijkheden, gericht op **resultaten** (projectorganisaties);
  - **machtscultuur**: organisatie draait om een **topfiguur**, met een kring van trouwe medewerkers, weinig regels en procedures (kleine, jonge organisaties);

3R

12



## Organisaties & omgeving

### Intern: organisatieculturen

- **Cultuurtypologie volgens Handy**, de cultuurtypen:
  - **personencultuur**: organisatie met veel aandacht voor het **individu**, management is hier faciliterend (adviesbureau's, advocatuur, accountancy, notariaat);
  - **rollencultuur**: organisatie gebaseerd op regels en procedures, stabiliteit en zekerheid. **Functies** zijn belangrijker dan de mensen; sterk bureaucratisch (overheid, semi-overheid, geprivatiseerde organisaties).

3R

13

## Organisaties & omgeving

### Intern: management

- **Management van organisaties** vindt meestal (binnen grotere organisaties) plaats op **3 niveau's**:
  - **strategisch niveau** (strategisch management): het top-management, dat strategieën uitzet en doelstellingen vaststelt;
  - **tactisch** of **organisatorisch niveau** (structurerend management): het middenmanagement, dat beleid en doelstellingen omzet in concrete plannen en acties;
  - **operationeel niveau** (operationeel management): afdelingschefs die leiding geven aan de uitvoering van de plannen en acties.

3R

14

## Organisaties & omgeving

### Intern: management

- **Management en organisaties** kunnen op verschillende manieren beschouwd en bestudeerd worden. **2 gangbare benaderingen** zijn:
  - **interdisciplinaire benadering**: hierbij worden alle activiteiten van een organisatie beschouwd, zoals inkoop, productie, marketing/sales, personeel (hrm), financieel/administratief, enz. Deze benadering kan bijv. leiden tot een effectievere uitvoering van primaire, secundaire en bestuurlijke processen.

>>

3R

15

# Organisaties & omgeving

## Intern: management

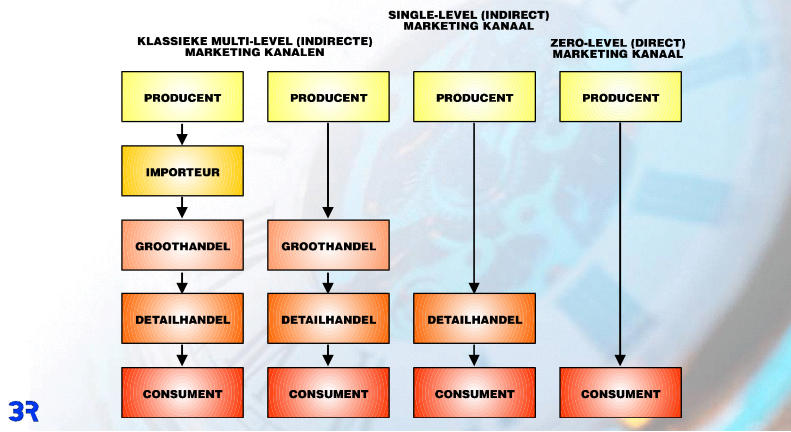
- **Management en organisaties**  
**2 gangbare benaderingen:** (vervolg)
- **multidisciplinaire benadering:** hierbij worden ook andere vakgebieden betrokken, zoals psychologie, sociologie, techniek, e.d. Deze benadering kan bijv. leiden tot betere relaties met klanten, of een effectiever personeelsbeleid.

3R

16

# Organisaties & omgeving

## Marktpartijen: handelsschakels

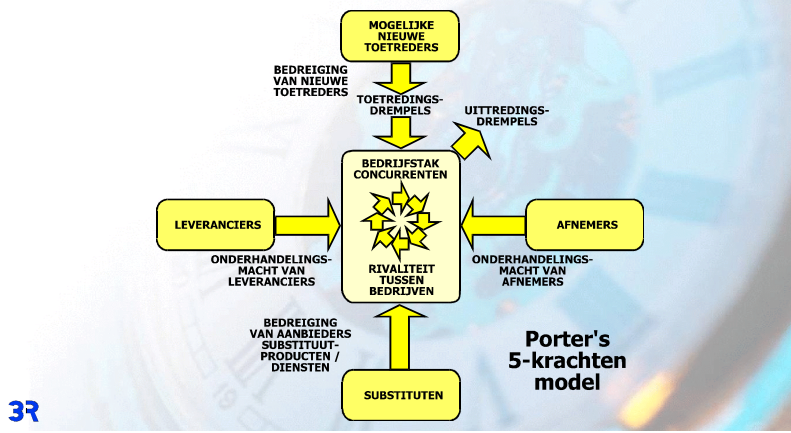


3R

17

# Organisaties & omgeving

## Marktpartijen: concurrentie



3R

Porter's  
5-krachten  
model

18



## Organisaties & omgeving

### Meso-omgeving: branchevariabelen

- **Aanbod van arbeid & kapitaal**  
(d.w.z. ten behoeve van de bedrijfstak, denk bijv. aan verschil tussen Schipholrijk en een provinciale uithoek);
- **Institutionele instellingen**  
organisatie-belangenbehartigers, normbewakers, bijv. KvK, werkgevers-/werknemersverenigingen, e.d.;
- **Publieksgroepen:**  
**Media / overheid / belangengroepen / publieke opinie** >>

32

19

## Organisaties & omgeving

### Meso-omgeving: branchevariabelen

- **Media**  
(rol van media, zoals kranten, radio, tv, internet-media; invloed op imago's en bedrijven, e.d.);
- **(Lokale / provinciale) overheid**  
(infrastructuur, regelgeving, vergunningen, plaatselijke verordeningen, enz.);
- **(Consumenten-)belangenbehartigers**  
(WNF, Greenpeace, Consumentenbond, enz.);
- **Publieke opinie**  
(imago, maatschappelijke rol, enz.).

32

20

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgevingsfactoren

- **DESTEP-factoren:**
  - Demografische factoren**
  - Economische factoren**
  - Sociaal-culturele factoren**
  - Technologische factoren**
  - Ecologische factoren** cq. **Maatschappelijk**
  - Politiek-juridische factoren**
- **Het doel van de DESTEP-analyse is om de onderneming zicht te bieden op de kansen en bedreigingen die op de onderneming afkomen vanuit de 6 bepalende factoren.**

32

21

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgevingsfactoren

- **Demografische factoren**  
*alle elementen betreffende opbouw en samenstelling van de bevolking.*
- **Belangrijke elementen o.a.:**
  - bevolkingsomvang
  - bevolkingspiramide
  - vergrijzing / ontgroening
  - aantal en grootte van huishoudens
  - verhouding volwassenen / kinderen
  - verhouding mannen / vrouwen

32

22

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgevingsfactoren

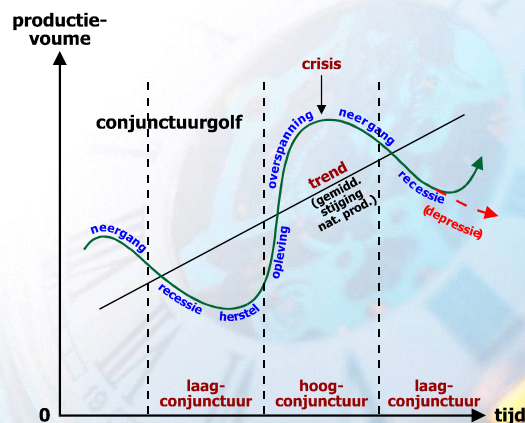
- **Macro-economische factoren**  
*alle elementen die inkomen en koopkracht ('buying power') van de consument beïnvloeden.*
- **Beïnvloedende elementen o.a.:**
  - inflatie / deflatie
  - werkgelegenheid (werk vs. werkloosheid)
  - rentepeil / wisselkoersen
  - conjunctuur (economisch klimaat)

32

23

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgevingsfactoren



32

24



## Organisaties & omgeving

### Macro-omgevingsfactoren

- **Conjunctuur en onderneming:**  
Een **opgaande conjunctuur** beïnvloedt de omzet positief. Maar, door oplopende bezettingsgraad, kunnen bij toeleveranciers knelpunten in de productie ontstaan, waardoor de prijzen van grondstoffen en energie oplopen. Voor zover de gestegen kosten niet kunnen worden goedge maakt door productiviteitsverbetering, of niet kunnen worden doorberekend aan de afnemers, tasten deze kosten uiteindelijk de winstmarge aan.

32

25

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgevingsfactoren

- **Conjunctuur en onderneming:**  
Een **neergaande conjunctuur** beïnvloedt de omzet negatief. Om het ondernemingsresultaat te herstellen, zal de onderneming efficiënter moeten gaan produceren en lagere inkoopprijzen moeten afdwingen. De onderhandelingspositie van werknemers verzwakt, waardoor loonstijgingen gematigd worden.

32

26

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgeving: economische kringloop

- Alle processen van input > transformatie > output kunnen worden gezien als onderdelen van een **economische kringloop**:
  - een schematische weergave van de goederen- en geldkringloop binnen een economische huishouding, zoals in Nederland (in het groot) plaats heeft.

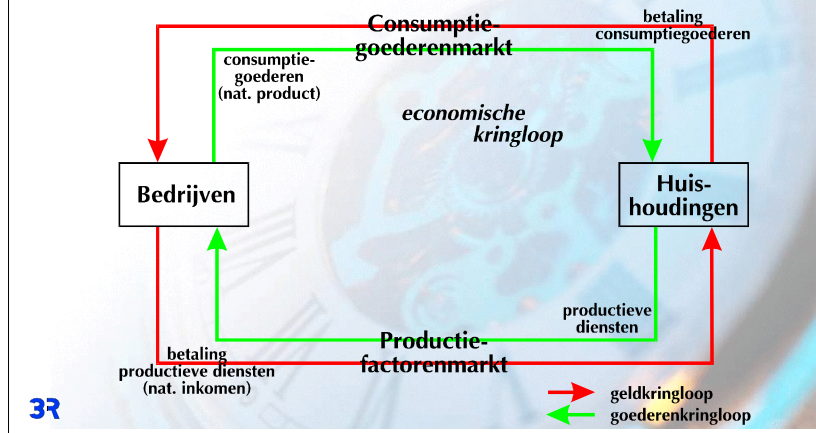
>>

32

27

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgeving: economische kringloop



28

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgeving: economische kringloop

- In werkelijkheid hebben we uiteraard niet te maken met een dergelijke **gesloten economie** tussen huishoudens en bedrijven. Zo wordt het geld dat verdiend wordt, niet steeds geheel besteed aan consumentenproducten, maar wordt deels bespaard en ook voor een deel besteed aan de overheid. Verder vinden er ook transacties plaats met het buitenland, waardoor hier altijd sprake is van een **open economie**.

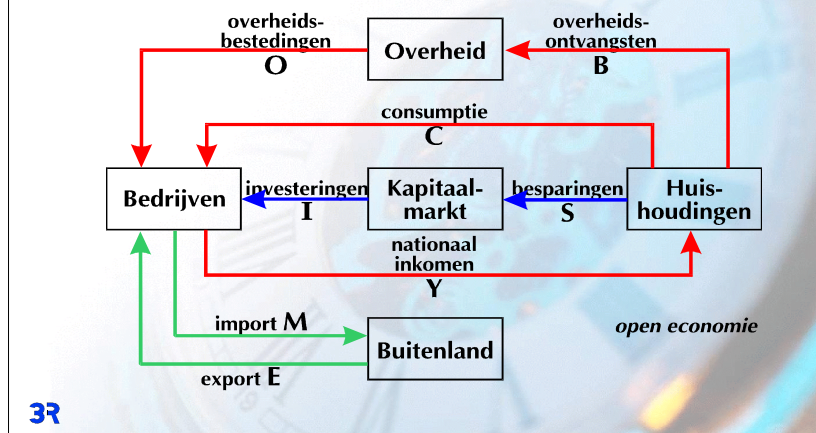
>>

32

29

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgeving: economische kringloop



30



## Organisaties & omgeving

### Macro-omgevingsfactoren

- **Sociaal-culturele omgevingsfactoren**  
*Alle sociologische elementen uit de samenleving die het koopgedrag van afnemers (consumenten) beïnvloeden.*
- **Onderscheid tussen:**
  - **primaire culturele basiswaarden:** veranderen geleidelijk zoals religie, huwelijk, opvoeding, e.d.
  - **secundaire culturele basiswaarden:** oppervlakkig, veranderen snel, zoals trends, modegrillen, enz.

32

31

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgevingsfactoren

- **Sociaal-culturele omgevingsfactoren**  
*Hebben betrekking op de normen en waarden binnen een maatschappij, zoals:*
  - de opvoeding van kinderen
  - samenwonen of trouwen
  - aandacht voor balans in werken en privé
  - verandering in aandacht voor milieu en arbozaken

32

32

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgevingsfactoren

- **Technologische omgevingsfactoren**  
*Alle uit de techniek voortkomende elementen die marktpartijen binnen een bepaalde branche kunnen beïnvloeden.*
- m.n. technische ontwikkelingen zoals nieuwe of innovatieve producten, methoden en systemen die in organisaties kunnen worden aangepast.
- **Gevolgen o.a.:**
  - **veranderingen van productieprocessen**
  - **nieuwe marketingplannen**
  - **mogelijk ook externe vernieuwingen**

32

33

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgevingsfactoren

- **Maatschappelijke stromingen**  
*Zichzelf oplossende ontwikkelingen in de samenleving die veranderingen in de overige macro-omgevingsfactoren geven.*
- **Voorbeelden:**
  - **emancipatiebeweging**
  - **milieubeweging / klimaat**
  - **consumentisme** (mede door JFK geïnitieerde grondrechten van de consument: veiligheid, informatie, vrije keuze, rechtsvertegenwoordigingsmogelijkheid)

32

34

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgevingsfactoren

- **Politiek-juridische factoren**  
*alle politiek-juridische regels / regelgeving die organisaties kunnen beïnvloeden.*
- **Onderscheid op 4 niveaus:**
  - gemeentelijk
  - provinciaal
  - nationaal
  - en steeds méér: Europees

32

35

## Organisaties & omgeving

### Macro-omgevingsfactoren

- **En tenslotte nog: Institutionele factoren**  
*alle factoren voortkomend uit de institutionele omgeving* (financiële instellingen, overheids- en publiekrechtelijke bedrijfsorganisaties, werkgevers/werknemersorganisaties, branche- en beroepsverenigingen, e.d.), die organisaties kunnen beïnvloeden.
- **Voorbeelden van dit soort factoren:**
  - hoe snel kan een krediet worden verkregen
  - hoe snel kunnen vergunningen worden rondgemaakt
  - welke acties van vakbonden kunnen worden verwacht
  - hoe kan een rechtbank worden ingeschakeld
  - enz.

32

36