

Het bedrijf



dr. Machiel Emmering

# **HET BEDRIJF,**

**de verkorte handleiding**

*Uitgeverij* Business Contact  
Amsterdam/Antwerpen

© 2015 Machiel Emmering  
Uitgeverij Business Contact  
Omslagontwerp: Adept Vormgevers  
Foto auteur: Ilja Keizer  
Typografie binnenwerk: Bert Holtkamp  
Drukkerij: Wilco

ISBN 978 90 470 0816 3  
D/2015/0108/596  
NUR 800

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit  
van Uitgeverij Atlas Contact

[www.businesscontact.nl](http://www.businesscontact.nl)

# INHOUD

<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
1. Wat dit boek doet en te bieden heeft	7
2. De vier pijlers waarop elk bedrijf rust	11
3. Invulling van de pijlers, van abstract naar concreet	14
<b>PIJLER 1: DOELEN</b>	<b>21</b>
<b>Hoofdstuk 1: Strategie</b>	<b>23</b>
1.1 Strategie: betekenis, nut, misverstanden en toepassingscontext	23
1.2 Bedrijf: producten, activiteiten en resources	31
1.3 Omgeving: keten, concurrentie, klanten – en het land	44
1.4 Positioneren: via productie, product, markt of transactie	60
1.5 Strategievorming: analyse, verkenning, ontwerp en routine	66
<b>Hoofdstuk 2: Vernieuwing</b>	<b>73</b>
2.1 Vernieuwing: wat, waarom en hoe	73
2.2 Uitdenken: concretiseren van het ‘wat’	75
2.3 Realiseren: concretiseren van het ‘hoe’	86
<b>PIJLER 2: WERK</b>	<b>93</b>
<b>Hoofdstuk 3: Organisatie</b>	<b>95</b>
3.1 Organisatieontwerp: betekenis, nut, niveaus en invalshoeken	95
3.2 Traditioneel: hiërarchie en processen door vakafdelingen	102
3.3 Modern: horizontaal organiseren en vijf levensvatbaarheidsfuncties	112

<b>Hoofdstuk 4: Management</b>	<b>123</b>
4.1 Management: wat is het en wat is de kernfunctie ervan?	123
4.2 Managen: wat en hoe, de kernuitdaging	127
4.3 Management verbeteren: systematiek en modellen	132
<b>PIJLER 3: MIDDELEN</b>	<b>147</b>
<b>Hoofdstuk 5: Financiën</b>	<b>149</b>
5.1 Financiën: getalweergave van je doen en laten	149
5.2 Accounting: zicht op waarde, eigendom en verplichting	150
5.3 Financiële overzichten: balans, v&w, equity en cashflow	160
5.4 Getallen lezen: het verhaal doorzien	174
5.5 Ratio's en metrieken: snelle vergelijking en evaluatie	179
<b>Hoofdstuk 6: Verbetering</b>	<b>183</b>
6.1 Kwaliteit: wat is het en waar heeft het betrekking op?	183
6.2 Kwaliteitsverbetering: waarom, wie, waar en wanneer?	187
6.3 Hoe je kunt verbeteren: verschillende moeilijkheidsgraden	189
<b>PIJLER 4: MENSEN</b>	<b>205</b>
<b>Hoofdstuk 7: Mensen managen</b>	<b>207</b>
7.1 Mensen managen?	207
7.2 Werknemers: Human Resource Management	209
7.3 Tijdelijke verbanden: teammanagement en change-management	216
7.4 Banden goed houden: stakeholder- en relatiemanagement	223
<b>Hoofdstuk 8: Leiderschap</b>	<b>231</b>
8.1 Leiderschap: wat en waarom	231
8.2 Skills, aandachtsgebieden, stijlen, macht en gewoonten	233
8.3 Persoonlijke effectiviteit: adequater handelen en communiceren	242
<b>Epiloog</b>	<b>251</b>

# INLEIDING

In dit boek vind je een organisatiebreed overzicht en inzicht in de universele principes van bedrijfsvoering die je op eenvoudige wijze kunt onthouden en toepassen. Deze inleiding vertelt je

1. Wat dit boek doet en te bieden heeft;
2. De vier pijlers waarop elk bedrijf rust;
3. Invulling van de pijlers, van abstract naar concreet.

## 1. WAT DIT BOEK DOET EN TE BIEDEN HEEFT

Er zijn veel uiteenlopende redenen te bedenken om beter te willen begrijpen hoe bedrijven werken. Misschien wil je als ondernemer een bedrijf beginnen, als manager het bedrijf verbeteren – effectiever, efficiënter, prettiger, succesvoller maken – of wil je als werknemer meer inzicht krijgen in de gehele bedrijfsstructuur en je collega's om zo je werk beter uit te kunnen voeren en steviger in je schoenen te staan. En zo zijn er vast nog wel meer goede motieven te bedenken. Maar een volledige opleiding bedrijfskunde gaat te ver, en daarom ga je zelf aan de slag.

Wat je nu merkt in je zoektocht naar kennis over bedrijfskunde of deelaspecten daarvan – strategie, leiderschap, finance – is dat er een wereld vol boeken, theorieën en meningen te vinden is. Waar moet je beginnen? Na enig zoeken kom je bijvoorbeeld tot het volgende rijtje Grote Namen: Chandler, Drucker, Porter, Mintzberg, Peters, Hamel, Prahalad, Kim... Ze geven je goeie ideeën, maar wat je mist is de samenhang en het grotere plaatje, zeker waar de afzonderlijke inzichten moeilijk vergelijkbaar zijn of elkaar zelfs tegen lijken te spreken. En dat betreft alleen nog maar de kijk op auteurs uit het vakgebied. Hetzelfde, en misschien nog wel in sterkere mate, geldt voor de enorme verzameling *onderwerpen* van 'bedrijfsdenken', oftewel alles waaraan je zou moeten denken.

Op dit gebied kan dit boek heel waardevol voor je zijn. Het biedt een duidelijk en eenvoudig te onthouden overzicht over *alles* wat met 'bedrijfsdenken'

te maken heeft. De centrale logica is compact en wordt niet beïnvloed door ideeën die tijdelijk in de mode zijn. De wildgroei in wat zogenaamd belangrijk is, heeft de afgelopen decennia zo'n vlucht genomen dat zelfs dáároveň weer een nieuwe literatuur rond *management fashions* is ontstaan. Dit boek onttrekt zich daaraan en probeert een compleet, eenvoudig en consistent beeld van 'de kern van de zaak' te geven. Je kunt alles in het kernraamwerk kwijt: theorieën en nieuwsberichten, maar natuurlijk ook je eigen overdenkingen en uitdagingen. Zo kun je sneller snappen waar je eigenlijk grip op probeert te krijgen en aan welke knoppen je kunt draaien.

Even een pas op de plaats: wat doen bedrijfskundige inzichten eigenlijk? Hoewel bedrijfskundige modellen en ideeën geen succesformules zijn (al wordt dat soms wél letterlijk geclaimd), geven ze een bepaalde belichting van iets. Ze geven richting aan zaken waar je je op kunt focussen. Ze brengen iets onder de aandacht dat nuttig kan zijn. En dit haakt ook precies in op jouw situatie als je op zoek bent naar (een) inzicht. Anders gezegd: bij bedrijfsvoering ben je niet op zoek naar 'universele kennis', maar naar 'nuttige gedachten' in de situatie die aan de orde is. Zo beschouwd kunnen 'losse' bedrijfskundige inzichten en modellen helpen om bijvoorbeeld:

- aan dingen te denken waar je anders niet aan had gedacht;
- verbanden te zien waar je zelf niet snel op was gekomen;
- dingen uit te werken of te analyseren op een manier die nuttig lijkt.

Als een model dit eenmaal doet, dan is de waarde meteen duidelijk. Je moet ook pragmatisch met theoretische inzichten omgaan. Zie deze niet als waarheden, maar diskwalificeer ze ook niet te snel. Wees niet te snel onder de indruk van strakke modellen of knappe teksten, maar bekijk nuchter wat ze je te vertellen hebben. Speel ermee. Gebruik ze zoals jij ze kunt gebruiken, ook als dat anders of slechts voor een klein deel is ten opzichte van hoe het zich presenteerde. Blijf altijd zelf scherp nadenken.

Je uitdaging in het inzichtenwoud is: begrijp eerst het gehele plaatje en dan jouw situatie erin. Bedrijfskundig inzicht komt niet in de vorm van universele formules en is *contingent*: de zaak in kwestie had anders belicht en uitgelegd

kunnen worden. Dat gebeurt dan ook voortdurend in de steeds groter wordende hoeveelheid theorie die poogt treffende inzichten te bieden. De verzameling boeken die daaraan wil bijdragen schiet zichzelf in verschillende opzichten in eigen voet. Zo zijn er ettelijke duizenden boeken, terwijl je niet weet welke je moet hebben, is de samenhang tussen de verschillende onderwerpen niet helder, zijn de begrippen vaak contingent (er bestaat meer dan één uitleg voor hetzelfde begrip), of komen de begrippen vaak in termen die nodeloos ingewikkeld zijn.

Dit leidt vaak tot een ironische consequentie. In je zoektocht naar verheldering raak je door de theorie de weg juist verder kwijt. Er zijn zoveel relevant lijkende onderwerpen en er zijn zo absurd veel boeken dat je in plaats van één probleem – niet goed weten hoe iets zit – ineens twee problemen blijkt te hebben, omdat je door de bomen het bos niet meer ziet en daarom niet ziet waar je moet beginnen en hoe je het kunt begrijpen.

Met dit boek wordt dat probleem opgelost. Je ontdekt een overzicht in het gehele woud, zodat je weet waar je wat moet plaatsen. Dit boek doet vier dingen:

1. Samenvatten: de gehele essentie van bedrijfsdenken in vier pijlers
2. Structureren: logische bouwstenen per pijler, logische relaties ertussen
3. Versimpelen: alles zo simpel mogelijk maken; de essentie aanstippen
4. Harmoniseren: modellen aanpassen voor een consistent geheel

Dit boek geeft je een basisinzicht in hoe bedrijvigheid universeel werkt. Het bevat de essentiële, altijd en overal geldende principes achter bedrijvigheid, ongeacht grootte, leeftijd en aard van het bedrijf, locatie of sector. Eenmanszaak of multinational, startup of eeuwenoud bedrijf, commercieel of niet-commercieel, Nederlands of Japans, olie- of entertainmentindustrie: de principes gelden overal en hebben dat altijd al gedaan. Dat wil echter niet zeggen dat het hier om exacte kennis gaat. Het gaat meer om de vastigheid van een bepaalde denkwereld: die van bedrijvigheid.

Dankzij het raamwerk kun je alle kennis rond bedrijven snel plaatsen en op die manier beter bevatten. Een belangrijk aspect van dit boek is de organi-