



# BUSINESS STRATEGY

BEDRIJFSORGANISATIE

# INHOUD

- Inleiding
- Juridische ondernemingsvormen
- Elementen van praktische bedrijfsorganisatie
- Recente modellen voor bedrijfsorganisaties



# BEDRIJFSORGANISATIE

INLEIDING

# Bedrijfsorganisatie

- (1) “bedrijfsorganisatie | s (meerv.) de manier waarop een bedrijf is georganiseerd in hiërarchische lagen, functionele eenheden...”**
- (2) Juridische organisatie van bedrijf: juridische vorm**

# BEDRIJFSORGANISATIE (1)

- **Wat** moet gebeuren?
- **Hoe** moet het gebeuren?
- **Wie** gaat het doen?



## BEDRIJFSORGANISATIE

JURIDISCHE ONDERNEMINGSVORMEN

# PROFIT ORGANISATIES

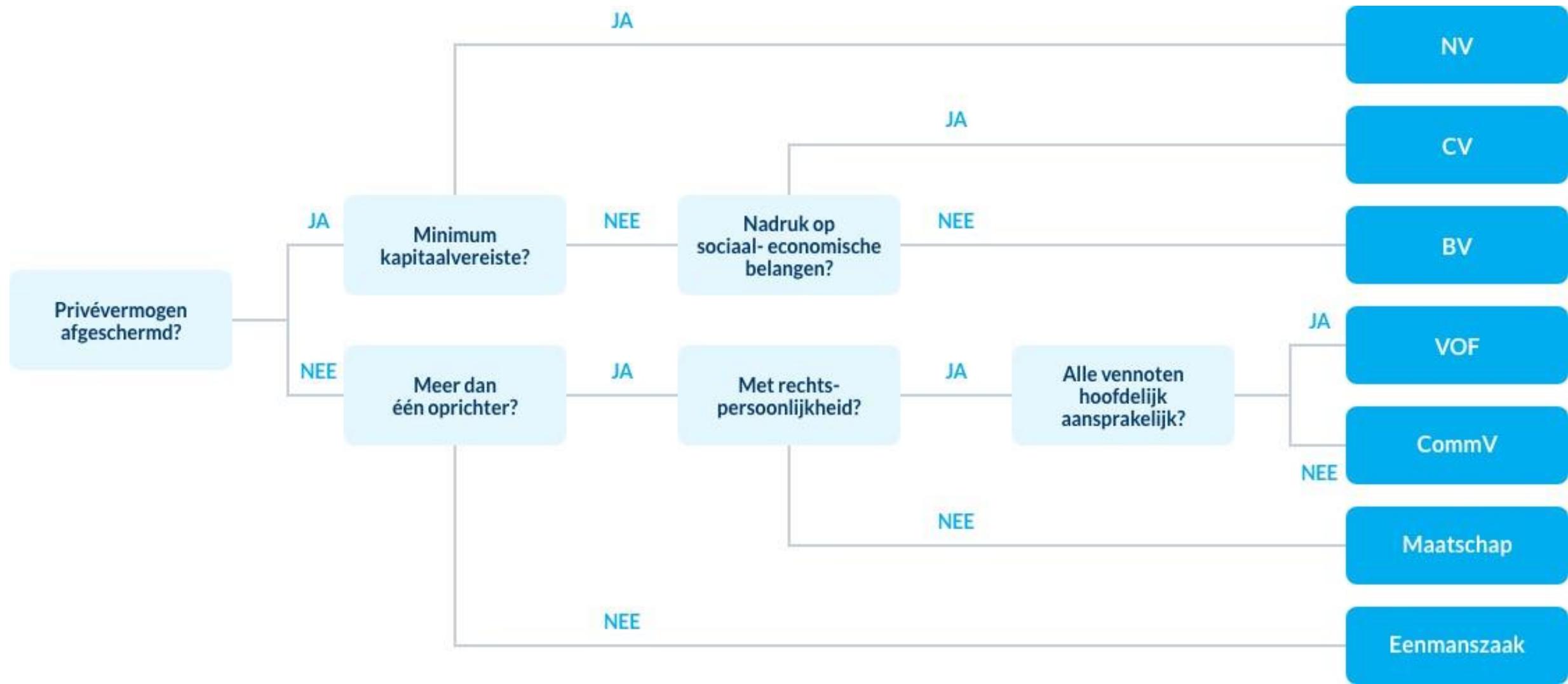
“

Elke bedrijfsentiteit, waarvan het primaire doel is om winst te genereren uit de reguliere activiteiten, met het oog op het maximaliseren van het vermogen van eigenaren, wordt een winstorganisatie genoemd.

# NON PROFIT ORGANISATIES

“

Een non-profitorganisatie is een rechtspersoon die is georganiseerd en geëxploiteerd voor een collectief, openbaar of sociaal voordeel, in tegenstelling tot een entiteit die opereert als een bedrijf dat winst wil genereren voor zijn eigenaren.



# EENMANSZAAK OF VENNOOTSCHAP?

## Voordelen eenmanszaak

- Eenvoudige ondernemingsvorm met meer ruimte voor eigen beslissingen
- Vlotte oprichting en stopzetting
- Eenvoudige boekhouding
- Winst meteen beschikbaar

## Nadelen eenmanszaak

- Je bent zelf 100% aansprakelijk
- Beperkte mogelijkheden om fiscaliteit en sociale bijdragen te optimaliseren
- Beperkte mogelijkheden om opvolging en overname te regelen
- De inkomsten van je onderneming zijn persoonlijke inkomsten, die belast worden aan de (hoge) progressieve tarieven in de personenbelasting

# EENMANSZAAK OF VENNOOTSCHAP?

## **Voordelen vennootschap**

- Bij de meeste vennootschapsvormen ben je als aandeelhouder beperkt aansprakelijk
- Meer mogelijkheden om fiscaliteit en sociale bijdragen te optimaliseren
- Meer mogelijkheden om opvolging en overname te regelen
- Je kunt de samenwerking met meerdere partners beter structureren
- De inkomsten van je vennootschap worden afzonderlijk belast in de vennootschapsbelasting en je kunt je persoonlijke inkomsten uit de vennootschap optimaliseren

## **Nadelen vennootschap**

- Complexere ondernemingsvorm met meer formaliteiten en procedures
- Oprichting en stopzetting onderworpen aan bepaalde regels
- Meestal een dubbele boekhouding
- Vennootschappen vereisen een startkapitaal of een toereik

# Besloten vennootschap

- de bv is de aangewezen vennootschapsvorm voor kleine en (middel)grote ondernemingen.
- Je kunt met een bv ongeveer alles wat een nv kan en je privévermogen is afgeschermd.

# Naamloze vennootschap

- de nv is de aangewezen rechtsvorm voor grote en beursgenoteerde ondernemingen met een vereist startkapitaal van minimaal 61.500 euro.

# COOPERATIEVE VENNOOTSCHAP

- Voor ondernemingen waarvan de aandeelhouders samen een gemeenschappelijk doel willen bereiken.
- De aandeelhouders kunnen burgers, organisaties, freelancers, kmo's of zelfstandigen zijn. De cv wordt ook gebruikt voor bedrijven waarvan de medewerkers mede-eigenaars worden van de vennootschap.
- er bestaan van de maatschap ook 2 varianten die wel rechtspersoonlijkheid bezitten: de vof en de CommV.

# STARTEN

[Starten met een eigen zaak | Vlaanderen.be](#)

## 1 Open een bankrekening

Voor u kunt starten als zelfstandige, moet u een zichtrekening openen bij de bank.

## 2 Kies een rechtsvorm of juridisch statuut

De keuze voor een bepaalde rechtsvorm is een belangrijke stap, want die keuze heeft grote gevolgen op het gebied van inkomen, boekhouding, aansprakelijkheid ... U kunt kiezen tussen een eenmanszaak of een vennootschap, zoals een bv, nv of vof.

## 3 Vraag een ondernemingsnummer aan

Elke onderneming in Vlaanderen moet zich inschrijven bij een erkend ondernemingsloket. U krijgt dan een ondernemingsnummer en uw onderneming wordt opgenomen in de Kruispuntbank van Ondernemingen (KBO).

## 4 Vraag eventuele bijkomende vergunningen aan

In sommige sectoren hebt u als ondernemer bijkomende vergunningen of erkenningen nodig. Ga na welke vergunningen u nodig hebt om definitief met uw zaak van start te kunnen gaan.





# BEDRIJFSORGANISATIE

ELEMENTEN VOOR PRAKTISCHE BEDIJFSORGANISATIE

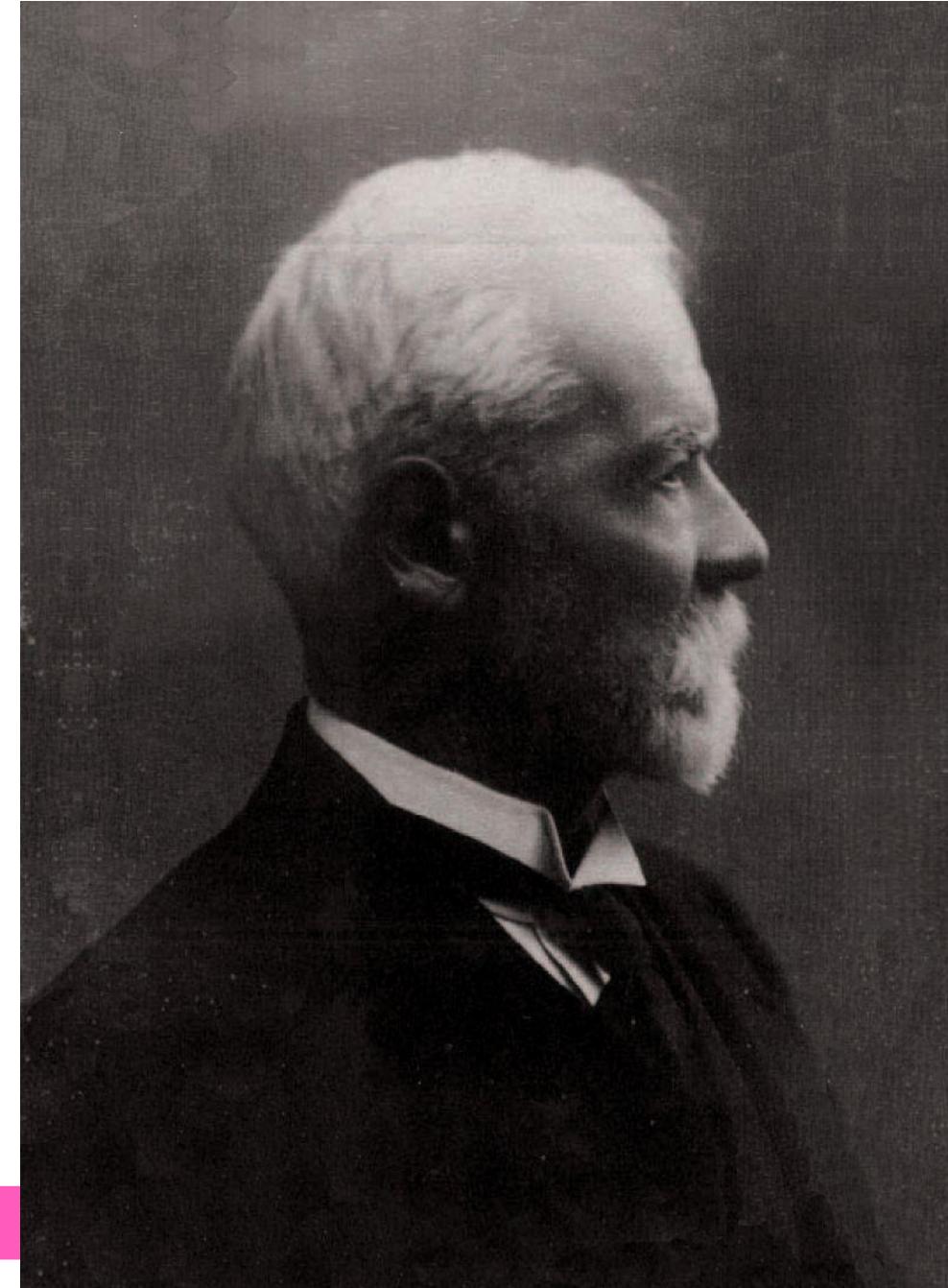
# BEDRIJFSORGANISATIE (1)

- **Wat** moet gebeuren?
- **Hoe** moet het gebeuren?
- **Wie** gaat het doen?

# HENRY FAYOL

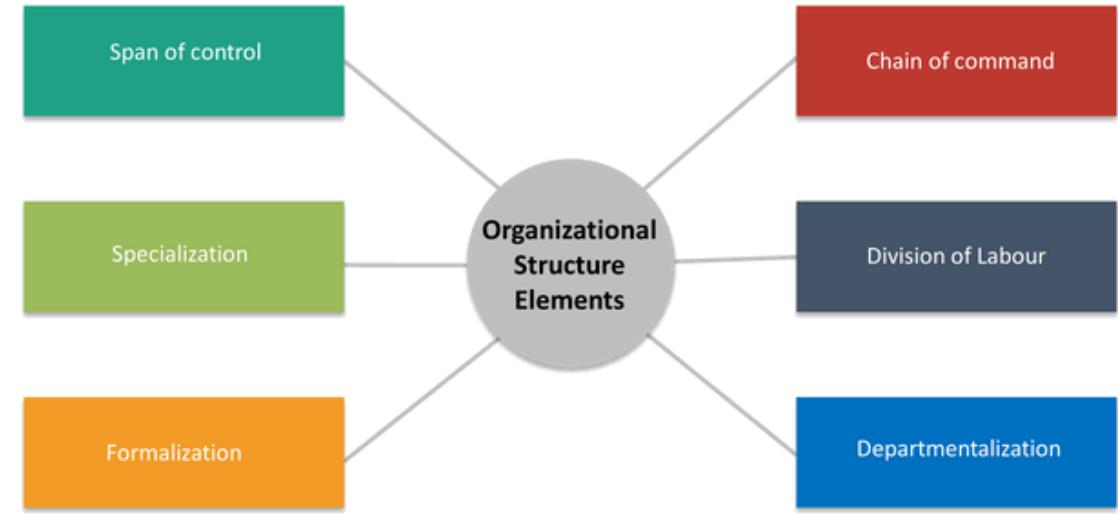
- 1841-1925
- Frans mijndirecteur
- Observatie van managers
- 5 management functies: plannen, organiseren, instrueren, coördineren en controleren
- 14 principes van management

“SIX KEY ELEMENTS” VOOR ONTWERP VAN ORGANISATIES



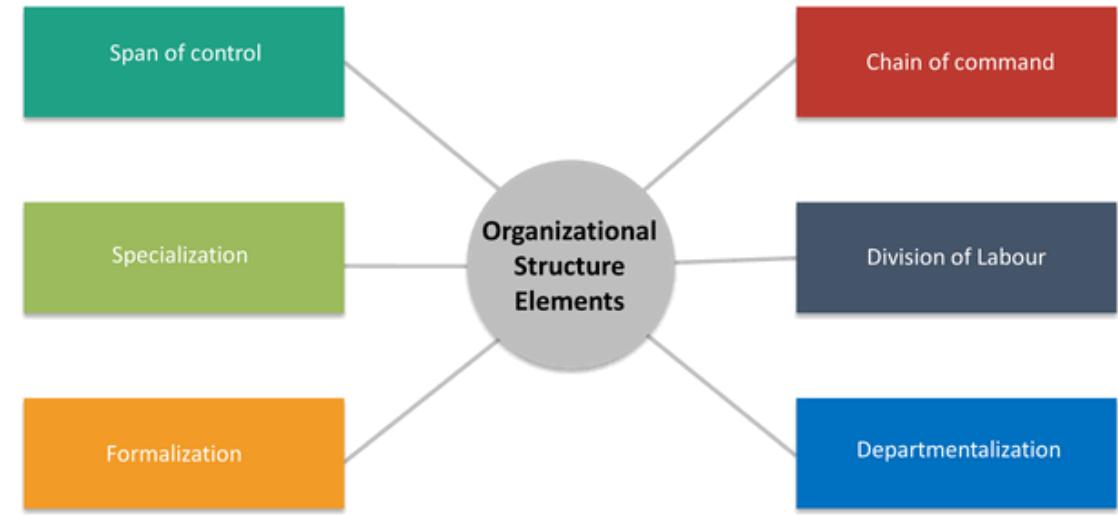
# Six key elements

1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralisatie vs decentralisatie
6. Formalizering

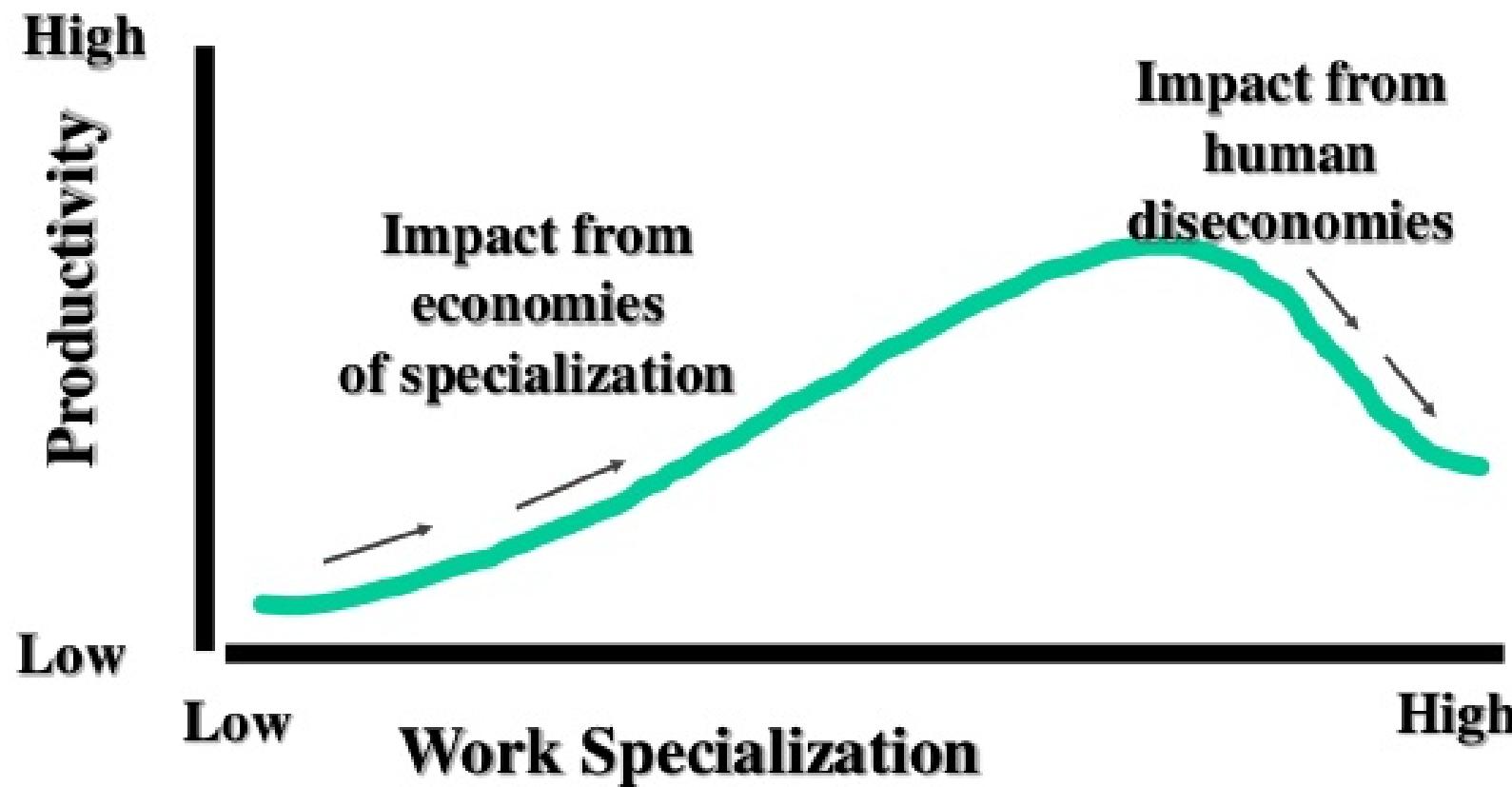


# SiX key elements

1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralizatie vs decentralizatie
6. Formalizering

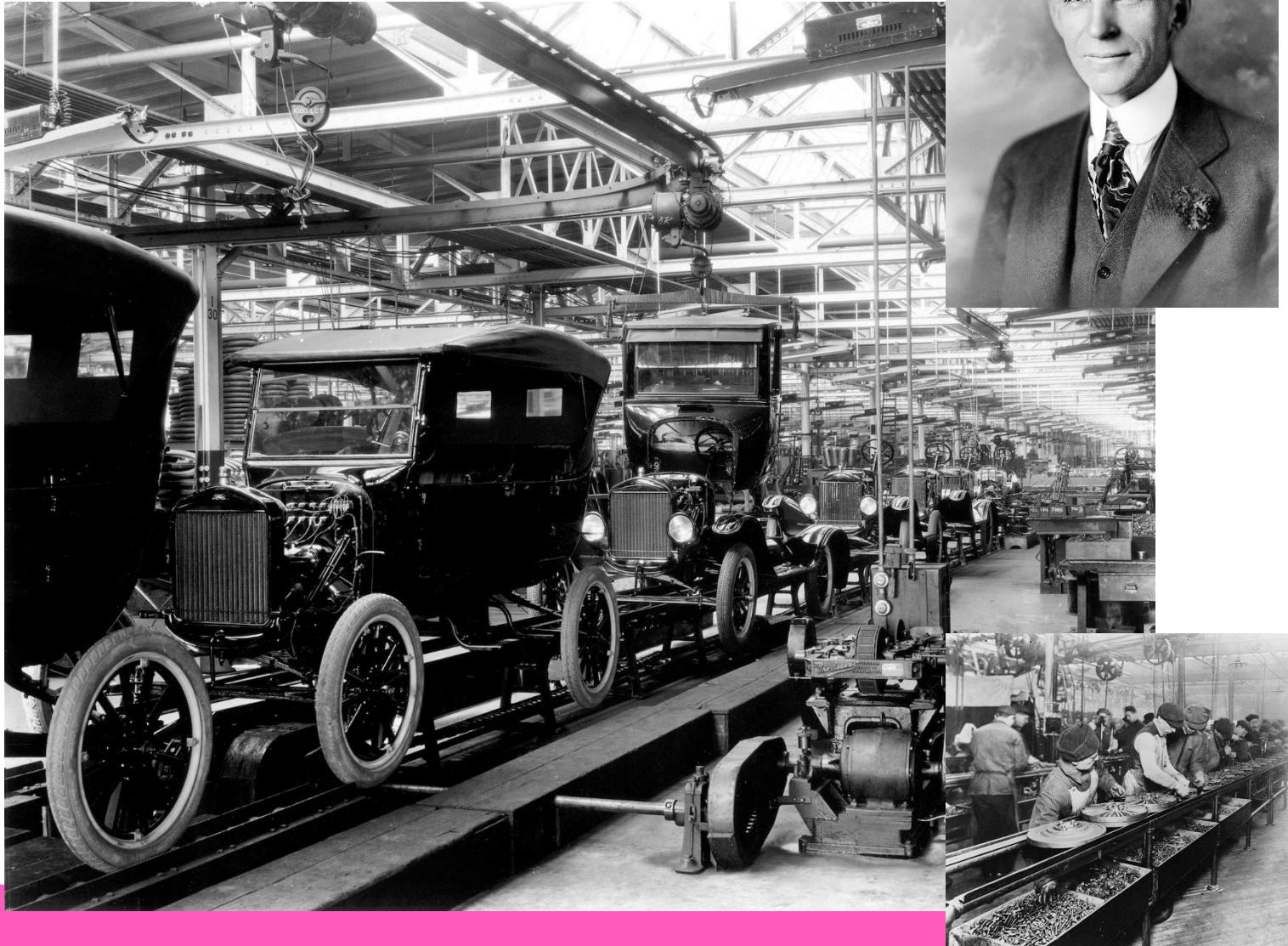


## Economies and Diseconomies of Work Specialization



1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralisatie vs decentralisatie
6. Formalivering

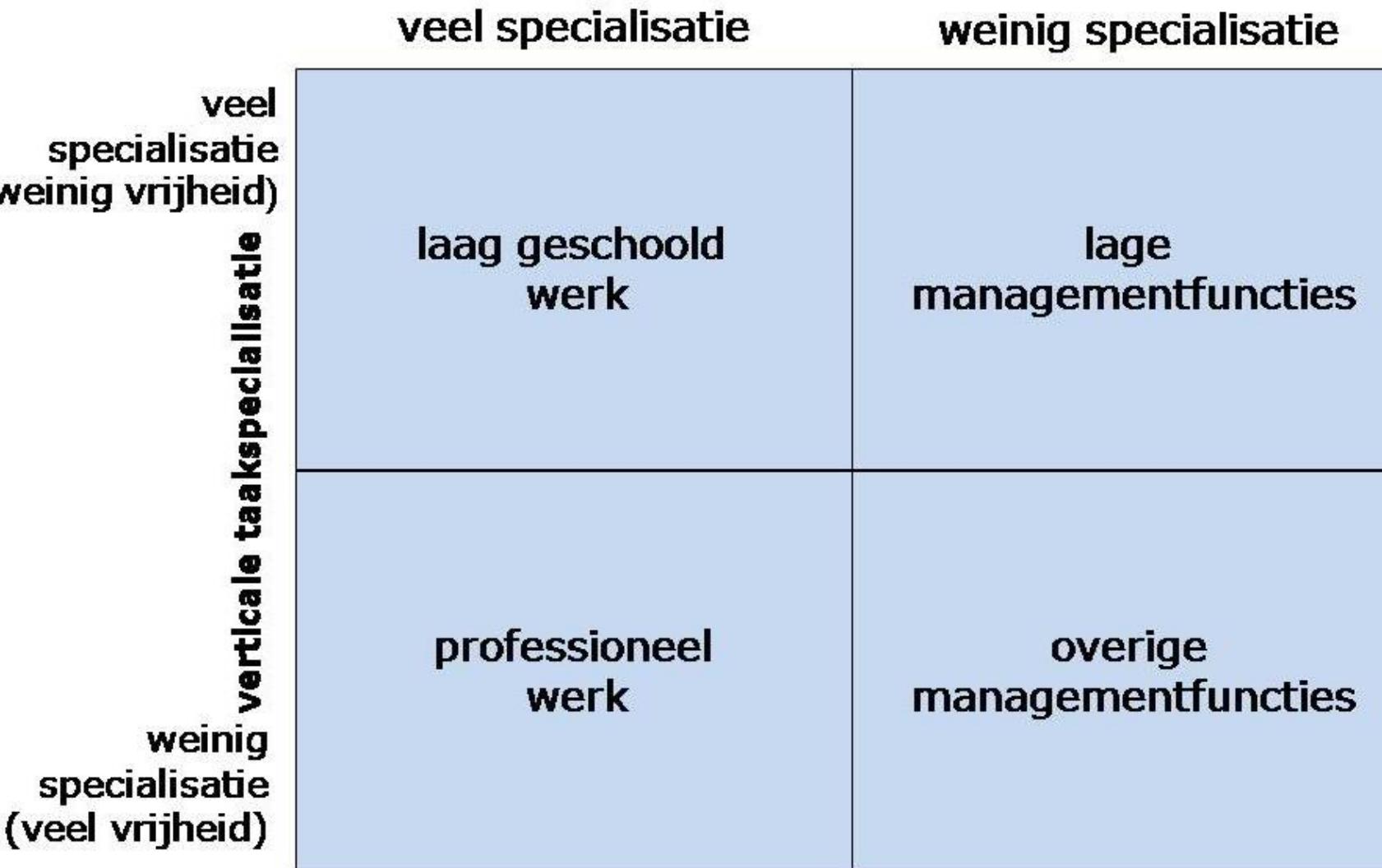
# werkspecialisatie



1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralisatie vs decentralisatie
6. Formalivering

# werkspecialisatie

## horizontale taakspecialisatie



1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralisatie vs decentralisatie
6. Formalivering

# Differentiatie vs specialisatie

Welke job wil jij?



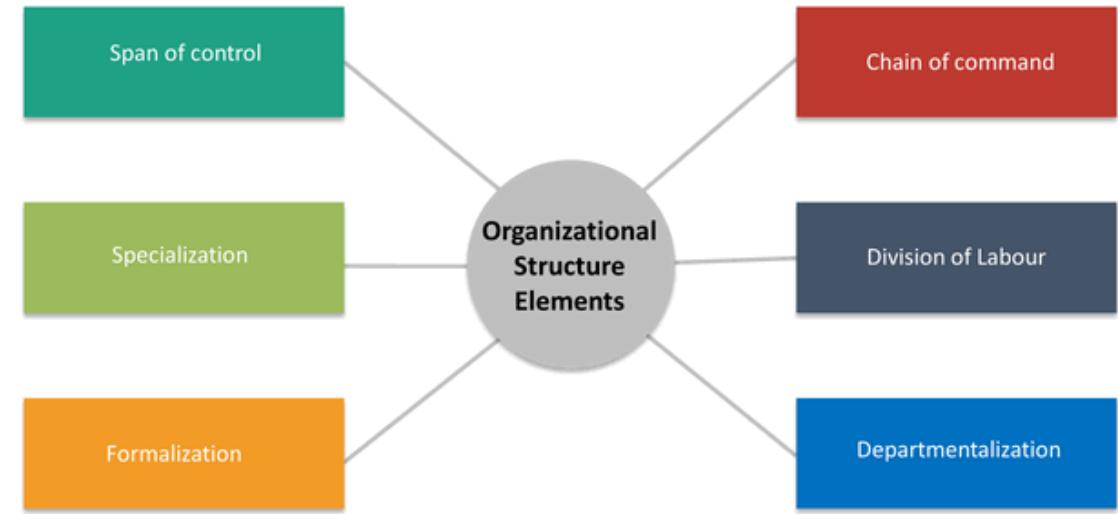
## Differentiatie < > specialisatie

- Voordeel differentiatie
  - efficient gebruik werkkracht
  - routine in werk
  - automatiseren
- Nadeel differentiatie
  - coordinatieproblemen
  - eentonig werk
  - niet-flexibel personeel
- Nadeel specialisatie
  - minder efficient (doublures)
  - minder deskundigheid
  - minder automatiseren
- Voordeel specialisatie
  - betere coordinatie
  - minder eentonig
  - snelle communicatie en probleemoplossing



# SiX key elements

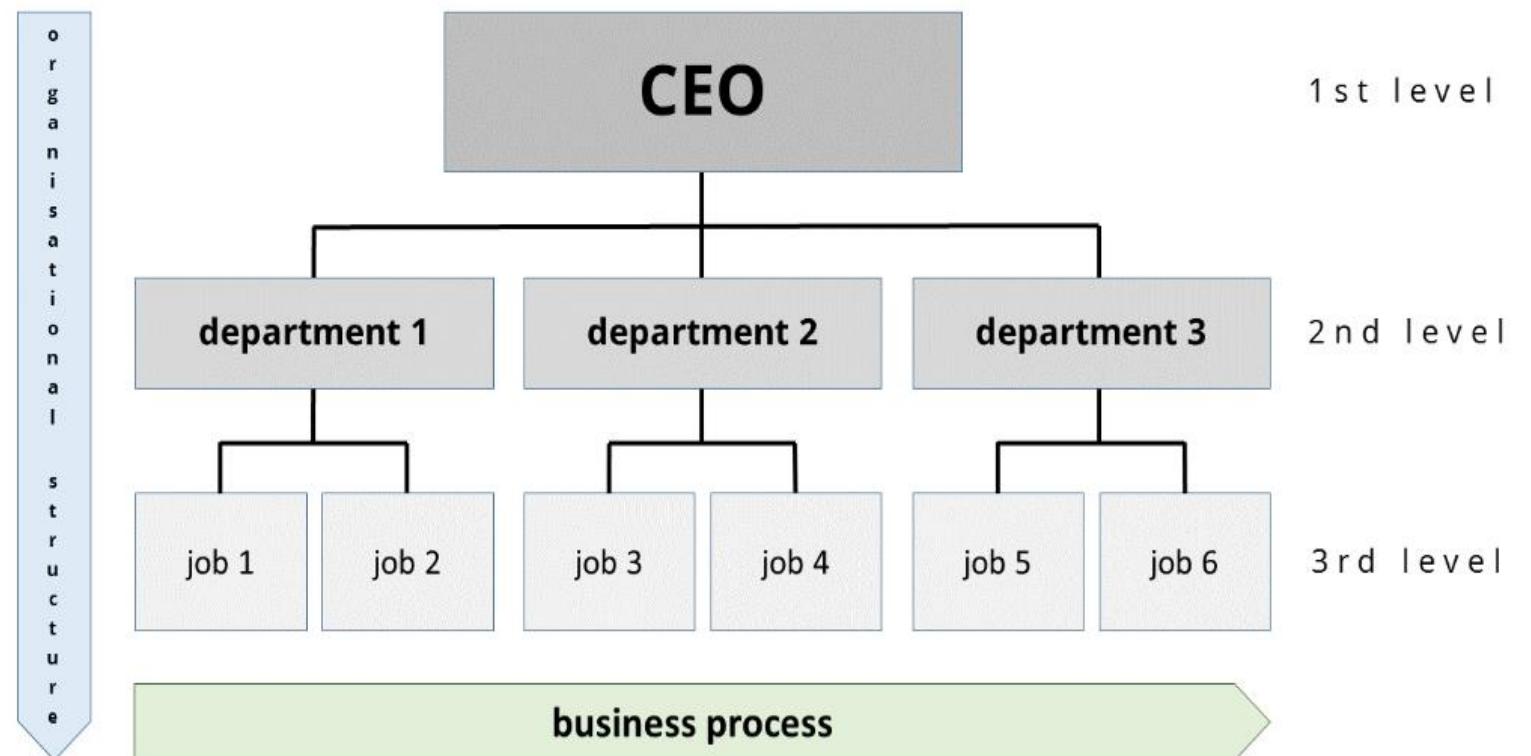
1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralizatie vs decentralizatie
6. Formalizering



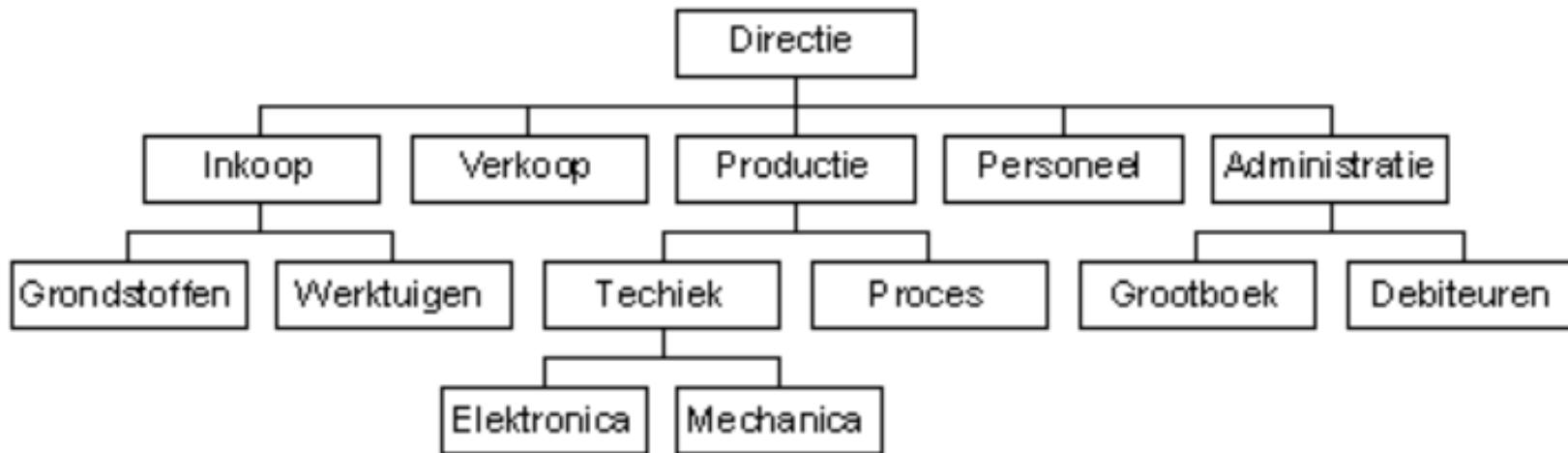
# Indeling in departementen

Hergroeperen om werk gecoördineerd en geïntegreerd te laten lopen...

1. Functioneel
2. Product
3. Klant
4. Geografisch
5. Proces



# Functioneel

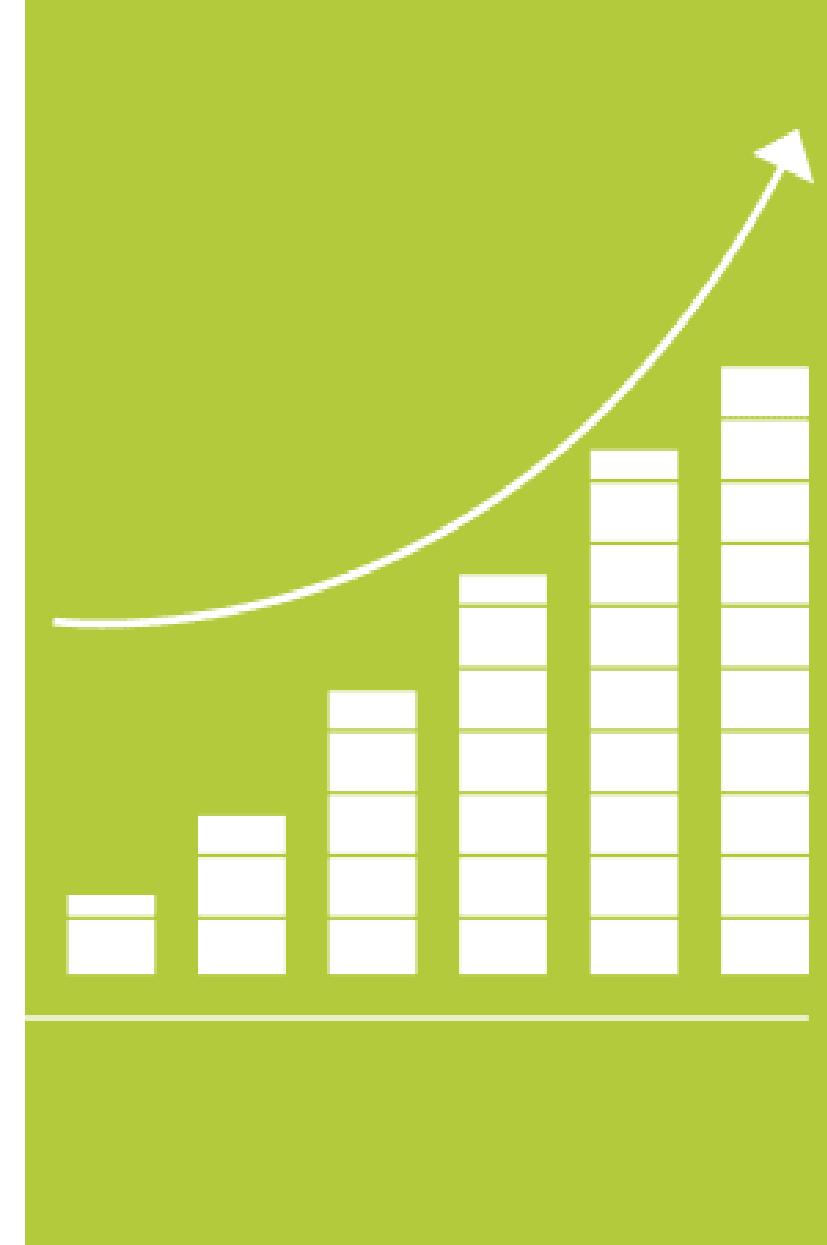


1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralisatie vs decentralisatie
6. Formalivering

"groepering van gelijksoortige bedrijfsfuncties en -specialisaties"

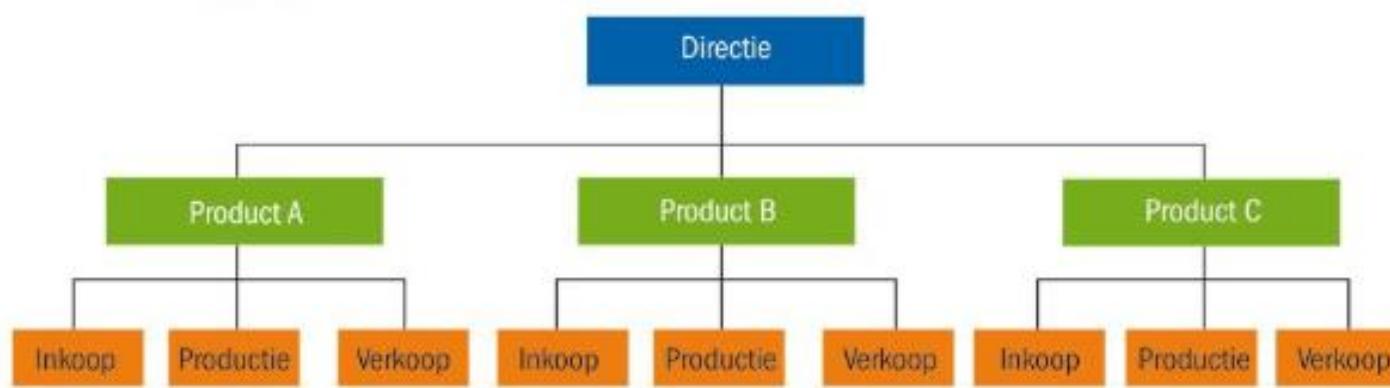
# Functioneel

- schaalvoordelen binnen functionele afdelingen
- grondige ontwikkeling van vaardigheden
- functionele doelen worden bereikt
- het werkt het best in kleine tot middelgrote organisaties en met slechts één of enkele producten.



# PRODUCTGERICHT

“gegroepeerd rond gelijksoortige producten”



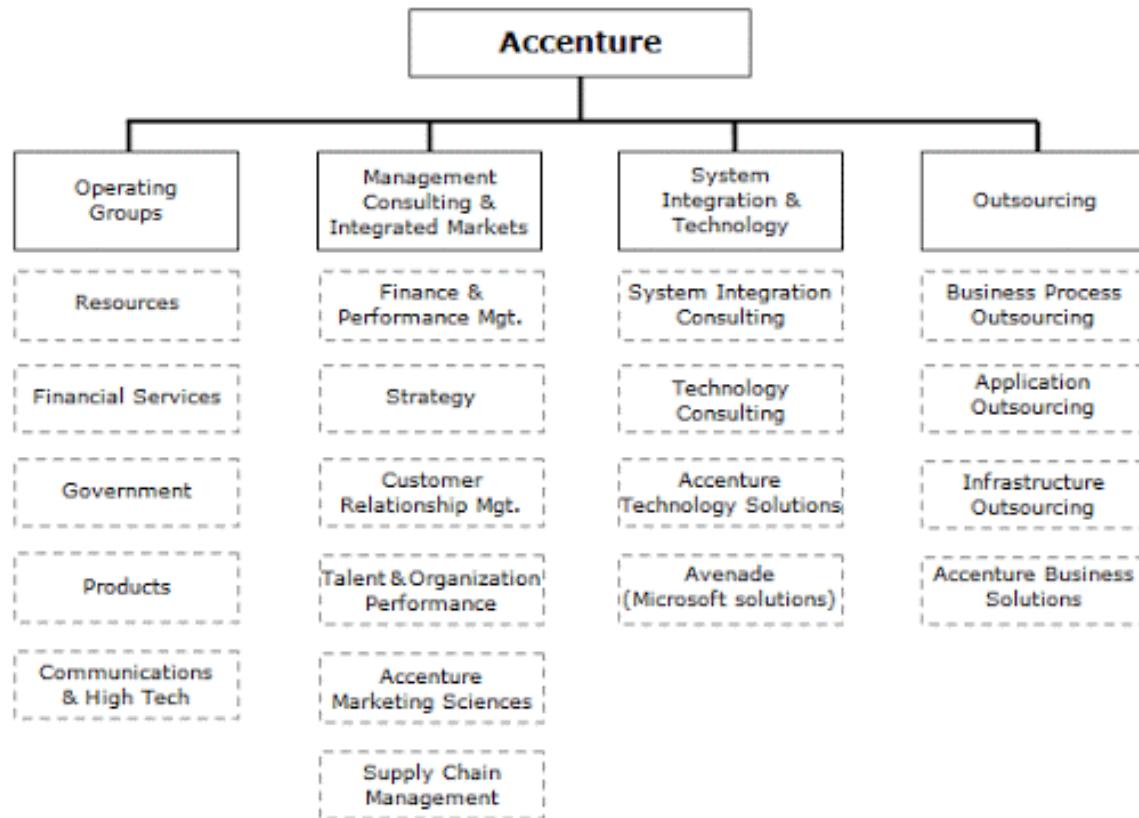
1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralisatie vs decentralisatie
6. Formalivering

- Gevarieerde productlijn
- Elke productlijn heeft manager
- Rendabiliteit per productlijn



[https://web.archive.org/web/20101230011636/http://www.nikebiz.com/company\\_overview/](https://web.archive.org/web/20101230011636/http://www.nikebiz.com/company_overview/)

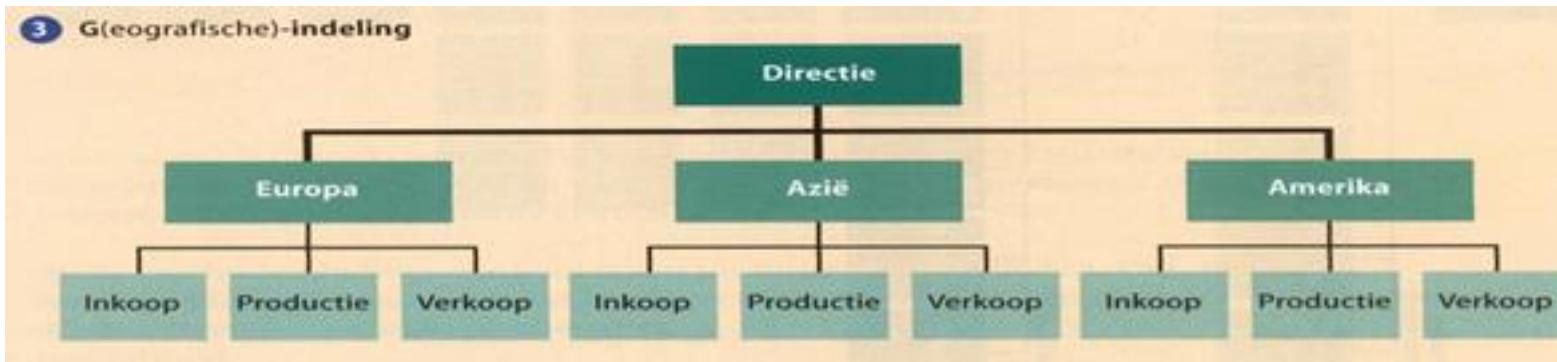
# KLANTGERICHT



"gegroeperd rond klantengroepen"

1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralisatie vs decentralisatie
6. Formalisering

# GEOGRAFISCH



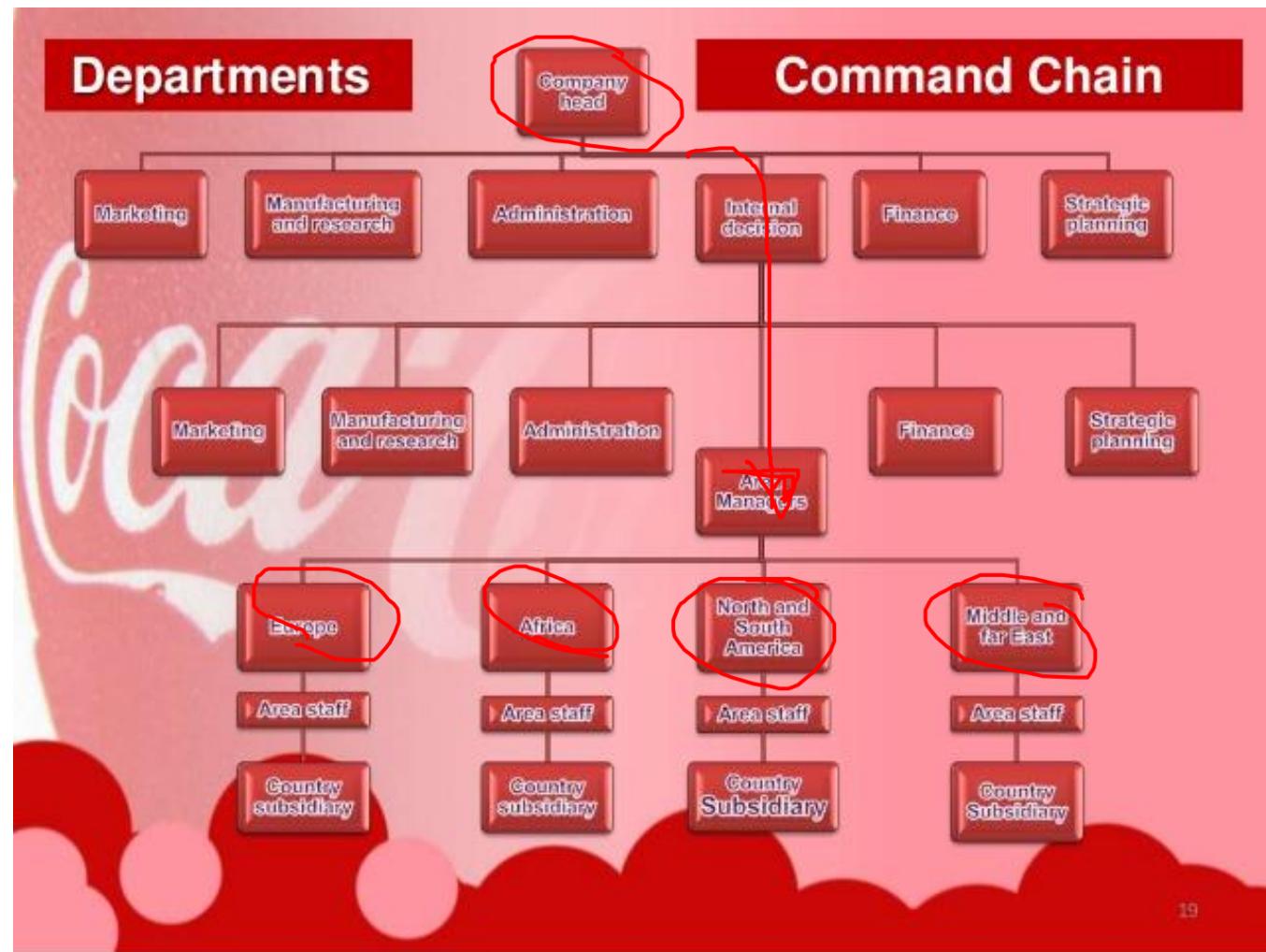
1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralisatie vs decentralisatie
6. Formalivering

"gegroepeerd naar geografische afzetgebieden"

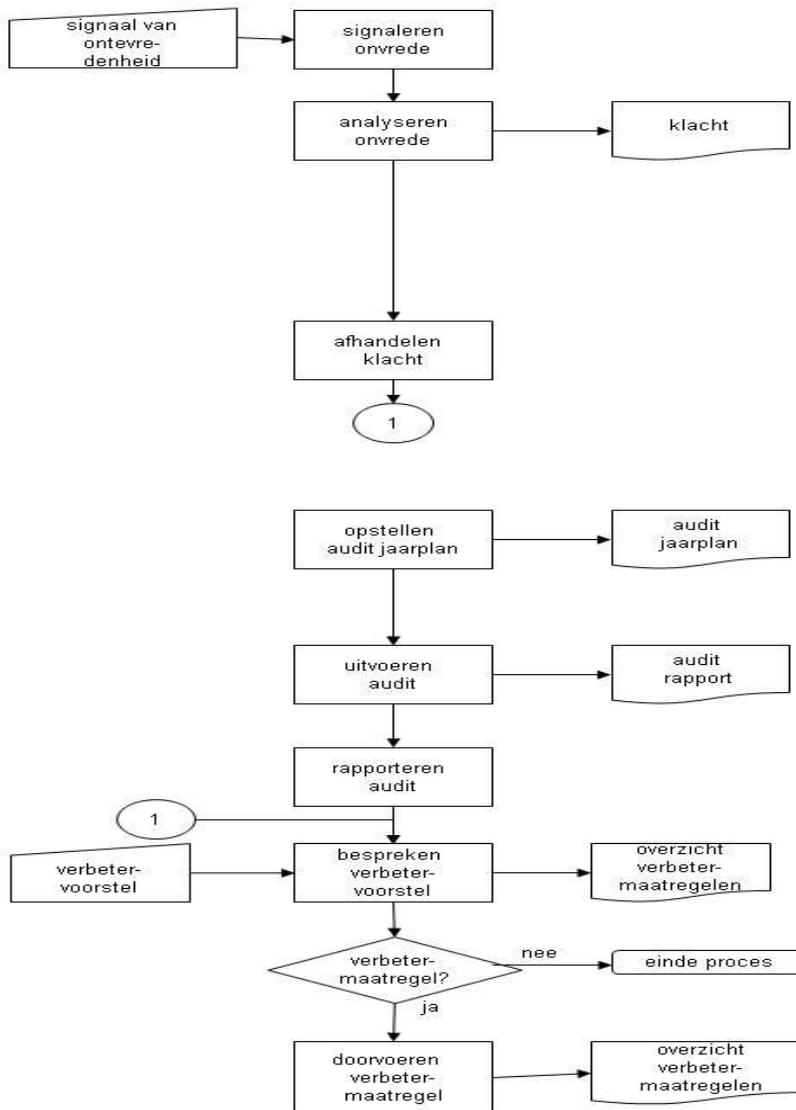
# Geografisch

- Sterke geografische verspreiding van klanten
- “Area managers” en “area staff”

Coca-Cola



# Proces



"gegroepeerd op basis van workflow of klant-flow"

1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralisatie vs decentralisatie
6. Formalivering

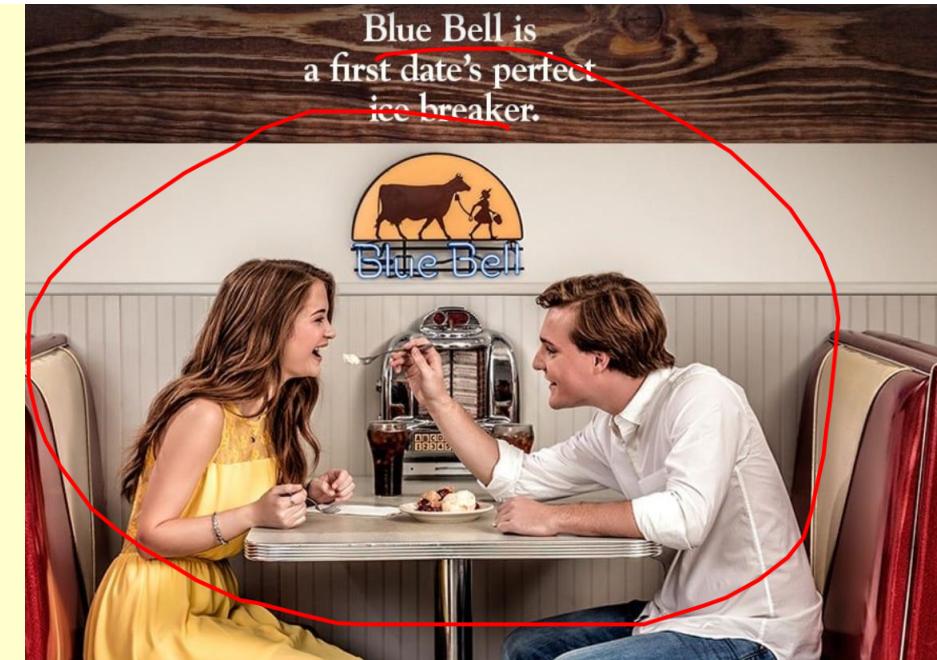
# BLUE BELL CREAMERIES

Dit bedrijf uit Las Vegas stelt de kwaliteit van het ijs en de beleving voorop. Daarnaast verandert hun assortiment maar weinig omdat het accent ligt op beproefde en bewezen producten.

In plaats van uit te breiden maar minder geschikte regio's, doordat ze niet optimaal kunnen worden bediend of begeleid, kiest het bedrijf om uit te breiden nabij zijn bestaande klanten (retailers), om aan hen optimale service en begeleiding te kunnen geven.

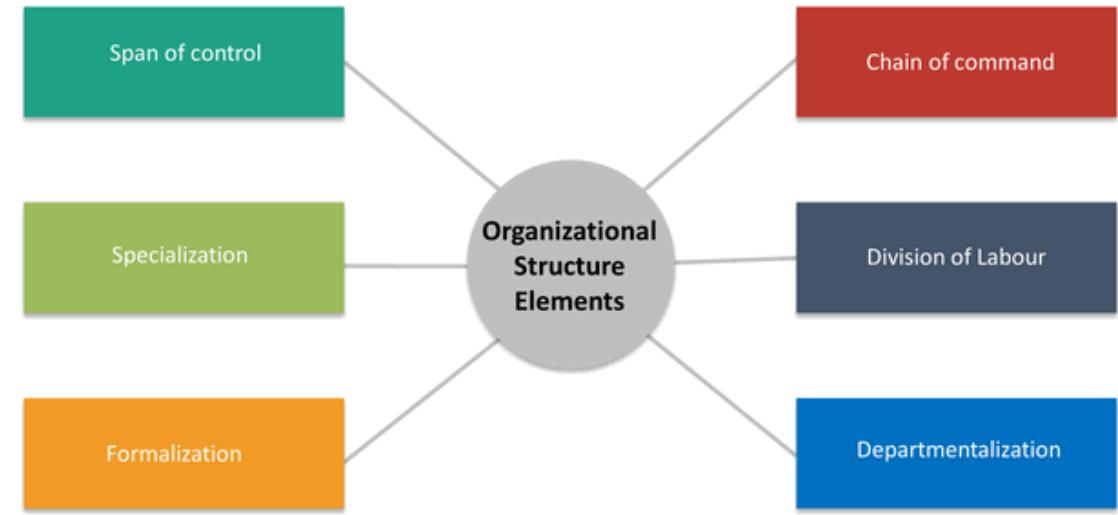


<https://www.bluebell.com/>



# Six key elements

1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralizatie vs decentralizatie
6. Formalizering

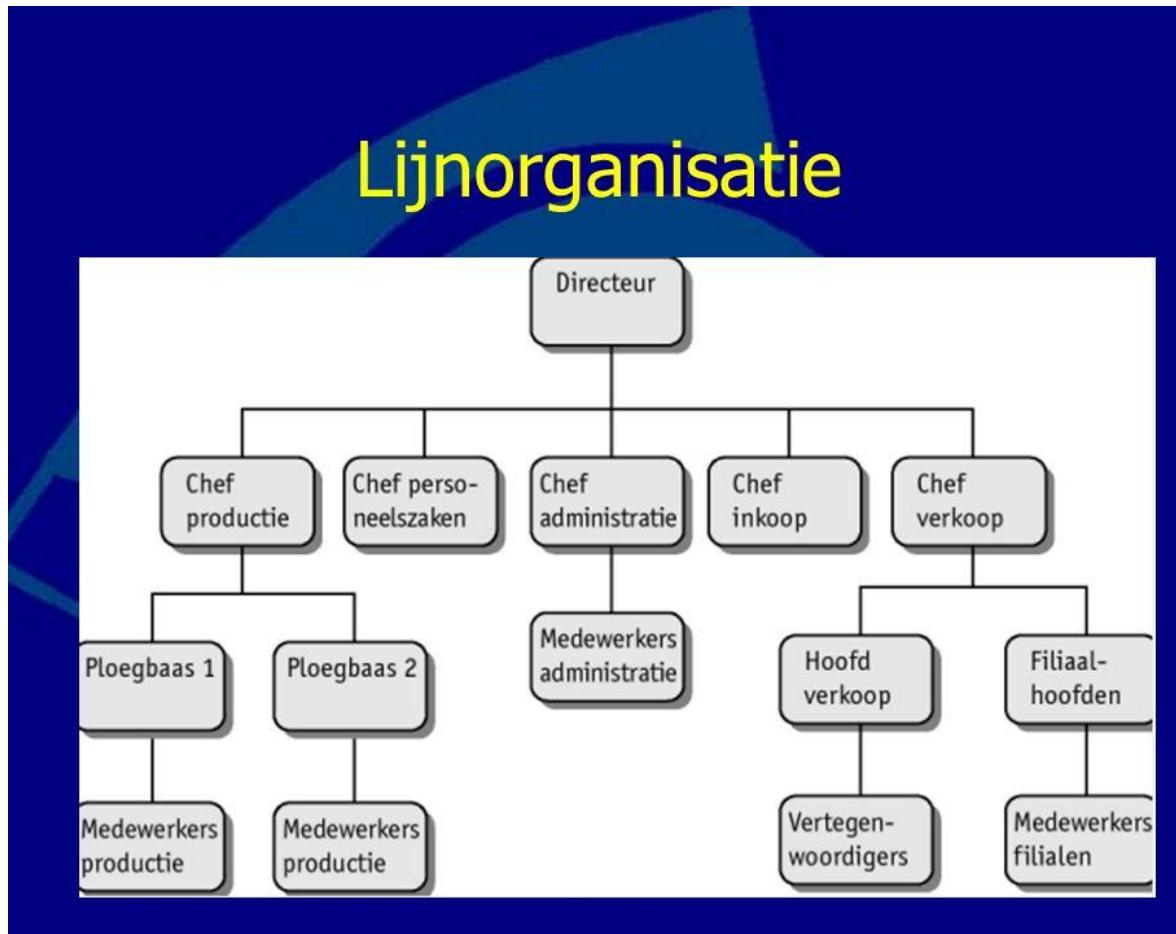


# Autoriteit en verantwoordelijkheid

- Chain of command: waar zijn autoriteit en verantwoordelijkheid in de organisatie?
- Authoriteit: rechten inherent aan positie
- Verantwoordelijkheid: gedelegeerde autoriteit, verplichting om bepaalde taken uit te voeren



# LIJN autoriteit



Een lijnorganisatie is een organisatie waarbij boven elke werknemer een manager of meerdere staat en waarin de taken opgedeeld zijn in logisch bij elkaar horende afdelingen. De lijnorganisatie is een oude en veelgebruikte organisatiestructuur. Als je een schema maakt van de organisatie lijkt die op een piramide: smal van boven en breed uitlopend naar beneden.

Bovenaan de piramide staat de directeur, het hoger management of topmanagement genoemd. Een opdracht van de directeur gaat via het middenmanagement en lager management naar de werknemer toe. Iedereen in de organisatie heeft maar één baas, en het is dus duidelijke wie leiding geeft aan wie.

# LIJN autoriteit

## De voordelen:

- Het systeem is duidelijk en eenvoudig. Het staat vast wie verantwoordelijk is voor wat.
- Het is duidelijk wie de baas is, bevoegdheden zijn goed afgebakend.
- Taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk bepaald.
- Beslissingen nemen gaat snel.
- Problemen worden snel opgelost omdat iedereen weer bij wie hij moet zijn als die zich voordoen.

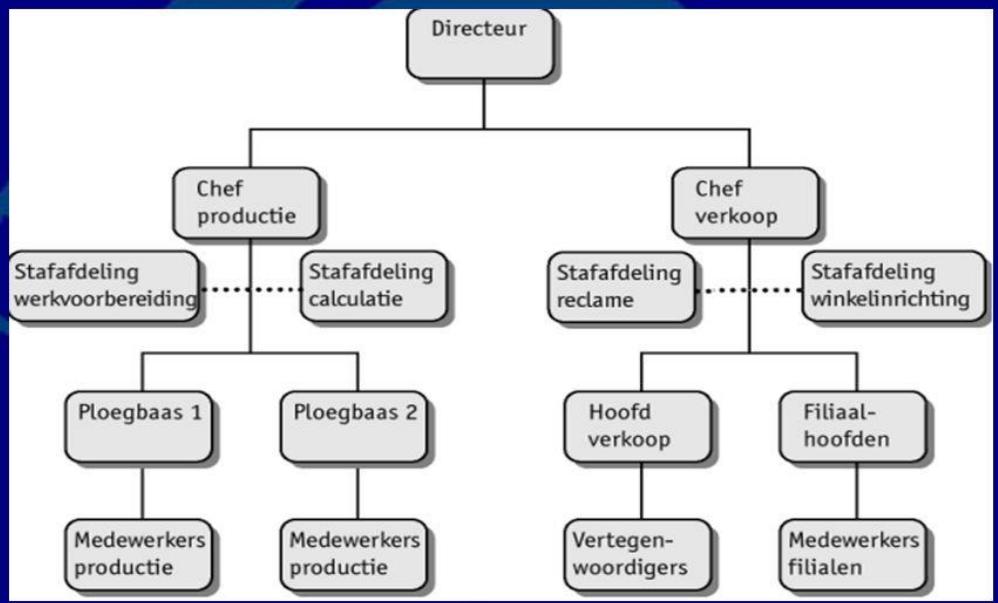
# LIJN autoriteit

## De nadelen:

- Het systeem kan leiden tot bureaucratie, doordat de opdrachten via een lange weg naar de uitvoerders gaan, waarbij veel regels en papierwerk horen.
- De afdelingen staan erg op zichzelf, als de afdelingen goed met elkaar moeten samenwerken is dit systeem minder geschikt.
- Een manager van een bepaalde afdeling wordt geacht zich helemaal daar op te richten, waardoor er weinig ruimte is voor specialisatie.
- Managers krijgen een te zware verantwoordelijkheid met te veel taken.
- Er is weinig flexibiliteit, omdat de gezagsverhoudingen strak vastliggen.

# STAF Autoriteit

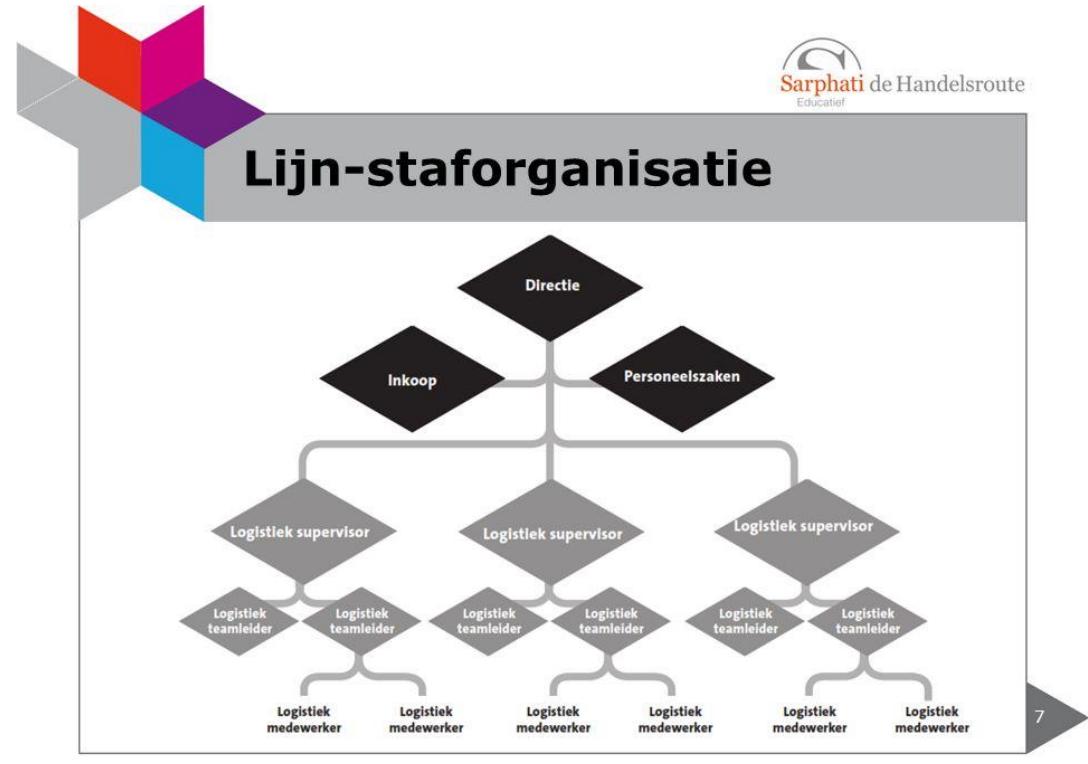
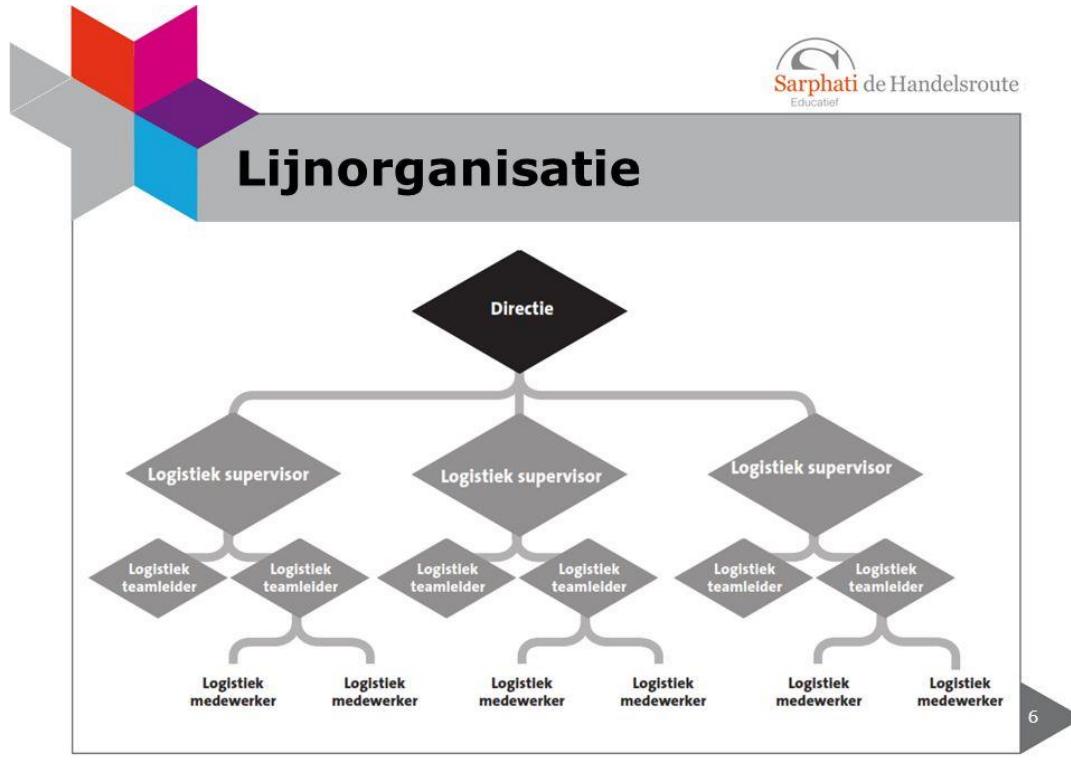
## Lijn-staforganisatie



De lijn-staforganisatie is een vorm van lijnorganisatie, maar naast de directie bevindt zich een **staf van deskundigen**. De staf bestaat uit mensen die zich gespecialiseerd hebben, bijvoorbeeld een accountant, maar verder buiten de organisatie staan. De staf staat de directie bij, door te adviseren en te ondersteunen.

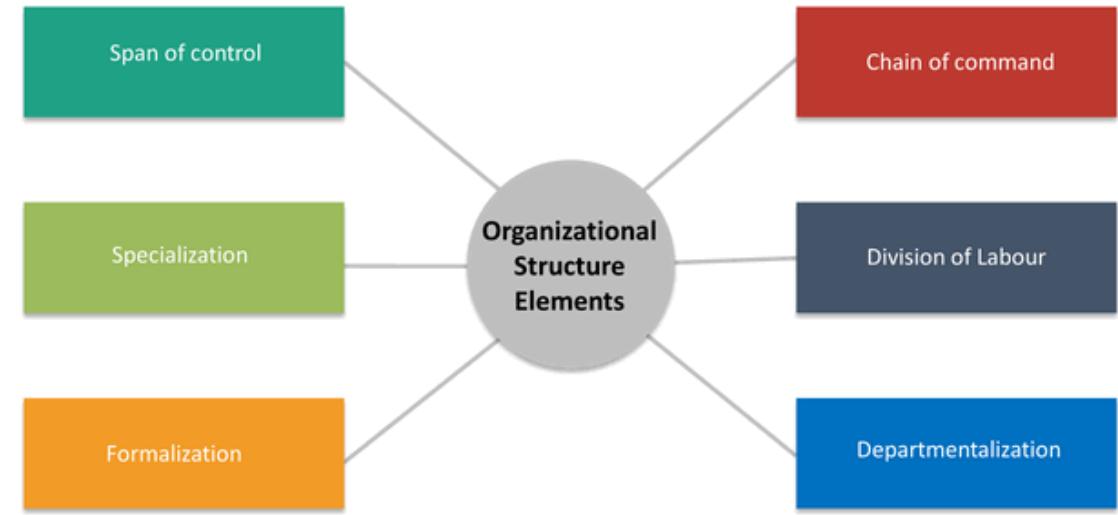
Net als bij de gewone lijnorganisatie heeft de lijn-staforganisatie met afdelingen. Elke leider of manager heeft een grotere afdeling onder zich dan waar hij zelf in zit. De staf geeft dus adviezen, maar kan ook bepaalde werkzaamheden overnemen, zoals de voorbereiding voor bepaalde werkzaamheden, voorlichting geven, controle verrichten en onderzoek en productontwikkeling realiseren.

# LIJN-Staf organogram



# Six key elements

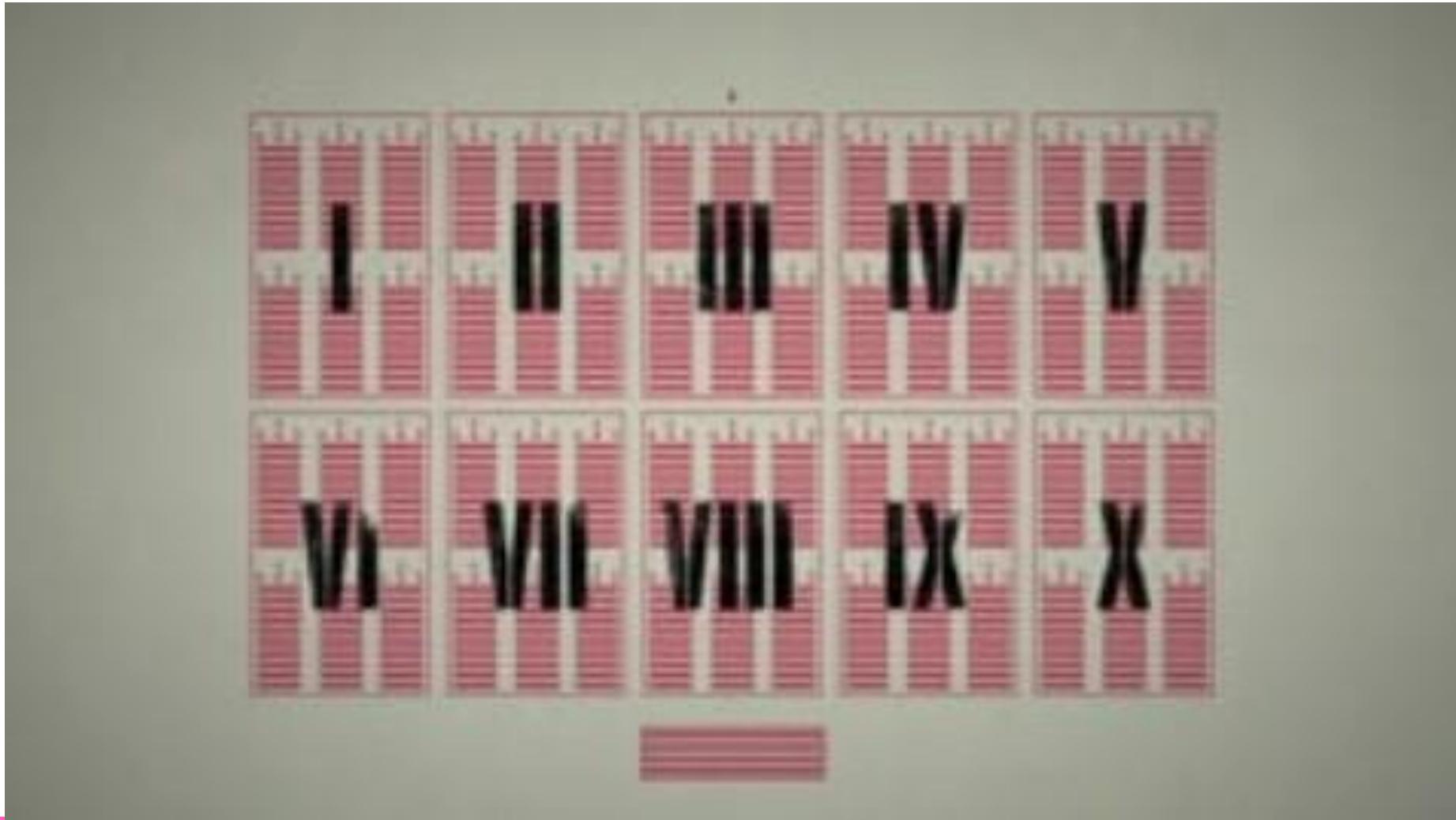
1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralisatie vs decentralisatie
6. Formalizering



# HET ROMEINSE LEGER



# HET ROMEINSE LEGER



# CONTROLE omvang

- Aantal werknemers een manager kan overzien...
- Omvang van controle groeit

Afhankelijk van:

- Ervaring
- Complexiteit
- Gelijkwaardigheid
- Fysieke aanwezigheid
- Standardisatie procedures
- .....

Hoeveel mensen denk je te kunnen aansturen?

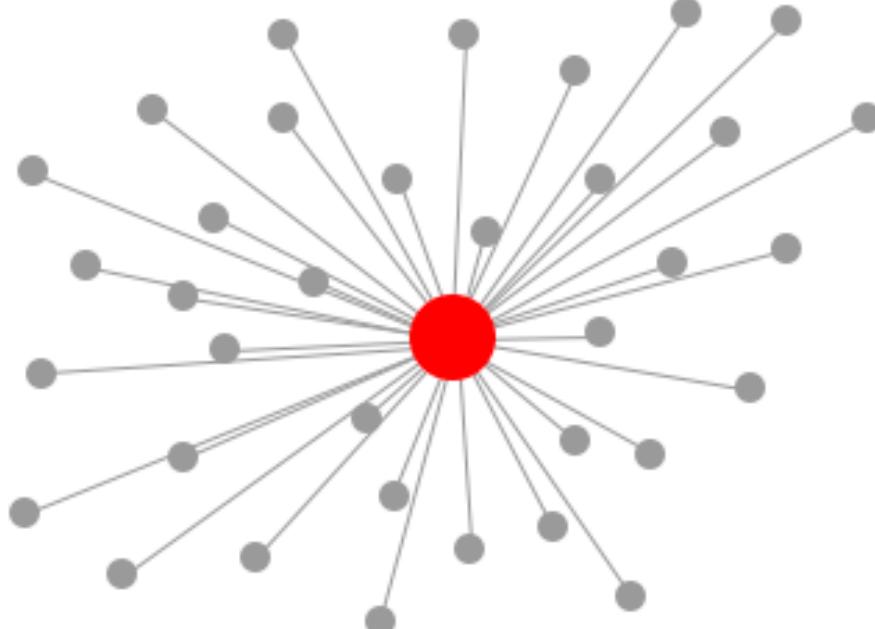


# SiX key elements

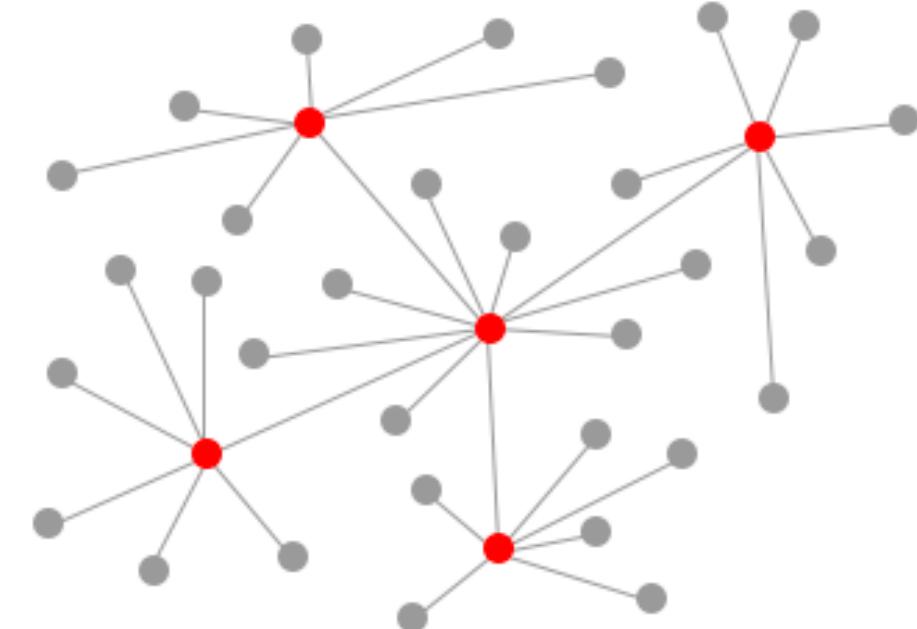
1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralizatie vs decentralizatie
6. Formalizering



# WAAR worden beslissingen genomen?



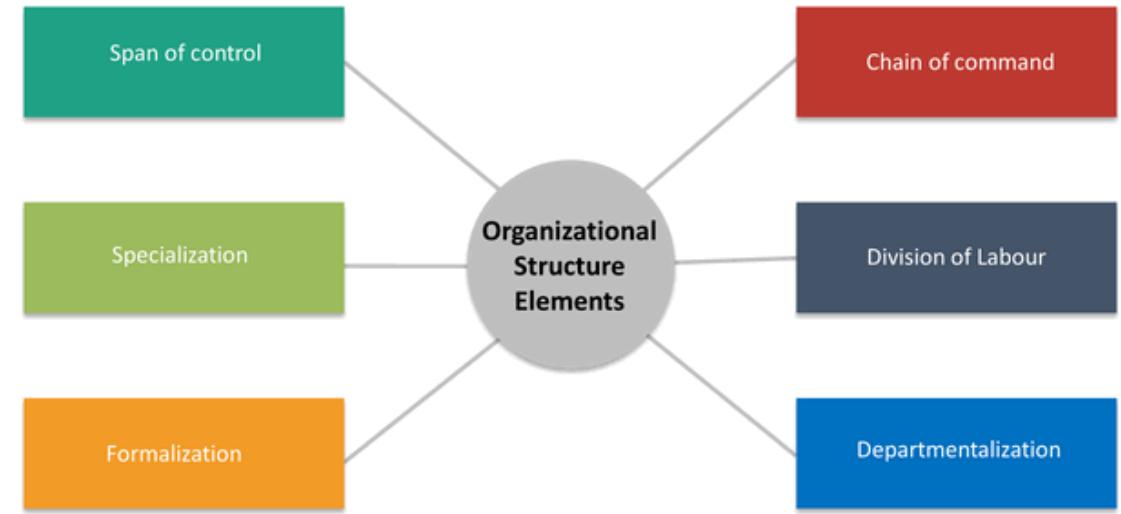
Centraal



Decentraal

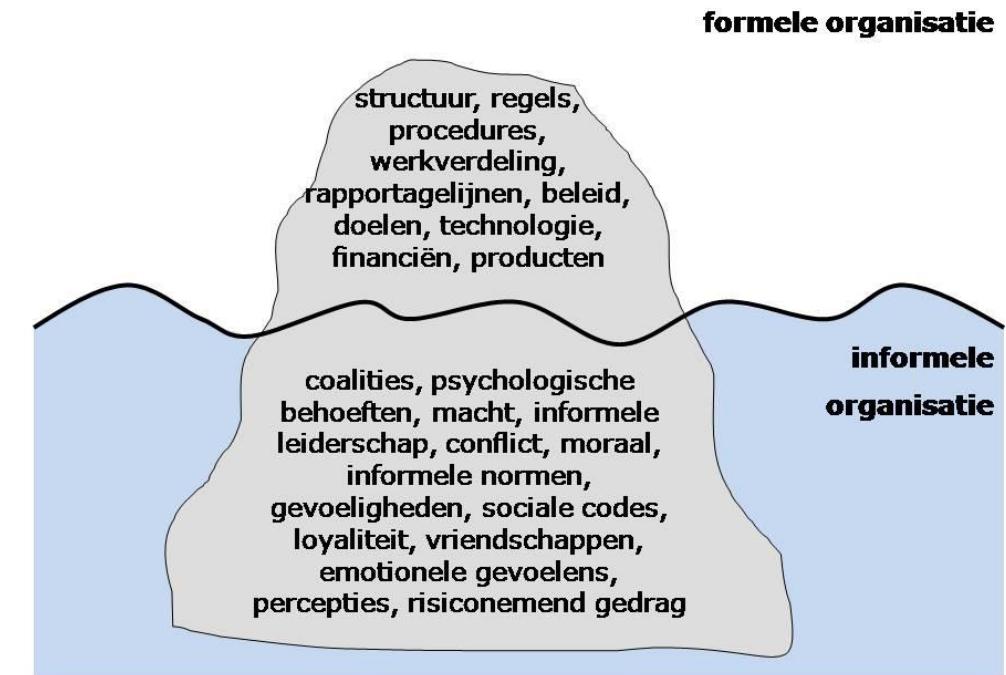
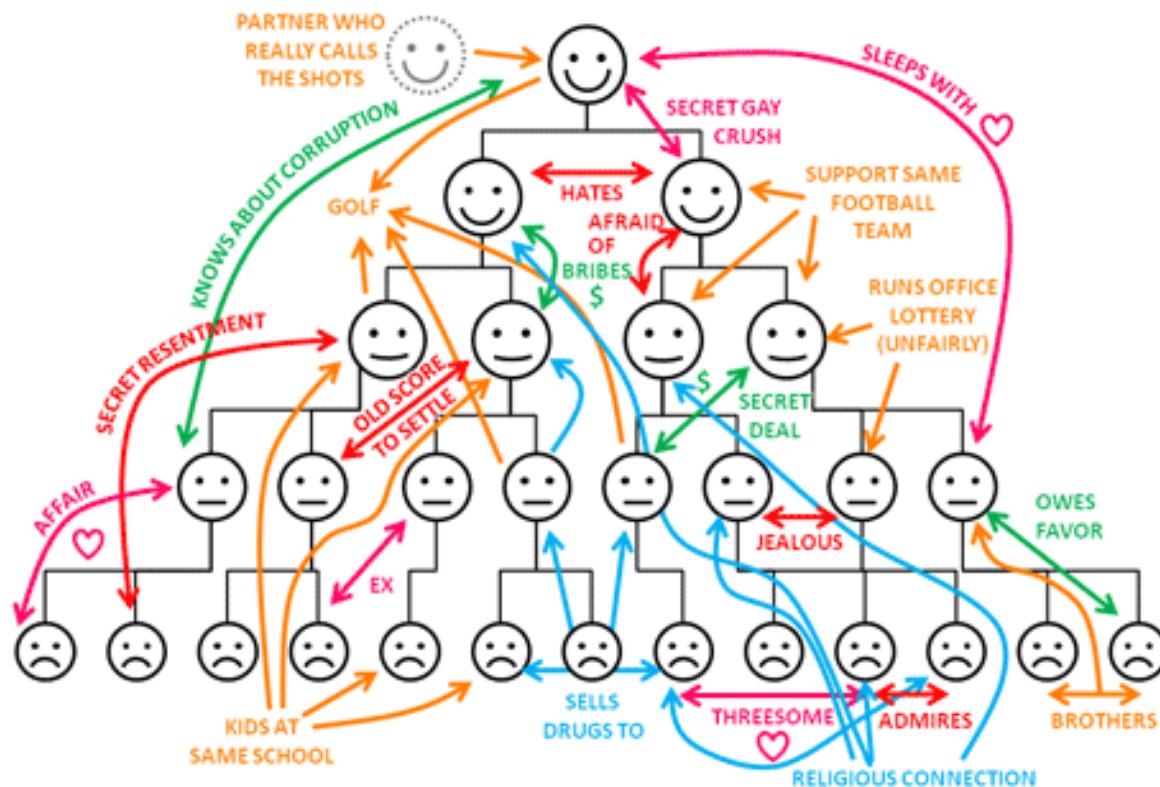
# Six key elements

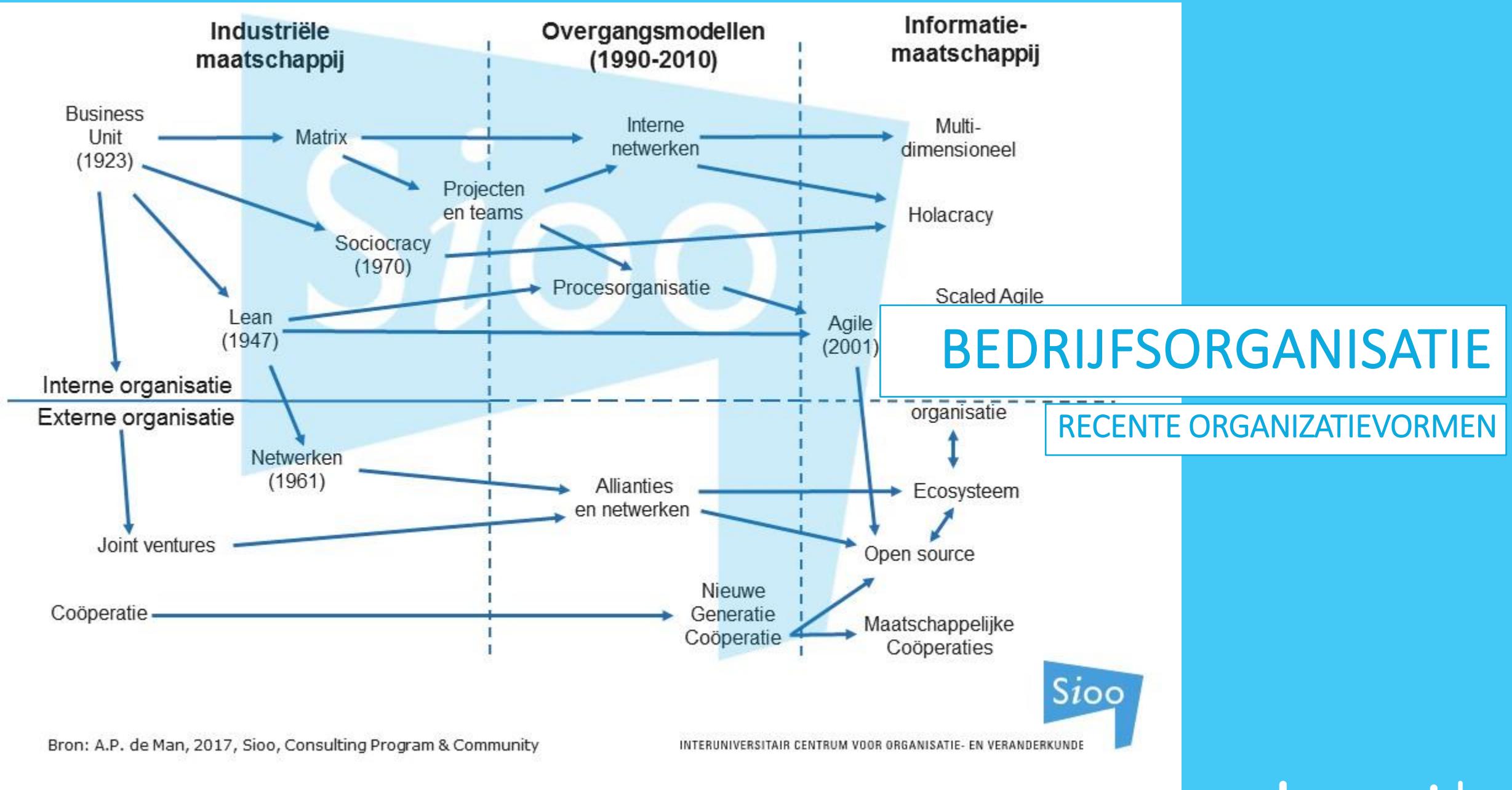
1. Werkspecialisatie
2. Indeling in departementen
3. Autoriteit en verantwoordelijkheid
4. Controle omvang
5. Centralisatie vs decentralisatie
6. Formalizing



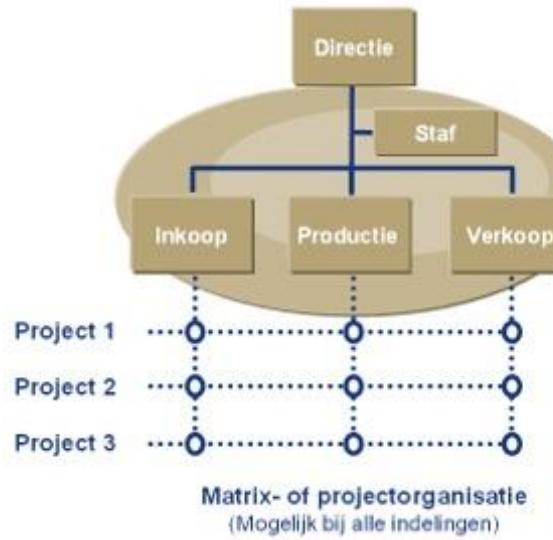
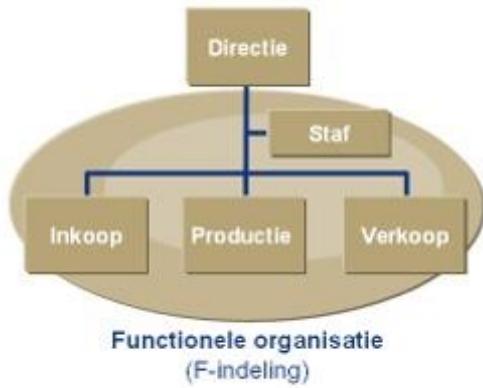
# FORMELE VS INFORMELE ORGANISATIE

REAL ORGANIZATION CHART





# Organisatiestructuren

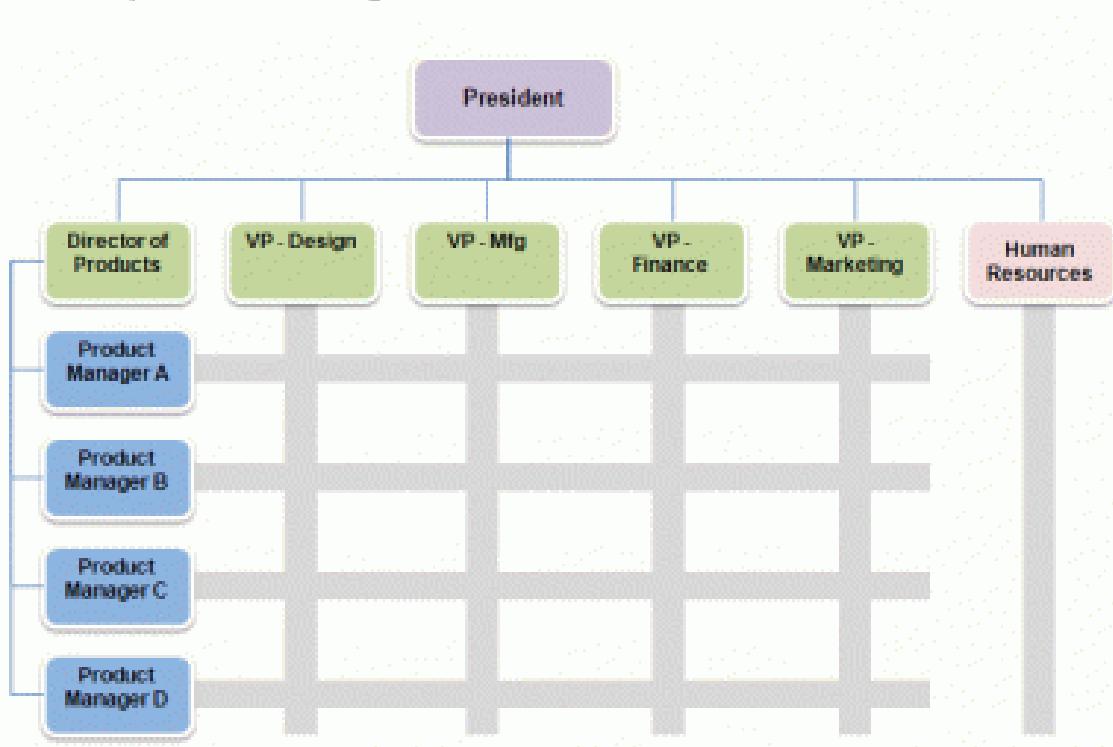


# Recente organisatievormen

- Matrix structuur
- Team structuur
- Vrije structuur
- Lerende structuur
- Hydride structuur

# MATRIXSTRUCTUUR

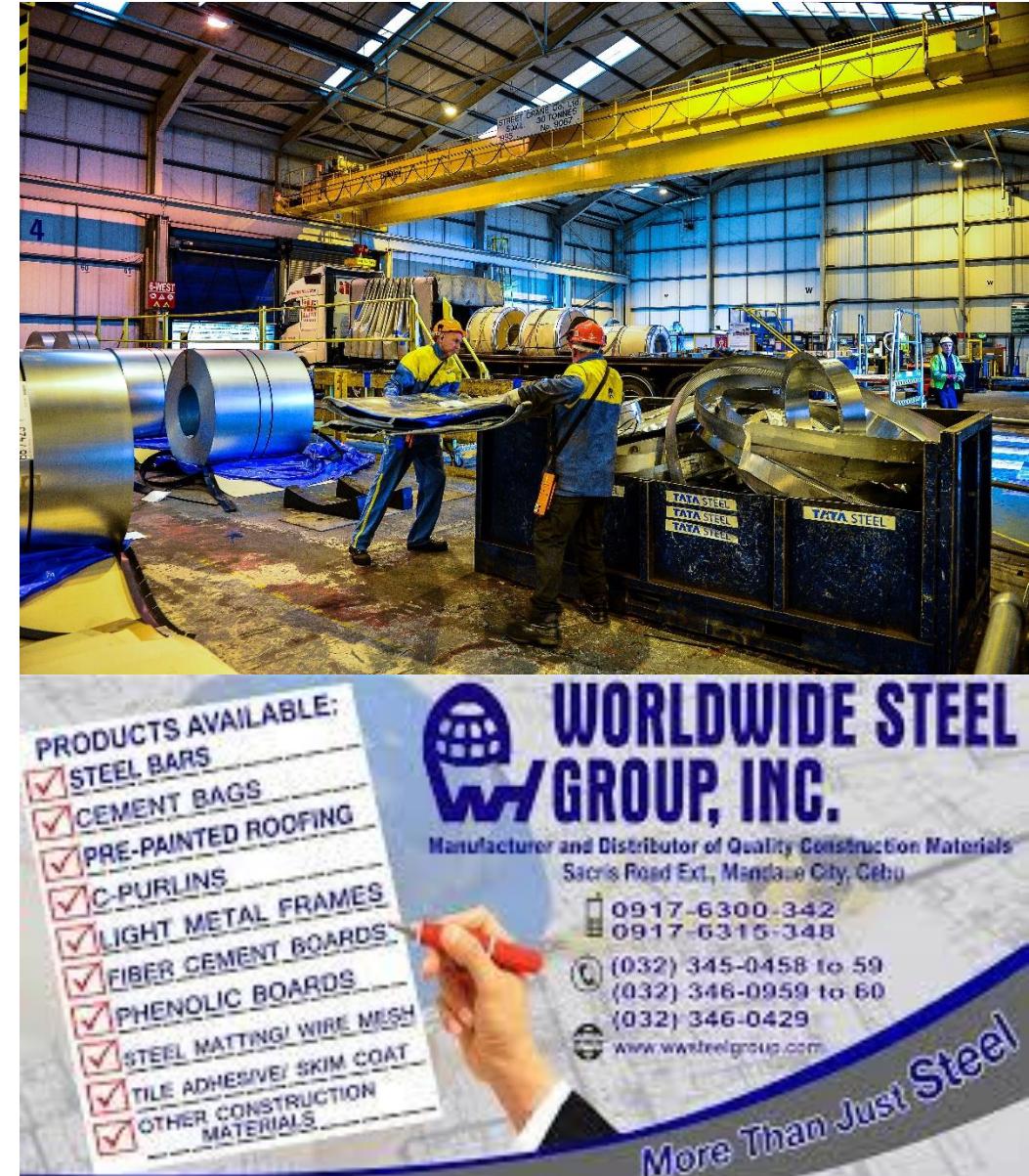
Sample Matrix Organizational Structure



De verschillende werknemers rapporteren aan meerdere personen. Medewerkers die hetzelfde soort werk doen zitten dan samen in één afdeling en rapporteren aan het hoofd van die afdeling, maar ze zijn ook aan verschillende projectteams toegewezen waardoor ze ook aan die projectleiders moeten rapporteren.

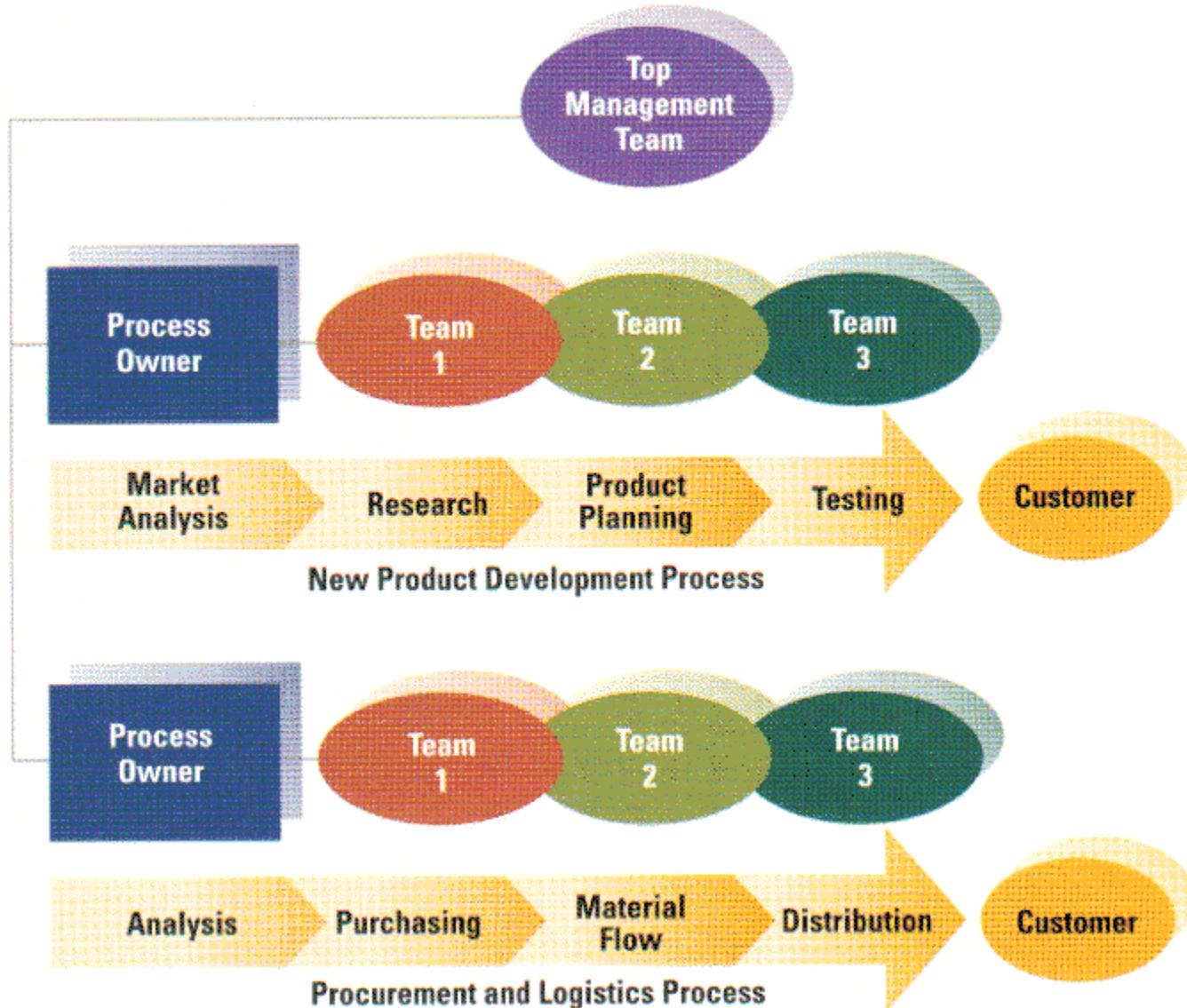
# WORLDWIDE STEEL

- eerst gebruik van de functionele structuur
- meer en meer concurrenten
- specialiseren in een paar producten met hoge toegevoegde waarde, toegespitst op verschillende markten.
- tegelijkertijd blijven schaalvoordelen en geavanceerde technologie binnen functionele afdelingen blijven bestaan.
- deze dubbele druk leidde tot een ongewone oplossing voor een staalbedrijf: een matrix structuur.
- Worldwide Steel had vier productielijnen, elke lijn kreeg een businessmanager toegewezen. De businessmanagers moesten er voor zorgen dat die doelen gehaald werden en dat hun lijn winst maakt.
- functionele vice-presidenten zijn verantwoordelijk voor technische beslissingen die te maken hadden met hun eigen functie.



# Horizontale of TEAM structuur

- Ook wel de platte organisatiestructuur genoemd.
- Hierbij gaat het om samenwerkende teams.
- De functies op gelijkwaardig niveau worden gesplitst in afzonderlijke deeltaken.



# XEROS

- horizontale structuur door de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken, de marketing, de klantencontacten en andere activiteiten bij horizontaal samengestelde groepen.
- Bedrijfsonderdelen zijn een soort 'minibedrijven'. Elke groep bestaat uit een aantal onderling verbonden multifunctionele teams die zich richten op activiteiten zoals marketing, sales etc. Elk stel teams wordt geleid door een proces eigenaar die verantwoordelijk is voor het hele proces. Elk team heeft de informatie en de vaardigheden om een belangrijke taak te verrichten die vroeger verdeeld zou worden over verschillende functionele afdelingen.
- De bedrijfsonderdelen werken daarnaast samen met horizontaal samengestelde groepen.
- De nieuwe structuur bij Xeros geeft elke groep meer macht om rechtstreeks met klanten en leveranciers te werken, om aan nieuwe markten deel te nemen én om winstgevender te worden.
- De minibedrijfjes binnen een bedrijfsonderdeel zijn in staat geweest sneller en effectiever te reageren op de behoeften van klanten.



# vrije structuur

- Geen horizontale, verticale noch grenzen gedefinieerd
- Interne grenzen (departementen, specialisatie) and
- Externe grenzen (klanten, leveranciers, stakeholders)
- Virtuele organisatie
- Losse netwerkstructuur



# VIRTUELE ORGANISATIE: Second life

- Online avatars
- Ontwikkeling van software
- Kleine kern van vaste medewerkers
- 1600 Tijdelijke ingehuurde specialisten over de gehele wereld
- Succesvol



# Netwerk: BOEING

- Vast netwerk van leveranciers
- Wat de leveranciers best doen...
- Veel gebruikt als methode
- Co-creatie



# Lerende structuur

- Bedrijfscultuur
- Organisatie
- Informeren en delen van informatie
- Leadership



# Lerende structuur

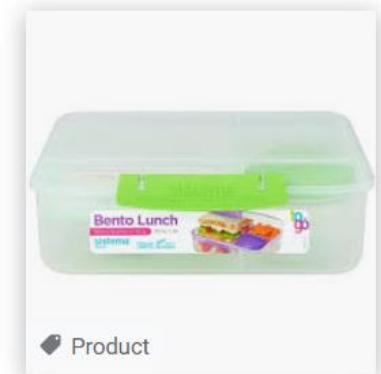
- Continue delen en opnemen van kennis
- Toepassen van deze kennis in de producten/diensten: oplossen van problemen door kennis
- Eerder mind-set dan organisatievorm

## INFORMATIE!

Kennismanagement: open, accuraat en tijdig delen van informatie



# TESCO in the box



Product

Sistema Small Bento Box - T...  
tesco.com · Op voorraad



Product

White Furze 10L Box - Tesc...  
tesco.com · Op voorraad



Product

Tesco Midnight Garden Sma...  
tesco.com · Uitverkocht



Product

Tesco Christmas Eve Box - T...  
tesco.com



Product

Tesco Clear Plastic Storage Box Boxes Lid Home ...  
ebay.co.uk



Tesco Fabric Storage B..  
hotukdeals.com



Tesco Coin Collection Box  
strikingdisplays.co.uk



Storage Box - Tesco, Home...  
my.carousell.com



Tesco Basic Storage Box - ...  
shopee.com.my · Op voorraad



Box With Tesco Logo. Editorial 3D Rendering ...  
123rf.com



Tesco Compartment Plastic Sewi...  
alibaba.com



Tesco direct: Owls Storag...  
pinterest.com



# TESCO

- Internationale supermarktketen
- Innovatie
- Continuously learn, adapt and change
- “Tesco in a box”

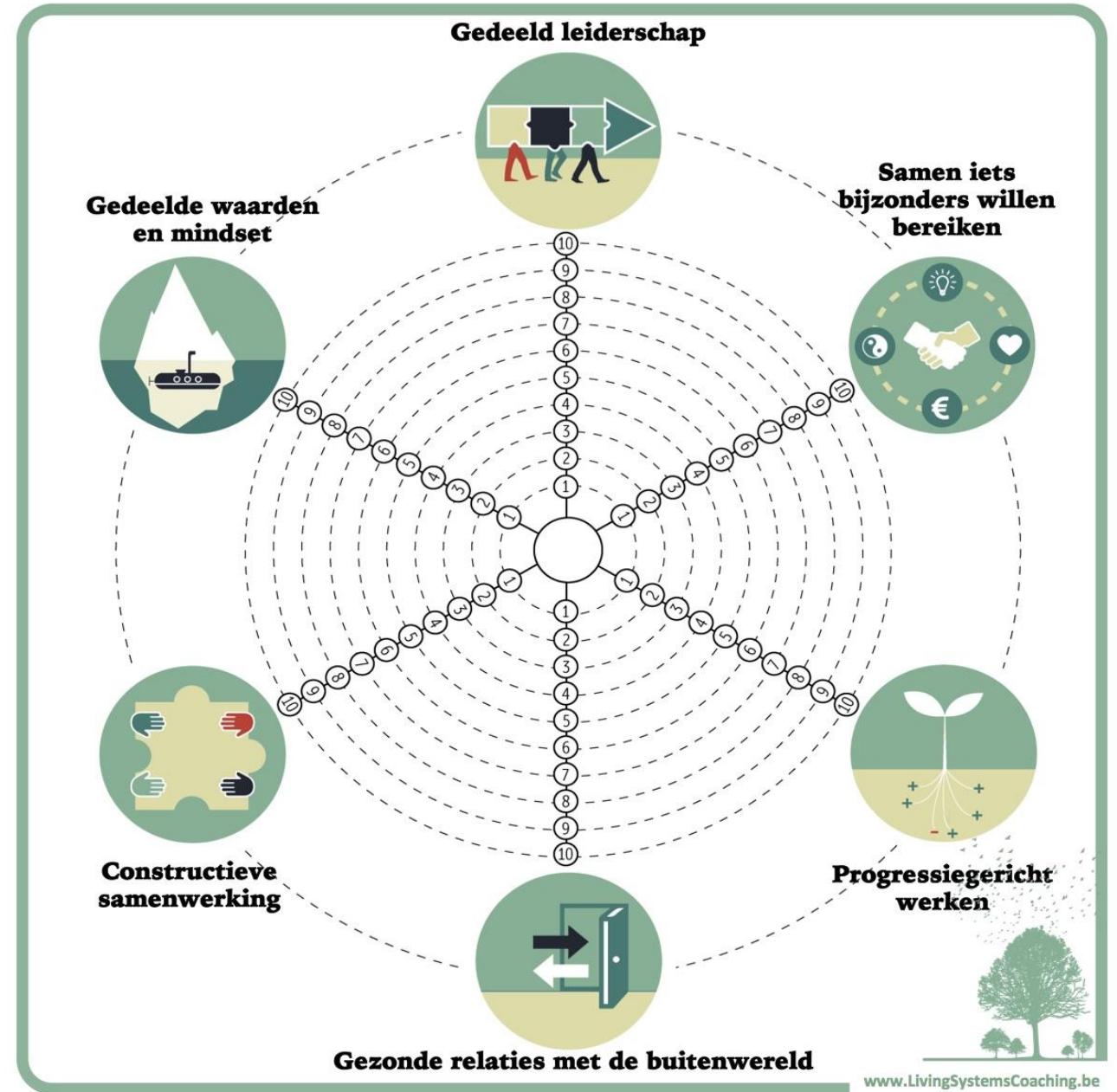


# Hybride organisatiestructuur

De divisie ‘klantenservice’ van Ford is een voorbeeld van een hybride structuur met functionele en horizontale structuren. Verschillende horizontaal geformeerde groepen, samengesteld uit multidisciplinaire teams, richten zich op kernprocessen. Elke groep heeft een proceseigenaar die ervoor verantwoordelijk is dat de teams aan de algehele doelstellingen voldoet. De divisie ‘klantenservice’ van Ford past een functionele structuur voor wat betreft financiën, strategie en communicatie, en de afdeling personeel. Elk van deze afdelingen levert diensten voor de hele divisie.



# TOPICS VOOR DE TOEKOMST



# NIEUWE ORGANISATIEMODELLEN

- <https://ondernemingen.bnpparibasfortis.be/nl/article?n=op-naar-een-nieuw-organisatiemodel-is-er-een-wondermiddel>

## EEN SLEUTEL TOT SUCCES OP LANGE TERMIJN: DE VERWACHTINGEN VAN DE WERKNEMERS NIET UIT HET OOG VERLIEZEN

Sommige ondernemingen voeren een opmerkelijke reorganisatie door. Sabrina Bouraoui haalt het voorbeeld van **Bridgewater Associates** aan; een beleggingsfonds in de buurt van New York dat de nadruk wil leggen op de persoonlijke ontwikkeling van zijn werknemers. Wat het management van Bridgewater Associates 'radical transparency' noemt, namelijk de invoering van een vloeiende en transparante communicatie doorheen de organisatie, is een van de sleutelwaarden die zijn CEO **Ray Dalio** voorstaat.

"Het is interessant om vast te stellen dat die onderneming twee jaar op rij werd uitgeroepen tot beste hedge fund van de Verenigde Staten!", zegt **Sabrina Bouraoui** enthousiast.

We moeten er wel bij vertellen dat de organisatie van de onderneming recent nog kritiek kreeg binnen de eigen rangen; kritiek die breed werd uitgesmeerd in de **Amerikaanse pers**. Zo vinden sommige werknemers van het beleggingsfonds het niet fijn dat elke vergadering op band wordt opgenomen, in naam van de 'radicale transparantie', die het management van Bridgewater Associates zo fel verdedigt, en spreken ze zelfs van '**intimidatie**'.



INTERESSANT...  
MAAR IK HECHT GRAAG MEER  
AAN EEN PLATTE ORGANISATIEVORM...

