

# Management & Organisaties

## Hoofdstuk 2 Omgevingsinvloeden

### 1. Organisaties

Organisaties zijn 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 randwoordwaarden waaraan deze producten of diensten moeten voldoen.

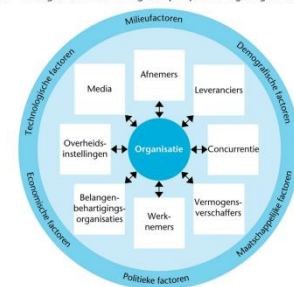
Organisaties kunnen ook zelf invloed uitoefenen op deze partijen doormiddel van reclame uitingen, verstrekken van informatie, geven van voorlichting, het aanbieden van producten en diensten of door rechtstreeks contact met deze partijen te onderhouden.

Daarnaast staat de organisatie bloot aan omgevingsinvloeden die weliswaar in mindere mate door de organisatie zelf te beïnvloeden zijn. Hier kan worden gedacht aan de **omgevingsfactoren**:

- Economische ontwikkeling
- Technologische ontwikkeling
- Invloed van het milieu
- Demografische ontwikkeling

Het richten van de organisatie op de omgeving wordt aangeduid met het begrip **afstemming**.

Figuur 2.1 De organisatie met omringende partijen en omgevingsfactoren



### 2. Partijen

Er wordt voornamelijk een **directe invloed** op organisaties uitgeoefend door partijen uit de omgeving.

#### 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. Indien een organisatie zich onvoldoende op de hoogste stelt van de veranderde afnemersbehoeften is het mogelijk dat de bestaande producten uit de gratie van de afnemer raken en dat de organisatie hierdoor klanten gaat verliezen.

#### 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 relatie met de leveranciers is de laatste jaren aan grote veranderingen onderhevig. De internationale concurrentie is groter en de relatie met de leverancier verdient meer aandacht. De klant wilt namelijk steeds minder voorraad aanhouden, daardoor moet de leverancier **just in time** leveren.

## Concurrentie

De concurrenten bepalen min of meer de **speelruimte** die organisaties hebben op de markt daar waar het gaat om het productaanbod, gehanteerde prijs en kwaliteitsniveau, keuze van distributiekkanalen, uitgaven aan R&D, reclame uitgaven etc. Het is van groot belang om concurrenten te traceren en vervolgens te analyseren wat hun marktpositie is.

## Vermogensverschaffers

Hiermee worden aandeelhouders, financiële instellingen en de overheid bedoeld. Organisaties zullen 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.

## Werknemers

De werknemers vormen het **belangrijkste kapitaal** van iedere organisatie en kunnen als kritische succesfactor worden beschouwd. 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.

## Belangenbehartigingsorganisaties

Hier worden organisaties onder verstaan die de **belangen** van een bepaalde groep mensen behartigen. Voorbeelden zijn: organisaties van werknemers en werkgevers (FNV), consumentenorganisaties (ANWB), milieuactivisten (GreenPeace) en organisaties die zich bezighouden met maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen (MVO).

## 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.

## Media

Het aandachtsveld van de media is gericht op alles wat zich in de samenleving afspeelt en van enige betekenis is voor individuen. Een hele grote rol is **social media**. Social media is een verzamelnaam voor alle internettoepassingen waarmee het voor mensen mogelijk is om informatie met elkaar te delen op een gebruiksvriendelijke en vaak leuke manier. De media kunnen een grote invloed hebben op de publieke opinie. Dit heeft veel organisaties ertoe gebracht voorlichting of public relations afdelingen op te zetten die de media kunnen informeren over hun activiteiten.

## 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 betrekking hebben op het al dan niet financieel ondersteunen van een organisatie, het stopzetten van leveranciers, kopersstaking, een organisatie van de markt concurreren, organisatie in een negatief daglicht zetten of een staking.

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

### 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.

#### Milieufactoren

Een schone leefomgeving en een gezond klimaat zijn belangrijke elementen voor een gezonde economie. Vitaal natuurlijk kapitaal is een essentiële productiefactor en vertegenwoordigt een grote economische waarde. In 1989 is het eerste **Nationale Milieubeleidsplan** vastgesteld, waarin de status van het milieubeleid wordt beschreven en dat maatregelen bevat om gestelde doelen te behalen. Eén van de doelstellingen van de overheid is om meer consistent te zijn en samenhang aan te brengen in de milieuaanpak. Die samenhang gaat uit van drie hoofdlijnen:

1. Het verbeteren van milieukwaliteit in de directe leefomgeving (schone lucht, vitale natuur, geen geluidsoverlast).
2. Het signaleren en voorkomen van nieuwe risico's voor mens en milieu (risico's van nieuwe technologieën).
3. Het actief bijdragen aan de aanpak van urgente mondiale milieuproblemen, zoals de gevolgen van klimaatverandering.

Behalve nationale keuzes vergt een effectief milieubeleid een **internationale aanpak**. Veel milieuproblemen beperken zich niet tot nationale grenzen, maar zijn juist grensoverschrijdend. In dit kader kunnen problemen op het gebied van water, bodem en luchtvervuiling genoemd worden. Het harmoniseren van internationale milieunormen is in dit verband noodzakelijk. In verband met het handhaven van een gunstige concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven is een in het kader van de EU geharmoniseerd stelsel van accijnzen, heffingen en eenduidige normen van groot belang.

Voor het daadwerkelijk kunnen dragen van deze verantwoordelijkheid zullen organisaties de milieuproblematiek op een systematische wijze moeten integreren in hun bedrijfsvoering. Er wordt in dit verband ook wel gesproken van **milieuzorg**. Hieronder wordt verstaan het verkrijgen van inzicht in, en het verminderen van de beïnvloeding van het milieu door bedrijfsactiviteiten en de communicatie hiervan met partijen uit de organisatieomgeving. De overheid streeft ernaar dat milieuzorg in iedere organisatie een vanzelfsprekendheid wordt.

Het milieu wordt gezien als één 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.** De milieueffecten die zij veroorzaken, in kaart brengen en vervolgens komen tot de invoering van milieuzorg.
2. **Het benutten van nieuwe kansen.** Werken aan een duurzame ontwikkeling.
3. **Het werken aan een duurzame toekomst.** Visie ontwikkelen.

#### Technologische factoren

Technologische ontwikkelingen zijn essentieel voor de **concurrentiepositie** van ons bedrijfsleven. 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.

Grote technologische veranderingen en doorbraken zullen zich met name voordoen op het gebied van biotechnologie, informatietechnologie en robotisering.

De **biotechnologie** heeft betrekking op levende **organismen**. Vanuit de biotechnologie worden producten ontwikkeld voor de voedingsindustrie, farmaceutische industrie, landbouw, cosmetica en wasmiddelenmarkt.

De **informatietechnologie** betreft de toepassing van micro-elektronica en heeft betrekking op de opslag en bewerking van informatie. Voorbeelden zijn hardware, software, communicatienetwerken, werkstations en intelligente chips. De ontwikkeling van informatietechnologie zullen de komende jaren van grote invloed zijn op alle organisaties. De belangrijkste gevolgen hiervan:

- **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.
- **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:** verschillende afdelingen kunnen met elkaar communiceren doordat ze zijn aangesloten op een lokaal communicatienetwerk.
  2. **Tussen de organisatie:** de afdelingen van verschillende organisaties zijn elektronisch met elkaar verbonden.
  3. **Elektronische markten:** er is sprake van een coördinatie tussen organisaties die gekenmerkt wordt door een openmarktsituatie.
- **Verandering in schaalvoordelen en besluitvorming.**  
In organisaties is veel tijd gemoeid met het afstemmen van alle activiteiten tussen medewerkers. Door de ontwikkelingen in de informatietechnologie zullen de afstemmingskosten sterk dalen. Wel maakt het door de informatietechnologie het maken van beslissingen makkelijker. Technologische ontwikkelingen vloeien voort uit onderzoek dat wordt uitgevoerd aan universiteiten, onderzoeksinstituten en R&D afdelingen van grote bedrijven.

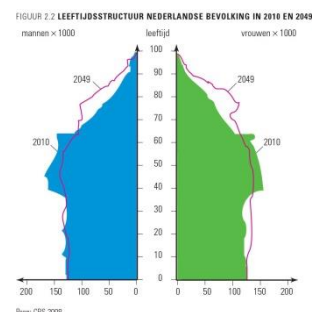
Met **robotisering** wordt bedoeld dat menselijke taken worden overgenomen door robots. Voorbeelden zijn in de maakindustrie.

### Demografische factoren

Dit is 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.

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.

Behalve de omvang van de bevolking zal ook de leeftijdsstructuur in de toekomst sterk veranderen. De levensverwachting zal toenemen doordat meer mensen oud worden en oude mensen nog ouder worden. Ondanks de verwachte stijging zal door de vergrijzing het aantal jaarlijkse overledenen in de komende decennia sterk toenemen.



Als onderleeftijd voor senioren wordt 50 jaar gehanteerd. Rondom deze leeftijd doet zich een aantal veranderingen voor. Kinderen gaan het huis uit, herziening en invulling van nieuwe activiteiten, er ontstaat vrije tijd en de kans op gezondheidsklachten neemt toe.

## 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 inkomstenverdeling** is een andere belangrijke factor. Veranderingen in de inkomstenverdeling kunnen een belangrijke economische invloed op de **omvang** van een bepaalde markt hebben.

Aangezien Nederland voor een groot gedeelte 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 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. Nederland moet het hebben van de hoogopgeleiden talenten.

Een belangrijke impuls voor de verbetering van de economische situatie is investeringen doen in **kennis en innovatie**. 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 wereld niveau mee. Uitspraken doen over lange termijn ontwikkelingen van de wereldeconomie gaat gepaard met onzekerheden.

Het maken van **prognoses** voor de ontwikkeling is een van de kernactiviteiten van het Centraal Plan Bureau. Prognoses zijn economische analyses die met behulp van beschikbare kennis, informatie en instrumenten een onderbouwd vooruitzicht op toekomstige ontwikkelingen schetsen. Het CPB onderscheidt drie **tijdshorizonten**: korte, middel en lange termijn.

## Politieke factoren

Politieke factoren hebben invloed op het economische leven. Een voorbeeld is de Europese 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.

1. **Vrijhandelszone**. De handelspolitiek is niet geharmoniseerd. Een voorbeeld van een vrijhandelszone is de NAFTA.
2. **Douane-unie**. Hier wordt tevens een gemeenschappelijke handelspolitiek gevoerd. De opbrengsten uit invoertarieven worden hierbij via een bepaalde sleutel onderling verdeeld.
3. **Gemeenschappelijke markt**. De basis van de douane-unie. Daarnaast worden de belemmeringen op het gebied van de productiefactoren weggenomen.

4. **Economische unie.** Het monetaire beleid en de financiële overheidspolitiek geharmoniseerd zijn. Deze stap vereist het opzetten van centrale instituties, zoals één Centrale Bank.
5. **Volledige politieke en economische unie.** Hierbij gaan landen geheel samen. Een voorbeeld hiervan is de Verenigde Staten van Amerika.

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

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1. Vrijheid van goederenverkeer | 3. Vrijheid van kapitaalverkeer |
| 2. Vrijheid van dienstenverkeer | 4. Vrijheid van personenverkeer |

Er ontstaat een hele keten van elkaar versterkende effecten, die invloed zullen hebben op de concurrentiepositie ten opzichte van landen zoals de VS, 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:

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

Een apart aspect bij de eenwording van de Europese markt is de positie van het **midden- en kleinbedrijf**. 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 100 werknemers in dienst hebben. Het is dan maar de vraag of bedrijven die tot het MKB worden gerekend wel zullen profiteren van het wegvallen van interne grenzen.

Figuur 2.4 Organisaties zijn een onderdeel van de maatschappij die een onderdeel is van het milieu



## Maatschappelijke factoren

Organisaties zijn een onderdeel van de maatschappij.

De maatschappij is echter breder dan wat zich afspeelt in organisaties. Op haar beurt bestaat de maatschappij binnen het natuurlijke **leefmilieu**. Vroeger bepaalde het natuurlijke leefmilieu (lucht, voedsel, water) in grote mate hoe de maatschappij eruit zag. Nu beïnvloeden menselijke activiteiten in toenemende mate het natuurlijke 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. Andersom oefent een bedrijf zelf invloed uit op zijn omgeving. Steeds meer vindt men het daarom een verantwoordelijkheid van bedrijven om rekening te houden met mens, milieu en andere omgevingsfactoren. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt ook wel duurzaam genoemd. Bij MVO is winst niet het enige doel, het creëren van **waarde** staat centraal. 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 **stakeholdersanalyse** genoemd. Stakeholders zijn allerlei groepen mensen die de belangen van zichzelf en andere groepen mensen of de natuur vertegenwoordigen in relatie tot de activiteiten van de onderneming in de hele keten. 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) of **externe stakeholders** (klanten, leveranciers, burgers, overheid, financiers).

Tabel 2.1 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
Klant			Internationale verhoudingen	Cauwenberg marketing	Milieuvriendelijke producten, knaam-merken, energietoek
Leverancier			Internationale verhouding	Leveranciersselectie (GAD9000)	Leveranciersselectie (gebruik grondstoffen, duurzame materialen)
Medewerker	Werkgelegenheid, diversiteit, salaris, kinderopvang, veiligheid, gezondheid, welzijn	Sportfaciliteiten, kunst, taalonderwijs	Gelegenheid tot politieke activiteiten	Persoonlijke ontwikkeling, mogelijkheid tot participeren in maatschappelijke organisaties, normen en waarden, minderheden, discriminatie	Energieverbruik, afval, vervoer
Manager	Werkgelegenheid, diversiteit, salaris, kinderopvang, veiligheid, gezondheid, welzijn	Sportfaciliteiten, kunst, taalonderwijs	Inkomensverhoudingen	Persoonlijke ontwikkeling, mogelijkheid tot participeren in maatschappelijke organisaties, normen en waarden, minderheden, discriminatie	Energieverbruik, afval, vervoer
Financier				Prospectus (beursinformatie)	Groen bankieren
Concurrent	Sociale convenanten		Belangbehartiging		Bedrijfsak openbare concurrenten
Overheid	Wet- en regelgeving, werkgelegenheid, veiligheid		Grote stedenbeleid, onderhouden relatie met overheden		Wet- en regelgeving, vergaaringen, maatschappelijke
Onderwijs	Kennisoverdracht (stages, gastcolleges)		Aanulling onderwijs om behoefte te ondersteunen	Informatie	Informatie
Media	Informatie	Informatie	Informatie		Informatie
Belangengroepen	Maatschappelijk forum informatie		Informatie	Gedragcode, cause-related marketing, ideale reclame	Informatie
Omwonenden	Buuraad, veiligheid, kennisoverdracht (bedrijfsbezoeken), sponsoring	Sponsoring		Gedragcode, integratie minderheden	Emissie, afvalbeheersing, overlast
(Wereld)burger	Kennisoverdracht (congressen, publicaties), sponsoring	Sponsoring		Gedragcode	

**Maatschappelijke thema's** die voor MVO van belang zijn kunnen onderverdeeld worden in vijf thema's:

1. Sociaal-maatschappelijk
2. Cultureel
3. Politiek
4. Ethisch
5. 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
- Verdeling van de welvaart

**People:**

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-vrouwverhouding, diversiteit en discriminatie, medezeggenschap, gedragscodes, gezondheid en betrokkenheid, scholing en ontwikkeling etc.

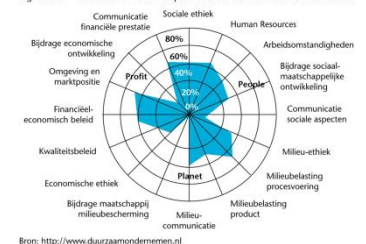
**Planet:**

Betreft de prestaties van de onderneming op het gebied van milieu in ruime zin. Actuele thema's zijn: milieuzorg, ketenbeheer, eco-efficiency, schoner produceren, energie- en CO2 - reductie etc.

**Profit:**

Niet de puur financiële prestaties maar de economische zaken. Het gaat om thema's zoals werkgelegenheid, investeringen in infrastructuur, locatiebeleid, politieke betrokkenheid, uitbesteding, economische effecten van diensten en producten, sponsoring, medewerkersparticipatie, winstbescherming etc.

Figuur 2.5 Voorbeeld van een People-Profit-Planet Duurzaamheid Scorecard



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 stappenplan helpt bedrijven bij het maken van keuzes, het opstellen van MVO beleid en het implementeren ervan.

Figuur 2.6 Grafische weergave van het vierstappenplan dat cyclisch wordt doorlopen



Na de analyse fase waarin de onderneming inzicht krijgt in de maatschappelijk 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.

Daarna volgt de fase van beleidsontwikkeling. Dit beleid moet in de lijn liggen met het algemene ondernemingsbeleid. De volgende stap is de uitvoering. Concrete projecten moeten worden gestart in verschillende bedrijfsprocessen. In de laatste fase wordt er geëvalueerd en verbeterd. Door middel van rapporteren, meten, positie bepalen, profielschets creëren, zelf evaluatie en interne groepsdiscussies. Vervolgens is het van belang dat hier open en transparant over gecommuniceerd wordt met de stakeholders en andere belangstellenden.