

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>12</b>
1.1	Voor wie is dit boek bedoeld?	12
1.2	Waarvoor is dit boek bedoeld?	12
1.3	Hoe kun je dit boek gebruiken?	13
1.4	Hoe is dit boek opgebouwd?	14
<b>2</b>	<b>Managen</b>	<b>17</b>
2.1	Inleiding	17
2.2	Management	17
2.2.1	Activiteiten van managers	18
2.2.2	Het managementproces	19
2.3	Kernproblemen van managers	21
2.4	Samenwerking bevorderen	24
2.4.1	Wanneer werken in een groep?	25
2.4.2	Karakteristieken van een groep	26
2.4.3	Rolverdeling en groepsvorming	27
<b>3</b>	<b>Personeelszaken</b>	<b>35</b>
3.1	Inleiding	35
3.2	Personeelsplanning	36
3.2.1	Waar gebruikt?	38
3.2.2	Hoe te plannen?	38
3.3	Wervingsbehoefte	42
3.4	Functieanalyse	44
3.4.1	Functiebeschrijving	44
3.4.2	Functie-eisen	45
3.5	Het wervingsproces	47
3.5.1	Werven	47
3.5.2	Sociale wetgeving bij werving	48
3.6	Selectie	51
3.6.1	Selectiemethoden	52
3.6.2	Evaluatie	56
3.7	Aanstelling	56
3.8	Introductie	58
3.8.1	Introductieprogramma	59
3.8.2	Thuis raken in de cultuur	60

- 3.8.3 Mentorschap 60
- 3.9 Opleiding en ontwikkeling 60
  - 3.9.1 Vaststellen opleidingsbehoefte 62
  - 3.9.2 Soorten opleidingsbehoeften 64
  - 3.9.3 Rol van de manager in de ontwikkeling van medewerkers 65
  - 3.9.4 Verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling 66
- 3.10 Coaching 66
- 3.11 Verdere ontwikkeling 70
  - 3.11.1 Loopbaanontwikkeling 70
  - 3.11.2 Management development 74
- 3.12 Beoordelen 75
  - 3.12.1 Doel van beoordelen 75
  - 3.12.2 Type beoordelingen 76
  - 3.12.3 Valkuilen bij beoordelen 76
  - 3.12.4 Beoordelingssystemen 78
  - 3.12.5 Wie beoordeelt wie? 81
- 3.13 Correctie- en ontslagprocedures 82
  - 3.13.1 Correctie van functioneren 83
  - 3.13.2 Ontslagprocedures en uitstroombesluit 85
- 4 **Bedrijfsveiligheid, gezondheid en welzijn** 90
  - 4.1 Inleiding 90
  - 4.2 De Arbowet 92
    - 4.2.1 De Arbowet voor de werkgever 93
    - 4.2.2 De doelstelling van de Arbowet 94
    - 4.2.3 Verplichtingen van de werkgever 95
    - 4.2.4 Stelselvoorschriften (instrumenten en maatregelen) 101
  - 4.3 Risico-inventarisatie en -evaluatie 104
    - 4.3.1 Methoden en instrumenten 105
  - 4.4 Veiligheidstechniek 106
    - 4.4.1 Persoonlijke veiligheid 107
    - 4.4.2 Persoonlijke beschermingsmiddelen 108
    - 4.4.3 Veiligheid van de werkplek 109
    - 4.4.4 Veiligheidsnormen 110
  - 4.5 Brandveiligheid 114
    - 4.5.1 Verbrandingsproces 114
    - 4.5.2 Classificaties 115
    - 4.5.3 Voorkomen en beperken van brand 116
  - 4.6 Gevaarlijke stoffen 121
  - 4.7 Wet Vervoer Gevaarlijke Stoffen 122

- 4.8 Veiligheid en goederen 124
  - 4.8.1 Vervoer en opslag 124
  - 4.8.2 Laden en lossen 125
  - 4.8.3 Vloeren en vloerbelasting 125
  - 4.8.4 Transportroute en stapelplaatsen 126
  - 4.8.5 Stapelmethode 126
- 4.9 Veiligheid en hulpmiddelen 129
  - 4.9.1 In en rond stellingen 129
  - 4.9.2 Transportinstallaties 129
  - 4.9.3 Vast opgestelde werktuigen 129
  - 4.9.4 Mobiel materieel 130
  - 4.9.5 Automatische magazijnen 130
- 4.10 Ergonomie 130
  
- 5 **Leidinggeven** 136
  - 5.1 Inleiding 136
  - 5.2 Leiderschap 137
  - 5.3 Macht en autoriteit 140
  - 5.4 Leiders of managers 142
  - 5.5 Leiderschapsvisies 143
  - 5.6 Situationeel leiderschap 147
  - 5.7 Contigentiedenken 150
  - 5.8 Leiderschapsstijlen 152
  - 5.9 Leiden van een team 152
  - 5.10 Conflictmanagement 157
    - 5.10.1 Het ontstaan van een conflict 157
    - 5.10.2 Het hanteren van een conflict 158
    - 5.10.3 Gedragsregels voor de conflictbemiddelaar 160
  - 5.11 Nabeschouwing 161
  
- 6 **Cultuur** 162
  - 6.1 Inleiding 162
  - 6.2 Hoofdtypen van cultuur 164
  
- 7 **Motivatie en prestatie** 169
  - 7.1 Inleiding 169
  - 7.2 Motivatietheorieën 170
  - 7.3 Participatie 172
  - 7.4 Commitment 176
  - 7.5 Werkstructurering 178

- 7.6 Effectieve feedback geven 180
- 7.7 Productiviteit van een team 182
  
- 8 Communicatie 186**
  - 8.1 Inleiding 186
  - 8.2 Gesprekken voeren 187
  - 8.3 Leiden van groepsgesprekken 193
  - 8.4 Schriftelijk rapporteren 196
  - 8.5 Presenteren 199
  
- 9 Tijdmanagement 206**
  - 9.1 Tijdverspilling 206
  - 9.2 Tijdanalyse 207
  - 9.3 Plannen en prioriteiten stellen 212
  
- 10 Management accounting 220**
  - 10.1 Inleiding 220
  - 10.2 Cost accounting 221
  - 10.3 Kostenverbijzondering in stappen 222
    - 10.3.1 Kostenplaats 222
    - 10.3.2 Hoofdkostenplaatsen 223
    - 10.3.3 Kostensorteercriteria 224
    - 10.3.4 Kostenverdeelstaat 224
    - 10.3.5 De kostenplaatsmethode en productiestructuren 228
  - 10.4 Kostprijscalculaties 229
    - 10.4.1 Standaardkostprijs 229
    - 10.4.2 Direct costing en absorption costing (integrale kostprijsmethode) 230
    - 10.4.3 Activity based costing 232
    - 10.4.4 Direct product profitability 238
  - 10.5 Budgetteren 241
    - 10.5.1 Functies van een budget 242
    - 10.5.2 Budget en norm 245
    - 10.5.3 Nadelen van budgettering 245
    - 10.5.4 De rol van het management 246
  - 10.6 Efficiëntie en effectiviteit 246
  - 10.7 Productiviteit 249

- 11 **Financieel management** 250
  - 11.1 Inleiding 250
  - 11.2 De jaarrekening 251
    - 11.2.1 De balans 254
    - 11.2.2 De resultatenrekening 257
  - 11.3 Het rendement van de onderneming 258
    - 11.3.1 De jaarrekening en het berekenen van het rendement 259
  - 11.4 Financiële kengetallen 261
    - 11.4.1 Liquiditeitsratio's 264
    - 11.4.2 Solvabiliteitsratio's 265
    - 11.4.3 Rentabiliteitsratio's 267
  
- 12 **Strategisch management** 271
  - 12.1 Inleiding 271
  - 12.2 Aanleiding tot strategieontwikkeling 272
  - 12.3 Doelstellingen 272
  - 12.4 Strategische analyse 274
    - 12.4.1 Relevante variabelen 275
    - 12.4.2 Verzamelen van informatie 277
    - 12.4.3 Beoordelen en vaststellen van de sleutelvariabelen 278
    - 12.4.4 Onderling confronteren van alle variabelen 282
  - 12.5 Strategieën 288
    - 12.5.1 Beoordelingscriteria 289
    - 12.5.2 Keuze 289
  - 12.6 Implementatie 290
  - 12.7 Logistiek en corebusiness 290
  
- 13 **Probleemoplossing en besluitvorming** 293
  - 13.1 Inleiding 293
  - 13.2 Besluitvorming in fasen 294
  - 13.3 Gewogen factorscore 297
  - 13.4 Beslissingsboom 299
  - 13.5 Speltheorie 301
  - 13.6 Implementatie 304
  - 13.7 Evalueren en bijsturen 304
  - 13.8 Overige invloeden op de besluitvorming 304
    - 13.8.1 Besluitvorming en organisatiestructuur 305
    - 13.8.2 Besluitvorming en communicatie 305
    - 13.8.3 Besluitvorming en motivatie 306

<b>14</b>	<b>Beslissingscalculaties</b>	<b>307</b>
14.1	Niet alles kun je in geld uitdrukken	307
14.2	Besluitvormingsmodel	308
14.3	Opportunity-kosten van een investering	311
14.4	Break-evenmodel	312
14.5	Investeringsselectie	313
14.5.1	Terugverdientijd (pay back period)	314
14.5.2	Gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit	315
14.5.3	Netto contante waarde	316
<b>15</b>	<b>Verandermanagement</b>	<b>320</b>
15.1	Inleiding	320
15.2	Aanleiding tot veranderen	321
15.3	Methoden voor veranderen	325
15.4	Veranderstrategieën	330
15.5	Planning van verandering	334
15.6	Weerstand tegen verandering	336
15.7	Veranderbereidheid	338
15.8	Kritische succesfactoren	340
<b>16</b>	<b>Projectmanagement</b>	<b>342</b>
16.1	Inleiding	342
16.2	Projecten organiseren	344
16.2.1	Opstart, intake en planning	345
16.2.2	Projectteam formeren	345
16.2.3	Regie voeren	346
16.2.4	Evaluatie en afsluiting	348
16.3	Projectplanning en control	348
16.3.1	S-curve	349
16.3.2	Gantt-chart	351
16.4	Netwerkplanning	353
16.4.1	Begrippen	354
16.4.2	Tekenen bloknetwerk	355
16.4.3	Doorrekenen	356
16.4.4	Spelingen	358
16.4.5	Het kritieke pad	359
	<b>Literatuur</b>	<b>360</b>
	<b>Register</b>	<b>364</b>
	<b>Over de auteurs</b>	<b>368</b>

# 1 Inleiding

Dit boek is een deel uit een serie, onder andere gericht op opleiding voor het EJ- en ESLog-niveau. Het boek dekt het grootste deel van de eisen voor de EJ- en ESLog-examens Peoplemanagement en Resource management. Voor ESLog zijn dit verplichte modules, voor EJLog zijn ze vrij te kiezen.

## 1.1 Voor wie is dit boek bedoeld?

In de logistieke praktijk gaat het steeds om zoeken naar verbeteringsmogelijkheden. Het moet allemaal beter, sneller en goedkoper. Daarnaast zul je als logistiek manager moeten beschikken over de juiste resources om de logistieke stromen in je bedrijf in goede banen te leiden. In *Logistiek verbeteren* krijg je op een praktische manier de mogelijkheden aangedragen om te kiezen waar je je aandacht het best op kunt richten, hoe je verbeteringen kunt realiseren en waar je op moet letten tijdens de projecten.

Dit boek is ook geschreven voor deelnemers aan cursussen, die zich onder deskundige leiding voorbereiden op de examens voor de modules Peoplemanagement en Resource management van het certificaat EJLog of ESLog.

## 1.2 Waarvoor is dit boek bedoeld?

Logistiek is een breed werkteerrein. Het omvat het ontwerpen van structuren, grondvormen, processen, informatiesystemen en lay-outs. Het betreft ook het inrichten van distributiecentra en handlingstations. Het gaat om allerlei soorten planning en forecasting, om het beheren van voorraad, van equipment, van gebouwen en wagenparken. Je denkt na over het aansturen van grote groepen mensen van heel verschillende pluimage, het efficiënt verzorgen van inkoop, opslag, handling, intern en extern transport. Je wilt je inzetten voor het realiseren van besparingen door efficiëntie en door kwaliteitsverbetering. Ten slotte gaat het om samenwerken met andere bedrijven, leveranciers, afnemers, partners. Kortom, het gaat om integrale beheersing van goederenstromen.

Er zijn dus veel onderwerpen en veel invalshoeken:

- Cost accounting om inzicht te krijgen in kostprijzen, om in te zien waar besparingen mogelijk zijn en wat ze betekenen voor het geheel.
- Financieel management, omdat logistiek een grote invloed heeft op de cash-flow en op de financiële kengetallen.
- Peoplemanagement, omdat je grote groepen mensen moet aansturen en veranderingsprojecten tot een goed einde moet brengen.

Het betreft allerlei onderwerpen uit de bedrijfskunde, in verband met het verbeteren van processen en methoden en voor het in goede banen leiden van de organisatorische gevolgen van veranderingen. Kortom, het gaat om integraal denken.

Over al die verschillende werkgebieden en specialismen zijn veel boeken geschreven. Wij brengen ze als eersten samen in één serie. Dat doen we omdat we tijdens het ontwikkelen en uitvoeren van de cursussen EJLog en ESLog ontdekten dat er geen boek of serie boeken bestaat, die het gebied goed afdekt. Om onze cursisten over compact materiaal te laten beschikken – in plaats van een grote stapel boeken – zijn we jaren geleden begonnen met het ontwikkelen van syllabi. Voor elk examen een syllabus. Van cursusdeelnemers kregen we vaak als commentaar dat een onderwerp in verschillende syllabi terugkwam en steeds werd herhaald. Dat hing natuurlijk samen met de terugkerende onderwerpen in de verschillende examenmodules, maar we vonden toch dat we daar iets aan moesten doen.

We hebben geprobeerd om deze serie boeken op te stellen met zo weinig mogelijk overlap. Dat heeft dan wel als gevolg dat een examen niet geheel wordt afgedekt met de inhoud van één boek. Het zal nodig zijn om aanvullend onderwerpen uit de andere boeken van de serie te putten.

### 1.3 Hoe kun je dit boek gebruiken?

Natuurlijk kun je dit boek doorbladeren op zoek naar een direct toepasbare oplossing voor een logistiek of organisatorisch probleem. Daar is niets op tegen, alleen bestaat de kans dat je de essentie van logistiek denken mist. Dat je niet bezig bent met een integrale benadering, maar dat je bezig bent met suboptimalisatie.

Je zou de inhoud ook uit je hoofd kunnen leren. Of liever, deze *grondig* kunnen bestuderen. Dan heb je een stevige basis om mee te praten over financiële, organisatorische en menselijke aspecten van logistieke vraagstukken.



Dat is voldoende om te slagen voor een examen dat voornamelijk toetst op kennis, zoals EJLog. Maar je leert daarmee nog niet om integraal te denken, om logistiek toe te passen.

Wil je dat wel, dan zul je het boek *kritisch* moeten bestuderen. Ook zul je steeds zelf actief moeten zoeken naar toepassingsmogelijkheden voor de aangeboden stof. Steeds zul je moeten nadenken op welke plek in een proces of in een logistieke keten het behandelde concept, het model of de methode op zijn plaats is. Als je op die manier met dit boek omgaat, zul je ervaren dat het geheel je veel meer biedt dan de som der delen.

Dit boek is een deel uit een serie, gericht op opleiding voor het EJ- en ESLog-niveau. Het boek dekt het grootste deel van de eisen voor de EJ- en ESLog-examens Peoplemanagement en Resourcemanagement. Voor ESLog zijn dit verplichte modules, voor EJLog zijn ze vrij te kiezen. Een paar onderwerpen ontbreken in dit boek, omdat we ernaar hebben gestreefd om zo weinig mogelijk overlap te creëren tussen de boeken in de serie.

Dit boek dekt zoals gezegd het grootste deel van de exameneisen, maar we volgen in onze hoofdstukken niet dezelfde indeling. In elk hoofdstuk geven we diverse voorbeelden om de stof te verduidelijken en elk hoofdstuk sluiten we af met een aantal begripsvragen, zodat je zelf kunt toetsen of je de stof doorhebt.

#### 1.4 Hoe is dit boek opgebouwd?

Dit boek gaat over resourcemanagement en voornamelijk over mensen en over geld. In de economie werden dit vroeger de productiefactoren genoemd: grond, kapitaal en arbeid. Tegenwoordig worden de resources vaak ingedeeld in meer groepen. Bijvoorbeeld:

- 1 het productidee of de combinatie van een product met een bepaald marktsegment;
- 2 het benodigde materiaal;
- 3 het benodigde kapitaal;
- 4 de benodigde bemanning;
- 5 de benodigde informatie;
- 6 de benodigde machines, gebouwen, faciliteiten of capaciteiten;
- 7 de tijd of beschikbaarheid van capaciteit.

Op deze indeling voortbordurend, vind je niet alle onderwerpen in dit boek terug. Het ontwikkelen van nieuwe product-marktcombinaties komt in dit

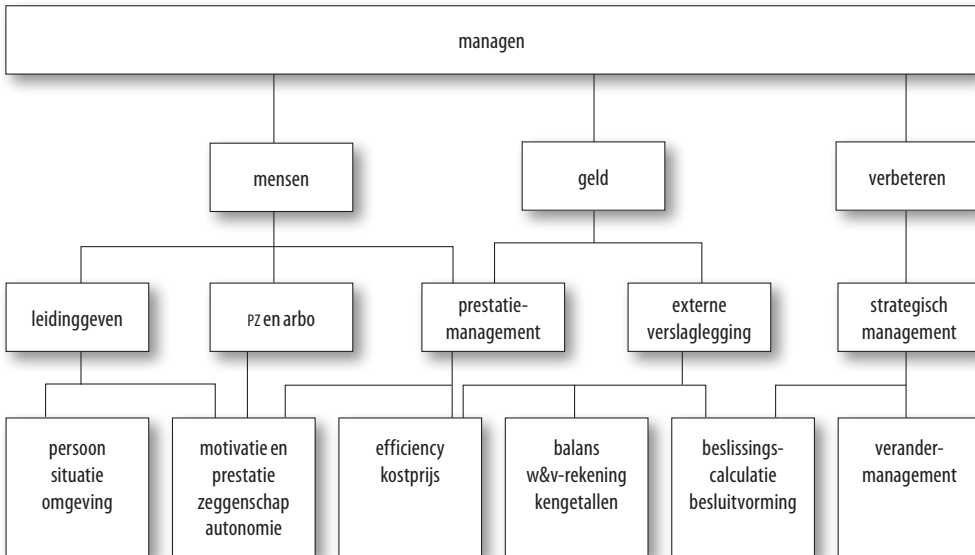
boek wel aan de orde, maar de daaraan vaak ten grondslag liggende brainstormtechnieken staan in ons boek *Integrale logistiek* van deze serie. Materiaal als resource wordt uitgebreid behandeld in het deel *Voorraadbeheer en materialsmanagement*, evenals een aantal belangrijke aspecten van capaciteitsbeheer. Informatie als resource behandelen we in *Integrale logistiek*.

Blijft over voor dit boek een breed scala aan managementaspecten. Deze gaan voornamelijk over mensen en geld, over het beheersen van de bestaande situatie (AS-IS) en over bedenken van en toewerken naar een betere nieuwe situatie (TO-BE). We gaan ook uitgebreid in op de weg van AS-IS naar TO-BE, op de weg van verandering en alle aspecten die daarbij komen kijken. Dat begint met strategisch management als de aanleiding waarom we willen veranderen en waar we dan naartoe gaan. Vervolgens gaan we in op besluitvorming, beslis-singcalculaties en projectmatig werken.



*Figuur 1.1* Managen is beheersen en veranderen

Het boek is daardoor toch een beetje een ‘vergaarbak’ van allerlei visies en technieken geworden, maar er is wel een samenhang in. De onderwerpen lijken op zichzelf te staan, maar ze zijn aan elkaar gerelateerd. In figuur 1.2 hebben we de voornaamste relaties aangegeven.



Figuur 1.2 Relaties tussen onderwerpen in dit boek