

N E M A S M A N A G E M E N T

Basiskennis

Management

Kris Pancham & Ria Keuker

Antwoorden en
uitwerkingen
zelftoets

Brinkman Uitgeverij

Nemas Basiskennis Management (NBM)

Antwoorden en uitwerkingen zelftoets

1-ste uitgave april 2015

Uitwerkingen zelftoets Nemas Basiskennis Management

Inhoud

- 1 Organisatie en management 2
- 2 De omgeving van organisaties 3
- 3 Rechtsvormen
- 4 Hoofdtypen van organisaties 7
- 5 Bestuur, doelstellingen en bestuurscyclus 9
- 6 Planning en procesbeheersing 11
- 7 Taakverdeling en functievorming 14
- 8 Organisatiestructuur en organisatieschema 19
- 9 Communicatieproces 21
- 10 Personeelsbeleid 25
- 11 Stijlen van leidinggeven 27
- 12 Marketing en commerciële functie 28
- 13 Productie en logistieke functie 30
- 14 Kosten en de financiële functie 31
- 15 Budgettering 33

Hoofdstuk 1 Organisatie en management

Opgave 1

Een organisatie is een samenwerkingsverband tussen een aantal mensen die gebruikmaken van bepaalde middelen om een gemeenschappelijk doel te bereiken of in een behoefte te voorzien.

Opgave 2

Het begrip organisatie heeft nog twee andere betekenissen:

- het geheel van activiteiten om iets op touw te zetten, bijvoorbeeld: de organisatie van een songfestival.
- de organisatiestructuur: de verdeling van taken en bevoegdheden binnen een organisatie.

Opgave 3

Organisaties zijn op verschillende manieren in te delen:

- a. in profit en non-profitorganisaties; profit organisaties zijn commercieel ingesteld en streven naar winst; non-profit organisaties hebben geen winstoogmerk.
- b. in bedrijven en ondernemingen; bedrijven kunnen commercieel of niet-commercieel zijn. commerciële bedrijven worden ook wel ondernemingen genoemd.

Opgave 4

- a. Bestuursprocessen (ook: bestuurlijke processen genoemd) omvatten activiteiten die te maken hebben met doelformulering, beleidsbepaling, planning, organiseren, leidinggeven en procesbeheersing. Ze geven richting en sturing aan het primaire proces.
- b. Bedrijfsprocessen zijn in te delen in primaire processen, secundaire processen en bestuursprocessen.
- c. Bijvoorbeeld: inkoop van grondstoffen, inzet van arbeid, productie en levering van goederen of diensten.
- d. Bij besturing gaat het om het uitvoeren van verschillende soorten activiteiten (bijvoorbeeld plannen, afstemmen en leidinggeven) met het oog op het bereiken van de organisatiedoelen.
- e. Management houdt alle activiteiten in die nodig zijn om een organisatie te besturen.

Opgave 5

Antwoord C (de activiteiten van de 2 verkoopmedewerkers behoren tot het bestuursproces van het bedrijf).

Opgave 6

- a. Een primair proces omvat uitvoerende activiteiten die gericht zijn op de realisatie van het bedrijfsdoel, zoals inkoop van grondstoffen, vervaardiging van producten en verkoop van die producten.
- b. Een secundair proces omvat activiteiten die het primaire proces ondersteunen, zodat dit doelgericht en zonder storingen kan verlopen. Deze activiteiten zijn geen doel op zich, maar staan in dienst van het primaire proces. Voorbeeld: de activiteiten van administratie en personeelszaken.
- c. Het bestuursproces houdt activiteiten in die te maken hebben met doelformulering, beleidsbepaling, planning, organiseren, leidinggeven en procesbeheersing. Ze geven richting en sturing aan het primaire proces.

Opgave 7

Management kunnen we opvatten als:

- proces (alle bestuurlijke activiteiten samen);
Voorbeeld: *Peter is belast met het management van het bedrijf.*

- orgaan (alle personen belast met bestuurlijke activiteiten);
Voorbeeld: *Morgen neemt het management daarover een beslissing.*

- vak (het vak management);
Voorbeeld: *Hij studeert management bij een opleidingsinstituut.*

Opgave 8

Antwoord d (de planning van de productie).

Opgave 9

Antwoord d (personeelsadministratie).

Opgave 10

Antwoord a (alleen bewering I is juist)

Opgave 11

Antwoord a (een bedrijf is altijd non-profit).

Opgave 12

Let op, er zijn twee antwoorden juist!

Antwoord c (planning en organisatie van activiteiten).

Antwoord d (beleidsbepaling).

Opgave 13

Antwoord b (het secundaire proces).

Hoofdstuk 2 De omgeving van organisaties

Opgave 1

- Onder de omgeving van een organisatie verstaan we alle belanghebbenden van de organisatie die door haar leiding min of meer kunnen worden beïnvloed, evenals externe factoren en ontwikkelingen waar de organisatie niet of nauwelijks invloed op heeft.
- Belanghebbenden of stakeholders van een organisatie zijn personen of organisaties die belang hebben bij het voortbestaan van die organisatie.
- De omgeving van een organisatie kunnen we indelen in directe en indirecte omgeving. De directe omgeving is weer onder te verdelen in micro-omgeving en meso-omgeving. De indirecte omgeving wordt ook wel de macro-omgeving van de organisatie genoemd. De macro-omgeving bestaat uit ontwikkelingen die door de organisatie niet kunnen worden beïnvloed.

Opgave 2

Directe omgeving	In te delen in: 1. micro-omgeving 2. meso-omgeving	Voorbeelden: 1. directie en werknemers 2. vakbonden en afnemers
Indirecte omgeving	Externe ontwikkelingen: 1. technische ontwikkelingen 2. economische ontwikkelingen 3. demografische ontwikkelingen 4. sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen 5. politieke ontwikkelingen	

Opgave 3

- Voorbeelden van interne belanghebbenden van een bedrijf zijn: medewerkers en managers. Deze zijn door het bedrijf te beïnvloeden, onder meer door overleg en onderhandelingen.
- De interne belanghebbenden en hun invloed vormen de micro-omgeving van het bedrijf.
- Het belang is dat de overheid diverse belastingen ontvangt van een bedrijf. (omzetbelasting, inkomstenbelasting of vennootschapsbelasting bij een bv en nv). Bedrijven zorgen ook voor werkgelegenheid, waardoor minder mensen een beroep hoeven te doen op uitkeringen. Dat betekent besparing voor de overheid.

Opgave 4

Antwoord d (bewering I en II zijn onjuist).

Opgave 5

Tot de indirecte omgeving behoren de:

- technologische ontwikkelingen
- economische ontwikkelingen
- demografische ontwikkelingen
- sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen
- de politieke ontwikkelingen

Opgave 6

<i>Verschijsel</i>	<i>Behoort tot de:</i>
Vakbond	directe (meso-)omgeving
Inflatie	indirecte (macro-) omgeving
Politieke en maatschappelijke ontwikkelingen	indirecte (macro-) omgeving
Groei van de bevolking	indirecte (macro-) omgeving
Eis voor meer inspraak in het bedrijf	indirecte (macro-) omgeving

Opgave 7

Antwoord a (op een perfect werkende markt zijn er veel vragers en weinig aanbieders)

Opgave 8

Antwoord a (in de perceptie van de consument zijn de vier wasmiddelen homogene producten).

Opgave 9

Antwoord c (macro-omgevingsmaatregel).

Opgave 10

Antwoord a (alleen uitspraak I is juist).

Opgave 11

Antwoord b (landen met een gemeenschappelijke munt).

Opgave 12

Antwoord b (op perfect werkende markten geldt de marktwerking).

Opgave 13

Antwoord b (alleen uitspraak II is juist).

Opgave 14

Antwoord c (uitspraak I én uitspraak II zijn juist).

Opgave 15

Antwoord c (deze invloed kunnen hebben op de omvang en de aard van de marktvraag).

Opgave 16

Antwoord d (Arbowet).

Hoofdstuk 3 Rechtsvormen

Opgave 1

Een rechtsvorm is de juridische vorm waarin een organisatie commerciële of niet-commerciële activiteiten verricht. Anders gezegd: een rechtsvorm is de juridische vorm waarin een organisatie is gegoten.

Opgave 2

Bij de keuze van een rechtsvorm spelen de volgende overwegingen een rol:

1. de leiding van de organisatie (wie heeft de zeggenschap in de organisatie?);
2. de aansprakelijkheid van de eigenaar(s) van de organisatie;
3. de continuïteit van de organisatie;
4. de fiscale gevolgen;
5. het aantrekken van vreemd vermogen;
6. de inrichting en de publicatie van de jaarrekening.

Opgave 3

De rechtsvormen zijn in de volgende twee hoofdgroepen in te delen:

- . rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid;
- . rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid (rechtspersonen).

Opgave 4

<i>Rechtsvorm</i>	<i>Rechtspersoon</i>	<i>Geen rechtspersoon</i>
Eenmanszaak		x
Vennootschap onder firma		x
Besloten vennootschap	x	
Stichting	x	
Maatschap		x

Opgave 5

Onder hoofdelijke aansprakelijkheid verstaan we de juridische mogelijkheid tot het verhalen van de totale zakelijke schulden op het privévermogen van iedere vennoot.

Opgave 6

Een besloten vennootschap (bv) is een rechtspersoon met beperkte aansprakelijkheid waarvan het vermogen is verdeeld in aandelen op naam. De aandeelhouders zijn de eigenaren zijn van de bv.

Opgave 7

Antwoord c (het maatschappelijk (aandelen)kapitaal is het maximale bedrag dat geplaatst is bij de aandeelhouders).

Opgave 8

De dividenduitkering aan de aandeelhouders wordt door de fiscus aangemerkt als inkomen. Daarom moet hierover dividendbelasting (inkomstenbelasting in box 3) worden betaald.

Opgave 9

Elke bv is volgens de *Wet voor de Jaarverslaggeving* verplicht 'jaarstukken' te deponeren bij de Kamer van Koophandel. Welke jaarstukken een bv moet deponeren, is afhankelijk van de grootte van de bv. Een kleine bv hoeft alleen een beperkte balans en winst- en verliesrekening met toelichting te deponeren. Middelgrote en grote bv's moeten hun balans, winst- en verliesrekening met toelichting en een jaarverslag van de directie openbaar maken. Ze zijn wettelijk verplicht hun jaarrekening op een bepaalde manier in te richten.

De eenmanszaak heeft geen wettelijke verplichting met betrekking tot de inrichting van de jaarrekening en heeft geen publicatieplicht.

Opgave 10

Antwoord b (een eenmanszaak is in juridische zin bevoegd om rechtshandelingen te verrichten).

Opgave 11

Antwoord c (uitspraak I én II zijn juist).

Opgave 12

Antwoord c (commanditaire vennootschap (cv)).

Opgave 13

Antwoord a (alleen uitspraak I is juist).

Opgave 14

Antwoord d (vereniging).

Opgave 15

Antwoord b (cv).

Opgave 16

Antwoord d (maatschap).

Opgave 17

Antwoord b (uitspraak I is niet juist en uitspraak II is juist).

Opgave 18

Antwoord c (de maten of vennoten van een maatschap oefenen gezamenlijk een bedrijf uit).

Opgave 19

- een vereniging heeft leden; een stichting heeft geen leden;
- de zeggenschap bij een vereniging berust bij de leden; bij een stichting ligt de zeggenschap bij het bestuur;
- de leden van de vereniging kiezen een bestuur; dit bestuur legt verantwoording af over het gevoerde beleid.

Opgave 20

Een Raad van Commissarissen (RvC) is belast met het toezicht op de nv.

Opgave 21

Antwoord b (de leden kiezen een bestuur).

Opgave 22

Antwoord d (uitspraak I én II zijn niet juist).

Opgave 23

Het doel van de coöperatie is: behartiging van de materiële belangen van de leden.

Opgave 24

Antwoord c (commanditaire vennootschap (cv)).

Hoofdstuk 4 Hoofdtypen van organisaties

Opgave 1

Organisaties kunnen we op verschillende manieren indelen.

- *Naar het commerciële karakter:*
 - profit-organisaties
 - non-profitorganisaties

- *Naar de aard van het primaire proces:*
 - productieondernemingen
 - handelsondernemingen
 - dienstverlenende ondernemingen

- *Naar de productiesector waarin ze actief zijn:*
 - organisaties die actief zijn in de primaire sector
 - organisaties die actief zijn in de secundaire sector
 - organisaties die actief zijn in de tertiaire sector
 - organisaties die actief zijn in de quataire sector

Opgave 2

Antwoord b (secundaire sector).

Opgave 3

Antwoord d (uitspraak I én II zijn onjuist).

Opgave 4

- a. Een bedrijfskolom is een keten van bedrijven die opeenvolgend met elkaar samenwerken in het voortbrengingsproces van een product. In een bedrijfskolom vinden verschillende soorten activiteiten plaats.
- b. Een bedrijfstak is een onderdeel van de bedrijfskolom waarin bedrijven gelijksoortige activiteiten verrichten. Een bedrijfskolom bestaat uit verschillende bedrijfstakken.

Opgave 5

Er is sprake van integratie. Dit is een verticale ontwikkeling omdat het bedrijf dan de activiteiten uit een voorgaande of een volgende schakel (van dezelfde bedrijfskolom) zelf gaat uitvoeren.

Opgave 6

Primaire sector: activiteiten in de agrarische sector, de mijnbouw en de visserij (aardappelteelt, oliewinning en visvangst).

Secundaire sector: activiteiten van productiebedrijven (auto-industrie, schoenenfabriek en suikerfabriek).

Tertiaire sector: activiteiten van ondernemingen die diensten verlenen op commerciële basis (banken, adviesbureaus en verzekeringsmaatschappijen).

Quataire sector: activiteiten van organisaties die op non-profit basis werken (scholen, bibliotheken en ziekenhuizen).

Opgave 7

- a. De toegevoegde waarde van de groothandel = € 17,95 – € 9,75 = € 8,20.
- b. De hoogste waarde wordt toegevoegd door de detailhandel, namelijk € 11,70 (€ 29,65 – € 17,95).
- c. De totale toegevoegde waarde = € 29,65.
 $€ 2,50 + (€ 9,75 - € 2,50) + (€ 17,95 - € 9,75) + (€ 29,65 - € 17,95)$.

Opgave 8

Antwoord b (alleen uitspraak II is juist).

Opgave 9

Antwoord d (indien bedrijven die in een bepaalde schakel van de bedrijfskolom actief zijn, ook activiteiten gaan uitvoeren in de volgende schakel van dezelfde bedrijfskolom, dan noemen we dit verschijnsel specialisatie).

Opgave 10

Antwoord d (specialisatie)

Opgave 11

Antwoord b (alleen uitspraak II is juist)

Opgave 12

- a. Restaurant Vivela : tertiaire sector
- b. Groenteteler Greenways : primaire sector
- c. IJsfabriek Italiano : secundaire sector
- d. Verzekeringsbedrijf Aegon : tertiaire sector
- e. Garagebedrijf Wimpie : tertiaire sector
- f. Supermarkt Helenatop : tertiaire sector
- g. Kapsalon New Look : tertiaire sector

Opgave 13

Antwoord c (integratie)

Hoofdstuk 5 Bestuur, doelstellingen en bestuurscyclus

Opgave 1

Een strategie is een langetermijnplan dat een bedrijf ontwikkelt om te kunnen voldoen aan de eisen van de omgeving, waarbij het rekening houdt enerzijds met de eigen sterke en zwakke kanten en anderzijds met de kansen en bedreigingen uit de indirecte omgeving.

Opgave 2

De fasen van strategieformulering zijn:

- onderzoek naar de bestaande strategie;
- onderzoek naar eigen sterktes/zwaktes (intern onderzoek);
- onderzoek naar kansen/bedreigingen uit de omgeving (extern onderzoek);
- formulering van een aantal nieuwe (alternatieve) strategieën;
- keuze van een definitieve strategie.

Opgave 3

Een bedrijf kiest voor zijn product een bepaalde markt of een bepaald marktsegment. We noemen dit product-marktcombinatie. Een reisbureau kiest voor low-budget reizen inclusief verblijf.

Opgave 4

Antwoord b (gewinningsfase).

Opgave 5

Antwoord c (portfoliomanagement heeft betrekking op efficiënte productiewijze).

Opgave 6

Antwoord c (men maakt daarbij veel gebruik van interne informatie).

Opgave 7

- a. Onder bestuurscyclus van een bedrijf verstaan we alle bestuurlijke activiteiten die zorgen dat het primaire proces doelgericht verloopt.
- b. De bestuurscyclus kent de volgende (bestuurlijke) activiteiten:
 - formuleren van de doelen van het bedrijf
 - bepalen van het beleid
 - plannen
 - organiseren
 - leidinggeven
 - procesbeheersing.
- c. Er kunnen afwijkingen ontstaan tussen de gewenste resultaten (gewenste output) en de werkelijk bereikte resultaten (werkelijke output). Door beheersingsactiviteiten wil men de afwijkingen minimaliseren tot een aanvaard niveau. Dit houdt bijsturing in van (onderdelen) van het primaire proces of (onderdelen) van het bestuursproces. We spreken van bestuurscyclus. Zie figuur 5.1 in het boek.
- d. Doelformulering vormt het startpunt van de bestuurscyclus.
- e. De beheersingsactiviteiten komen neer op bijsturing zodat de geconstateerde afwijkingen worden weggewerkt of (aanvaardbaar) verkleind. Hiermee wordt de gewenste output bereikt.

Opgave 8

Subdoelstellingen zijn afgeleide doelstellingen en zijn afdeling gerelateerd. De hoofddoelstelling wordt concreet gemaakt in meetbare subdoelstellingen. Voorbeelden hiervan zijn productiedoelstelling, verkoopdoelstelling, communicatie- en marketingdoelstelling.

Opgave 9

Antwoord d (de doelstellingshiërarchie heeft betrekking op product-marktcombinatie).

Opgave 10

Antwoord a (operationele doelstelling).

Opgave 11

De fasen van het rationeel besluitvormingsproces zijn:

- voorlopige probleemstelling
- vaststelling diagnose en informatieverzameling
- definitieve probleemstelling
- ontwikkelen van alternatieven
- afwegen van alternatieven
- selectie van het gewenste alternatief
- evaluatie.

Opgave 12

1. het bestaan van uiteenlopende criteria
2. de beperkte voorspelbaarheid van toekomstige ontwikkelingen
3. de reikwijdte van de genomen beslissingen (hoever de invloed van de genomen beslissingen kan gaan)
4. de onmogelijkheid van volledige beschikbaarheid van (juiste) informatie.

Opgave 13

De effectiviteit van de besluitvorming hangt af van de acceptatie en de kwaliteit ervan.

Opgave 14

De SWOT-analyse is een onderdeel van het proces van strategieformulering en omvat de fasen van intern en extern onderzoek. Het intern onderzoek heeft betrekking op het bedrijf zelf. Het extern onderzoek is gericht op de omgeving.

Opgave 15

Antwoord c (hoofddoelstelling).

Opgave 16

Antwoord b (met de hoofddoelstelling).

Opgave 17

Antwoord b (onderzoek naar kansen en bedreigingen valt onder intern onderzoek bij de SWOT-analyse).

Opgave 18

Antwoord a (alleen uitspraak I is juist).

Opgave 19

Antwoord b (delegeren).

Opgave 20

- SWOT-analyse is een onderdeel van het strategieformuleringsproces.
- Op de zwakke en sterke kanten van het bedrijf.
- Op kansen en bedreigingen uit de omgeving.
- Het resultaat van de SWOT-analyse vormt de basis voor de formulering van een aantal strategische alternatieven. Na een afwegingsproces kiest het management voor een definitieve strategie.

Hoofdstuk 6 Planning en procesbeheersing**Opgave 1**

Nevengeschikte doelstellingen zijn doelstellingen die een onderneming naast haar hoofd-doelstelling wil realiseren. Bijvoorbeeld het behalen van een bepaalde omzet of winst in een periode.

Opgave 2

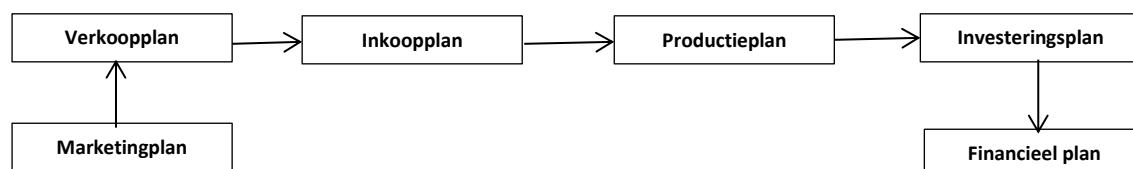
Subdoelstellingen zijn afdeling gerelateerde doelstellingen en worden afgeleid van de hoofddoelstelling. Ze worden ook wel beleidsonderdelen genoemd. Voorbeelden zijn marketingbeleid, verkoopbeleid en productiebeleid.

Opgave 3

Het marketingplan vormt de basis voor het verkoopplan.

Opgave 4

Samenhang tussen de verschillende soorten afdelingsplannen

**Opgave 5**

Voordelen van vooraf plannen

- men kan zo de activiteiten goed voorbereiden;
- de kans op het maken van fouten wordt daardoor kleiner;
- het management kan rekening houden met mogelijke problemen die kunnen optreden bij de uitvoering van de plannen en alvast enkele alternatieve oplossingen in kaart brengen;
- de mogelijkheid om het werkelijke resultaat te vergelijken met het geplande resultaat.

Opgave 6

Normen (of standaarden) zijn vooraf vastgestelde waarden waaraan de behaalde resultaten worden getoetst.

Opgave 7

Een budget is kortetermijnplanning. Het is middel om te controleren of werkzaamheden volgens de planning verlopen. Als blijkt dat het werkelijke resultaat te veel afwijkt van het geplande resultaat (norm), dan moeten de activiteiten worden bijgestuurd. Een budget is dus een stuurmiddel.

Opgave 8

Indeling van planning naar termijn:

- langetermijnplanning (LTP)
- middellangetermijnplanning (MLP)
- kortetermijnplanning (KTP)

Een langetermijnplanning wordt opgesteld door het strategisch management en betreft zaken die spelen in een periode van drie tot tien jaar.

Een middellangetermijnplanning is een uitwerking van de langetermijnplanning en heeft betrekking op een periode van één tot drie jaar.

Een kortetermijnplanning gaat over uitvoerende werkzaamheden en de inzet van productiemiddelen. Deze planning is nauwkeuriger en preciezer dan de MLP en LTP. De KTP is gericht op een periode van maximaal één jaar.

Opgave 9

Indeling planning naar de betekenis voor het management:

- strategische planning
- tactische planning
- operationele planning

Het topmanagement stelt de strategische planning op. In deze planning worden de strategische doelstellingen van de onderneming vastgelegd. Ook worden de wegen aangegeven waarlangs en de middelen waarmee men deze doelstellingen moet realiseren. Het betreft hier een langetermijnplanning. Bijvoorbeeld de productiecapaciteit die het bedrijf een aantal jaren gaat gebruiken.

De tactische planning is een vertaling van de strategische planning naar beleidsplannen voor de verschillende afdelingen. Het is een middellangetermijnplanning en is dus in vergelijking met de strategische planning gedetailleerder. In een tactische planning geeft het management bijvoorbeeld de productieomvang aan voor de middellange termijn. Ook wordt vastgesteld met hoeveel medewerkers en machines men dit wil realiseren.

De operationele planning betreft uitvoerende werkzaamheden. De planning wordt gekenmerkt door veel details en nauwkeurigheid (kortetermijnplanning).

Opgave 10

Strategische plannen hebben betrekking op een periode van drie tot tien jaar. Het is moeilijk om nauwkeurig voorspellingen te doen over de omgevingsfactoren over zo'n lange periode.

Opgave 11

Bij het plannen van operationele werkzaamheden kan men gebruik maken van hulpmiddelen zoals:

- planbord
- werkschema
- Gantt-Chart
- netwerkplanning

Opgave 12

Onderdelen van het netwerk zijn bijvoorbeeld:

- knooppunten
- pijlen

Opgave 13

Het kritieke pad verbindt knooppunten waarin de vroegste en laatst mogelijke starttijd in de desbetreffende kwadranten van de knooppunten aan elkaar gelijk zijn. Dat betekent dat activiteiten op het pad van die knooppunten niet later mogen starten anders loopt het project vertraging op.

Opgave 14

De speling geeft de marge aan waarbinnen een volgende activiteit kan starten zonder dat het project vertraging oploopt.

Opgave 15

De doorlooptijd van een activiteit is de tijdsduur tussen de start en het eind van de activiteit.

Opgave 16

Bij procesbeheersing gaat het om doelgericht laten plaatsvinden van bedrijfsprocessen.

Opgave 17

Procesbeheersing is nodig om te voorkomen dat er afwijkingen ontstaan tussen het geplande resultaat (doel) en het werkelijk bereikte resultaat.

Afhankelijk van de aard van de procesbeheersing (feed-forward of feedback) kunnen vooraf, dus vóór de start van het proces, of tijdens het proces maatregelen worden genomen om afwijkingen tussen het gewenste resultaat en het werkelijke resultaat te voorkomen.

Opgave 18

Bijsturing van activiteiten vindt plaats als het blijkt dat de afwijkingen tussen de planning en werkelijke resultaat boven een bepaald (aanvaardbaar) niveau uitkomen.

Opgave 19

Een mogelijke bijsturing kan betrekking hebben op:

- de input
- de planning
- onderdelen van het transformatieproces
- onderdelen van het bestuursproces

Opgave 20

Bij procesbeheersing kan men gebruik maken van twee beheersingstechnieken.

1. Feedbackmechanisme
2. Feed-forwardmechanisme

Bij feedbackmechanisme wordt het resultaat tijdens de uitvoering van het proces continu gemeten en vergeleken met het geplande resultaat.

Bij feed-forwardmechanisme wordt vooraf zo veel mogelijke maatregelen genomen om het geplande resultaat te bereiken. Tijdens de uitvoering wordt niet bijgestuurd.

Opgave 21

Antwoord c (het bestuursproces).

Opgave 22

Antwoord c (een planbord wordt gebruikt bij ingewikkelde projecten).

Opgave 23

Antwoord c (bewering I en II zijn beide juist).

Opgave 24

Antwoord b (tactische planning).

Opgave 25

Antwoord b (het verkoopplan).

Opgave 26

Antwoord a (tactische planning).

Opgave 27

Antwoord b (operationele planning).

Opgave 28

Antwoord a (strategische planning).

Opgave 29

Antwoord a (beide uitspraken zijn onjuist).

Opgave 30

Antwoord b (een operationele planning is een middellangetermijnplanning).

Hoofdstuk 7 Taakverdeling en functievorming

Opgave 1

Onder taakverdeling verstaan we het verdelen van het totaal van de uit te voeren werkzaamheden binnen een organisatie over een aantal medewerkers waarbij ook de formele relaties tussen hen worden vastgesteld.

Opgave 2

Voordelen van taakverdeling:

- verhoging van de arbeidsproductiviteit en kwaliteit van het werk;
- het management kan taken toewijzen aan medewerkers die daarvoor geschikt zijn qua expertise en bekwaamheid (opleiding).

Opgave 3

Een nadeel van (te ver doorgevoerde) taakverdeling is dat het in het algemeen kan leiden tot eentonig en saai werk met het gevolg afname van arbeidsmotivatie en arbeidsvoldoening.

Opgave 4

Bij taakverdeling hoort coördinatie. Dat is onderlinge afstemming van taken en alles wat daarmee samenhangt, zoals direct toezicht en standaardisatie van werkprocessen.

Opgave 5

- a. Een taak bestaat uit werkzaamheden.
- b. Een functie bestaat uit een aantal samenhangende taken. Voorbeeld: de functie van buschauffeur, verkoopmedewerker en magazijnmedewerker.

Opgave 6

- kostenmotief
- bestuursmotief
- sociaal motief
- maatschappelijk motief

Opgave 7

Een functieomschrijving geeft onder meer het doel van de functie, de werktijden en het soort dienstverband aan. Ook worden de taken vermeld met de bijhorende bevoegdheden.

Opgave 8

Een medewerker bezit bevoegdheden als hij bij zijn functie-uitoefening ook (zelfstandig) beslissingen mag nemen.

Opgave 9

Een medewerker draagt verantwoordelijkheid als hij zich ervan bewust is dat dat hij de taken die bij zijn horen, naar behoren uitvoert. Hij kan door zijn leidinggevende daarop aangesproken worden.

Opgave 10

Horizontale taakverdeling is een taakverdeling tussen medewerkers op hetzelfde hiërarchisch niveau.

Opgave 11

Vier vormen van horizontale taakverdeling:

- F-indeling
- P-indeling
- M-indeling
- G-indeling

Opgave 12

- a. Interne differentiatie is horizontale taakverdeling op basis van *gelijksortige* werkzaamheden.
- b. Interne specialisatie is horizontale taakverdeling op basis van *samenhang* van werkzaamheden.

Opgave 13

F-indeling is horizontale taakverdeling naar functie.

Opgave 14

Voordelen F-indeling:

- medewerkers krijgen veel ervaring met en vaardigheid in de werkzaamheden die ze uitvoeren;
- door de aard van de werkzaamheden bereiken medewerkers een hoge mate van specialisatie, waardoor ze efficiënter kunnen werken;
- omdat de werkzaamheden vrijwel routinematig zijn, kan men die gemakkelijk automatiseren;
- er is sprake van relatief snelle doorstroming van producten door een product gerelateerde opstelling van mensen en machines.

Nadelen F-indeling:

- het werk krijgt een eentonig karakter, wat meestal leidt tot demotivatie van medewerkers;
- medewerkers hebben weinig affiniteit met het eindproduct, omdat het volledige productieproces zich buiten hun waarneming voltrekt;
- er is weinig natuurlijke samenhang tussen de werkzaamheden van de verschillende deelproductieprocessen, waardoor er afstemmingsproblemen kunnen ontstaan;
- omdat de medewerkers zo gericht zijn op hun eigen routinematige activiteiten, zijn ze moeilijk inzetbaar voor andere soorten werkzaamheden.

Opgave 15

Bij P-indeling is sprake van samenhang van werkzaamheden. Alle werkzaamheden zijn gericht op totstandkoming van het eindproduct (van inkoop, productie tot en met verkoop)

Opgave 16

We spreken van G-indeling als de werkzaamheden, bijvoorbeeld productie en verkoop betrekking hebben op bepaalde geografische gebieden (bijv. Zuid Oost Azië en China).

Opgave 17

We spreken van M-indeling als bij een horizontale taakverdeling de werkzaamheden zijn samengebracht op basis van bepaalde marktsegmenten (damesschoenen, kinderschoenen en herenschoenen).

Opgave 18

Voordelen P-indeling:

- medewerkers hebben zicht op het eindresultaat van hun inspanningen en voelen zich daardoor meer betrokken; dat is goed voor de motivatie;
- omdat elke afdeling haar eigen product maakt, vindt de totale afstemming van de werkzaamheden ook binnen die afdeling plaats en dat betekent verlichting van de coördinatie-taken van het topmanagement;
- deze werkwijze brengt kwaliteitsverbetering van het product met zich mee en men kan daardoor beter inspelen op de marktvraag.

Nadeel P-indeling:

- elke afdeling (divisie) moet haar eigen ondersteunende diensten (administratie, marketing, verkoop, enz.) hebben en dat leidt tot extra kosten (uit efficiencyoverwegingen niet gewenst!).

Opgave 19

Voordelen G-indeling:

- goede kennis van de markt en de onderneming kan snel en adequaat inspelen op de behoeften, vragen en wensen van de markt;
- de communicatie met de markt verloopt sneller en vlotter door de goede wederzijdse bekendheid en dus zijn er korte communicatielijnen;
- het resultaat van de activiteiten en inspanning per regio is direct te bepalen.

Nadelen G-indeling:

- er is (overlappende) expertise aanwezig bij de verschillende regiodivisies die alleen ingezet wordt voor de eigen regio; uit efficiencyoverwegingen is dat niet wenselijk.
- de kans bestaat dat er afstemmingsproblemen ontstaan als de regiodivisies hun eigen beleid gaan ontwikkelen en uitvoeren (eilandvorming binnen het bedrijf!);
- inefficiënt gebruik van middelen.

Opgave 20

Voordelen M-indeling:

- de onderneming beschikt over voldoende kennis over de markt, heeft inzicht in haar behoeften en wensen en kan snel en adequaat daarop inspelen;

- de communicatie met de markt verloopt sneller en vlotter door de goede wederzijdse bekendheid (korte communicatielijnen);
- het resultaat van de activiteiten en inspanning per markt is direct te bepalen.

Nadelen M-indeling:

- de verschillende marktdivisies hebben hun eigen team van experts die alleen wordt ingezet voor de eigen markt en dat is niet efficiënt;
- er ontstaan afstemmingsproblemen als de marktdivisies hun eigen beleid gaan ontwikkelen en uitvoeren;
- inefficiënt gebruik van middelen.

Opgave 21

Een divisieorganisatie heeft een divisiestructuur. Dit is het geval als de organisatie een tamelijk zelfstandig opererende divisies (afdelingen) heeft. Elke divisie wordt geleid door een divisiedirecteur. Hij bepaalt binnen de gestelde randvoorwaarden zelf hoe hij de resultaten bereikt.

Opgave 22

Bij functieopbouw spelen kostenoverwegingen een rol. Bijvoorbeeld: een dagtaak moet volledig en volwaardig zijn.

Opgave 23

Er is sprake van verticale taakverdeling als taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden verdeeld over verschillende hiërarchische niveaus. Een voorbeeld hiervan is delegeren.

Opgave 24

Door verticale taakverdeling ontstaan lijnrelaties, ook wel hiërarchische relaties genoemd.

Opgave 25

Er is sprake van delegeren als taken met de bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden overgedragen aan lagere hiërarchische niveaus.

Opgave 26

Door te delegeren ontlast de manager zichzelf in zekere mate. Hij kan daardoor zich beter concentreren op zijn (andere) kerntaken.

Opgave 27

Onder het omspanningsvermogen van een leidinggevende verstaan we het maximale aantal ondergeschikten waaraan hij direct en effectief leiding kan geven.

Opgave 28

Onder de spanwijdte (span of control) van een leidinggevende verstaan we het aantal personen waaraan hij in een concrete situatie direct leiding geeft.

Opgave 29

De spanwijdte moet zoveel mogelijk in evenwicht zijn met het omspanningsvermogen van de leidinggevende. Als de spanwijdte groter is dan het omspanningsvermogen zal de leidinggevende zijn leidinggevende taken niet optimaal kunnen uitvoeren. Hij kan op den duur overspannen raken met alle nare gevolgen van dien.

Opgave 30

De leidinggevende kan zijn omspanningsvermogen vergroten:

- door meer te delegeren
- door zelf opleidingen/trainingen te volgen
- door z'n medewerkers te laten bijscholen
- door een of meer stafdiensten in te schakelen
- door een assistent-manager aan te stellen.

Opgave 31

Antwoord c (uitspraak I en II zijn juist).

Opgave 32

Antwoord c (kwaliteitsmotief).

Opgave 33

Antwoord a (op het sociaal motief respectievelijk het bestuursmotief).

Opgave 34

Antwoord b (een F-indeling).

Opgave 35

Antwoord b (een F-indeling).

Opgave 36

Antwoord d (bij een F-indeling is automatisering meestal een probleem).

Opgave 37

Antwoord b (alleen uitspraak II is juist).

Opgave 38

Antwoord a (de manager en de ondergeschikte fungeren op hetzelfde hiërarchische niveau).

Opgave 39

Antwoord d (op overdracht van de eindverantwoordelijkheid).

Opgave 40

Antwoord a (alleen uitspraak I is juist).

Hoofdstuk 8 Organisatiestructuur en organisatieschema

Opgave 1

Antwoord b (bij informele relaties kunnen we denken aan gesprekken tussen medewerkers tijdens de lunchpauze die uitsluitend gaan over privé zaken).

Opgave 2

Antwoord a (informele relatie).

Opgave 3

Bevoegdheid houdt in dat een medewerker (in een bepaald geval) bepaalde activiteiten en handelingen mag verrichten en daarbij zelf beslissingen mag nemen.

Opgave 4

De verplichting om een taakopdracht naar behoren uit te voeren en de verplichting om hierover te rapporteren aan de leidinggevende of opdrachtgever.

Opgave 5

Er is sprake van delegatie als een manager taken met de daarbij behorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden overdraagt aan lagere niveaus.

Opgave 6

Antwoord d (uitspraak I is onjuist en uitspraak II is juist).

Opgave 7

Antwoord d (stafrelatie).

Opgave 8

Een lijnorganisatie is een organisatievorm waarbij de leidinggevende en uitvoerende functies op verschillende hiërarchische niveaus zijn gepositioneerd.

Opgave 9

Antwoord c (er zijn korte communicatielijnen).

Opgave 10

Een lijn-staforganisatie is een lijnorganisatie waarbij de lijnmanager ondersteuning krijgt van een staffunctionaris (of een stafafdeling). De staffunctionaris beschikt over bepaalde specifieke vakkennis en/of vaardigheden.

Opgave 11

Antwoord c (de stafmedewerker kan leidinggevende taken van de lijnmanager overnemen).

Opgave 12

Zijn hulpdiensten die specialistische diensten op uitvoeringsniveau verlenen aan verschillende afdelingen (Administratie, Personeelszaken, Beveiligingsdienst, ICT helpdesk en Werkvoorbereiding).

Opgave 13

Antwoord d (bij functionele relatie).

Opgave 14

We spreken van eenheid van leiding als een medewerker op gecoördineerde manier leiding krijgt van twee of meer managers. Dit is het geval bij een lijn-staforganisatie met functionele bevoegdheid.

Opgave 15

Bij eenheid van bevel krijgt een medewerker opdrachten van slechts één leidinggevende. Bij eenheid van leiding zijn meerdere leidinggevendens betrokken bij het geven van opdrachten.

Opgave 16

Antwoord b (de hiërarchische relaties die de leden van de projectgroep in het bedrijf hebben, blijven ook binnen de projectgroep bestaan).

Opgave 17

Antwoord c (coördinatie).

Opgave 18

Antwoord d (bewering I én bewering II zijn onjuist).

Opgave 19

Antwoord b (functionele relatie).

Opgave 20

Antwoord c (61).

Opgave 21

Antwoord b (4).

Opgave 22

Antwoord c (6).

Opgave 23

Antwoord a (5, 2, 3 en 3).

Opgave 24

Antwoord a (het omspanningsvermogen van Bert Anker is op basis van de gegeven informatie niet te bepalen).

Opgave 25 (twee antwoorden zijn juist)

Antwoord a (de relatie die functionarissen op verschillende hiërarchische niveaus met elkaar hebben noemen we een diagonale relatie).

Antwoord b (een voordeel van een hiërarchische relatie is dat er duidelijkheid is wie belast is met beleidstaken en leidinggeven en wie met de uitvoering).

Hoofdstuk 9 Communicatieproces

Opgave 1

Onder communicatie verstaan we een tweezijdig proces waarbij een zender informatie via een boodschap naar één of meer ontvanger(s) stuurt. De zender heeft daarbij een bepaalde bedoeling.

Opgave 2

Het communicatieproces bestaat uit een aantal onderdelen:

- zender
- boodschap
- communicatiekanaal of communicatiemedium
- ontvanger.

Opgave 3

Gegevens zijn een aantal symbolen/tekens en hebben op zich geen betekenis; een bepaalde combinatie van gegevens levert (voor iemand) informatie op.

Opgave 4

De boodschap is de drager van de informatie die de zender wil overdragen aan de ontvanger.

Opgave 5

- a. de zender heeft bepaalde gedachten die hij verpakt in een boodschap; hij zet de boodschap om in een bepaalde vorm, bijvoorbeeld in een taal die voor de ontvanger begrijpelijk is. We noemen dit coderen.
- b. de zender moet weten wat de zender met de boodschap bedoelt (hij moet de boodschap interpreteren, informatie uit halen).

Opgave 6

De zender zendt de gecodeerde boodschap naar de ontvanger. Deze interpreteert (decodeert) het en reageert, indien nodig, erop. Op basis van de reactie van de ontvanger kan de zender vaststellen of zijn boodschap door de ontvanger is begrepen zoals hij het heeft bedoeld.

Opgave 7

Dit is het geval als de ontvanger de boodschap anders opvat (geeft een andere betekenis aan de onderliggende informatie) dan wat de zender ermee heeft bedoeld.

Opgave 8

Door middel van feedback geeft de ontvanger aan dat hij de boodschap begrepen heeft zoals de zender die bedoeld heeft.

Opgave 9

Naarmate een organisatie groeit, wordt haar organisatiestructuur ingewikkelder. De taakverdeling, bijvoorbeeld naar gelijksoortigheid van werk, brengt afstemmingsproblemen met zich mee. Regelmatig overleg tussen medewerkers onderling en leidinggevendenden wordt steeds belangrijker. Het is nodig dat de verschillende afdelingen beschikken over een goede *communicatie- en overlegstructuur*.

Opgave 10

We onderscheiden de volgende communicatievormen:

- verbale en non-verbale communicatie;
- formele en informele communicatie;
- horizontale, verticale en diagonale communicatie;
- interne en externe communicatie.

Opgave 11

Formele communicatie heeft betrekking op de door de leiding van een bedrijf vastgestelde communicatie- en overlegstructuren. Regels, procedures en protocollen spelen hierbij een grote rol. Informele communicatie vindt plaats buiten de officiële communicatie- en overlegstructuren.

Opgave 12

- a. Nee, verbale communicatie kan zowel mondeling als schriftelijk plaatsvinden.
- b. Bij diagonale communicatie spelen de (formele) hiërarchische lijnen geen rol.

Opgave 13

Bij een functioneringsgesprek is sprake van een gelijkwaardige positie tussen de medewerker en zijn leidinggevende. Zij kijken niet alleen naar de afgelopen periode, maar richten zich ook op de toekomst, bijvoorbeeld hoe een en ander beter kan. Het gesprek heeft betrekking op het belang van zowel de medewerker als van het bedrijf. Samen zoeken ze naar oplossingen voor de gesignaleerde problemen. Deze gelijkwaardige positie ontbreekt bij een beoordelingsgesprek. Hier beoordeelt de leidinggevende het functioneren van de medewerker. Het resultaat hiervan kan in het nadeel van de medewerker uitvallen.

Opgave 14

Voor- en nadelen van mondelinge communicatie

Voordelen

- de zender communiceert direct (dus rechtstreeks) met de ontvanger(s), waardoor snelle feedback mogelijk wordt.
- de zender kan bij mondelinge communicatie ook non-verbaal communiceren; in de praktijk betekent dit versterking van het effect van de informatieoverdracht.
- de zender heeft de mogelijkheid om bij te sturen.
- de zender kan in geval van feedback van de ontvanger(s) meteen reageren.
- de boodschap kan snelle impact bewerkstelligen.

Nadelen

- de overgedragen informatie is relatief moeilijk te bewaren.
- de overgedragen informatie moet beperkt van omvang zijn en kan daardoor onvolledig zijn.
- de ontvanger is niet vrij in de keuze van het moment van de ontvangst van de informatie.
- men kan er geen groot bereik mee realiseren.

Opgave 15

Vormen van mondelinge communicatie:

1. Communicatie waarbij in het algemeen één persoon de informatieoverdracht verzorgt (bijvoorbeeld een lezing).
2. Communicatie waarbij twee personen zijn betrokken (tweegesprekken: functionerings- en beoordelingsgesprekken).

3. Communicatie, waarbij meerdere personen zijn betrokken (bijvoorbeeld vergaderingen en werkoverleggen).

Opgave 16

De keuze voor een bepaald medium wordt voornamelijk bepaald door de *aard* van de boodschap en het *bereik* dat men daarbij wil realiseren.

Opgave 17

Het mediumbereik is het aantal personen van een bepaalde doelgroep dat wordt geconfronteerd met een bepaald medium.

Opgave 18

De dekking van een medium geeft het percentage van een doelgroep aan dat door het betreffende medium wordt bereikt.

Opgave 19

convocatie

Opgave 20

De deelnemers aan de vergadering moeten geïnformeerd worden over bepaalde zaken, bijvoorbeeld over het lanceren van een nieuw product of het werken volgens een ander schema; er is dan sprake van *instructieve vergadering*.

De deelnemers kunnen ook bij elkaar komen om over een kwestie een *besluit* te nemen; we spreken dan van *besluitvormende vergadering*.

De deelnemers nemen deel aan een *overlegvergadering* om samen door overleg een *oplossing* te vinden voor een probleem.

Opgave 21

a. Taken van de voorzitter kunnen we als volgt samenvatten:

- taken vóór de vergadering (fase van voorbereiding);
- taken tijdens de vergadering (fase van het verloop van de vergadering);
- taken na de vergadering (fase van de follow-up).

b. Effectief vergaderen houdt onder meer in dat:

- alle agendapunten binnen de geplande tijd worden afgehandeld;
- mogelijke afdwalingen worden voorkomen, zodat de beschikbare tijd goed wordt benut en de discussies in goede banen worden geleid;
- de voorzitter aan het eind van de vergadering een korte samenvatting geeft en indien van toepassing, ook de vervolgstappen en actiepunten opsomt.

c. Drie mogelijkheden van besluitvorming naar de aard:

- alle deelnemers zijn het eens met het besluit; het besluit wordt dan unaniem genomen; er is sprake van unanimiteit of *unanieme* besluitvorming.
- een besluit wordt genomen bij gewone meerderheid (de helft plus één); we spreken van *democratische* besluitvorming.
- men kan ook een besluit nemen bij een *gekwalificeerde meerderheid*; dit is bijvoorbeeld het geval als twee derde van de aanwezige deelnemers het eens is met het besluit.

d. Mogelijkheden van besluitvorming naar de vorm:

- stemmen door handopsteken
- stemmen met behulp van stemkaarten
- hoofdelijke stemming
- stemmen met een stemcomputer
- schriftelijke stemming

- e. Soms is het nodig dat voor het houden van een vergadering een bepaald minimum aantal leden van de organisatie aanwezig moet zijn. Dit minimum aantal leden noemen we quorum.

Opgave 22

Antwoord b (alleen uitspraak II is juist).

Opgave 23

Antwoord b (uitleg over de factureringsoftware door een medewerker aan zijn collega tijdens de lunch).

Opgave 24

Antwoord b (alleen standpunt II is juist).

Opgave 25

Antwoord d (verzenden → coderen → decoderen → feedback).

Opgave 26

Antwoord c (de directieleden hebben dan non-formele en non-verbale communicatie).

Opgave 27

Antwoord c (als een Chinese handelspartner een in het Engels opgesteld e-mailbericht van een Nederlands bedrijf verkeerd interpreteert, dan is er sprake van externe ruis).

Opgave 28

Antwoord a (alleen uitspraak I is juist).

Opgave 29

Antwoord d (de directeur belt in het weekend de chef van de afdeling Inkoop en neemt de laatste bestellingen met hem door).

Opgave 30

Antwoord b (informele communicatie).

Opgave 31

Antwoord d (uitspraak I én II zijn onjuist).

Opgave 32

Antwoord d (hier is sprake van verticale communicatie).

Opgave 33

Antwoord d (uitspraak I én II zijn onjuist).

Opgave 34

Antwoord d (werkoverleg vindt regelmatig plaats en heeft een gestructureerd karakter).

Opgave 35 (*twee antwoorden zijn juist*)

Antwoord a (alle deelnemers het eens zijn met het besluit).

Antwoord d (het besluit is genomen op basis van consensus).

Opgave 36

Antwoord b (alleen uitspraak II is juist).

Opgave 37 (*drie antwoorden zijn juist*)

Antwoord a (telefonisch vergaderen).

Antwoord b (vergaderen via Skype-systemen)

Antwoord c (dial-in vergadering).

Hoofdstuk 10 Personeelsbeleid

Opgave 1

Antwoord c (met een wervings- en selectieprocedure beginnen).

Opgave 2

Antwoord c (de vereiste opleidingen voor het vervullen van een functie worden in een personeelsadvertentie vermeld onder de kop: 'Functie-informatie').

Opgave 3

Antwoord b (de selectiefunctie).

Opgave 4

Antwoord c (dat de werknemer een vaste aanstelling moet hebben voor tenminste 16 uur).

Opgave 5

Antwoord c (bewering I én II zijn juist).

Opgave 6

Kolom I	Kolom II
a	4
b	3
c	1
d	2
e	5

Opgave 7

Antwoord b ($\frac{n}{T} \times 100\%$)

Opgave 8

Antwoord a (in samenwerking met de arbodienst een effectief verzuimbeleid ontwikkelen).

Opgave 9

Antwoord a (welke is de laagst nog niet bevredigde behoefte van een medewerker waarop de leidinggevende kan inspelen).

Opgave 10

Antwoord d (behoefte aan veiligheid en zekerheid).

Opgave 11

Antwoord d (behoefte aan waardering en erkenning).

Opgave 12

Antwoord b (bij uitblijven ervan raken medewerkers gedemotiveerd).

Antwoord c (ze horen bij een normale arbeidssituatie).

Opgave 13

Antwoord a (behoefte aan zelfontplooiing).

Opgave 14

Antwoord c

(voorbereidende fase → wervingsfase → sollicitatiefase → selectiefase).

Opgave 15

Antwoord c (door taakverruiming).

Opgave 16

Antwoord b (taakrotatie).

Opgave 17

Antwoord c (bewering I én II zijn juist).

Opgave 18

Antwoord a (stukloonstelsel).

Opgave 19

Antwoord b (een werkoverleg).

Opgave 20

Antwoord d (geen van bovengenoemde loonstelsels).

Opgave 21

Antwoord c (bewering I én II zijn juist).

Hoofdstuk 11 Stijlen van leidinggeven

Opgave 1

Een leidinggevende:

- geeft instructies
- maakt werkplanningen
- zorgt voor afstemming
- voert voortgangscontroles uit
- motiveert medewerkers
- neemt beslissingen

Opgave 2

Antwoord a (exploiterend autoritair leiderschapsstijl – consultatieve leiderschapsstijl).

Opgave 3

Antwoord b (medewerkers eerst worden gevraagd om mee te denken, te adviseren en te informeren waarna de leider zelf de beslissing neemt).

Opgave 4

Antwoord b (flexibele leiderschapsstijl).

Opgave 5

Ontlasting van de leidinggevende zodat hij zich op zijn (andere) kerntaken kan concentreren.

Opgave 6

- overdracht van taken
- overdracht van bevoegdheden
- overdracht van verantwoordelijkheden

Opgave 7

Antwoord d (de leider geeft aan zijn medewerkers enkelvoudige opdrachten).

Opgave 8

Antwoord b (de medewerkers krijgen van hun leider enkelvoudige taakopdrachten).

Opgave 9

Antwoord d (stelling I én stelling II zijn juist).

Opgave 10

Antwoord d (compromiszoeker).

Opgave 11

Antwoord b (management by delegation).

Hoofdstuk 12 Marketing en commerciële functie

Opgave 1

Productorientatie

In deze periode van de ontwikkeling van marketing maakten producenten producten van betere kwaliteit dan ervoor. De klanten hadden geld en kochten de producten. Er werd voldaan aan de koopkrachtige vraag.

Verkooporiëntatie

De concurrentie nam toe, en de producenten moesten veel reclame maken om hun producten te kunnen verkopen. Er werd flink geïnvesteerd in het ontwikkelen van (agressieve) verkooptechnieken.

Marktoriëntatie

De op reclame gerichte verkoop was uitgewerkt. Consumenten werden mondiger en hadden uitgesproken wensen en behoeften. Producenten moesten daaraan voldoen. Men moest produceren op basis van de marktvrage.

Opgave 2

Antwoord c (uitspraak I en II zijn juist).

Opgave 3

Antwoord a (convenience goods).

Opgave 4

Antwoord c (een markt waar het prijsmechanisme geldt).

Opgave 5

Antwoord a (prijs).

Opgave 6

Met de toepassing van productdifferentiatie zorgt een bedrijf ervoor dat zijn eigen product door de consument 'anders' wordt beleefd of ervaren dan het product van de concurrent. Dat gebeurt door het product andere eigenschappen te geven (andere kwaliteit, prijs, volume, smaak of verpakking).

Opgave 7

Antwoord b (demografische criteria).

Opgave 8

Antwoord c (marktontwikkeling).

Opgave 9

Bij deskresearch maakt de onderzoeker gebruik van gegevens die al beschikbaar zijn. Bijvoorbeeld bij het CBS, de databank van de Kamers van Koophandel en brancheorganisaties). Voorbeeld: een bedrijf wil de exportmogelijkheden voor zijn producten naar een bepaald land onderzoeken. Het bedrijf kan (uit kostenoverwegingen) beter eerst

gebruik maken van de reeds beschikbare gegevens over dat land, bijvoorbeeld bij de Fenedex (belangenorganisatie van Nederlandse exporteurs).

Met behulp van fieldresearch verzamelt de onderzoeker door eigen onderzoek nieuwe gegevens over de markt.

Opgave 10

Antwoord c (uitspraak I en II zijn juist).

Opgave 11

Onder de evenwichtsprijs verstaan we de prijs waarbij de gevraagde hoeveelheid van een bepaald product gelijk is aan de aangeboden hoeveelheid van dat product. Dit verschijnsel treedt op in een markt met volledige mededinging of perfect werkende markt. Dus niet bij niet-perfect werkende markt, zoals het oligopolie.

Opgave 12

Antwoord a (plaatsbeleid).

Opgave 13

Antwoord b (is ondernemen waarbij de behoeften en wensen van de consument centraal staan).

Opgave 14

Antwoord d (144.000 stuks).

$$\text{Martaandeel} = \frac{\text{eigen afzet}}{\text{totale afzet}} \times 100\%$$

$$5\% = \frac{7.200}{\text{totale afzet}}$$

$$0,05 = \frac{7.200}{\text{totale afzet}} \Rightarrow \text{totale afzet} = 7.200 : 0,05 = 144.000 \text{ stuks.}$$

Opgave 15

Antwoord a (zijn consumentengoederen die de consument geregeld koopt waarbij hij zich soms laat voorlichten door een deskundige).

Opgave 16

Antwoord d (marktpenetratie).

Opgave 17

Antwoord d (deelt daarbij de markt voor de industriële goederen in een aantal deelmarkten in).

Hoofdstuk 13 Productie en logistieke functie

Opgave 1

Antwoord a (alleen uitspraak I is juist).

Opgave 2

Antwoord c (toegepast onderzoek is een onderdeel van de maakfunctie).

Opmerking

De fase van ontwikkeling (development) is niet afhankelijk van de maakfunctie. Omgekeerd geldt wel: de maakfunctie is afhankelijk van de fase van ontwikkeling.

Opgave 3

Antwoord a (processchema).

Opgave 4

Antwoord d (36.500 stuks).

$$EV = \text{€ } 2.170.000 : \text{€ } 108,50 = 20.000 \text{ stuks.}$$

$$EV = TV + VI - VV$$

$$20.000 = TV + 29.500 - 46.000$$

$$TV = 36.500 \text{ stuks.}$$

Opgave 5

Antwoord b (serie-massaproductie).

Opgave 6

Antwoord d (logistiek management heeft betrekking op de integrale goederenstroombeheersing).

Opgave 7

Antwoord d (transportplanning).

Opgave 8

Antwoord a (alleen uitspraak I is juist).

Opgave 9

Antwoord b (economische voorraad).

Opgave 10

Antwoord b (optimale bestelgrootte).

Opgave 11

Antwoord c (4.000 stuks).

$$EV = TV + VI - VV = 5.000 + 800 - 1.800 = 4.000 \text{ stuks.}$$

Opgave 12

Antwoord c (114.000 stuks).

$$EV = TV + VI - VV$$

$$80.000 = TV + 34.000 - 68.000$$

$$TV = 80.000 - 34.000 + 68.000 = 114.000 \text{ stuks.}$$

Opgave 13

Antwoord c (ontkoppelvoorraden).

Hoofdstuk 14 Kosten en de financiële functie

Opgave 1

Antwoord a (afschrijvingskosten).

Opgave 2

Antwoord a (alleen stelling I is juist).

Opgave 3

Antwoord d (de loonkosten van een uitzendkracht in verband met een extra grote bestelling).

Opgave 4

Antwoord b (niet-noodzakelijke materialen).

Opgave 5

Antwoord b (de standaardkostprijs is gelijk aan de constante kosten gedeeld door de productiecapaciteit en de variabele kosten per product).

Opgave 6

Antwoord a (beide uitspraken zijn juist).

Opgave 7

Antwoord a (alleen uitspraak I is juist).

Opgave 8

Antwoord c (zowel door middel van de verfijnde opslagmethode als met de primitieve opslagmethode).

Opgave 9

Antwoord c (de standaardkostprijs is gelijk aan de constante kosten per stuk en de werkelijke kosten per stuk).

Toelichting

De standaardkostprijs is gelijk aan de constante kosten per stuk en de begrote (verwachte) kosten per stuk).

Opgave 10

Antwoord d (break-even-afzet = 20.000 stuks en break-evenomzet = € 6.000.0000).

$$BEA = \frac{C}{p - v} = \frac{4.400.000}{300 - 80} = 20.000 \text{ stuks.}$$

$$BEO = 20.000 \times € 300 = € 6.000.0000.$$

Opgave 11

Antwoord b (€ 2.250 nadelig).

$$(W - N) \times \frac{C}{N} = (270.000 - 270.500) \times \frac{1.217.250}{270.500} = - € 2.250 \text{ (nadelig)}$$

Opgave 12

Antwoord b (€ 120.000).

$$BEA = \frac{C}{p - v} = \frac{80.000}{60 - 20} = 2.000 \text{ stuks.}$$

$$BEO = 2.000 \times € 60 = € 120.000.$$

Opgave 13

Antwoord c (de kostprijsberekening).

Opgave 14

Antwoord d (Liquiditeit = 1,17 en solvabiliteit = 0,49).

$$\text{Liquiditeit} = \frac{VA}{KVV} = \frac{175.000}{150.000} = 1,17$$

$$\text{Solvabiliteit} = \frac{EV}{TV} = \frac{490.000}{1.005.000} = 0,49.$$

Opgave 15

Antwoord d (REV = 19,58%).

$$REV = \frac{\text{nettowinst}}{\text{eigen vermogen}} \times 100\% = \frac{900.500 \times 0,75}{3.450.000} \times 100\% = 19,58\%$$

Opgave 16

Antwoord d (alleen uitspraak II is juist).

Hoofdstuk 15 Budgettering

Opgave 1

Antwoord d (een masterbudget wordt opgesteld op basis van een productiebudget).

Opgave 2

Antwoord d (uitspraak I én II zijn niet juist).

Opgave 3

Antwoord c (kostprijscalculatie).

Opgave 4

Antwoord a (een variabel budget is een budget waarbij er per prestatie een vast bedrag wordt toegewezen).

Opgave 5

Antwoord c (€ 4.350 (nadelig)).

Budgetverschil = (sh x sp) – (wh x wp)

Per product: $\{(5 \times € 4,20) + (1,5 \times € 50)\} - \{(4,5 \times € 4,80) + (1,75 \times € 45)\} = € 4,35$ nadelig.

Voor 1.000 producten is dat $1.000 \times € 4,35 = € 4.350$ (nadelig).

Opgave 6

Antwoord a (alleen bewering I is juist).

Opgave 7

Antwoord d (uitspraak I én II zijn niet juist).

Opgave 8

Antwoord b (€ 5.350 (voordelig)).

Bezettingsverschil = $(W - N) \times \frac{C}{N} = (300.700 - 290.000) \times \frac{145.000}{290.000} = € 5.350$ (voordelig).

Opgave 9

Antwoord a (€ 72,50).

Standaardkostprijs = $\frac{C}{N} + \frac{V}{W} = \frac{20.000}{400} + \frac{9.000}{400} = € 72,50$.

Opgave 10

Antwoord b (€ 1.085 (voordelig)).

$€ 29.000 - € 27.915 = € 1.085$ (voordelig).

Opgave 11

Antwoord d (het efficiencyverschil op lonen is €250 (nadelig)).

$(sh - wh) \times sp = (140 - 135) \times €50 = €250$ voordelig.

Opgave 12

Antwoord c (uitspraak I én uitspraak II zijn onjuist).