

**Ad Bakker & Ton Verweij**

**Algemene Managementkennis**

**NEMAS MIDDLE MANAGEMENT**

**UITWERKINGEN**



**Uitgeverij Examentraining4you**



**NEMAS Middle Management  
Algemene Managementkennis**

**UITWERKINGEN**

**Ad Bakker & Ton Verweij**

*Vijfde, herziene druk*



# Inhoud

1	Maatschappij en organisaties	7
2	Soorten organisaties	15
3	Historische ontwikkeling van de organisatietheorie	19
4	Bedrijfskolom, bedrijfstak en markten	25
5	Ondernemingsvormen	29
6	Strategie	33
7	Doelstellingen en beleidsbepaling van organisaties	39
8	Dynamiek	45
9	Organisatie van de planning	47
10	Ondernemingsplanning	53
11	Interne organisatie	57
12	Organisatiestructuren en organisatiestelsels	65
13	Zeggenschap in organisaties	71
14	Leiderschap	75
15	Medezeggenschap	83
	Uit de praktijk	85
	Voorbeeldexamen 1	97
	Voorbeeldexamen 2	103



## Hoofdstuk 1 Maatschappij en organisaties

### 1.2 Organisaties, bedrijven en ondernemingen

- 1 Een organisatie is elk samenwerkingsverband waarin mensen bewust relaties met elkaar aangaan om daardoor gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken.
- 2 Voorbeelden zijn o.m. bedrijven, sportverenigingen en kerken.
- 3 In tegenstelling tot een non-profitorganisatie is een profitorganisatie op het behalen van winstgericht.
- 4 Voorbeelden zijn o.m. Ahold, Heineken en de NS.
- 5 Voorbeelden zijn o.m. Plan Nederland, het Rode Kruis, en een kerkgenootschap.
- 6
  - a Een baggermaatschappij voorziet bijvoorbeeld in de behoefte waterwegen bevaarbaar te maken c.q. te houden.
  - b Een omroepvereniging zal zich richten op het produceren van een bepaald type programma waaraan de leden behoefte hebben.
  - c Een notariskantoor houdt zich o.m. bezig met het verlijden van aktes.
  - d Een bioscoop voorziet in de behoefte om vermaakt te worden.
  - e Een scheepvaartonderneming vervult de behoefte aan een vorm van vervoer over zee.
- 7 Als gevolg van smaakveranderingen bestaat geen behoefte meer aan de smaakversterker van koffie, Buisman geheten. Andere voorbeelden zijn uiteraard ook mogelijk.
- 8 Een bedrijf is een organisatie die producten en/of diensten voortbrengt.
- 9 Van een onderneming wordt gesproken indien het bedrijf met zijn activiteiten het behalen van winst als oogmerk heeft.
- 10 Het verzelfstandigen van overheidsbedrijven heet privatiseren.

### 1.3 Organisaties in hun externe omgeving

- 1 Stakeholders zijn alle personen en groepen die op enigerlei wijze belang hebben bij een organisatie.
- 2 Stakeholders zijn o.m:
  - a afnemers: hun belang is, dat het bedrijf producten en diensten levert van goede kwaliteit en tegen aanvaardbare prijzen.
  - b overheid: het door de organisatie zo optimaal mogelijk een bijdrage leveren aan (de groei van) de economie is haar belang. Daartoe ontwikkelt zij diverse activiteiten zoals het afgeven van vergunningen.
  - c werknemers: primair belang is de continuïteit van de organisatie.
- 3 Van externe afstemming is sprake indien de organisatie in haar functioneren rekening houdt met de externe omgeving en het beleid daar mede op afstemt.
- 4 De werknemers behoren niet tot de externe omgeving.
- 5 De overheid bepaalt de milieueisen, eisen van bekwaamheid van de ondernemers en geeft ze richtlijnen voor de openingstijden van de winkels e.d. (vgl. antwoord vraag 2).
- 6 Belangenorganisaties vertegenwoordigen veelal een veelheid van belangen. Hiermee moet de organisatie terdege rekening houden. In principe zal moeten worden geprobeerd om tot een voor beide partijen acceptabel resultaat te komen; zo kan mogelijk negatieve publiciteit worden vermeden.

- 7 Het is van belang om te weten wat zich buiten de organisatie afspeelt, om bijvoorbeeld een goed inzicht te krijgen in:
- a de mogelijke ontwikkeling van haar product kant-en-klaarmaaltijden.
  - b de ontwikkelingen op productietechnisch gebied.
  - c milieueisen gesteld aan de verpakkingen van genoemd product.
- 8 De organisatie heeft geen of nauwelijks invloed op demografische, economische en politieke factoren.
- 9 Dit is om ten minste twee redenen belangrijke informatie:
- a hiervan zal ongetwijfeld een prijsopdrijvend effect op de eigen salarissen uitgaan.
  - b de concurrentiekracht wordt door deze kostenstijging kennelijk niet aangetast; er moet dus sprake zijn van een behoorlijke rentabiliteit
- 10 Een goede relatie met de leveranciers is van belang om zich verzekerd te weten van ongestoorde leveranties tegen gunstige voorwaarden. Om maatschappelijk ongehinderd te kunnen functioneren is een goede relatie met de (plaatselijke) overheid eveneens van belang gezien haar bemoeienis o.m. met de afgifte van vergunningen. Daarnaast is een goede relatie met de diverse belangenorganisaties, zoals vakbonden en consumentenorganisaties, van belang om het imago van de zaak niet te schaden.
- 11 Het gevolg kan zijn, dat de geldkraan definitief wordt dichtgedraaid en dit in een faillissement kan eindigen. (Dit is uiteraard een der mogelijkheden.)
- 12 Een goede infrastructuur is noodzakelijk, omdat voor het vervoer van grondstoffen en de eindproducten in het algemeen van grote vrachtwagens gebruik wordt gemaakt.
- 13 De concurrentie tussen de fabrikanten heeft een permanente kwaliteitsbewaking van producten en diensten tot gevolg. Verder zal veelal sprake zijn van lage(re) prijzen.
- 14 a De shareholders zijn aandeelhouders.
- b In het Angelsaksisch model staat het vrije-marktdenken centraal. De rol van de overheid is beperkt en het belang van de aandeelhouders staat voorop. In het Rijnlands model is geld verdienen minder prominent en krijgen maatschappelijke belangen en welbevinden van werknemers een belangrijker plaats. Ook speelt de overheid een grotere rol.
- 15 Zie tekst leerboek blz. 19-21.
- 16 Deze factoren zijn de omvang, groei en samenstelling van de bevolking.
- 17 a Als gevolg van de loonontwikkelingen steeg de kostprijs. Uitgaande van acceptabele verkoopprijzen kwam de winstmarge dusdanig onder druk te staan, dat uitgeweken is naar lagelonenlanden.
- b Twee andere factoren zijn o.m. het bestaande belasting- en investeringsklimaat.
- 18 Een koersstijging van de euro t.o.v. andere valuta's is ongunstig voor de Nederlandse export, omdat de buitenlandse afnemers nu voor eenzelfde aantal euro's meer U.S. dollars moeten betalen. Dit betekent een verhoging van hun inkoopprijs.
- 19 E-commerce is het verkopen van je producten via internet.
- 20 Macro-omgevingsfactoren zijn externe factoren waarop een organisatie geen enkele invloed heeft, zoals bijvoorbeeld de samenstelling van een gezin en de klimatologische omstandigheden.
- 21 Meso-omgevingsfactoren zijn externe factoren waarop een organisatie enige invloed kan uitoefenen, zoals bijvoorbeeld afspraken met leveranciers en banken terwijl met de consumentenorganisaties goede relaties bestaan.
- 22 Micro-omgevingsfactoren zijn interne factoren, die door een organisatie in belangrijke mate zijn te beïnvloeden, zoals het personeels- en marketingbeleid.



- 23 *Macro-omgevingsfactoren zijn:*
- a klimaat
  - b weersgesteldheid; de klimatologische omstandigheden zijn niet te beïnvloeden.
- Macro-omgevingsfactoren zijn:*
- a opvatting van mensen over het eten van vlees
  - b het Europese inentingsbeleid van vee
  - c de exportmogelijkheden; via de eigen belangenorganisaties kan op deze factoren een zekere invloed worden uitgeoefend.
- Micro-omgevingsfactoren zijn:*
- a mogelijke uitbraak van ziekte onder het vee
  - b wijze van bewerken van het land
  - c verdergaande automatisering van het melkproces; deze interne factoren zijn door het veeteeltbedrijf in hoge mate, zo niet geheel, te beïnvloeden
- 24 Het personeelsbeleid is door de organisatie niet geheel te beïnvloeden, omdat o.m. met het overheidsbeleid (vgl. Arbo-wetgeving) en de uitkomsten van het jaarlijkse arbeidsvoorwaardenoverleg tussen de werkgevers- en werknemersorganisaties binnen de Stichting van de Arbeid (vgl. de CAO) rekening moet worden gehouden. Hetzelfde geldt voor het marketingbeleid, omdat dit afgestemd dient te zijn op de wensen van de doelgroep. Deze zijn echter niet statisch, maar veranderen in de loop van de tijd. Hiermee moet de organisatie steeds rekening houden.
- 25 a Intern: personeel, eigenaren.  
Extern: banken, leveranciers, gemeente, etc.
- b Belangen bij de genoemde stakeholders.

## 1.4 De economische kringloop en transformatieprocessen

- 1 a Het proces van input van kapitaalgoederen, grondstoffen, mensen, geld en informatie, transformatie hiervan in de organisatie tot producten en diensten en output daarvan vanuit de organisatie naar de maatschappij, zijnde de consumenten, is de economische kringloop.
- b vergelijk a.
- c vergelijk a.
- 2 a Ter beoordeling docent.
- b Ter beoordeling docent.
- 3 a notariskantoor: o.m. aktes
- b belastingdienst: o.m. aanslag inkomstenbelasting
- c pretpark: allerlei vormen van vermaak/ontspanning (amusement)
- d autoreparatiebedrijf: herstel van mankementen aan auto's.
- 4 Halffabricaten zijn enerzijds het eindproduct van een bepaald transformatieproces en vormen anderzijds de input (als grondstof) voor een volgende productiegang (transformatieproces).
- 5 Om te kunnen vaststellen wat, wanneer, waarom en hoe moet gebeuren om tot een goede output te komen, is het beschikken over de juiste informatie een voorwaarde.
- 6 Het bestuursproces is het ondersteunen en beïnvloeden van het primaire proces. Bij het besturen gaat het om het bepalen van de strategie, het inplannen, het organiseren en het leidinggeven.

7	<b>Proces</b>	<b>Activiteit</b>
	Input	Aanleveren van een back-up van de boekhouding door de cliënt
	Transformatie	Boeken van aanvullende memoriaalposten
	Output	Versturen van de jaarrekening naar de cliënt

## 1.5 Organisaties in hun interne omgeving

- 1 Dit zijn de leidende en uitvoerende werkers van de organisatie.
- 2 Daartoe behoren ook de middelen zoals het gebouw, de machines en de financiële middelen.
- 3 Deze zijn o.m.:
  - a het behalen van een bepaalde omzet in een bepaald jaar
  - b het behalen van een bepaalde winst over de geprognosticeerde omzet
  - c het bepalen van een maximaal uitvalpercentage van het geproduceerde eindproduct.
- 4 a *benzinstation:*
  - 1 de verkoop van een bepaald aantal liters benzine gedurende een bepaalde periode
  - 2 het uitvoeren van een aantal doorsmeerbeurten gedurende een bepaald tijdvak
  - 3 het behalen van een bepaald percentage brutowinst van de omzet.
- b *bloembollenkweker:*
  - 1 het produceren van een bepaald aantal tulpen in een bepaalde periode
  - 2 het exporteren van een bepaald aantal tulpen in een bepaalde periode
  - 3 het vergroten van het aantal afnemers in het binnenland met 5% voor een vastgestelde datum.
- c *café:*
  - 1 het behalen van een bepaalde winst in het komende boekjaar
  - 2 het realiseren van een bepaalde verkoop van hectoliters bier gedurende een bepaalde periode
  - 3 het openen van een tweede café binnen een half jaar.
- d *circus:*
  - 1 het vergroten van het aantal voorstellingen in het komende jaar
  - 2 het kopen van een grotere circustent binnen een half jaar
  - 3 het komen tot een besparing van de operationele kosten met 10% in de komende tien maanden.
- 5 Een organisatie heeft een directie, die de leiding heeft en medewerkers, die werkzaamheden voorbereiden en uitvoeren.
- 6 Een organisatie wordt veelal opgedeeld in afdelingen om de samenwerking van mens en middelen zodanig te laten plaatsvinden, dat haar doelstellingen zo efficiënt en effectief mogelijk worden gerealiseerd.
- 7 Het geheel van samenwerkende afdelingen, de verdeling over taken en functies, de communicatie, de beslissingsbevoegdheden en de vastlegging van procedures wordt de organisatiestructuur genoemd.
- 8 Naast de formele vastlegging van taken, functies, bevoegdheden en procedures bestaan binnen organisaties ongeschreven gemeenschappelijke opvattingen en gedragingen: samen vormen zij de organisatiecultuur.
- 9 Zie tekst leerboek blz. 24 en 25.
- 10 Het management bestaat uit de leidinggevende functionarissen: directie, chefs, bazen, e.a.

- 11 Een goed manager moet o.m.
- a beschikken over goede communicatieve kwaliteiten
  - b goed kunnen delegeren
  - c goede kennis hebben van de gang van zaken binnen de organisatie, m.n. geldt dit voor de samenwerking tussen de afdelingen en functionarissen.

## 1.6 Beïnvloeden en beheersen van de omgeving

- 1 Tot de externe omgeving behoren o.m. de economische en technische ontwikkelingen, politieke verhoudingen, de bevolkingsgroei en het onderwijsniveau.
- 2 Tot de directe externe omgeving behoren de externe factoren, die voor een individuele organisatie voor een deel beïnvloedbaar zijn, in tegenstelling tot die van de indirecte externe omgeving waar dit niet het geval is.
- 3 a De leverancierskeuze is vrij. Door te onderhandelen kunnen betere leveringsvoorwaarden worden bedongen.
- b Door het geven van adviesverkooprijzen voor hun doorverkoop.
- c Het bedingen van gunstiger betalingsvoorwaarden.
- d Door af te spreken op faire wijze met elkaar te concurreren.
- 4 a Dit zijn de macro-omgevingsfactoren, zoals het politieke systeem, de landelijke infrastructuur en de belastingwetgeving.
- b Dit zijn de meso-omgevingsfactoren, zoals de wijze van omgang met de afnemers, toeleveranciers en werknemersorganisaties.
- 5 a Hiermee wordt het geheel van omstandigheden bedoeld, die voor een organisatie zowel beheersbaar als beïnvloedbaar zijn.
- b Dit zijn de micro-omgevingsfactoren, zoals de wijze en mate van arbeidsverdeling, de mate van delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden alsmede beslissingen betreffende aanschaf van productiemiddelen.
- 6 a De Arbo-wetgeving stelt eisen, verplichtingen die voortkomen uit de CAO en de Wet op de Ondernemingsraden.
- b Deze worden vastgesteld ter bescherming van de maatschappelijk en/of economisch zwakkeren.

## 1.7 Management

- 1 a Het management wordt gevormd door de functionarissen, die als taak hebben de organisatie richting te geven door, uitgaande van de doelstellingen, activiteiten in gang te zetten.
- b Management wordt ook gebruikt voor het aangeven van activiteiten die moeten worden gedaan, bijv. het organiseren van een sporttoernooi of een loterij.
- c Management betekent ook het vakgebied 'management'.
- 2 Het strategisch management wordt uitgevoerd door de topleiding van een organisatie; zij bepaalt de doelstellingen op lange termijn en dus het te voeren beleid.
- 3 Het tactisch management heeft betrekking op het middenmanagement, dat tot taak heeft de door het strategisch management geformuleerde doestellingen mogelijk te maken.
- 4 Het operationeel management geeft daadwerkelijk leiding aan de uitvoering van de geformuleerde doelstellingen op lange(re) termijn; dit zijn bijv. de afdelingschefs.

- 5 Het primaire proces betreft die activiteiten die betrekking hebben op het voortbrengen van producten en/of diensten.
- 6 Bij het beoordelen van de effectiviteit van een organisatie vindt veelal een multidisciplinaire benadering plaats; naast het primaire proces (vgl. vraag 5) worden ook andere zaken zoals de sociologie bij de beoordeling betrokken. Deze inbreng heeft bijv. tot gevolg dat het personeelsbeleid op een effectievere wijze wordt gevoerd.
- 7 Onder richten wordt verstaan het vaststellen van de strategische doelen en het nemen van beslissingen hierin. Dit speelt zich af op het niveau van strategisch management.

Niveau van proces	Activiteit
Inrichten	Het voeren van besprekingen met verhuurders van geschikte panden in Amsterdam en Den Haag.
Richten	Het maken van plannen om ook in Nederland vestigingen te openen.
Verrichten	Inkopers van de eerst geopende winkel in Amsterdam kopen een partij kleding in Milaan.

## 1.8 Meekeuzevragen

- 1 C  
 2 A  
 3 D  
 4 B  
 5 D  
 6 C  
 7 A

## 1.9 Praktijkflitsen

### 1 Administratiekantoor Buitenhof

- 1 *Tot de organisatiestructuur behoren:*
- de splitsing in een vijftal afdelingen;
  - de duidelijke taakomschrijving van Henk;
  - het jaarlijkse functioneringsgesprek met alle medewerkers.
- 2 *Tot de organisatiecultuur behoren:*
- de vrij afstandelijke omgang van medewerkers met cliënten;
  - de vriendelijke en amicale sfeer op kantoor;
  - de open verhouding die Henk met zijn chef heeft.

### 2 Cultuurverschillen

- 1 Personencultuur.
- 2 Rolcultuur.
- 3 Machtscultuur

### 3 Omega NV

- 1 Omega streeft een doel na (het verzorgen van vervoer van personen) en tracht dat door samenwerking van mensen te bereiken. Dit zijn de essentiële kenmerken voor een organisatie.
- 2 Omega is een profitorganisatie, omdat ze naar winst streeft.
- 3 Er is in het artikel sprake van de volgende stakeholders: werknemers, overheid en vermogensverschaffers.
- 4 Andere stakeholders kunnen zijn:
  - Leveranciers van materialen, onderdelen en machines; met hen moeten goede en duidelijke afspraken worden gemaakt over prijzen, kwaliteit, levertijd, enz.
  - Afnemers; aan hen zal goede kwaliteit en service moeten worden geboden tegen een redelijke prijs.
  - Concurrenten; er moet op gelet worden welke alternatieve mogelijkheden van vervoer er zijn en of men daarmee voldoende kan concurreren.
  - Belangenorganisaties; deze komen op voor bijvoorbeeld de belangen van de werknemers en de zorg voor het milieu.
- 5
  - Demografische factor: de ontwikkeling van het aantal oudere mensen in Noord-Nederland
  - Technologische factor: de toenemende mogelijkheden van automatisering voor bijvoorbeeld het maken van dienstroosters.
  - Ecologische factor: het onderzoek naar de mogelijkheden om bussen op elektriciteit of alcohol te laten rijden.
- 6 De economische kringloop is het proces van input, transformatie en output in een organisatie.
- 7 Bij Omega NV worden de inputfactoren gebouwen, bussen, mensen en informatie omgezet in vervoer van personen.
- 8 Bij Omega NV is er sprake van een rolcultuur.



## Hoofdstuk 2 Soorten organisaties

### 2.2 Industriële organisaties

- 1 Een industriële organisatie of een productiebedrijf is een bedrijf dat met behulp van grondstoffen, mensen en machines eindproducten vervaardigt.
- 2 Van business to business wordt gesproken indien de eindproducten (output) van productiebedrijven voor andere organisaties zijn bestemd.
- 3 Onderscheiden worden de hoofdafdelingen inkoop, productie en verkoop
- 4 Naast de hoofdafdelingen bestaan o.m. de volgende hulpafdelingen:
  - a *administratie*:  
hier worden alle financiële feiten omtrent het bedrijf vastgelegd teneinde een jaarlijkse balans en resultatenrekening te kunnen opstellen.
  - b *planning*:  
hier vindt de inrichting van het productieproces (omvormingsproces) plaats, zodat alle uit te voeren werkzaamheden optimaal op elkaar worden afgestemd.
- 5 Het technische productieproces omvat alle werkzaamheden als werkvoorbereiding, planning, de productie zelf, reparatie en onderhoud van machines.
- 6 Ter beoordeling docent.

### 2.3 Handelsbedrijven

- 1 Een handelsbedrijf koopt in principe producten in en verkoopt deze weer in dezelfde vorm.
- 2 De handelsbedrijven (de verdelende tussenhandel) kopen producten in grote hoeveelheden in en verkopen deze in kleinere door aan hun afnemers. Het minimaliseren van de (transport)kosten is in het laatste geval van belang omdat deze verhoudingsgewijs te zwaar op het resultaat zouden drukken. Vestiging in de buurt van zijn afnemers is dan ook een goede zaak.
- 3 Bij een industriële organisatie vindt een omvormingsproces plaats, waarin grondstoffen worden omgezet in producten. Bij een handelsonderneming vindt geen technische omvorming van producten plaats: deze koopt en verkoopt producten in dezelfde vorm
- 4 Ter beoordeling docent.

### 2.4 Dienstverlenende organisaties

- 1 Deze organisaties hebben als hoofdtaak het verlenen van diensten.
- 2 Voorbeelden zijn o.a. een bank en een schoonmaakbedrijf.
- 3 Reden hiervan is, dat het speciaal mensen zijn die de diensten verrichten.
- 4 Het gaat hierbij om activiteiten die zichtbaar zijn: er is rechtstreeks contact met de klant. Verder ter beoordeling docent.
- 5 Dit betreft werkzaamheden die voor de klant onzichtbaar zijn. Verder ter beoordeling docent.

- 6 *Frontoffice werkzaamheden:*
- a kasverkeer
  - b advisering hypotheek
  - c afsluiten van verzekeringen.
- Backoffice werkzaamheden:*
- a uitwerking offerte hypotheek
  - b administratief afhandelen van een reisverkoop
  - c verwerking van giro-opdrachten.

## 2.5 Overheidsorganisaties

- 1 Overheidsorganisaties die niet op het behalen van winst zijn gericht zijn non-profit-organisaties: deze vervullen een bepaalde noodzakelijke functie in de maatschappij.
- 2 De overheid schept het kader waarbinnen andere bedrijven kunnen werken. Daartoe stelt zij regels vast en maakt wetten. Zij brengt een zekere ordening tot stand en bedrijven weten zo waar zij aan toe zijn.
- 3 Door de zorg van de overheid voelen de mensen zich veilig, is er voldoende concurrentie tussen de bedrijven, worden de prijzen niet te hoog en worden de mensen in een bedrijf voldoende beschermd.
- 4 Voorbeelden zijn o.m. de belastingdienst, musea en scholen.  
Opmerking:  
Musea en scholen zijn tegenwoordig vrijwel allemaal in handen van verenigingen of stichtingen. Echte staatsbedrijven zijn er vrijwel niet meer.  
Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelneminge/vraag-en-en-antwoord/in-welke-ondernemingen-heeft-de-overheid-aandelen>. Zie ook vraag 6.
- 5 Activiteiten die door particulieren kunnen worden uitgevoerd, laat de overheid steeds meer los: alleen de taken die noodzakelijk moeten worden uitgevoerd, vervult de overheid.
- 6 Een semi-overheidsorganisatie is van publiek belang en vervult bepaalde wettelijke taken. Voorbeelden zijn: de Gasunie, het Holland Casino en het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds.
- 7 Bepaalde taken mogen niet aan de markt worden overgelaten: enerzijds omdat concurrentie niet wenselijk is, anderzijds omdat bepaalde noodzakelijke voorzieningen voor iedereen bereikbaar en betaalbaar moeten blijven. Dit geldt met name voor het leger en de politie.

## 2.6 Overige non-profitorganisaties

- 1 Voorbeelden zijn:
- a consumentenorganisaties
  - b milieuorganisaties
  - c vakbonden
- 2 De inkomsten bestaan grotendeels uit contributies van leden en giften.
- 3 Zie tekst leerboek blz. 34.
- 4 De keuze van het bestuursmodel is onder meer afhankelijk van de grootte van de organisatie, de beschikbare financiële middelen en de betekenis in de maatschappij.
- 5 Bij het executief bestuur heeft een (eventuele) directie de minste invloed; veel van de uitvoerende taken worden door bestuursleden verricht. In het toezichthoudend



- bestuursmodel wordt zowel de beleidsvorming als de beleidsbepaling aan de directie toevertrouwd; het bestuur houdt uitsluitend toezicht en geeft eventueel adviezen
- 6 a Hier is sprake van het executief bestuursmodel: veel van de uitvoerende taken worden door bestuursleden gedaan zoals aan- en verkoop van spelers en de samenstelling van de elftallen.
- b Een vakcentrale bepaalt het beleid, terwijl de bonden dit beleid binnen het gestelde kader uitvoeren; hier is sprake van het beleidsvormend bestuursmodel.
- 7 Statuten zijn de grondregels van de organisatie, het bestuur, de werkkring en het doel van een (naamloze) vennootschap, stichting of vereniging. De statuten van een vennootschap of coöperatieve vereniging moeten notarieel worden verleden.

## 2.7 Typen van organisaties

- 1 Zie tekst leerboek blz. 35 e.v.
- 2 Er werken nog weinig mensen, terwijl de hoogste leiding uit één baas bestaat, die vaak ook de eigenaar is. Er bestaan weinig echelons en de afstand tussen de leiding en de uitvoerende medewerkers is daardoor klein.
- 3 Er zijn niet veel afdelingen; de afdelingen die er zijn hebben een rechtstreekse relatie met het doel van de organisatie. Bovendien is de werkwijze en organisatie duidelijk en overzichtelijk.
- 4 Standaardhandelingen lenen zich hier goed voor, omdat enerzijds niet met uitzonderingen rekening behoeft te worden gehouden en anderzijds de aan mechanisatie en/of automatisering verbonden kosten door het repeterend karakter laag kunnen worden gehouden.
- 5 De medewerkers zijn vaak hooggeschoold en werken veelal zelfstandig. Voor de uitoefening van hun functie zijn zij bekwaam genoeg en zij hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel.
- 6 a De uitvoerenden zijn meestal laaggeschoold, omdat het hier bedrijven betreft met massa- en seriemassaproductie.
- b Deze organisatievorm vinden wij veel in de meer gecompliceerde dienstverlenende sector; de nadruk in het werk ligt op de vaardigheden, waardoor scholing van groot belang is.
- 7 Door de grote afstand tussen de hoogste leiding en de uitvoerende medewerkers is het moeilijk controle op de prestaties van de verschillende divisies uit te oefenen.
- 8 De middenmanagers geven leiding aan de divisies (vgl. vraag 7).
- 9 De organisatievorm van de adhocratie is voor de ontwikkeling van de nieuwe keukenmachine het meest geschikt; de leden van de projectgroep brengen hun eigen deskundigheid in en kunnen zo tot een goede oplossing komen (multidisciplinair).
- 10 a Hierin zijn regels en procedures de leidende factoren. Door de regels en de procedures vindt standaardisatie van de werkprocessen plaats. Door middel van de functionele bevoegdheden komt het accent binnen de structuur te liggen op de technostaf of op de technostaf.
- b Het voorbeeld moet een omgeving schetsen die duidelijk door regels en procedures wordt geleid. Het antwoord kan ingaan op de 'stabiele en eenvoudige' omgeving, dan wel een voorbeeld geven van een organisatie die 'floreert' in een dergelijke omgeving, zoals een overheidsinstelling.
- c Antwoord is hier afhankelijk van het voorbeeld. Duidelijk moet worden dat er gewerkt wordt via handboeken, scripts, stroomschema's o.i.d., waarbij ernaar gestreefd wordt om allerlei processen zo identiek mogelijk te beschrijven of vorm te geven.

- 11 Coördinatie van werkzaamheden door het geven van nauwkeurig omschreven voorschriften.
- 12 Coördinatie door het hanteren van gedragsregels, normen en waarden.

13

Coördinatiemechanismen	Type organisme
Direct toezicht	Eenvoudige structuur
Onderlinge afstemming	Adhocratie
Standaardisatie van kennis en vaardigheden	Professionele bureaucratie
Standaardisatie van werkprocessen	Machinebureaucratie
Standaardisatie van resultaten	Divisiestructuur

## 2.8 Meerkeuzevragen

- 1 B
- 2 C
- 3 A
- 4 B
- 5 C
- 6 A

## 2.9 Praktijkflitsen

### Everia BV

- 1 Een industriële organisatie is een bedrijf dat met behulp van grondstoffen, mensen en machines eindproducten vervaardigt.
- 2 Vervoersbedrijven behoren tot de dienstverlenende organisaties. Ze verlenen slechts hun diensten bij het vervoer van goederen van verkoper naar koper.
- 3 De bedoelde handelsbedrijven zijn de groothandel en de detailhandel.
- 4 Een overheidsorganisatie is gericht op het verrichten van taken voor de samenleving, die niet aan de private sector worden overgelaten, zoals het maken van regels en wetten of de zorg voor veiligheid, onderwijs e.d. In bepaalde situaties worden daartoe overheidsbedrijven ingesteld.
- 5 Tot de profitorganisaties behoren Everia BV, de vervoersbedrijven, de groothandelsbedrijven en de detailhandelsbedrijven.
- 6 In een machinebureaucratie zijn de werkzaamheden voor een groot deel gestandaardiseerd. De werkzaamheden lenen zich goed voor mechanisering en automatisering. De leiding is sterk gecentraliseerd.
- 7 Hierbij is er meestal sprake van een vereniging of een stichting.
- 8 Een beleidsvormend bestuur stelt het algemene beleid vast en laat de uitvoering daarvan over aan de directie.
- 9 Modellen waarbij de verantwoordelijkheid van de directie verder reikt dan bij een beleidsvormend bestuur zijn: voorwaardenscheppend bestuur en toezichhoudend bestuur.
- 10 De taken en bevoegdheden van bestuur en directie staan beschreven in de statuten en zijn eventueel nader uitgewerkt in het huishoudelijk reglement.

## Hoofdstuk 3 Historische ontwikkeling van de organisatietheorie

### 3.2 De klassieke school

- 1 Taylor wilde de productiviteit verhogen door objectieve normen te berekenen voor werkzaamheden van arbeiders in de fabriek. Dit wilde hij realiseren via tijd- en bewegingsstudies. Stukloon en dus meer geld bij meer presteren waren hierbij de prikkel. Daarnaast wilde hij arbeiders zo selecteren en ontwikkelen, dat ze werk deden waarvoor ze het meest geschikt waren. Verder propageerde hij een verdergaande scheiding van taken in de leiding; hij was voorstander van het werken met meer bazen die elk een of enkele van de benodigde leiderskwaliteiten bezaten. Hierbij maakte hij onderscheid tussen werk voorbereidende en werkuitvoerende taken.
- 2 Zijn uitgangspunt was de wetenschap dat de productiviteit kon worden verhoogd.
- 3 Alle uitvoerders hebben acht verschillende bazen; afhankelijk van het soort probleem ging iemand naar een van de bazen.
- 4 Fayol heeft voor het eerst op systematische wijze beschreven hoe het management in een bedrijf functioneerde of zou moeten functioneren; in elk bedrijf zijn zes essentiële functies te onderscheiden. Daar naast geeft Fayol nog veertien managementprincipes (zie leerboek blz. 43).
  - 5 a De volgende essentiële functies worden onderscheiden: de technische, commerciële, financiële, veiligheids-, comptabele en leidinggevende functie.
  - b De leidinggevende functie staat boven alle andere en verbindt deze met elkaar.
- 6 De leidinggevende functie bestaat uit vijf onderdelen:
  - 1 vooruitzien: het vermogen dingen te voorzien
  - 2 organiseren: regelen van werkzaamheden
  - 3 commanderen: via duidelijke opdrachten worden mensen door hun leidinggevende aan het werk gebracht
  - 4 coördineren: het op elkaar afstemmen van de handelingen in de verschillende functies
  - 5 controleren: achteraf nagaan of volgens de richtlijnen en normen is gewerkt.
- 7 Taylor benaderde de wijze waarop moest worden georganiseerd van uit de technische kant van het productieproces (productiviteit); Fayol stelde het management van een bedrijf centraal m.b.t. het te behalen resultaat.
- 8 Fayol beschreef voor het eerst de rol die het management zou moeten spelen om een goed resultaat met het bedrijf te behalen (zie tekst leerboek blz. 42 en 43).
- 9 Te noemen zijn:
  - a eenheid van bevel;
  - b discipline en arbeidsverdeling.
- 10 Weber stelde dat bureaucratie de meest ideale vorm was voor organisaties, m.n. als het gaat om het beheersen van ingewikkelde processen. Er is sprake van een duidelijke hiërarchie; een heldere beschrijving van procedures en regels voor uit te voeren werkzaamheden, terwijl ieders taak in het totale proces duidelijk is aangegeven. Het organisatieproces is een stabiel model; van routinematige handelingen is vaak sprake, terwijl taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk geregeld zijn en voor iedereen helder.
- 11 Bij Weber stond het sneller en beter functioneren van de organisatie voorop; dit is het tegengestelde van hetgeen tegenwoordig onder bureaucratie wordt verstaan.
- 12 Mintzberg heeft later de splitsing professionele bureaucratie en machinebureaucratie aangebracht (zie tekst leerboek blz. 34 en 35).

- 13 De procedures en regels van de uit te voeren werkzaamheden zijn duidelijk terwijl ieders taak in het totale proces bekend is (vgl. vraag 10).

### 3.3 De human-relationsbenadering

- 1 De psycholoog Mayo is de bedenker van de human-relationstheorie; in deze benadering worden de arbeiders meer betrokken bij het werk. Mayo verrichtte veel onderzoekswerk in fabrieken, waarbij verbetering van de productiviteit centraal stond. Uit de onderzoeken bleek dat productiviteitsverbetering te bereiken was door een andere manier van leidinggeven, arbeiders te betrekken in verandering van de werkomstandigheden, ze een grote mate van vrijheid te geven en ze meer controle op hun werk te geven. Ook werd het belang van het groepsproces van arbeiders in een fabriek ingezien; de groep en niet het individu bepaalde of er hard werd gewerkt. 2 De human-relationstheorie betreft de arbeiders bij het werk, terwijl de klassieke theorieën de mensen als radertjes in het geheel zagen, als een verlengstuk van machines. 3 De groep bepaalde de mate waarin al dan niet hard werd gewerkt.
- 2 De human-relationstheorie betreft de arbeiders bij het werk, terwijl de klassieke theorieën de mensen als radertjes in het geheel zagen, als een verlengstuk van machines.
- 3 De groep bepaalde de mate waarin al dan niet hard werd gewerkt en niet het individu. Voor een leider was het beschikken over sociale vaardigheden dan ook van belang om met een groep te kunnen omgaan en deze zo tot betere prestaties te brengen.
- 4 Bij de klassieke benadering stonden de werkzaamheden en het productieproces centraal: de human-relationsbenadering kent als uitgangspunt het betrekken van de mensen bij de organisatie en de verandering van arbeidsomstandigheden, terwijl hun een grotere mate van zelfstandig werken en zelfcontrole wordt gegeven.
- 5 Human Resource Management is het management dat zich bezighoudt met het personeelsbeleid.

### 3.4 Het revisionisme

- 1 Het revisionisme verbond de klassieke theorieën en de human-relationsbenadering met elkaar: een goed leider moet zowel aandacht hebben voor de mens als voor de productie.
- 2 Likert ontwikkelde een organisatiemodel waarin werknemers in groepen worden samengevoegd. Binnen een groep krijgen mensen een belangrijke mate van medezeggenschap en eigen verantwoordelijkheid. Aan het hoofd van deze groep staat een manager, die zelf deel uitmaakt van een hogere groep in de organisatie.
- 3 De manager van vraag 2 is nu de verbindingschakel of linking pin tussen de lagere en hogere groepen (echelons). Vgl. paragraaf 12.6

### 3.5 De systeembenadering

- 1 De organisatie wordt nu gezien als een systeem dat in een open verbinding met zijn omgeving onderdeel uitmaakt van de maatschappij. Nadruk wordt gelegd op de samenhang van de delen, de bedrijfsprocessen, die met elkaar de organisatie vormen. De organisatievorm moet dusdanig worden opgezet, dat een goede afstemming en voortgang van processen is gewaarborgd.
- 2 Een systeem bestaat uit een aantal elementen die met elkaar samenhangen. Al die elementen samen zorgen voor de werking hiervan (vgl. het menselijk lichaam).
- 3 Drie systeemelementen zijn:
  - a het inkoopproces
  - b het productieproces en
  - c het productieproces en
- 4 Ter beoordeling docent.

### 3.6 De contingentiebenadering

- 1 Deze benadering houdt rekening met de situatie, en met het feit dat er niet één ideale vorm bestaat om een organisatie te leiden. De contingentietheorie is een aanvulling op andere theorieën: men breidt de aspecten taak en mens uit met het aspect situatie. De situatie heeft dan betrekking op de omgeving van de organisatie, het niveau van de medewerkers, de aard van het werk, etc. De theorie gaat ervan uit, dat het beste resultaat wordt bereikt als management en organisatie niet alleen zijn afgestemd op de doelstellingen van de organisatie, maar ook op de omgeving.
- 2 Mintzberg is een van de grondleggers (zie paragraaf 2.7).
- 3 De binnenlandse situatie op het gebied van de klimatologische omstandigheden, politieke verhoudingen, (georganiseerde) arbeidsverhoudingen, het niveau van de medewerkers, de aard van het werk, etc. zal zeker verschillen met die in veel andere landen, waar de multinational ook vestigingen heeft.
- 4
  - a separatiemanager: deze vindt het belangrijk, dat werkzaamheden op de afgesproken wijze worden gedaan. Hij werkt veelal via methoden en procedures, die een belangrijk houvast zijn.
  - b dedicatiemanager: deze is vaak het hoofd van een productieafdeling. Hij is goed op zijn vakgebied en kan mensen goed instrueren om het werk uit te voeren.
  - c relatiemanager: deze is sterk mensgericht en heeft een grote sociale vaardigheid.
  - d integratiemanager: deze heeft aandacht voor mens en taak.

### 3.7 Het 7S-model van Mc Kinsey

- 1 Het 7S-model wordt gebruikt om een analyse te maken van een organisatie. Hiermee kan achterhaald worden wat de sterke en de zwakke kanten van een organisatie zijn, met de bedoeling gewenste of noodzakelijke veranderingen door te voeren.
- 2 Harde factoren zijn factoren die zijn vastgelegd, duidelijk omschreven en vaak gemakkelijk aan te passen als dat nodig is.  
Zachte factoren hebben betrekking op de menselijke kant van de organisatie en zijn vaak moeilijk te veranderen.
- 3 Strategie (strategy) heeft betrekking op gestelde doelen.  
Voorbeelden voor een restaurant zijn:
  - streven naar een zo groot mogelijke klantenkring door het voeren van lage prijzen;
  - het leveren van goede kwaliteit van gerechten, waarvoor gasten een hogere prijs willen betalen.
 Structuur (structure) is de wijze waarop de organisatie is ingericht.  
Voorbeelden voor een restaurant zijn:
  - verdeling van taken in de keuken en in het restaurantgedeelte;
  - aangeven wie verantwoordelijk zijn voor onder andere inkoop en marketing.
 Systemen (systems) zijn de processen en taken die nodig zijn voor het bereiken van de doelen.  
Voorbeelden voor een restaurant zijn:
  - werkwijze van begroeten van de gast tot en met het afrekenen;
  - beschreven procedure van inkoop en opslag van etenswaren en dranken.
- 4 Gedeelde waarden (shared values) zijn de visie van de organisatie en de bedrijfscultuur.  
Voorbeelden voor een supermarkt zijn:
  - de klant heeft altijd gelijk;
  - een product waarover een klant niet tevreden is, wordt altijd teruggenomen en het geld wordt terugbetaald.
 Personeel (staff) heeft betrekking op de kwaliteiten en vaardigheden van de huidige en toekomstige medewerkers. Voorbeelden voor een supermarkt zijn:
  - voor de servicebalie wordt uitsluitend personeel ingezet dat al minstens een jaar andere functies heeft vervuld in het bedrijf;
  - een bedrijfsmanager moet een HBO-opleiding hebben genoten, bij voorkeur die van Hoger Supermarkt Management (HSM).
 Stijl (style) gaat over de manier van leidinggeven en de wijze waarop leiding en personeel met elkaar omgaan.  
Voorbeelden voor een supermarkt zijn:
  - soepele en vriendelijke manier van omgaan van leidinggevendenden met het vaak jonge personeel;
  - elkaar niet bekritisieren in het bijzijn van klanten.
 Sleutelvaardigheden (skills) zijn de extra vaardigheden van de organisatie.  
Voorbeelden voor een supermarkt zijn:
  - personeel moet altijd vriendelijk zijn tegen klanten;
  - gratis bezorgdienst.

### 3.8 Meerkeuzevragen

- |   |   |
|---|---|
| 1 | B |
| 2 | A |
| 3 | A |
| 4 | B |
| 5 | B |
| 6 | C |
| 7 | A |
| 8 | B |

### 3.9 Praktijkflitsen

#### 1 Je hebt managers en managers...

- |   |                   |
|---|-------------------|
| 1 | Relatiemanager.   |
| 2 | Separatiemanager. |
| 3 | Dedatiemanager.   |

#### 2 Zelfsturende teams

- |   |  |
|---|--|
| 1 | De human-relationsbenadering ligt aan de basis van het werken met zelfsturende teams. In deze theorie, die een reactie was op de klassieke theorieën, werken mensen meer in groepsverband en krijgen zij een grotere mate van vrijheid en meer verantwoordelijkheid voor hun eigen werk. |
| 2 | In het revisionisme wordt het werken met groepen verder uitgewerkt.  |
| 3 | Een relatiemanager past het beste bij zelfsturende teams, omdat deze sterk mensgericht te werk gaat en over grote sociale vaardigheden beschikt.   |
| 4 | De theorie van Taylor. Hij wilde de productiviteit van werknemers door het berekenen van objectieve normen, die door tijdstudies en bewegingsstudies werden vastgesteld.   |
| 5 | De theorie die de technische en menselijke aspecten met elkaar verbond is het revisionisme.  |
| 6 | De contingentiebenadering.   |
| 7 | Een integratiemanager is een manager die aandacht heeft voor zowel mens als taak. Hij kan goed omgaan met mensen en bezit ook veel overtuigingskracht.   |





## Hoofdstuk 4 Bedrijfskolom, bedrijfstak en markten

### 4.2 De bedrijfskolom

- 1 De bedrijfskolom wordt gevormd door de opeenvolgende schakels of fasen, die het product doorloopt van oerproducent tot consument.
- 2 Tussen de opeenvolgende schakels bevinden zich markten; vraag en aanbod bepalen hier de prijs van de goederen als deze zich naar de volgende schakel bewegen.
- 3 Ter beoordeling docent.
- 4 Dit kunnen o.m. zijn vliegtuigen, tv-apparatuur en fietsen.

### 4.3 Bedrijfstakken en sectoren

- 1 Bedrijven die zich op dezelfde hoogte in de bedrijfskolom bevinden vormen samen een bedrijfstak.
- 2 Voorbeelden zijn o.m. exporteurs van thee, fietsenfabrieken en scheepswerven.
- 3
  - a agrarische en visserijbedrijven
  - b chemische en visverwerkende industrie
  - c importeurs en banken
  - d politie en ziekenhuizen
- 4 De genoemde organisaties behoren tot
  - a primaire sector
  - b tertiaire sector
  - c tertiaire sector
  - d quataire sector
  - e tertiaire sector
  - f tertiaire sector
  - g secundaire sector
  - h quataire sector.
- 5 De non-profi torganisaties bevinden zich in de quataire sector; de profi torganisaties zijn in de andere drie sectoren.
- 6 Een schoenfabriek is een van de schakels in de bedrijfskolom Schoenen; naast deze fabrikant bestaan nog andere waardoor zij samen een bedrijfstak vormen.

### 4.4 Verticale bewegingen in de bedrijfskolom

- 1 Met verticale bewegingen van de bedrijfskolom wordt bedoeld het verminderen dan wel toevoegen van het aantal schakels: in het eerste geval wordt de bedrijfskolom korter, terwijl deze in het tweede geval wordt verlengd.
- 2
  - a Bij achterwaartse integratie wordt de activiteit van een bedrijf van een voorgaande fase in de bedrijfskolom overgenomen: een koffiebrander neemt de importactiviteit over.
  - b Bij voorwaartse integratie wordt de activiteit overgenomen van een bedrijf dat in een volgende fase werkzaam is: de koffiebrander neemt een aantal afnemers van zijn koffie over.

- 3 Twee mogelijke redenen zijn:
- a het verhogen van de efficiency
  - b het veiligstellen van een constante kwaliteit en aanvoer van de goederen.
- 4 Van differentiatie wordt gesproken als een voorafgaande (achterwaartse differentiatie) dan wel een volgende schakel (voorwaartse differentiatie) in de bedrijfskolom wordt afgestoten.
- 5 Twee redenen zouden kunnen zijn:
- a de af te stoten schakel kost te veel geld
  - b de bedrijfsculturen van de geïntegreerde bedrijven blijven onverenigbaar met elkaar.
- 6
- a achterwaartse differentiatie
  - b voorwaartse integratie
  - c voorwaartse differentiatie
- 7 Integratie betekent dat het bedrijf minder afhankelijk wordt van derden, bijvoorbeeld op het gebied van constante kwaliteit of ongestoorde aanvoer van grondstoffen. Het hieraan verbonden voordeel weegt dan op tegen de daarmee gepaard gaande verhoging van de kosten.
- 8 Indien de koffiebranderij van vraag 2 een aantal verkooppunten van haar product integreert, is de afzet verzekerd.
- 9 Bij achterwaartse en voorwaartse differentiatie wordt een bedrijf afhankelijker van andere bedrijven, omdat de kwaliteit van zijn output nu mede door deze wordt bepaald: een bandenfabriek wordt voor de kwaliteit van haar banden afhankelijker van door derden te leveren grondstoffen, terwijl de kwaliteit van de bevoorrading van haar wederverkopers in hoge mate mede bepaald wordt door de ingeschakelde externe transporteurs.

#### 4.5 Horizontale bewegingen in de bedrijfskolom

- 1 Met horizontale bewegingen in de bedrijfskolom wordt bedoeld, dat de bedrijfskolom verbreedt of versmalt.
- 2 Parallellisatie is het uitbreiden van het assortiment met een nieuw product of een nieuwe dienst.
- 3 Twee redenen kunnen zijn het beter benutten van de aanwezige productiecapaciteit en het beter kunnen inspelen op de behoefte van de markt.
- 4 Bij specialisatie gaat het bedrijf een of meer producten/diensten afstoten.
- 5 Twee redenen kunnen zijn:
- a het afstoten van slecht renderende bedrijfsonderdelen
  - b het zich duidelijk profileren naar de markt toe.
- 6
- a parallellisatie
  - b specialisatie
  - c parallellisatie
- 7 Voor het produceren van motors en scooters kunnen in principe dezelfde machines worden gebruikt: hierdoor bestaat de mogelijkheid leegloop te ondervangen.

## 4.6 Concrete markten en abstracte markten

- 1 Een concrete markt is een plaats waar kopers en verkopers samenkomen om voor de te verhandelen goederen tot prijsvorming te komen.
- 2 Fungibele goederen zijn onderling vervangbaar.
- 3 In verband met hun onderlinge vervangbaarheid is de aanwezigheid van monsters voldoende.
- 4 Indien kopers en verkopers niet op een bepaalde concrete markt samenkomen en toch een prijs tot stand komt, wordt gesproken van een abstracte markt.
- 5 De ontwikkeling van de diverse communicatietechnieken, zoals e-mail en smartphone, biedt de mogelijkheid te weten hoe groot de vraag en het aanbod van bepaalde goederen is, op basis waarvan de prijs kan worden bepaald.

## 4.7 Meerkeuzevragen

- 1 A
- 2 D
- 3 C
- 4 D
- 5 C

## 4.8 Praktijkflitsen

### Holda stopt twee miljard in winkels

- 1 Een supermarkt verkoopt verschillende producten, die van verschillende grondstoffen zijn vervaardigd. Elk product heeft zijn eigen bedrijfskolom.
- 2 De bedrijfstak van de supermarkten.
- 3 Holda behoort tot de tertiaire sector, omdat het een commercieel handelsbedrijf is.
- 4 Voor de supermarktdepots is hier sprake van (achterwaartse) differentiatie. De supermarktdepots stoten als het ware de groothandelsfunctie af door het tussenvoegen van een afzonderlijke groothandel.
- 5 Redenen om een groothandel in te schakelen kunnen zijn:
  - Er kunnen kostenvoordelen worden gerealiseerd.
  - De groothandel kan grotere hoeveelheden tegelijk afnemen van fabrikanten waardoor lagere prijzen kunnen worden bedongen.
- 6 Het tegengestelde van differentiatie is integratie.
- 7 De overname van US Play Service, een onderneming die producten uit een andere branche verkoopt dan de supermarktbranche, wordt parallelisatie genoemd.
- 8 Redenen voor de overname van een speelgoedonderneming kunnen zijn:
  - Holda wil haar winkelassortiment uitbreiden met speelgoedartikelen, omdat door verbreding van het assortiment de kwetsbaarheid van Holda als concern kleiner wordt. Verliezen in de ene tak kunnen worden opgevangen door winsten in de andere tak.
  - Vergroting van de winst, omdat US Play Service een winstgevende onderneming is met goede toekomstperspectieven.
- 9 ACI opereert op een abstracte markt als ze producten koopt bij fabrikanten en land- en tuinbouwbedrijven. De aankoop gebeurt dan namelijk niet op een speciale plaats

- van samenkomst van kopers en verkopers met de bedoeling tot prijsvorming te komen.
- 10 ACI opereert op een concrete markt als ze producten koopt op veilingen en beurzen.

## Hoofdstuk 5 Ondernemingsvormen

### 5.2 Ondernemingsvormen zonder rechtspersoonlijkheid

- 1 Bij een eenmanszaak zijn de leiding en eigendom van de onderneming in handen van één persoon. Bij een naamloze vennootschap evenwel bestuurt de Raad van Bestuur (RvB) de onderneming, terwijl een aandeelhouder (mede-)eigenaar is. Door middel van de verplichte publicatie van de jaarrekening legt de RvB aan de aandeelhouder(s) financiële verantwoording af over het gevoerde beleid.
- 2 Behalve voldoende vakkennis en een vergunning worden geen bijzondere eisen gesteld.
- 3 Een maatschap is een overeenkomst waarbij twee of meer personen zich verbinden om iets in gemeenschap te brengen, met als doel het zo verkregen voordeel met elkaar te delen. Dit geldt in principe ook voor een eventueel verlies.
- 4 Indien de maatschap zich als zodanig tegenover de buitenwacht presenteert.
- 5 Schuldeisers kunnen hun vorderingen op het vermogen van de vof verhalen en indien noodzakelijk daarna de vennoten in privé aanspreken. Deze zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de onderneming tot en met hun privévermogen.
- 6 Voordelen:
  - Het aantrekken van vreemd vermogen zal door de hoofdelijke aansprakelijkheid eenvoudiger zijn.
  - De continuïteit is beter gewaarborgd. Nadelen:
  - Voortdurend overleg tussen de vennoten is noodzakelijk.
  - Door het noodzakelijke overleg kan de slagkracht afnemen.
- 7 Elke vennoot kan voor het volledige bedrag van de schulden van de onderneming worden aangesproken.
- 8 In geval van een familiebedrijf kan de familie het ongewenst achten, dat derden inzage krijgen in haar vermogenspositie. Daarnaast kunnen overwegingen uit hoofde van concurrentie een rol spelen.

### 5.3 Ondernemingsvormen met rechtspersoonlijkheid

- 1 Een rechtspersoon is een organisatie die volgens de wet rechten en plichten heeft en handelt door middel van organen. Een natuurlijk persoon daarentegen is een mens van vlees en bloed, heeft eveneens rechten en plichten en oefent deze zelf uit.
- 2 Twee verschillen zijn bijvoorbeeld:
  - Bij rechtspersonen geschiedt de inbreng van de kapitaalverschaffers (aandeelhouders) in de vorm van het kopen van aandelen.
  - Bij rechtspersonen zijn de aandeelhouders niet hoofdelijk en in privé aansprakelijk.
- 3 De commanditaire vennootschap (cv) kent naast de beherende vennoten ook een of meer commanditaire of stille vennoten. De vof heeft alleen beherende vennoten, terwijl de bv/nv aandeelhouders heeft, die met de stille vennoten van de cv zijn te vergelijken.
- 4 Grote ondernemingen die over een aanzienlijk vermogen wensen te beschikken, zullen voor de nv als de geschiktste ondernemingsvorm kiezen.
- 5 In het aandeelhoudersregister van een NV worden de naam van de aandeelhouder en het bedrag van zijn deelname genoteerd, indien het aandeel nog niet is volgestort. In geval van een BV worden geen aandelen uitgegeven, maar vindt notering plaats in het register.

- 6 Deze voorrechten kunnen betrekking hebben op de winstuitkering, de zeggenschap en/of de uitkering bij opheffing (liquidatie) van de onderneming.
- 7 Dit is een bewijs van deelname in een nv met meestal een lage nominale waarde en zonder stemrecht. Een administratiekantoor of stichting is in bezit van de aandelen, oefent dus ook het stemrecht uit en geeft deze certificaten uit. De houder van het certificaat is feitelijk alleen geïnteresseerd in de dividend- en koersontwikkeling.
- 8 a Een repertorium.  
b De vennootschap wordt op straffe van nietigheid opgericht bij een notariële akte, waarin de statuten van de vennootschap worden vastgelegd. Door het aldus vastleggen van de rechten en plichten van de organen van deze rechtspersoon kunnen de deelnemers aan het maatschappelijk verkeer hiervan officieel kennis nemen door middel van de daartoe verplichte publicatie in de Staatscourant.
- 9 De volgende organen oefenen de rechten en plichten van de rechtspersoon uit:
- De algemene vergadering van aandeelhouders (AVA); dit is het hoogste orgaan. Zij benoemt/ontslaat de directie en commissarissen, stelt de jaarrekening en winstverdeling vast, besluit tot uitgifte van nieuwe aandelen, het opheffen van de vennootschap en het wijzigen van de statuten.
  - De directie (RvB) bestuurt de vennootschap.
  - De Raad van Commissarissen (RvC) adviseert de directie, houdt toezicht op het gevoerde beleid en is belangenbehartiger van de aandeelhouders en de onderneming.
- 10 Naarmate de omvang van een bv of nv toeneemt zal een duidelijker splitsing tussen de leiding en vermogensverschaffers ontstaan, waardoor het inzicht in de actuele en toekomstige kredietwaardigheid van de onderneming voor de (aanstaande) vermogensverschaffers (aandeelhouders) zal afnemen. Daarnaast kan de maatschappelijke rol van een onderneming belangrijker worden naarmate zij in omvang toeneemt, waardoor nader inzicht in de ontwikkelingen voor derden van groot belang is c.q. wordt. Te denken valt aan bijv. werknemers en toeleveranciers. De jaarlijks verplichte financiële verantwoording van de vennootschap dient zich derhalve navenant aan deze ontwikkelingen aan te passen.
- 11 De vof kenmerkt zich als een samenwerkingsverband tussen een of meer vennoten. Bij overlijden van een der vennoten houdt de vof derhalve op te bestaan, indien in de vennootschapsakte geen beding is opgenomen om het voortbestaan van de vennootschap in zo'n geval te verzekeren. In tegenstelling tot de nv zijn de functies van leiding en kapitaalverschaffer hier in één persoon verenigd.
- 12 Bij cashdividend is sprake van dividend in geld, terwijl stockdividend een dividend in de vorm van aandelen betreft.
- 13 Stockdividend zal worden uitgekeerd indien de onderneming onvoldoende liquide middelen heeft dan wel deze gelden voor andere doeleinden wenst aan te wenden.
- 14 Een coöperatie is een bij notariële akte opgerichte vereniging die tot doel heeft de stoffelijke belangen van de leden te behartigen.
- 15 De coöperatie kent de volgende aansprakelijkheidsvormen:
- Wettelijke aansprakelijkheid (wa): een verlies wordt over de leden gelijkmatig omgeslagen.
  - Buitengewone aansprakelijkheid (ba): voor een verlies is elk lid aansprakelijk tot het statutair vastgestelde bedrag per lid.
  - Uitgesloten aansprakelijkheid (ua); in dit geval zijn de leden slechts aansprakelijk voor hun inleggeden, verschuldigd bij toetreding.

## 5.4 Meerkeuzevragen

- |   |   |
|---|---|
| 1 | D |
| 2 | C |
| 3 | B |
| 4 | A |
| 5 | D |

## 5.5 Praktijkflitsen

### 1 Jeanne de Boer

- 1 Een eenmanszaak is een onderneming met één eigenaar.
- 2 Beautysalon Jeanne de Boer is een bedrijf en moet daarom worden ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel.
- 3 Een eenmanszaak heeft geen rechtspersoonlijkheid.
- 4 Het best kan dan worden gekozen voor de vennootschap onder firma (vof).
- 5 In een vof zijn alle vennoten hoofdelijk en met hun gehele vermogen aansprakelijk voor schulden van de vof. Dat houdt in dat elke vennoot voor het totale bedrag van de schulden aangesproken kan worden en dat de aansprakelijkheid zich uitstrekt tot en met het privévermogen van de vennoot.

### 2 Dutch discount

- 1 Preferente aandelen zijn aandelen die bepaalde voorrechten geven boven gewone aandelen.
- 2 De voorrechten van preferente aandelen kunnen betrekking hebben op:
  - de winstuitkering (houders van preferente aandelen krijgen eerst dividend);
  - de zeggenschap (houders van preferente aandelen hebben het voorrecht om directieleden/commissarissen voor te dragen);
  - de uitkering bij liquidatie (houders van preferente aandelen hebben bij liquidatie voorrang op de gewone aandeelhouders).
- 3 Certificaathouders hebben ook stemrecht. Er is daardoor nog nauwelijks verschil tussen aandelen en certificaten van aandelen.
- 4 Beschermingsconstructies maken het minder gemakkelijk om een nv via de verwerving van de meerderheid van de aandelen over te nemen. Er zal naar aandelen van zo'n onderneming dan ook minder vraag zijn, wat de koers drukt.





## Hoofdstuk 6 Strategie

### 6.2 Strategievorming

- 1 In eerste instantie willen de afnemers kwalitatief goede producten en diensten voor een redelijke prijs. Daarnaast wordt het belangrijk gevonden, dat het bedrijf goed is voor het personeel en aandacht heeft voor het milieu. Dit zal een positieve indruk over de organisatie geven bij de (in)directe externe omgeving en zo een stijging van de afzet te zien geven.
- 2
  - a Dit is een plan waarin de organisatie aangeeft langs welke weg en met welke middelen de gestelde doelen moeten worden gerealiseerd.
  - b Dit is een plan waarin de organisatie aangeeft langs welke weg en met welke middelen de gestelde doelen moeten worden gerealiseerd.
- 3
  - a Dit kan d.m.v. marktonderzoek worden onderzocht.
  - b Onder meer moet op de volgende vragen antwoord worden verkregen voor
    - het productieprogramma:
      - is de productiemethode voldoende efficiënt en betrouwbaar
      - met welke belasting van het productieapparaat moet wanneer worden gerekend.
    - het afzetprogramma:
      - wat zal de afzet zijn per type laptop per maand in het komende boekjaar
      - met welke demografische ontwikkeling moet de komende vijf jaar worden gerekend
      - is er een voldoende afstemming tussen productie en verkoop qua hoeveelheid en type.
- 4 Een slecht imago heeft tropisch hardhout dat niet van een plantage afkomstig is.

### 6.3 Strategieformulering

- 1 Drie mogelijke doelstellingen zijn:
  - a het behalen van x euro winst
  - b het verdubbelen van de omzet in het komende kalenderjaar
  - c het binnen drie maanden beschikken over een kindercrèche.
- 2 Strategieformulering is het uitstippelen van een toekomstige strategie, waarbij de analyse van de bestaande strategie het uitgangspunt is.
- 3
  - a Een extern onderzoek heeft betrekking op factoren in de omgeving, zoals politieke, maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen, op basis hiervan kunnen de kansen en bedreigingen voor de organisatie worden vastgesteld.
  - b Het interne onderzoek heeft tot doel de sterke en zwakke punten van de organisatie te bepalen. Dit zogeheten sterkte-zwakke onderzoek is enerzijds bedoeld om de sterke punten ten minste te handhaven en zo mogelijk te verbeteren, anderzijds om de zwakke punten te verbeteren.
- 4 De SWOT-analyse houdt in dat op systematische wijze wordt onderzocht welke sterke en zwakke punten de organisatie kent en welke kansen en bedreigingen er liggen.
- 5
  - a Een confrontatiematrix is een schema van sterke en zwakke kanten van een organisatie en van kansen en bedreigingen.
  - b Aan de hand van de uitkomsten van een SWOT-analyse kan de te volgen strategie worden bepaald: door deze nu te toetsen aan de tot op heden gevolgde strategie kan worden vastgesteld of en zo ja, in hoeverre deze moet worden aangepast. Dit kan leiden tot de ontwikkeling van alternatieve strategieën; hieruit wordt dan die strategie

- gekozen, die het meest aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie zal bijdragen. Deze wordt vervolgens verder uitgewerkt.
- 6 a *inkoop*  
sterk: goede naam bij leveranciers, lage inkooprijzen  
zwak: know-how ligt bij één persoon, administratie vnl. handmatig
- b *verkoop*  
sterk: scherpe prijzen, goede kwaliteit producten  
zwak: uitbrengen offertes te traag, opleverdata afgeleverd werk worden te vaak overschreden
- c *personeel*  
sterk: deskundigheid, scholingsbeleid  
zwak: carrièremogelijkheden, leeftijdsopbouw hoveniers
- d *marketing*  
sterk: direct marketingmethoden, naamsbekendheid  
zwak: meting effectiviteit reclame, free publicity
- 7 a Ter beoordeling docent.  
b Het gaat hier om winkels die shopping goods en mogelijk specialty goods in hun assortiment voeren. Te denken valt aan een wijnhandel of een delicatessenzaak. Verder ter beoordeling docent.

## 6.4 Strategiebepaling

- 1 Uitgangspunten voor een te kiezen strategie kunnen zijn:
- a Financiële voorwaarden:
- het afstoten van bepaalde activiteiten moet een kostenbesparing van ca. 12% opleveren.
  - een investering moet binnen een bepaald tijdsbestek x% rendement opleveren.
- b Niet-financiële voorwaarden:
- er mogen geen gedwongen ontslagen plaatsvinden
  - het personeelsbeleid moet de H(uman) R(esource) M(anagement)- gedachte als uitgangspunt hebben.
- 2 Product-marktcombinaties zijn combinaties van product- en marketingbeleid: eerstgenoemde betreft de ontwikkeling van een product dat voldoet aan bepaalde kwalitatieve eisen en het marketingbeleid moet ervoor zorgen dat het product in voldoende mate wordt verkocht.
- 3 De productlevenscyclus heeft betrekking op de tijd dat een product op de markt verkrijgbaar is.
- 4 Zie leerboek blz. 80 e.v.
- 5 De introductiefase bepaalt of een product levensvatbaar is. Als er onvoldoende animo voor het product bestaat bij de kopers omdat het zich bijvoorbeeld te weinig onderscheidt van concurrerende producten, dan zal het snel van de markt worden genomen en alleen verliesgevend zijn geweest.
- 6 a Ter beoordeling docent.  
b Ter beoordeling docent.
- 7 Onder cashflow wordt verstaan de winst na belastingen vermeerderd met de afschrijvingen.
- 8 In de introductiefase zijn de marketingkosten het belangrijkste.
- 9 Dat gebeurt in de vervalfase.
- 10 Het is belangrijk omdat het product in de levenscyclus voldoende opbrengst moet genereren, t.w. voldoende cashflow.

- 11 De concurrentie neemt een afwachtende houding aan, omdat met argusogen gekeken wordt hoe de markt op het gebodene reageert.
- 12 In de groeifase neemt het aantal (nieuwe) kopers toe. Door de positieve verwachtingen neemt het aantal concurrenten eveneens toe, waardoor het aanbod de vraag naar het product gaat overtreffen, hetgeen leidt tot een daling van de verkoopprijs van het product.
- 13 Rageartikelen hebben vaak een grote winstmarge, doordat de vraag naar deze producten het aanbod ver overtreft.
- 14 Hiermee wordt bedoeld het pousseren van het eigen product: door de positieve eigenschappen sterk te benadrukken, waarbij het niet alleen gaat om het product maar ook om het merk. Hierbij wordt de indruk gewekt, dat er maar een de beste is.
- 15 Dit is in de groeifase.
- 16 Dit betekent dat de afzet procentueel meer gestegen is dan de omzet: vgl. omzet = aantal x verkoopprijs.
- 17 Door het voeren van speciale acties naar bestaande klanten zoals speciale kortingen, een spaarsysteem dan wel het product aantrekkelijker te maken door middel van modificaties.
- 18 Er bestaan nog nauwelijks verschillen tussen de producten van de diverse aanbieders.
- 19 a Zie leerboek blz. 82.  
b Het gaat erom een zodanige strategie te kiezen, dat risico's worden gespreid en dat de continuïteit zoveel mogelijk is gewaarborgd.
- 20 Product A wordt gerekend tot de categorie wild cats, product B tot de dogs en product C tot de cash cows.
- 21 Hieronder wordt verstaan de eigen afzet t.o.v. de afzet van de marktleider in procenten va
- 22 De groepen producten bevinden zich in de volgende fasen:  
a de introductiefase  
b de groeifase  
c de verzadigingsfase  
d de vervalfase
- 23 Wild cats staan nog aan het begin van hun levenscyclus, de zo geheten introductiefase: omdat de opbrengsten door de (nog) geringe omzet lager zijn dan de kosten hebben deze daardoor nog een negatieve cashflow. Het uitsluitend hebben van wild cats in het assortiment betekent een sterk oplopend verlies, dat de continuïteit zeker in gevaar brengt.
- 24 a marktpenetratie  
marktontwikkeling  
productontwikkeling  
diversificatie  
b Marktpenetratie: bestaande activiteiten of producten op bestaande markten verder uitbreiden. Marktontwikkeling: nieuwe markten zoeken voor bestaande activiteiten of producten. Productontwikkeling: aanpassen, verbeteren van bestaande producten en/of ontwikkelen van geheel nieuwe producten. Diversificatie: met nieuwe producten nieuwe markten proberen te veroveren.
- 25 a productieontwikkeling  
b marktontwikkeling  
c productontwikkeling  
d diversificatie
- 26 a Diversificatie betekent voor een bedrijf een oriëntatie op een nieuwe markt (nieuwe doelgroepen) met een nieuw of aangepast product. Dit betekent een ingrijpende beslissing, waarbij zich nieuwe kansen zullen voordoen en de risico's van het opereren op een eenzijdige markt worden verminderd.

- b De strategische keuze houdt in dat – in tegenstelling tot het bij vraag 26a gestelde – er bedrijven zijn die door het (te) breed opereren tot een versnippering van hun activiteiten en inspanningen zijn gekomen. Anders gesteld: een te brede oriëntatie kan zich ook tegen je keren. In een dergelijke situatie kan het juist lonend zijn tot een sterkere concentratie of toespitsing te komen. Uiteraard worden in een dergelijke situatie de markten en producten gekozen met het meeste perspectief en de sterkste positie.

## 6.5 Strategische keuzen

- 1 De keuze hangt onder meer af van de kosten, het risico en de voorsprong die op de concurrentie kan worden genomen door snel op een situatie in te spelen.
- 2 Zie leerboek blz. 85.
- 3 Bij overname wordt een zwakkere partij door de sterkere overgenomen: bij een fusie daarentegen besluiten twee ondernemingen om met elkaar te gaan samenwerken en daarbij hun onderneming in een nieuw op te richten onderneming in te brengen.
- 4 Een strategische alliantie is een samenwerking tussen twee gelijkwaardige ondernemingen op een bepaald onderdeel van hun werkzaamheden. Bij een joint venture is sprake van het uitvoeren van een project of het doen van onderzoek door een daartoe door twee ondernemingen opgerichte nieuwe onderneming: met name het delen van een groot financieel risico is de aanleiding van deze samenwerkingsvorm.
- 5 Ter beoordeling docent
- 6 Bij een fusie is in principe sprake van gelijkwaardigheid bij het inbrengen van de onderneming in de nieuw op te richten onderneming. Indien de culturen van de te fuseren bedrijven te veel van elkaar verschillen dan zal dit een gelijkwaardige inbreng in hoge mate belemmeren en zo aanleiding.
- 7
  - a Motieven voor een joint venture kunnen onder andere zijn:
    - Bij de joint venture behoudt het bedrijf de zelfstandigheid.
    - Bij de joint venture profiteer je van de sterkte van verschillende bedrijven.
    - Bij een joint venture spreid je risico's van hoge investeringen of inspanningen.
    - De samenwerking heeft betrekking op een specifiek project.
  - b Een beslissing tot samenwerking in de vorm van een joint venture heeft betrekking op de lange termijn, creëert minimaal een projectmatige en intensieve samenwerking, waarin het bedrijf kiest voor een positie op de markt. Een afweging rond het leveren van een product op een markt maakt deel uit van de beslissing tot het deelnemen in een joint venture.

## 6.6 Meerkeuzevragen

- 1 D
- 2 B
- 3 D
- 4 D
- 5 D
- 6 B

## 6.7 Praktijkflitsen

### Zoeken naar de juiste strategie

- 1 SWOT-analyse is het op systematische wijze onderzoeken welke de sterke en de zwakke kanten van een organisatie zijn, en welke kansen en bedreigingen er liggen.
- 2 Een externe dimensie en een interne dimensie. De externe dimensie betreft de kansen en bedreigingen en de interne dimensie heeft betrekking op het onderzoek naar de sterke en zwakke kanten van de eigen organisatie.
- 3 Strategische planning houdt in het formuleren van een strategie gericht op een nieuwe of een betere product-marktcombinatie.
- 4 Bij de strategiebepaling biedt de SWOT-analyse een belangrijke basis. Daarnaast is het nodig dat de medewerkers vroegtijdig bij veranderingen worden betrokken, dat veranderingen passen binnen de bestaande organisatie en dat voldaan kan worden aan de gestelde voorwaarden.
- 5 In de verzadigingsfase is er sprake van een eerst nog licht stijgende maar daarna dalende omzet en cashflow. Bovendien wordt het voor een bedrijf steeds moeilijker om nog nieuwe klanten te trekken en bestaande klanten te behouden.
- 6 Na de verzadigingsfase komt de vervalfase. In de vervalfase van een product lopen omzet en cashflow fors terug. Vaak wordt de prijs van het product sterk verlaagd om toch nog voldoende afzet en daardoor omzet te verkrijgen.
- 7 De cashflow is de som van winst en afschrijvingen van een investering. Dit is gelijk aan het verschil tussen alle ontvangsten en alle uitgaven die samenhangen met de investering. Alleen bij een positieve cashflow is de continuïteit van een onderneming gewaarborgd.
- 8 Cash cows.
- 9 Bij een evenwichtige verdeling van producten over de verschillende groepen is de continuïteit van de onderneming het best gewaarborgd. Er komt dan steeds voldoende cashflow beschikbaar om nieuwe activiteiten te starten.
- 10 Een strategische alliantie is een samenwerking tussen twee gelijkwaardige ondernemingen. Veelal betreft het een bepaald onderdeel van de werkzaamheden van beide ondernemingen.
- 11 Andere mogelijkheden van samenwerking zijn: overname, fusie en joint venture.



## Hoofdstuk 7 Doelstellingen en beleidsbepaling van organisaties

### 7.2 Soorten doelstellingen

- 1 Doelstellingen:
  - op korte termijn: periode van korter dan 1 jaar
  - op middellange termijn: periode 1-3 jaar
  - op lange termijn: periode van langer dan 3 jaar.
- 2 Andere benamingen zijn resp. operationele, tactische of organisatorische en lange termijn- of strategische doelen.
- 3
  - a vaststellen bezoeken; aanleggen parkeerterrein
  - b rentabiliteit eigen vermogen; bezettingsgraad bedden
  - c nieuwe activiteiten; nog te bouwen eenheden
- 4 De richting waarin de organisatie zich in de toekomst moet begeven is de missie; anders gezegd de hoofddoelstelling. Aangegeven wordt met name hoe de organisatie zich van de concurrentie zal onderscheiden.
- 5 Subdoelstellingen worden afgeleid van de hoofddoelstelling; het realiseren hiervan leidt uiteindelijk tot het halen van de hoofddoelstelling.
- 6
  - a Ter beoordeling docent.
  - b Ter beoordeling docent.
- 7 Bedrijfsdoelstellingen hebben betrekking op de totale organisatie, afdelingsdoelstellingen zijn hiervan afgeleid.
- 8 Van een top-down benadering is sprake als de leiding van een organisatie aangeeft welke resultaten en activiteiten verwacht worden van de verschillende afdelingen. Van een bottom-up benadering wordt gesproken als de plannen voor de toekomstige periode door de verschillende afdelingen worden opgesteld. Een en ander gebeurt uiteraard binnen de vastgestelde bedrijfsdoelstellingen.
- 9 Bij de bottom-up benadering worden de plannen wel aan de leiding ter goedkeuring voorgelegd, waarop volgend vaststelling van de budgetten plaatsvindt en de afdelingen dienovereenkomstig te werk kunnen gaan.
- 10 De corebusiness omvat de oorspronkelijke activiteiten van een bedrijf, activiteiten waaraan een bedrijf zijn bestaansrecht ontleent.

### 7.3 Formulering van doelstellingen

- 1 De SMART-methode wil zeggen, dat doelstellingen specifiek, meetbaar, ambitieus, realistisch en tijdgebonden moeten zijn.
- 2 Beleidsbepaling houdt in, dat na vaststelling van de doelstellingen aangegeven moet worden op welke wijze en met welke middelen de leiding van de organisatie de doelstelling wil realiseren.
- 3 Het gaat om het bepalen van haalbare doelen. Daarnaast is het meten van de resultaten van belang om te bezien of de gestelde doelen zijn gehaald. Verdere uitwerking ter beoordeling docent.

## 7.4 Functionele beleidsgebieden

- 1 Personeelsmanagement, financieel management, kwaliteitsmanagement, informatie-management en marketing.
- 2 Het ouderenbeleid wordt gerekend tot het personeelsmanagement en de klachten-procedure tot het kwaliteitsmanagent.
- 3 Het informatiemanagement zorgt voor het verzamelen van de gewenste informatie, het verwerken daarvan en het verstrekken van informatie aan degenen binnen de organisatie die daar behoefte aan hebben.
- 4 Tot de verantwoordelijkheid van de afdeling Marketing worden onder andere gerekend: het doen van marktonderzoek, het uitvoeren van een concurrentieanalyse, het vaststellen van de juiste marketingstrategie, adviseren over prijzen en het maken van reclame.

Beleidsterrein	Activiteit
Financieel management	Het verstrekken van informatie over de jaarrekening aan de Belastingdienst .
Personeelsmanagement	Het tijdelijk overplaatsen van medewerkers naar een buitenlandse vestiging.
Informatiemanagement	Het opvragen van gegevens over het bierverbruik in de afgelopen vijf jaar in de verschillende Europese landen.
Marketing	Het doen van onderzoek naar nieuwe doelgroepen waarop de onderneming zich kan richten.

## 7.5 Veranderstrategieën van Berenschot

- 1 Een koude verandering is een verandering die echt nodig is, wil de organisatie niet in de problemen komen. Het gaat hier om een verandering als gevolg van bijvoorbeeld een dreigend faillissement of een sterk opkomende concurrentie.
- 2 Een warme organisatie is een organisatie waarin samenwerken en betrokkenheid voorop staan. In een warme organisatie is de invloed van medewerkers groter dan in een koude organisatie.
- 3 *Interventiestrategie*  
De mate van ingrijpen in de organisatie om veranderingen door te voeren.  
*Transformatiestrategie*  
Het stimuleren van medewerkers om mee te denken over noodzakelijke veranderingen.  
*Implementatiestrategie*  
Planning en sturing van de veranderingen.  
*Vernieuwingsstrategie*  
Verbeteren of vernieuwen van producten en/of processen.

## 7.6 Strategie volgens Hamel en Prahaled

- 1 Kernvaardigheden zijn vaardigheden waarin een organisatie zich duidelijk onderscheidt van concurrenten, beter is dan andere soortgelijke organisaties.



Basisvaardigheden zijn vaardigheden waarin een organisatie niet beter is dan anderen.

- 2 *Resources (middelen)*  
Voldoende kennis en financiële middelen om kernvaardigheden te kunnen ontwikkelen.
- Capabilities (mogelijkheden)*  
Mogelijkheden om kernvaardigheden te ontwikkelen, bijvoorbeeld het beschikken over de benodigde technieken en een goed distributienetwerk.
- Competitive advantage (concurrentievoordeel)*  
Voordelen ten opzichte van concurrenten behouden of verbeteren (bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteit, dienstverlening en naamsbekendheid).
- Strategy (strategie)*  
Het verwerven van een zo groot mogelijk marktaandeel.
- 3 WMB heeft een goede naam op autobebied, beschikt over de technologie om zelfrijdende auto's te ontwikkelen en heeft op dat gebied een voorsprong op de concurrenten.

## 7.7 Groeistrategieën van Michael Porter

- 1 *Kostenleiderschap*  
Streven naar zo goedkoop mogelijk produceren, waardoor een onderneming haar producten tegen lagere prijzen kan aanbieden dan concurrenten.
- Differentiatiestrategie*  
Een onderneming tracht concurrentievoordeel te behalen door zich, anders dan in prijs, te onderscheiden van anderen, bijvoorbeeld in kwaliteit, service en garantie.
- 2 Als een onderneming niet kiest, blijft ze tussen de twee strategieën in hangen ('stuck in the middle') en loopt ze het risico voorbijgestreefd te worden door ondernemingen die wel een duidelijke keuze hebben gemaakt.
- 3 In dit geval kiest een onderneming voor een strategie waarbij zij zich duidelijk wil onderscheiden voor een strategie waarbij zij zich duidelijk wil onderscheiden van concurrenten, bijvoorbeeld in kwaliteit, en dat zij hiermee een groot mogelijke doelgroep wil bereiken.

## 7.8 De waardeketen of value chain van Michael Porter

- 1 *Primaire activiteiten*  
Alle activiteiten die rechtstreeks betrekking hebben op het vervaardigen en verkopen van producten of diensten.
- Ondersteunende activiteiten*  
Activiteiten die de primaire activiteiten ondersteunen.
- 2 Inkomende logistiek, Operations, Uitgaande logistiek, Marketing & Sales en Service.
- 3 De bedoeling is dat alle activiteiten zodanig zijn georganiseerd dat elke activiteit afzonderlijk het product of de dienst extra waarde geeft, een waarde die de onderneming kan doorberekenen in de prijs.
- 4 Inkoop is de wijze waarop het inkoopbeleid is georganiseerd. Het gaat hier bijvoorbeeld om informatie over leveranciers en onderhandelingen over prijzen.

HRM (Human Resource Management) heeft onder meer betrekking op de wijze waarop een organisatie in staat is goed personeel aan te trekken, dit te trainen en te motiveren en de wijze van beloning.

- 5 Service is de dienstverlening aan klanten in de vorm van bijvoorbeeld een goede en duidelijke gebruiksaanwijzing, een coulante garantieregeling en een goed geregelde en een goed geregelde klachtenafdeling.  
Dit heeft direct betrekking op de verkoop en is daarom een primaire activiteit.

## 7.9 Waardestrategieën volgens Treacy en Wiersema

- 1 *Operational excellence (kostenleiderschap)*  
Kosteneffectief werken, zodat de kosten zo laag mogelijk zijn en dus tegen lagere prijzen geleverd kan worden.  
*Productleadership (productleiderschap)*  
Hier gaat het minder om de prijs en meer om het product en de kwaliteit. Door het leveren van een goed product wil men meer klanten trekken.  
*Customer intimacy (klantenpartnership)*  
In dit geval staat op de eerste plaats een goede relatie met klanten.
- 2 Productleadership, omdat hier de kwaliteit van het product en de dienstverlening voorop staan.
- 3 Operational excellence, omdat hier de prijs doorslaggevend is.

## 7.10 Meerkeuzevragen

- |    |   |
|----|---|
| 1  | C |
| 2  | C |
| 3  | B |
| 4  | D |
| 5  | D |
| 6  | D |
| 7  | D |
| 8  | C |
| 9  | D |
| 10 | B |
| 11 | D |
| 12 | A |

## 7.11 Praktijkflitsen

- 1 Fruittova**
- 1 Een swingende imago geven aan Fruittova door de verpakking te veranderen, nieuwe smaken toe te voegen en Fruittova in te zetten als paraplu merk. Dat alles moet ervoor zorgen dat de omzet in vijf jaar tijd verdubbelt.
- 2 De verdubbeling van de omzet.
- 3 De totale restyling van Fruittova was een doelstelling op middellange termijn. Hierbinnen zijn allerlei korttermijndoelstellingen geformuleerd, zoals het ontwerpen van de nieuwe verpakking, het ontwikkelen van nieuwe smaken en het opzetten van

promotieactiviteiten. De verdubbeling van de omzet kan als een doelstelling op lange termijn worden beschouwd.

- 4 Een top-down benadering houdt in dat de leiding van een organisatie aangeeft welke resultaten en activiteiten worden verwacht van de verschillende afdelingen.

**2 Vision**

- 1 Het toevoegen van branchevreemde producten noemt men parallelisatie.

- 2 Vermindering van productgroepen noemt men specialisatie.

- 3 Introductiefase, groeifase, verzadigingsfase en vervalfase.

- 4 Vooruitzien, organiseren, commanderen, coördineren en controleren.

- 5 Marktpenetratie.

- 6 De andere drie elementen zijn: productontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie.

7

		<b>Product</b>	
		Bestaand	Nieuw
<b>Markt</b>	Bestaand	Marktpenetratie	Productontwikkeling
	Nieuw	Marktontwikkeling	Diversificatie



## Hoofdstuk 8 Dynamiek

### 8.2 Groei en ontwikkelingsstadia

- 1 Zie tekst leerboek blz. 99-101.
- 2 Emotionele betrokkenheid en het verliezen van de absolute controle over zijn bedrijf bemoeilijken de overdracht van de zeggenschap over het bedrijf door de oprichter aan derden.
- 3 In elk ontwikkelingsstadium zal van de positieve veranderingen door de groei dan wel ontwikkeling van de organisatie ook de keerzijde daarvan naar voren komen: de negatieve kanten komen nu naar voren die op hun beurt een oplossing behoeven. Een nieuw ontwikkelingsstadium dient zich aan met nieuwe positieve veranderingen.
- 4 Stagnatie in de groei en ontwikkeling van de organisatie kan het gevolg zijn met de daaraan verbonden repercussies voor haar interne en externe omgeving. Hierbij valt o.m. te denken aan het personeel en de organisatiecultuur respectievelijk de concurrentie, demografische en ecologische factoren. Verder ter beoordeling docent
- 5 Lievegoed onderscheidt drie fasen van ontwikkeling, en wel de pioniersfase, de differentiatiefase en de integratiefase. Zie verder leerboek blz. 102.
- 6
  - a De gevraagde fasen zijn:
    - de pioniersfase;
    - de differentiatiefase;
    - de integratiefase.
  - b Pioniersfase: de ondernemer-oprichter zal nadrukkelijk en persoonlijk moeten sturen als de 'de spin in het web'.  
Differentiatiefase: de manager zal moeten coördineren en de voortgang moeten controleren.  
Integratiefase: de manager zal de samenwerking weer moeten stimuleren en wanneer dit lukt, kan hij meer op afstand opereren in de vorm van taakstellingen.

### 8.3 Veranderingsprocessen

- 1 Dit betekent dat een organisatie zich steeds aan nieuwe ontwikkelingen moet aanpassen.
- 2 Zie tekst leerboek blz. 102 en 103.
- 3 Het bedrijf zit in de tweede fase, nl. unfreezing. In deze fase vindt systematisch onderzoek plaats naar reorganisatiemogelijkheden, terwijl de uitkomsten met de betrokkenen worden besproken. Op deze wijze worden de mensen voor een dergelijke verandering rijp gemaakt.
- 4 Sprake is van een schijnbaar evenwicht, omdat het lijkt of een evenwicht is bereikt. Echter, na enige tijd bestaat de behoefte tot verandering opnieuw en zal het proces van voren af aan beginnen.
- 5
  - a Mensen in een organisatie zijn rationeel en zullen veranderingen gemakkelijker accepteren als ze inzien dat die veranderingen redelijk zijn en in het belang werken van de organisatie (en henzelf).
  - b Veranderingen in de organisatie worden dwingend opgelegd. Op niet-naleving staan sancties.
  - c Men wil de veranderingen doen slagen doordat de medewerkers hun waarden en normen zodanig bijstellen dat de medewerkers hun waarden en normen zodanig bijstellen dat ze de voorgestelde aanpassingen als vanzelf beschouwen.

- d De medewerkers wordt in enigerlei vorm een beloning in het vooruitzicht gesteld als men de verandering accepteert en doet slagen.
- 6 a 1. het informatieaankoop – of expertisemodel  
2. het arts-patiëntmodel  
3. het procesadviseringsmodel
- b *Informatieaankoop- of expertisemodel*  
De organisatie die wil veranderen beschikt zelf niet over de benodigde informatie en expertise en koopt deze daarom extern in.
- Arts-patiëntmodel*  
De organisatie weet zelf niet waarom het niet goed gaat (patiënt) en roept daarom de hulp in van een adviseur, die de rol van arts vervult. De adviseur stelt de ‘diagnose’ en doet voorstellen voor verbeteringen.
- Procesadviseringsmodel*  
De organisatie heeft onvoldoende zicht op de problemen die zich voordoen en heeft ook geen idee hoe deze aan te pakken. In dit geval wordt aan een extern adviseur de leiding gegeven over het veranderingsproces.

## 8.4 Meerkeuzevragen

- 1 C  
2 B  
3 C  
4 A  
5 C  
6 C

## 8.5 Praktijkflitsen

### 1 Crisis

- 1 Beheerscrisis  
2 Autonomiecrisis  
3 Bureaucratie

### 2 Snow BV

- 1 Bij Snow BV doet zich in de termen van Greiner een autonomiecrisis voor.  
2 Deze crisis kan worden opgelost door het delegeren van taken en bevoegdheden aan onderliggende functionarissen en afbeeldingen. Medewerkers krijgen een grotere zelfstandigheid en meer vrijheid van handelen.  
3 De crisis die daarna kan opdoemen, is de beheerscrisis. Dat gebeurt als de medewerkers te veel zelfstandigheid krijgen en de leiding het geheel nog onvoldoende kan overzien.  
4 De voorbereiding op veranderingen: dit is de fase die door Lewin unfreezing wordt genoemd.  
5 De volgende fasen zijn: de doorvoering van de verandering (moving) en het handhaven van de nieuwe gewenste situatie (freezing).  
6 De organisatie weet in deze casus al goed wat men wil. Het belangrijkste probleem is de medewerkers meekrijgen in het veranderingsproces. In zo’n geval is het informatieaankoop- of expertisemodel aan te raden.

## Hoofdstuk 9 Organisatie van de planning

### 9.2 Definitie en doelstelling van de planning

- 1 Planning is het systematisch voorbereiden en het op elkaar afstemmen van beslissingen die gericht zijn op het in de toekomst te realiseren van de doeleinden.
- 2 Plannen is vooruitkijken en op basis daarvan taken stellen voor de uitvoering met als doel het bereiken van de gewenste doelen.
- 3 Als middelen kunnen o.m. worden ingezet: productiemachines, materialen en computers.
- 4 Het voordeel is dat snel en makkelijk de diverse scenario's kunnen worden doorgerekend. De geformuleerde doelstellingen worden ingevoerd, waarna de computer aangeeft hoe deze kunnen worden gerealiseerd. Vervolgens wordt de beste mogelijkheid gekozen.
- 5
  - a *reisbureau*  
Mogelijke middelen: ruimte, inventaris en computerapparatuur.  
Strategische doelstelling: het uitbreiden van het aantal vestigingen met vijf in de komende zes jaar.
  - b *artsenpraktijk*  
Mogelijke middelen: instrumenten, ruimte/inventaris.  
Strategische doelstelling: binnen zeven jaar een groepspraktijk met vier artsen realiseren.
  - c *tapijtfabriek*  
Mogelijke middelen: ruimte/inventaris, machines, (hulp)materiaal.  
Strategische doelstelling: over vijf jaar marktleider zijn.
  - d *waterschap*  
Mogelijke middelen: watergemalen, boten/gereedschap.  
Strategische doelstelling: over vijf jaar te zijn gefuseerd met het aangrenzende water.
  - e *wegenbouwbedrijf*  
Mogelijke middelen: auto's, gereedschap, bouwketen/overdekte opslag.  
Strategische doelstelling: de omzet in vijf jaar verdubbelen Verder ter beoordeling docent.
- 6 Plan is het zich afvragen welke verbeteringen in huidige werkzaamheden kunnen worden aangebracht. Do is het uitvoeren van de verbeteringen. Check is het meten van de resultaten van de verbeteringen. Act is het bijstellen van de werkzaamheden die nog niet naar wens verlopen.

### 9.3 Soorten beslissingen en soorten planning

- 1
  - a *Strategische beslissingen*: deze zijn gericht op de koers van de hele organisatie. Zij hebben bijvoorbeeld betrekking op assortimentsamenstelling en samenwerking met andere bedrijven. Deze beslissingen zijn alleen aan de hoogste leiding van het bedrijf voorbehouden. De hieruit resulterende strategische planning bestrijkt een periode van langer dan drie jaar en is globaal van aard. Verandering en/of bijstelling kan voorkomen.
  - b *Tactische beslissingen*: deze betreffen de opbouw en inrichting van de organisatie, en ook de verdeling van de taken en bevoegdheden over de medewerkers. Zij behoren tot het takenpakket van de middenkaderfunctionarissen, zoals de personeels- en de

- marketingmanager. De hieruit voortvloeiende tactische planning heeft betrekking op een periode van een tot drie jaar en heeft eveneens een globaal karakter.
- c *Operationele beslissingen*: hierbij gaat het om besluiten over de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden, zoals de weekproductie en het bestellen van grondstoffen. Deze beslissingen worden overgelaten aan leidinggevendenden van een lager echelon, vgl. afdelingschefs en -bazen. De planning van deze activiteiten wordt de operationele planning genoemd en heeft een planninghorizon van korter dan een jaar. Deze is dan ook, in afwijking van de strategische en tactische planning, in het algemeen concreet en gedetailleerd.
- 2 Zie antwoord vraag 1.
- 3 Onder planninghorizon wordt verstaan de termijn waarop de planning betrekking heeft.
- 4 De operationele planning is de meest gedetailleerde.
- 5 a Als de verbouwing enige omvang zal hebben is sprake van een tactische beslissing: het gaat dan beslist niet om alledaagse werkzaamheden.
- b Feitelijk is sprake van een ingrijpende verandering met betrekking tot het assortiment, die in de komende jaren de nodige consequenties voor de continuïteit kan hebben. Het besluit over te gaan op een andere houtsoort is derhalve een strategische beslissing. Alle gevolgen verbonden aan een dergelijke verandering zullen nauwkeurig moeten worden geanalyseerd en beoordeeld, hetgeen de nodige tijd vergt.
- c De instemming van de OR is een operationele beslissing: deze heeft betrekking op een gebeurtenis nauw met de dagelijkse uitvoering samenhangend. Bovendien gaat het om een planninghorizon korter dan een jaar.
- d Evenals het besluit onder punt b kan een samenwerkingsverband repercussies hebben voor de continuïteit van de fabriek. Omdat niet over één nacht ijs gegaan kan worden, is sprake van een strategische beslissing.
- e Aan het bezoekschema voor de vertegenwoordigers ligt een operationele beslissing ten grondslag: het gaat om een concrete kortetermijnplanning.
- 6 a Strategische beslissingen hebben betrekking op de koers van de totale organisatie. Tactische (of organisatorische) beslissingen hebben betrekking op de opbouw en de inrichting van de organisatie en op de verdeling van taken en bevoegdheden over de medewerkers.
- b Drie voorbeelden van operationele beslissingen:
  - de indeling van de bezorgroute van vandaag;
  - de beslissing om tijdens de vakantieperiode vakantiewerkers aan te trekken;
  - het productieplan voor de komende week.

## 9.4 Beslissingsmethoden

- 1 a Een beslissingsmethode biedt de mogelijkheid om een onderbouwde keuze uit de diverse alternatieven te maken, die tot het gewenste doel zal leiden.
- b Een *beslissingsboom* geeft de verschillende alternatieven op een overzichtelijke wijze weer: daarbij moet steeds uit een aantal mogelijkheden worden gekozen. De *beslissingsmatrix* is geschikter voor ingewikkelder situaties: per alternatief wordt een totaalscore bepaald door de bepalende elementen te wegen en op te tellen. De hoogste totaalscore is in principe de beste. De *computersimulatie* betreft het doorrekenen van verschillende mogelijkheden met behulp van computerprogramma's. Deze methode is geschikt voor routinematige



handelingen alsmede bijzonder ingewikkelde beslissingsmodellen. Zie verder tekst leerboek blz. 113-115.

- 2 Ter beoordeling docent.
- 3 De output is snel ter beschikking, terwijl de productiekosten (incl. de eenmalige ontwikkelingskosten van het programma) relatief laag zijn.
- 4 Beide methoden zijn gericht op het stellen van prioriteiten.
- 5 Tot 'Could have' behoren de eisen aan het product of project die minder belangrijk zijn en ook later nog kunnen worden gehonoreerd.
- 6 De activiteiten in kwadrant 4, de activiteiten die onbelangrijk zijn en niet urgent.
- 7 Zowel aan de kant van de organisatie die de vacature heeft opgesteld als van de sollicitant is het goed als men niet alleen rationele afwegingen maakt. Werken in een organisatie impliceert werken met andere mensen: leidinggevenden, directe collega's en wellicht ondergeschikten. Voor alle partijen is het dan belangrijk dat er een (zo goed mogelijke) 'klik' is tussen hen. Emotionele of niet-rationele overwegingen moeten dus wel een rol spelen.

## 9.5 Planningmethoden

- 1 Een planbord maakt zichtbaar welke werkzaamheden achtereenvolgens moeten worden verricht, welke machines daarbij nodig zijn en welke mensen daarbij zijn betrokken. Doordat het bord in perioden is verdeeld, wordt weergegeven wanneer mens en machine zijn bezet. Ook is te zien wanneer orders gereed moeten zijn.
- 2 In tegenstelling tot bij een planbord kan met de planning op een Gantt chart niet worden geschoven.
- 3 In een netwerkplanning zijn achtereenvolgens de diverse uit te voeren werkzaamheden schematisch weergegeven. Sommige kunnen onafhankelijk van andere worden gedaan, andere kunnen eerst worden gedaan als een vorige activiteit is verricht. Door de tijd erbij te zetten is snel te zien in hoeveel tijd het totale project kan worden gerealiseerd. Dit is de doorlooptijd. Op de lijn van de doorlooptijd liggen alle achtereenvolgende werkzaamheden die geen vertraging kunnen oplopen. Deze lijn (weg) is het kritieke pad.
- 4 Voordeel is snel inzicht hebben in de doorlooptijd en speling qua tijd voor niet op het kritieke pad liggende activiteiten.
  - 5 a kritieke pad: 1-5-8-10-11-12
  - b doorlooptijd:  $5 + 4 + 2 + 4 + 3 = 18$  weken
  - c speling 1-4-7 ten opzichte van 1-5-8:  $9 - 6 = 3$  weken  
speling 1-2-3-6-9 ten opzichte van 1-5-8-10-11:  $15 - 14 = 1$  week
  - d Een dummy is een schijnactiviteit; deze kost geen extra tijd. In een netwerkschema wordt een dummy voorgesteld door een stippellijn.
- 6 Een flowchart is een stroomdiagram van (een deel van) een bedrijfsproces. Door de schematische weergave is het voor alle betrokkenen te begrijpen.
- 7 Voordelen voor de werkgever zijn onder andere: minder kosten van werkruimte, vaak hogere productiviteit van de werknemer, minder tijdverlies door verkeersproblemen. Voordelen voor de werknemer zijn onder andere: minder reistijd en reiskosten, plezieriger werken, betere balans tussen privé en werk.
- 8 Bij werkplanningen is het van groot belang dat de planner zicht heeft op de benodigde tijd die elke fase van het totale productietraject gaat nemen. Als men dan gebruik kan maken van tijdregistratie uit het verleden met betrekking tot vergelijkbare activiteiten is dat heel nuttig.

## 9.6 Procesbeheersing

- 1 Procesbeheersing betekent dat alle deelprocessen, zoals inkoop-, productie-, verkoop- en financieel proces, duidelijk zijn omschreven en goed op elkaar zijn afgestemd.
- 2 Zie tekst leerboek blz. 123 en 124
- 3 Hier is sprake van het achteraf vergelijken van de werkelijkheid met het plan. Nadeel is dat de gemaakte fouten niet eenvoudig kunnen worden goedgeemaakt.
- 4 Bij feedforward worden de meetpunten ter vergelijking met de norm vooraf gelegd.
- 5 KPI's zijn onder andere: liquiditeit, rentabiliteit, productiviteit van personeel, productieaantallen en omzet.
- 6 Een dashboard is een hulpmiddel voor de manager, waarop hij kan zien hoe de onderneming op diverse belangrijke gebieden presteert.
- 7 Medewerkers, klanten/partners, maatschappij en bestuur/financiers.

## 9.7 Evaluatie van bedrijfsprocessen

- 1 De organisatie wil aan de hand van concrete meetpunten beoordelen of de gestelde doelen zijn gehaald.
- 2 a
  1. Het financieel perspectief (winst, vermogen)
  2. Het afnemersppectief (klant)
  3. De interne processen (activiteiten van de organisatie)
  4. Het leer- en groeiproces van de organisatie (belangrijk voor de continuïteit)
- b
  1. Financieel perspectief: de nettowinstmarge moet volgend boekjaar minimaal 2% bedragen.
  2. Afnemersppectief: bij de jaarlijkse klantenenquête moet de gemiddelde waardering voor het bedrijf minimaal 'goed' zijn.
  3. De interne processen: het aantal klachten met betrekking tot uitgevoerde reparaties mag maximaal 5% van het totaal uitgevoerde reparaties zijn.
  4. Het leer- en groeiproces: alle monteurs moeten de gedurende het jaar aangeboden trainingen door de importeur met goed gevolg hebben doorlopen.
- 3 Men wil verspillingen aan de kostenkant voorkomen en tegelijkertijd de realisatie van de strategische doelen maximaliseren: zowel efficiënt als effectief werken.
- 4 a Elk bedrijfsproces start met het concreet formuleren van de behoefte van de klant en eindigt met het voorzien in de behoefte van de klant.
- b De verdachte is gearresteerd en roept de hulp van een advocaat in. Diens behoefte is: vrijspraak dan wel een zo laag mogelijke straf opgelegd krijgen. De advocaat doet de eerste intake met de verdachte en start met het verlenen van bijstand. Op het kantoor wordt een dossier aangemaakt voor deze opdracht. Het dossier wordt gedurende de looptijd van het proces nauwkeurig bijgehouden. Medewerkers van het kantoor werken zich in in de zaak, onderhouden contact met verdachte, politie en andere relevante betrokkenen. Men bereidt in overleg met de verdachte de te voeren verdediging voor. De verdachte wordt tijdens de rechtszitting bijgestaan en er wordt een pleidooi gehouden. De opdracht eindigt met de uitspraak van de rechter. Van belang is dat primair het proces in beeld komt vanuit een klantperspectief. Daarna volgt de invulling wie binnen het advocatenkantoor wat gaat doen.
- 5 BSC en BPM zijn managementinstrumenten die men permanent kan inzetten bij het optimaliseren van het functioneren van een organisatie. Ze winnen juist aan waarde als ze een vaste rol spelen bij het managen van de organisatie gedurende een langere

tijd. Het zijn dan evaluatie-instrumenten die kunnen leiden tot aanpassingen en verbeteringen.

BPR is geen instrument dat men permanent inzet. De organisatie heeft de behoefte om de bedrijfsprocessen van de grond af opnieuw in te richten en daarbij kan BPR behulpzaam zijn. Als de herinrichting een feit is, heeft BPR zijn dienst bewezen.

- 6
1. Bedrijfsvisie ontwikkelen en operationele doelen stellen.
  2. Bedrijfsprocessen benoemen.
  3. Meet de prestaties van de processen zoals ze nu lopen.
  4. Stel de IT-aspecten en -niveaus vast.
  5. Ontwerp en bouw de nieuwe processen en beoordeel het functioneren ervan.
  6. Implementeer de nieuwe processen.
- 7
- In het algemeen gaat het erom dat men de kwaliteit van de eindproducten wil optimaliseren. Men wil daarbij vooral gebruikmaken van de expertise en ervaring van de mensen op de werkvloer.
- 8
1. Team samenstellen.
  2. Probleem beschrijven.
  3. Probleem tijdelijk oplossen.
  4. Oorzaak van het probleem opsporen.
  5. Definitieve oplossing vaststellen voor het probleem.
  6. Definitieve oplossing implementeren.
  7. Het probleem voortaan voorkomen.
  8. Het team belonen.
- 9
- a Organisatieveranderingen moeten worden doorgevoerd en gehandhaafd.
  - b Het leveren van instructies, procesbeschrijvingen, trainingen, benodigde instrumenten en dergelijke.

## 9.8 Meerkeuzevragen

- |   |   |
|---|---|
| 1 | C |
| 2 | B |
| 3 | A |
| 4 | C |
| 5 | B |
| 6 | D |
| 7 | D |
| 8 | B |

## 9.9 Praktijkflitsen

### 1 Groen licht voor nieuw ziekenhuis

- 1 Planning is het systematisch voorbereiden en het op elkaar afstemmen van beslissingen die gericht zijn op het in de toekomst realiseren van doeleinden.
- 2 Activiteiten in verband met de bouw van een nieuw ziekenhuis zijn onder meer: bepalen hoe groot het ziekenhuis moet worden, hoeveel en welke afdelingen er moeten komen, hoeveel bedden er komen, van welke materialen het gebouwd wordt, hoeveel verdiepingen het krijgt, het zoeken van een aannemer en daar afspraken mee maken, het aanwijzen van de mensen die de bouw begeleiden, enz.

- 3 Het bouwen van een ziekenhuis is een strategische beslissing omdat het de totale organisatie aangaat en het een beslissing is die door de hoogste leiding wordt genomen.
- 4 Tactische beslissingen zijn bijvoorbeeld het kiezen van de aannemer en het oprichten van een afdeling Bouwzaken. Operationele beslissingen zijn bijvoorbeeld het bestellen van nieuwe bedden en het inrichten van werkruimten van artsen.
- 5 Netwerkplanning is een vorm van planning waarbij de achtereenvolgende werkzaamheden schematisch worden weergegeven, zodanig dat snel kan worden gezien hoeveel tijd minimaal nodig is voor uitvoering van het totale project. Bovendien geeft het schema aan op welke momenten er nog enige speling in de tijd is.
- 6 Andere planninghulpmiddelen zijn: het planbord en de Gantt chart.

## 2 Kantoor van de toekomst

- 1 Andere grondleggers van de organisatieleer zijn F.W. Taylor en H. Fayol.
- 2 Weber heeft het bureaucratisch organisatie-model beschreven.
- 3 De bureaucratische organisatie kenmerkt zich door:
- een duidelijk hiërarchische lijn;
  - veel procedures en voorschriften;
  - duidelijk afgebakende taken en bevoegdheden.
- 4 Bij het contingentiedenken wordt de opvatting gehuldigd dat er niet één beste manier van organiseren en leidinggeven is. De situatie waarin het bedrijf verkeert, zal in voorkomende gevallen de wijze dicteren waarop het bedrijf kan worden bestuurd.
- 5 Bij de contingentiegedachte is de omgeving ook een bepalende factor. Onder wisselende omgevingsinvloeden moet het bedrijf steeds anders worden aangestuurd.
- 6 Het organisatiebureau van dr. Professeur is een nog jonge onderneming. Dr. Professeur komt tot de ontdekking dat hij het overzicht gaat verliezen en dat de werkzaamheden hem te veel gaan worden. Dit duidt erop dat verdere groei door creativiteit niet langer mogelijk is.
- 7 De crisis die Professeur tracht te overwinnen is de leiderschapscrisis.
- 8 In een beslissingsmatrix gaat het om een vergelijking van alternatieven. Alle alternatieven bestaan uit een aantal elementen, die elk een wegingsfactor hebben. Het alternatief dat rekening houdende met de wegingsfactoren de hoogste score oplevert, wordt in principe gekozen.
- 9 De essentie van netwerkplanning is dat uit te voeren werkzaamheden tijdig en in de juiste volgorde inzichtelijk worden gemaakt, door de activiteiten te benoemen, er een tijdsduur aan te koppelen en ze in volgorde te plaatsen.
- 10 Het kritieke pad geeft aan de reeks van werkzaamheden die na elkaar plaatsvinden en die geen vertraging mogen oplopen.
- 11 Netwerkplanning onder de naam PERT werd toegepast om enige controle te verkrijgen op de bouw van complexe en dure wapensystemen.

## Hoofdstuk 10 Ondernemingsplanning

### 10.2 Masterplan

- 1 Een masterplan geeft aan welke investeringen in mensen en middelen, zoals gebouwen en machines, nodig zijn.
- 2 Het masterplan behoort tot de strategische planning: het beschrijft in grote lijnen waar het bedrijf op langere termijn naartoe wil.
- 3 Tot het masterplan kunnen behoren:
  - a de vlootgrootte en -samenstelling
  - b het totale personeelsbestand per afdeling
  - c de ontwikkeling van het vliegnet (vliegbestemmingen).

### 10.3 Deelplannen

- 1 De deelplannen worden van het masterplan afgeleid.
- 2
  - a Inkoopplan. Hierin staat welke goederen moeten worden aangeschaft. Het gaat er met name om de juiste hoeveelheden tegen de juiste prijzen op de juiste tijdstippen te kopen. Het inkoopproces heeft een directe relatie met het verkoopplan en het productieplan.
  - b Productieplan. Hierin wordt aangegeven welke en hoeveel producten vervaardigd worden. Daarna wordt bepaald of de vereiste capaciteit aan mensen en middelen aanwezig is; zo nodig vindt uitbreiding plaats. De inzet van mensen en middelen wordt nu vastgelegd in een capaciteitsplan, waarna verdere detaillering plaatsvindt in een bezettingsplan. Onderscheid wordt gemaakt tussen massa-, stuk-, serie- en continuproductie, waarbij massaproductie nog is onder te verdelen in homogene en heterogene massaproductie, de laatste met de variant seriemassaproductie. Seriestukproductie is de variant van stukproductie.
  - c Verkoopplan. De verwachte afzet van de verschillende producten, de verkoopprijzen, de distributiewijze en de promotieactiviteiten worden hierin beschreven. Uitgangspunt voor het verkoopplan is het marketingplan, waarin is vastgelegd welke producten het bedrijf wil maken, welke de doelgroepen zijn, wat het prijsbeleid zal zijn, de distributiewijze alsmede de vorm van te voeren promotie uitgaande van de wensen en eisen van de klant.
  - d Investeringsplan. Als de benodigde productiecapaciteit onvoldoende is dient deze te worden uitgebreid door het plegen van investeringen, die in dit plan worden opgenomen.
  - e Logistiek plan. De planning van de goederenstroom van de toeleverancier naar het bedrijf en via het transformatieproces binnen het bedrijf naar de afnemers wordt hierin vastgelegd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen materials management en fysieke distributie. Een goede informatieoverdracht tussen alle partijen is vereist om het logistieke proces goed te kunnen besturen. Daarnaast wordt veelal voorraad aangehouden om o.m. aan een plotselinge vraag te kunnen voldoen. De hiermee gepaard gaande kosten zoals rente, ruimte en risico maken een goed voorraadbeheer noodzakelijk. Het bepalen van de optimale bestelgrootte, waarbij de bestel- en voorraadkosten het laagst zijn, is dan ook van belang.
  - f Financieel plan. Hierin staat de financiering van de uit te voeren activiteiten omschreven. Veelal zal het eigen vermogen ontoereikend zijn om de vermogensbehoefte te dekken. In die gevallen zal vreemd vermogen, bijv. in de vorm

van een hypothecaire lening, worden aangetrokken. Van belang is uiteraard, dat de winstuitkeringen aan de eigenvermogenverschaffers en de kosten/aflossingen van het vreemde vermogen niet in gevaar komen. Informatie hierover wordt uit de begrotingen gehaald, die uit de financiële vertaling van de deelplannen voortkomen. Belangrijk is hier de resultaten-(exploitatie)begroting, waarin het uiteindelijke bedrijfsresultaat wordt berekend ervan uitgaande dat alle activiteiten overeenkomstig de verwachtingen verlopen. Onderscheid moet worden gemaakt tussen begroting en budget: naast het geven van financiële informatie betreffende de deelplannen heeft een budget ook een taakstellend karakter. Aangegeven wordt hoe een en ander moet worden uitgevoerd en dat de uitvoerder gemachtigd is deze volgens het plan uit te voeren. Verder is het noodzakelijk de kostprijs te kennen: behalve de mogelijkheid de winstmarge te bepalen, is de kostprijs een belangrijk gegeven om te bepalen of de meest economische productiemethode wordt gevolgd en of deze wel efficiënt genoeg is gezien het verschil tussen de genormeerde en werkelijke kosten. Daarnaast kan de waarde van de voorraad producten op de balans worden berekend. Om te kunnen bepalen bij welke productie de kosten gelijk aan de opbrengsten zijn wordt gebruikgemaakt van de break-evenanalyse; dit is een belangrijk beleidsinstrument voor het bepalen van de gewenste qua product en aantal. Belangrijk is hierbij het onderscheid tussen variabele en constante kosten.

- g Personeelsplan. Hierin wordt aangegeven het aantal mensen en van welk niveau nodig zijn om de andere deelplannen te verwezenlijken. Ook aspecten als loopbaanplanning en promotie komen in dit plan aan de orde.
- 3 Enerzijds omdat de grondstoffen schaarser en dus duurder worden, anderzijds omdat bedrijven door de concurrentie genoodzaakt worden zo goedkoop mogelijk te produceren.
- 4 Het inkoopproces bestaat uit het bepalen van de ordergrootte, vergelijken van prijzen van leveranciers en het kiezen daarvan, het bestellen en ontvangen van de goederen.
- 5 In principe is het verkoopplan gebaseerd op de vraag van de doelgroep, het inkoopplan is hiervan een afgeleide.
- 6 a In een capaciteitsplan wordt de inzet van mensen en middelen vastgelegd.  
b In een bezettingsplan staat hoe de aanwezige capaciteit bezet is.
- 7 Hier is sprake van een overbezetting, omdat de hele productiecapaciteit voor een normale productie is benut.
- 8 a Marketing is een manier van denken (een filosofie), waarbij de wensen en eisen van de klant het uitgangspunt zijn voor de activiteiten van een bedrijf.  
b In een marketingplan worden de 5 P's nader uitgewerkt, te weten: product, prijs, plaats, personeel en promotie.
- 9 a Materials management betreft de weg van de grondstoffen en halffabricaten door het productieproces.  
b Fysieke distributie omvat de stroom eindproducten vanuit de voorraad naar de uiteindelijke consument.
- 10 a • bedrijven die aan bederf onderhevige grondstoffen verwerken (zuurkoolproducenten)  
• bedrijven die grondstoffen van relatief geringe waarde verwerken (rumproducenten)  
b • dienstverleningsbedrijven (belastingadvieskantoren)  
• bedrijven die producten met een groot belang voor de afnemer produceren (HoekLoos)
- In het algemeen kan worden opgemerkt, dat de keuze van de vestigingsplaats van een bedrijf van een aantal factoren afhankelijk is, zoals de waarde van de benodigde grondstoffen of halffabricaten t.o.v. de waarde van het eindproduct, waarbij dan de hoogte van de transportkosten een grote rol speelt, de kosten van de plaats van vestiging, milieutechnische eisen, alsmede het belang voor de afnemer van het eindproduct.

- 11 De aankoop en het opslaan van de grondstoffen in het magazijn, alsmede het gebruik ervan voor de productie van eindproducten behoren tot het materials management. Alle activiteiten na de productie behoren tot de fysieke distributie.
- 12 Deze redenen zijn:
- a het voorkomen van stagnatie in het productieproces
  - b het kunnen bedingen van betere inkooprijzen
  - c het kunnen opvangen van een plotselinge vraag.
- 13 Nadelen aan het houden van voorraden zijn onder meer: kosten van magazijnruimte, rentekosten en kosten van bederf.
- 14 Hier zijn de bestelkosten en het totaal van de voorraadkosten het laagst.
- 15 a Eigen vermogen is kapitaal van het bedrijf zelf, zoals aandelenkapitaal.  
b Vreemd vermogen wordt van derden aangetrokken in de vorm van leningen, zoals een hypothecaire lening.
- 16 Leasing is een vorm van huur, waarbij het bedrijf de beschikking krijgt over productiemiddelen zonder ze te hoeven kopen.
- 17 Een begroting is een prognose van kosten en opbrengsten voor een bepaalde periode, zoals een liquiditeits- en productiebegroting.
- 18 Een budget geeft een raming van kosten en opbrengsten zoals een begroting, maar heeft ook een taakstellend karakter: het geeft aan dat het werk zo moet gebeuren en dat de gemachtigden een en ander volgens plan moeten uitvoeren.
- 19 Zie tekst leerboek blz. 135 en 136.
- 20 Dit betekent dat de afdeling R&D € 40 miljoen ter beschikking heeft om vooraf gedefinieerde doelstellingen te realiseren. Gezien het karakter van de afdeling behoeven de activiteiten niet vooraf te worden beschreven. Het hoofd van de afdeling is evenwel gemachtigd de in dit verband noodzakelijke (financiële) beslissingen te nemen voorzover deze binnen het budget vallen.
- 21 De kostprijs bestaat uit de noodzakelijke kosten per eenheid product.

#### 10.4 Meerkeuzevragen

- 1 C
- 2 A
- 3 B
- 4 B
- 5 C

#### 10.5 Praktijkflitsen

##### 1 Van bruidsjurk tot pekel

- 1 Stukproductie.
- 2 Seriemarkproductie.
- 3 Seriemarkproductie.
- 4 Massaproductie.
- 5 Seriemarkproductie.
- 6 Seriemarkproductie.

**2 Fluit BV**

- a Vreemd vermogen
- b Eigen vermogen
- c Eigen vermogen
- d Vreemd vermogen
- e Vreemd vermogen

**3 Polnar NV**

- 1 Het masterplan beschrijft in grote lijnen de beoogde ontwikkeling van een bedrijf in de toekomst. Het geeft aan waar een bedrijf op langere termijn naartoe wil.
- 2 Zaken die in het masterplan kunnen staan, zijn: de grootte van het bedrijf, de te realiseren omzet, samenwerken met andere bedrijven, het te voeren productenassortiment.
- 3 Het masterplan behoort tot de strategische planning, omdat het de totale organisatie aangaat en omdat het wordt opgesteld door de hoogste leiding van het bedrijf.
- 4
  - Het budget geeft aan welke activiteiten moeten worden uitgevoerd om de gestelde doelen te bereiken.
  - Het budget machtigt lagere functionarissen om zelfstandig beslissingen te nemen.
  - Het budget is een middel om medewerkers meer te motiveren.
  - Het budget is een controlemiddel voor de leiding
- 5 De fysieke distributie is de stroom van eindproducten van bedrijf naar de uiteindelijke consument.



## Hoofdstuk 11 Interne organisatie

### 11.2 Effectief organiseren

- 1 Een organisatie is een samenwerkingsverband waarin mensen bewust relaties met elkaar aangaan om daardoor gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken.
- 2 Toetsingscriteria zijn:
  - a efficiency;
  - b interne tevredenheid;
  - c behoeftevoorziening;
  - d zelfhandhaving of continuïteit.
- 3 Dit is het geval als de organisatie in staat is de gestelde doelen (output) te bereiken waarbij zo weinig mogelijk middelen worden opgeofferd.
- 4 Hieraan wordt voldaan als de mensen zich tijdens hun verblijf binnen de organisatie prettig, 'gelukkig' voelen.
- 5 Hiervan is sprake als de organisatie voldoet aan de eisen gesteld door de externe omgeving (de maatschappij), waarbij mogelijke negatieve externe effecten moeten worden geminimaliseerd.
- 6 Hiervan is sprake als de organisatie voldoende slagvaardig en flexibel is om te kunnen inspelen op zich wijzigende interne en externe omstandigheden.
- 7 Het kan betekenen:
  - a de hiërarchie binnen een organisatie;
  - b de bevoegdheden van en de onderlinge relaties tussen personen, groepen en afdelingen;
  - c de communicatie tussen alle betrokkenen bij een organisatie.
- 8 In tegenstelling tot de informele organisatie wordt de formele organisatie vastgesteld door de hoogste leiding van de organisatie; deze is vastgelegd in schema's, richtlijnen, etc.
  - 9 a ja
  - b nee
  - c ja
  - d ja
  - e nee
- 10 Indien het bereiken van de gestelde efficiency ten koste gaat van de factor arbeid (interne tevredenheid) zal dit zeker tot botsingen aanleiding geven.
- 11 Deze kunnen elkaar goed ondersteunen, indien de organisatie niet alleen aan de door de externe omgeving gestelde eisen kan voldoen (maatschappelijke doelmatigheid), maar bovendien in staat is op wijzigingen hierin in te spelen (de bestuurlijke doelmatigheid).
- 12 Dit is zeker mogelijk: naar buiten wordt voldaan aan de eisen van de buitenwacht, terwijl de medewerkers zich niet prettig voelen.
- 13 De personeelschef zal een beschrijving van de formele organisatie geven; deze staat kortweg gezegd, al dan niet uitgewerkt, op papier.
- 14
  - 1 Ondersteunende cultuur
  - 2 Innovatieve cultuur
  - 3 'Respect voor regels'-cultuur
  - 4 Doelgerichte cultuur

- 15
- 1 Ondersteunende cultuur: een vrijwilligersorganisatie die bijvoorbeeld kleding inzamelt voor achtergebleven gebieden in Oost-Europa.
  - 2 Innovatieve cultuur: een IT-bedrijf dat apps ontwerpt voor smartphones en tablets.
  - 3 'Respect voor regels'-cultuur: in een ziekenhuis moet strikt volgens procedures en protocollen worden gewerkt.
  - 4 Doelgerichte cultuur: de afdeling bevolkingsadministratie op het gemeentehuis.

### 11.3 Organisatiecriteria

- 1 Factoren zijn onder meer:
  - a doelstelling van de organisatie;
  - b kwaliteit management en personeel;
  - c marktomstandigheden.
- 2
  - a Flexibiliteit: aanpassen aan gewijzigde omstandigheden moet mogelijk zijn.
  - b Kostenvoorwaarde: met efficiency, technische en economische doelmatigheid moet rekening worden gehouden.
  - c Bestuursvoorwaarde: management moet goed zijn geregeld.
  - d Sociale voorwaarde: de organisatiestructuur moet bijdragen aan de psychosociale doelmatigheid.
- 3 Zie vraag 2.
- 4
  - a sociale voorwaarde
  - b flexibiliteit
  - c bestuursvoorwaarde
- 5 Efficiency leidt tot lagere kosten, waardoor de concurrentiepositie wordt versterkt. Uiteindelijk wordt de continuïteit daardoor beter gewaarborgd.

### 11.4 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

- 1 Een taak omvat een pakket werkzaamheden die verricht moeten worden.
- 2 Een functie geeft de gezamenlijke doelstelling aan van de taken die moeten worden verricht.
- 3 Delegeren is het overdragen van taken met de daaraan gekoppelde bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- 4 De functionaris aan wie taken zijn overgedragen (gedelegeerd), zal aan degene die heeft gedelegeerd verantwoording afleggen over de wijze waarop hij de taken heeft uitgevoerd.
- 5 Voor het uitvoeren van de taak moet de medewerker bevoegd zijn om beslissingen te nemen die voor het uitoefenen daarvan nodig zijn; deze is verantwoordelijk voor een juiste uitvoering van de taken, alsmede de plicht daaromtrent te rapporteren.
- 6
  - a afrekenen van de verkoop
  - b verkoper
- 7 Dit betekent dat degene die taken delegeert voor de uiteindelijke uitvoering daarvan verantwoordelijk blijft.
- 8 Indien de bevoegdheid ontbreekt, noodzakelijk voor het uitoefenen van een taak, kan daarvoor geen verantwoordelijkheid worden genomen; voorbeeld ter beoordeling docent.
- 9
  - a Jan maakt voor de chauffeurs en vrachtwagens dagelijks een routeplanning. Afwijkingen daarvan worden door hem bijgehouden en verwerkt; zo mogelijk neemt hij maatregelen om problemen in dit verband op te lossen.

- b Jan moet bevoegd zijn om na overleg met klanten routewijzigingen door te voeren.
- c Over de wijze waarop hij zijn taak heeft ingevuld; is dit op een juiste en effectieve wijze gebeurd.
- d Zijn functiebenaming kan zijn die van 'planner'.
- 10 Zijn uitvoerende taken zullen verminderen, zijn toezichthoudende taken daarentegen zullen toenemen.
- 11 a Het beschrijven van het complex van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoals dat in de organisatie voorkomt.
- b Het optimaal aansluiten bij de capaciteiten van de werknemers én optimaal functioneren van de organisatie.
- 12 a Bijvoorbeeld: Het registreren van de gewerkte uren van alle personeelsleden.
- b Bijvoorbeeld: Het aanleveren van een juiste urentabel ten behoeve van de loonadministratie.
- c Bijvoorbeeld: Zelfstandig overleggen met afzonderlijke personeelsleden bij geschillen.
- d Stafmedewerker lijkt het meest logisch. Dan speelt het specialisme van de administratief medewerker de belangrijkste rol. Andere mogelijkheden kunnen ook juist zijn, mits goed geformuleerd.
- 13 De functieanalyse is een systematische analyse en beschrijving van de inhoud van een functie met de daarbij behorende eisen. Het resultaat van deze analyse wordt vastgelegd in een functiebeschrijving. Binnen een functiebeschrijving kan voorzien zijn dat er verscheidene taken moeten worden vervuld. Elke taak krijgt dan een eigen taakomschrijving, die ook gebaseerd is op de functieanalyse.
- 14
  1. Observaties van de werkzaamheden in de praktijk.
  2. Interviews met uitvoerenden.
  3. Dagboeken van de uitvoerenden.
  4. Zelf de functie (gedurende enige tijd) uitvoeren.

## 11.5 Taakverdeling

- 1
  - a Het streven naar een volledige dagtaak,
  - b een volwaardige dagtaak.
- 2 Het laten rouleren van taken over medewerkers uit een bepaalde groep heet taakroulatie.
- 3 Dit betekent het 'langer' maken van de taak, door acties voor of achter de oorspronkelijke taak toe te voegen.
- 4 Hier is sprake van toevoeging van kwalitatief zwaardere activiteiten aan de oorspronkelijke taak.
- 5 Verticale taakverdeling groepeert taken naar hun kwaliteit of moeilijkheid, vgl. de hiërarchische taakstructuur. Horizontale taakverdeling kent een interne differentiatie en een interne specialisatie; in beide gevallen gaat het om taken van eenzelfde niveau.
- 6 Bij interne differentiatie worden taken of afdelingen gevormd op basis van de handelingen die naar hun aard als gelijksoortig zijn te beschouwen.
- 7 Samenvoeging van taken in functies of groepen vindt plaats op basis van gelijksoortigheid naar product, geografische plaats of marktsegment.
- 8
  - a P-indeling: indeling naar productcategorie,  
G-indeling: ordening naar geografische plaats en  
M-indeling: organisatie naar marktsegment.
  - b Zie a.

- 9 Bij een 'volledige dagtaak' is primair het kostenaspect van belang: bij de 'volwaardige dagtaak' staat het 'zich wel bevinden' van de medewerker voorop.
- 10 Back- en frontoffice werkzaamheden bij een bank.
- 11 Een medewerker gaat naast de verkoop aan binnenlandse afnemers nu ook de verkoop aan afnemers in het buitenland verzorgen.
- 12 Een magazijnmedewerker die verkoopbinnendienstactiviteiten mede uitvoert.
- 13 Taakroulatie, taakverruiming en taakverrijking kunnen binnen een semi-autonome werkgroep een rol spelen indien de leden onderling zelf de taken verdelen en ook de eindcontrole op het product uitvoeren.
- 14 F-indeling: divisie aardolieproductie, divisie distributie  
P-indeling: stookolie, benzine  
G-indeling: landengroep Europa, Zuid-Amerika  
M-indeling: industrie, consumentenmarkt.
- 15 Hier is sprake van:
- c taakverrijking: hier worden kwalitatief zwaardere activiteiten aan de oorspronkelijke taak toegevoegd;
  - d interne differentiatie: sprake is van handelingen die naar hun aard als gelijksoortig zijn te beschouwen.
- 16 Hier is sprake van:
- b interne specialisatie: samenvoeging van taken op basis van gelijksoortigheid naar product.
- 17 a Mogelijke manieren zijn de volgende:
- Taakverrijking: het toedelen van bestuurlijke of aansturende taken die met de functie samenhangen.
  - Taakverruiming: het toedelen van andere of meerdere taken op hetzelfde niveau.
  - Taakroulatie: het laten wisselen/rouleren van medewerkers over verschillende taken.
  - Autonome groep: een groep medewerkers zelf verantwoordelijk maken voor de output.
- Het voordeel en de doelstelling zijn het doorbreken van ver doorgevoerde taakspecialisatie c.q. de eenzijdigheid van werk.
- b Mogelijke voorwaarden zijn de volgende:
- De medewerkers moeten de gewijzigde verantwoordelijkheid aankunnen.
  - Er moet sprake zijn van een duidelijke taakopdracht.
  - Het bewustzijn bij het management moet zich sterker op het personeel en wat minder op de taak richten.
- 18 Bij een F-indeling zijn de medewerkers of de afdelingen specialist. Dit in tegenstelling tot de P- of G-indeling, waarin de afdelingen/personen voor een eindresultaat verantwoordelijk gesteld kunnen worden. In het tweede geval kan gestuurd worden op resultaten en kan de delegatie verder gaan. Bij een F-indeling zullen hogere eisen worden gesteld aan de coördinatie en voortgangscntrole door de manager. Er zal ook aan de hand van richtlijnen en procedures moeten worden gestuurd.

## 11.6 Taakverdeling en motivatie

- 1 Motivatie van medewerkers gebeurt door:
  - a waardering voor de medewerkers en hun prestaties;
  - b het bieden van ontplooiingskansen;
  - c medezeggenschap.
- 2 Deze is opgebouwd uit:
  - 1 De fysiologische behoeften: in deze meest essentiële behoeften moet worden voorzien.
  - 2 Veiligheid en zekerheid: men wil zich beschermen tegen bedreigingen voor de gezondheid en hun economische situatie.
  - 3 Behoeftte aan geborgenheid en sociale acceptatie: men wil deel uitmaken van een groep waarin men geaccepteerd wordt.
  - 4 Behoeftte aan waardering: men heeft behoefte aan een schouderklopje. Dit geeft zelfvertrouwen.
  - 5 Behoeftte aan zelfrealisatie: het mooiste is je talenten zo goed mogelijk benutten en zo mogelijk onvermoede talenten aanboren.
- b Zie a.
- 3 Binnen de piramide moet in de voorgaande 'lagere' behoeften in bevredigende mate zijn voorzien wil men zich met succes richten op de realisatie van de daaropvolgende behoeftecategorie; deze staat hiërarchisch daarboven.
- 4 a Herzberg onderscheidt elementen in een werksituatie waaraan moet worden voldaan om te kunnen spreken van een aanvaardbare situatie (hygiënefactoren) en elementen in een werksituatie waaruit blijkt dat de medewerker duidelijk wordt gewaardeerd (motivatiefactoren).
  - b Aan de hygiënefactoren moet worden voldaan om de medewerkers aan zich te binden; de motivatiefactoren evenwel geven de prikkels om meer dan normaal te presteren.
- 5 a fysiologische behoeften: het verstrekken van maaltijden, koffie, thee;
  - b veiligheid en zekerheid: salaris, pensioen;
  - c geborgenheid en acceptatie: personeelsavond, bedrijfssportdag;
  - d waardering: een compliment maken, waardering uitspreken;
  - e zelfrealisatie: gelegenheid tot studie bieden, promotie.
- 6 De 'hogere' behoeften zoals geborgenheid zijn niet te koop met geld; geld is wel geschikt voor het kopen van eten en drinken alsmede het verwerven van enige zekerheid.
- 7 Dit zijn:
  - a sociale acceptatie;
  - b behoefte aan waardering;
  - c behoefte aan zelfrealisatie.
- 8 De relatie ligt in het feit dat door het steeds interessanter maken van de oorspronkelijke taak door uitbreiding en verzwarening de medewerker gemotiveerder zijn werk zal gaan verrichten, terwijl door het voldoen aan de opeenvolgende hogere behoeften de medewerker steeds gemotiveerder zal raken om zijn taak uit te oefenen.
- 9 a De slechte werkomstandigheden maken deel uit van de werkextrinsieke (of taakextrinsieke) factoren. Ze liggen in de randvoorwaardelijke sfeer.
  - b Aan de laagste niveaus van behoeftebevrediging uit de theorie van Maslow: fysiologische behoeften (o.a. frisse lucht) en behoefte aan veiligheid en zekerheid.
  - c Ze worden gerekend tot de hygiënefactoren of dissatisfiers.

## 11.7 Beloning van medewerkers

- 1 Materiële vergoedingen: salaris, gratificaties, leaseauto, prestatiebonus en dergelijke. Immateriële vergoedingen: prestige uit hoofde van de functie, waardering van collega's, leidinggevenden of klanten, trots op werkresultaat en dergelijke.
- 2 Incentive-beloningen willen de medewerkers aanzetten tot 'excellente prestaties'. Voorbeelden zijn: bonussen, extra vakantie, betaalde vakantie, congresbezoek en dergelijke.
- 3 De werknemer kan zijn beloning zelf samenstellen door te kiezen uit diverse vormen van beloning en die te combineren tot een eigen beloningspakket. Bijvoorbeeld meer vrije tijd voor minder salaris, thuiswerken en tevreden zijn met een goedkopere leaseauto.

## 11.8 Meerkeuzevragen

- 1 B
- 2 C
- 3 D
- 4 D
- 5 D
- 6 C

## 11.9 Praktijkflitsen

### There is no business, like e-business

- 1 Een organisatie is een samenwerkingsverband waarin mensen bewust relaties met elkaar aangaan om daardoor gemeenschappelijke doelen te bereiken. E-wise voldoet aan deze definitie. Er zijn mensen die samenwerken met als doel ondernemers begeleiden die de stap willen zetten naar e-business.
- 2 Efficiency: Op dit criterium scoort E-wise hoog. De beschikbare middelen (met name menskracht) worden maximaal ingezet om de gestelde doelen te bereiken en het ziet er niet naar uit dat er arbeidskracht onbenut blijft.  
Interne tevredenheid: Van de overige medewerkers zijn wat dit betreft geen gegevens beschikbaar, maar Frits ervaart een werkdruk die te zwaar dreigt te worden.  
Behoeftievoorziening: De klanten weten E-wise wel te vinden. Dat wijst erop dat het bedrijf maatschappelijk in een behoefte voorziet.  
Zelfhandhaving: De sterke concentratie van leidinggevende en strategische taken bij Frits is een risico met betrekking tot de continuïteit van het bedrijf.
- 3 De hiërarchische structuur is zeer plat. De organisatie kent maar één leidinggevende: Frits. Iedere medewerker ontvangt van hem en van hem alleen leiding.
- 4 Ja. Zie de uitvoerende werkzaamheden van de IT-consultants, de werkzaamheden van de boekhouder en de secretaresse en de algemene leiding die in handen is van Frits.
- 5 Mogelijkheden voor meer arbeidsverdeling zijn:
  - de consultants zich laten specialiseren op producten of branches (product-marktcombinaties)
  - de vele taken van Frits herverdelen over meer functies (commercieel medewerker, teamleider(s) voor (groepjes) consultants, ontwikkelaar van nieuwe producten, algehele leiding).

- 6 Frits zal zich af moeten vragen waar hij zelf goed in is (of waarin anderen binnen de organisatie beter zijn), wat hij graag doet (en wat hij liever wil afstoten), welke taken een groot afbreukrisico hebben (dat zijn taken die absoluut correct moeten worden uitgevoerd en waarbij de belangen groot zijn) en voor welke taken hijzelf eigenlijk 'te duur' is.
- 7 Ja, dit is een vorm van delegatie. Frits draagt een taak over aan Moniek en Moniek krijgt de bevoegdheden om deze taak uit te voeren. Uiteraard moet ze wel verantwoording afleggen aan Frits over de wijze waarop ze de taak heeft uitgevoerd.
- 8 Het verwerven van opdrachten.
- 9 Er zijn diverse mogelijkheden: commercieel consultant, commercieel medewerker, commercieel manager, accountmanager, salesmanager, e.d.
- 10 Moniek zal zich moeten verantwoorden over de prijsstelling van de afgesloten orders, over de mogelijke oorzaken van het mislopen van bepaalde orders, over het behalen van gestelde omzetdoelen, over de branches waarin wel of niet wordt gescoord, enz.
- 11 Dit afstemmingsprobleem betreft de vraag of de orders die Moniek aanneemt ook inderdaad binnen het bedrijf onder de overeengekomen voorwaarden kunnen worden uitgevoerd.
- 12 Voordat Moniek daadwerkelijk een order accepteert moet ze overleg hebben met de uitvoeringsorganisatie (bijvoorbeeld Frits of teamleider van consultants) om te beoordelen of de order is in te plannen en uitvoerbaar is.
- 13 De bevoegdheid van Moniek wordt hierdoor ingeperkt. Acceptatie van een order vereist vooraf de instemming van een andere leidinggevende.
- 14 Dit is een voorbeeld van interne specialisatie.
- 15 De F-indeling: IT-consultants, boekhouder, secretaresse, commercieel medewerker, directeur.  
De M-indeling: onderscheiding van markten (assurantietussenpersonen, garage-bedrijven, advocatenkantoren).  
De P- en de G-indeling komen niet voor binnen E-wise.
- 16 Dit is taakverruiming: de onderscheiden taken zijn kwalitatief min of meer gelijkwaardig.
- 17 Frits verkeert in de positie dat hij aandacht kan besteden aan de bevrediging van zijn behoefte aan zelfrealisatie.
- 18 Zeer waarschijnlijk zal Frits dit niet accepteren, omdat uit de casusbeschrijving naar voren komt dat E-wise kan bijdragen aan de bevrediging van zijn behoefte aan zelfrealisatie. (Uiteindelijk zal het afhankelijk zijn van het geboden bedrag. Als dat bedrag hoog genoeg is, zou hij bijvoorbeeld kunnen besluiten op het aanbod in te gaan en vervolgens elders een soortgelijke activiteit op te zetten).





## Hoofdstuk 12 Organisatiestructuren en organisatiestelsels

### 12.2 Verbijzondering en coördinatie

- 1 a 1 de F-indeling: de taakverdeling vindt plaats naar functie;  
 2 de P-indeling: samenvoeging van taken op basis van gelijksoortigheid naar product;  
 3 de G-indeling: idem als 2, maar naar geografische plaats;  
 4 de M-indeling: bedrijfsactiviteiten naar marktsegment georganiseerd.
- b Zie a.
- 2 Het zoveel mogelijk regelen van boven af, dus alles zo mogelijk in één hand houden heet centralisatie. Decentralisatie daarentegen betekent het geven van veel bevoegdheden aan de afdelingen.
- 3 De instrumenten zijn onder meer:
  - a het maken van taak- en functiebeschrijvingen;
  - b het instellen van werkgroepen;
  - c het toekennen van budgetten.
- 4 a 1 De gepoolde afhankelijkheid: hiervan is sprake indien de afhankelijkheid zich alleen voordoet tussen het hogere en lagere echelon, terwijl op horizontaal niveau de afdelingen min of meer onafhankelijk van elkaar zijn en elkanders procesgang niet of nauwelijks beïnvloeden.  
 2 De seriële afhankelijkheid: deze vorm komt voor bij de functionele indeling. De planning is hierbij het belangrijkste coördinatie-instrument, omdat stagnatie bij de ene afdeling direct doorwerkt op het werk in de andere afdelingen.  
 3 De wederzijdse afhankelijkheid: hier is sprake van een complex geheel van proceslijnen tussen de afdelingen. In plaats van een eenvoudige planning is hier het belangrijkste instrument het overleg, vaak binnen werkgroepen en projectgroepen.
- b Zie a.
- 5 a Hier is uitgegaan van de functionele indeling, omdat naar functie is verbijzonderd.  
 b Sprake is van de P-indeling: de betreffende medewerkers zijn de producten van de organisatie.  
 c Het onderscheiden van doelgroepen betekent een M-indeling.  
 d Deze benadering kan onder meer bestaan bij de eisen die aan de inrichting van de woning moeten worden gesteld. Verder kan assistentie bij de oriëntatie over en verkrijging van de noodzakelijke huursubsidies verschillen. Wat betreft de te voeren publiciteit zullen senioren eerder persoonlijk benaderd worden dan startende jongeren of alleenstaande bijstandsmoeders.
- 6 a Centrale aanmaak van paspoorten, Justitieel Incasso Bureau in Leeuwarden.  
 b De centra voor werk en inkomen (CWI): activiteiten op het gebied van arbeidsbemiddeling, herintreding en reïntegratie in het arbeidsproces; Sociale Verzekeringsbank; regionale belastingkantoren.
- 7 Het hogere echelon informeert door middel van een budget het lagere over welke activiteiten moeten uitgevoerd en gebruikt het budget vervolgens voor de beoordeling van de uitvoering en het resultaat. De communicatie zal zowel schriftelijk als mondeling verlopen.
- 8 Sprake is van de volgende afhankelijkheden:
  - a gepoolde;
  - b wederzijdse;
  - c seriële.

### 12.3 Organisatieschema's

- 1 Aan een organigram kan de volgende informatie worden ontleend:
  - a de organieke en personele structuur;
  - b de hiërarchie;
  - c bevelstructuur en stafrelatie
- 2 a Dit betreft de vorming van organen binnen een bedrijf, zoals hoofd- en onderafdelingen.
  - b Het gaat hier om de personele bezetting van functies door bepaalde mensen op afdelingen.
- 3 a Dit betreft relaties tussen verschillende echelons: de bevelsstructuur.
  - b Hier zijn de te verrichten activiteiten op een logische wijze gegroepeerd in afdelingen en functies (vgl. paragraaf 12.5).
- 4 De topleiding neemt beslissingen van strategische aard, die de continuïteit van de organisatie zo goed mogelijk waarborgen; in dat kader is deze verantwoordelijk voor het in stand houden van een daartoe geschikte organisatie. Het middenkader heeft een uitvoerende taak m.b.t. de besluiten van de topleiding en een leidinggevende taak naar het uitvoerend niveau in de vorm van organiseren, motiveren en stimuleren.
- 5 Bij spanningen tussen de topleiding en de uitvoerenden staat de middenmanager door zijn functie midden in dit spanningsveld: van beide kanten wordt hij 'belaagd'.
- 6 Ter beoordeling docent.
- 7 a Indien de verkopers en monteurs deel uitmaken van hetzelfde echelon is sprake van een horizontale relatie.
  - b Van een gezagsverhouding kan geen sprake zijn gezien de functies.
- 8 Ter beoordeling docent.

### 12.4 Relatievormen

- 1 Hier is sprake van een gezagsverhouding binnen een organisatie tussen de leidinggevende en zijn ondergeschikte.
- 2 Dit betreft deskundigen die directie en andere leidinggevendens op verschillende gebieden ondersteunen en adviseren; zij onderhouden met hen een stafrelatie.
- 3 Bij een stafrelatie zal het staflid de lijnfunctionaris aan wie hij is toegevoegd, adviseren: deze bepaalt wat met het advies moet gebeuren.
- 4 In tegenstelling tot een stafafdeling verleent de hulpafdeling specialistische diensten welke evenwel dwingend van aard zijn. Op basis van een functionele relatie met afdelingen en functionarissen kunnen deze worden opgelegd.
- 5 Vaak is het binnen organisaties toegestaan, dat ondergeschikten van afdelingen in bepaalde gevallen rechtstreeks met elkaar zaken doen zonder vooraf hun chefs daarvan op de hoogte te stellen; dit gebeurt wel achteraf. Dit is een horizontale relatie.
- 6 Hier is sprake van overleg tussen functionarissen die op verschillende niveaus in verschillende afdelingen werken; doel is formuleren van een advies.
- 7 Een team medewerkers moet verantwoording afleggen over de behaalde resultaten; hoe ze het resultaat bereiken, mogen de medewerkers in hoge mate zelf bepalen.
- 8 a lijnrelatie
  - b stafrelatie
  - c functionele relatie
  - d horizontale relatie
  - e lijnrelatie.

- 9 Voor het goed kunnen functioneren van de afdeling Financiën moeten daarvoor in aanmerking komende afdelingen volgens bepaalde richtlijnen werken dan wel informatie verschaffen. Om dit proces goed te kunnen laten functioneren moet de afdeling een functionele bevoegdheid hebben om deze werkwijze te kunnen afdwingen.
- 10 Voor de goede uitoefening van zijn functie zal de vertrouwenspersoon in hoge mate onafhankelijk van derden en het bedrijfsproces moeten kunnen functioneren. Een staffunctie, toegevoegd aan de hoogste leidinggevende, ligt dan ook logischerwijs voor de hand. Deze persoon is alleen aan de hoogste in rang verantwoording verschuldigd, terwijl zijn adviezen, gegeven het delicate onderwerp, daaraan ook direct worden uitgebracht.
- 11 Voor de plaats binnen de organisatie geldt dezelfde argumentatie als die voor de vertrouwenspersoon van vraag 10. Echter, de werkzaamheden van de arts bewegen zich ook op het gebied van de Arbowetgeving. Dit betekent dat hij t.a.v. hieruit voortvloeiende aspecten die van invloed zijn op de gezondheid, op basis van een functionele relatie met de overige afdelingen en functionarissen de bevoegdheid moet hebben om hen dwingende aanwijzingen op te leggen.
- 12 Nee, omdat de pelotons in dat geval zelf zouden mogen bepalen hoe zij een vastgesteld resultaat willen bereiken. Door het volgen van hun eigen koers zou de coördinatie tussen de pelotons ernstig kunnen worden belemmerd en zo de stootkracht onaanvaardbaar beperken.
- 13 a De stafafdeling mag dwingende aanwijzingen geven aan afdelingen die lager in de organisatie voorkomen.  
 b Bijvoorbeeld: De afdeling P&O schrijft dwingend voor hoe de werving van nieuw personeel moet plaatsvinden.  
 c Mogelijk voordeel: De leidinggevende wordt ontlast. Mogelijk nadeel: D
- 14 a Deze worden geringer. Er ontstaan minder lagen. Er is een verminderde behoefte in de organisatie aan mensen die naar boven doorstromen.  
 b Door delegatie zullen mensen de leider werk uit handen nemen. Ze werken zelfstandiger. Hierdoor kan de leidinggevende meer medewerkers aansturen. Bij het verminderen van de hiërarchische lagen zal de organisatie platter worden.  
 c Meestal wel als delegeren gebeurt in goed overleg. De medewerker zal delegatie kunnen zien als blijk van waardering en als mogelijkheid zich meer te ontplooiën.

## 12.5 Organisatievormen

- 1 Zie tekst leerboek blz. 172 - 174.
- 2 Hiermee wordt bedoeld dat een niet in de lijn staande afdeling toch aan een andere afdeling dwingende aanwijzingen kan geven; hier is dan sprake van een functionele relatie.
- 3 Deze is kenmerkend voor een grote organisatie, want hier is immers sprake van een vergaande taakverdeling.
- 4 Deze zal functioneren als een hulpdienst. Zij verricht specialistische diensten aan alle overige afdelingen, die noodzakelijk zijn en een uniform verplichtend karakter hebben.
- 5 Deze relatie is functioneel van aard, omdat de aanwijzingen opgevolgd dienen te worden, hetgeen de uniformiteit bevordert.
- 6 Het gevaar bestaat dat in een dergelijk geval de specialisten te veel macht verwerven waardoor de lijnfunctionarissen overvleugeld worden. Verder kan de afdeling een eigen

leven gaan leiden en daardoor haar doel voorbijschieten, waardoor zij voor de organisatie nutteloos wordt.

## 12.6 De divisieorganisatie

- 1 a Hiermee wordt de internationalisering van de concurrentieverhoudingen bedoeld.
- b Deze ontwikkeling is alleen te volgen als een organisatie voldoende omvang heeft.
- c Deze organisaties worden onoverzichtelijk en zijn dan moeilijk te sturen.
- 2 Dit zijn de product-marktcombinaties en/of geografische gebieden die de organisatie bestrijkt.
- 3 De concernstaf staat in beginsel ter beschikking van de hele organisatie. Deze kan al naargelang de voorkeur van de concernleiding weinig of meer macht hebben, dus meer het karakter van een stafdienst resp. een hulpdienst hebben.
- 4 De volgende punten zullen onder meer moeten worden meegewogen:
  - a aansturing en beheersbaarheid businessunit(s);
  - b plaats, taakafbakening en bevoegdheid hulpdiensten;
  - c kostenaspect;
  - d externe factoren zoals politiek en fiscaal klimaat.
- 5 In een formele organisatiestructuur van elkaar overlappende bevelgroepen (afdelingen, units) vormen de managers de verbindingsschakel of linking pin tussen deze groepen. Op grond van die positie vertegenwoordigt ieder van deze managers zijn eigen bevelgroep op de binnen de organisatie onderscheiden niveaus (vertegenwoordigend overleg).

## 12.7 Overlegvormen

- 1 Werkoverleg, afdelingsoverleg, managementoverleg, personeelsbijeenkomst, bilateraal gesprek, brainstormsessie.
- 2 Personeelsbijeenkomst.
- 3 Brainstormsessies dienen vooral om medewerkers aan te spreken op hun creativiteit en hen te prikkelen met nieuwe ideeën te komen over werkmethoden, producten, markten en dergelijke.

## 12.8 Meerkeuzevragen

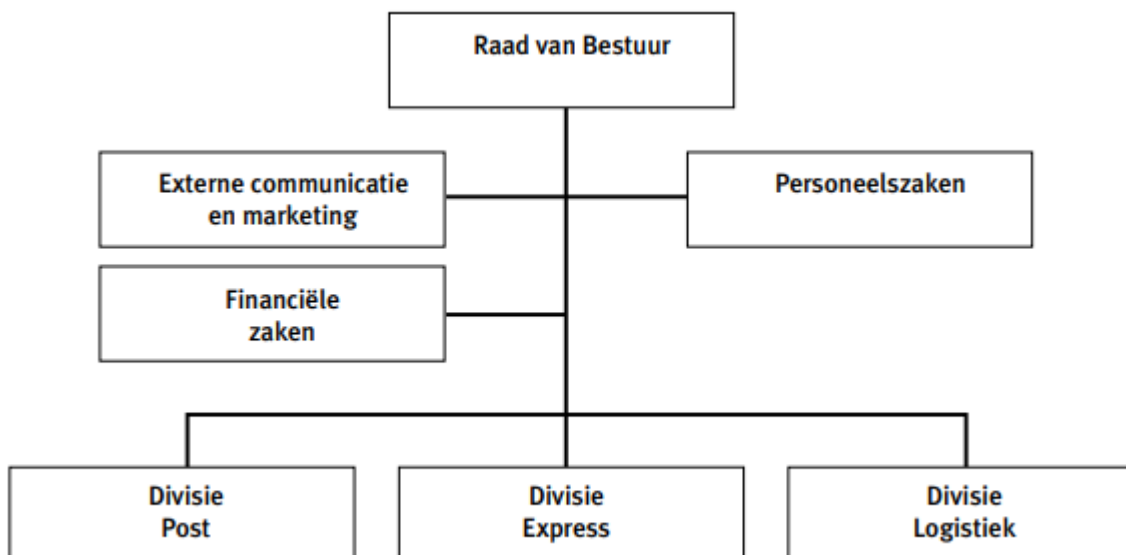
- |   |   |
|---|---|
| 1 | B |
| 2 | D |
| 3 | A |
| 4 | B |
| 5 | B |
| 6 | B |

## 12.9 Praktijkflitsen

### ABS: van staatsbedrijf naar vrije markt

- 1 De hiërarchie geeft aan hoe de macht in een organisatie is verdeeld. Wie is de baas over wie en wie is bevoegd om de diverse beslissingen te nemen.
- 2 Een duidelijke hiërarchie voorkomt onnodige discussies en misverstanden binnen een organisatie, omdat iedereen weet wie voor bepaalde zaken bevoegd is. In samenhang daarmee kan zo'n organisatie aan slagvaardigheid en besluitvaardigheid winnen.
- 3 De Raad van Bestuur staat aan de top van de organisatie. Aangezien niemand zonder toezicht kan (en dus ook een Raad van Bestuur niet) is er in de regel een Raad van Commissarissen (bij een naamloze of besloten vennootschap) of een Raad van Toezicht (bij stichtingen en andere niet naar winst strevende organisaties).
- 4 De Raad van Bestuur is belast met de ontwikkeling van de strategie en met de vertaling daarvan naar het operationele niveau, en met de inrichting van de organisatie als zodanig.
- 5 Een Raad van Bestuur in een organisatie als ABS beweegt zich alleen op het strategische niveau.
- 6 Deze stelling is niet noodzakelijk in alle gevallen waar, omdat de inrichting van de hiërarchie en die van de communicatie eigenlijk twee verschillende zaken zijn. Een sterke hiërarchie duidt erop dat de organisatie duidelijke taakafbakeningen heeft gemaakt tussen leidinggevend en leidingontvangend. Communicatie is voor een belangrijk deel ook een kwestie van organisatiecultuur en mede afhankelijk van de manier waarop men binnen het bedrijf met elkaar omgaat.

7



- 8 ABS is een steile organisatie, omdat er diverse organisatielagen zijn ingebouwd: divisies, businessunits en stafafdelingen.
- 9 Dit soort stafafdelingen noemen we ook wel hulpdiensten. Hulpdiensten hebben de bevoegdheid dwingende aanwijzingen te geven met betrekking tot de taakuitoefening van andere afdelingen of functionarissen. Ze onderhouden met die afdelingen of functionarissen een functionele relatie.

- 10        Voordelen:
- Deskundigen houden zich bezig met zeer specifieke terreinen.
  - Coördinatie, consistentie en uniformiteit worden op een hoger plan getild.
- 11        Nadelen:
- De eenheid van bevelvoering wordt doorbroken.
  - Hulpdiensten (stafafdelingen met functionele relatie) kunnen een eigen leven gaan leiden en uit het oog verliezen dat ze dienstbaar horen te zijn aan de organisatie.
- 12        De divisies Post, Express en Logistiek bedienen inderdaad onderscheiden markten. Het verzorgen van het normale postverkeer is iets anders dan het aanbieden van expresse diensten of het verzorgen van logistieke dienstverlening. Vooral de afnemers zullen in elk van die markten verschillen.
- 13        Voordelen:
- De samenhang tussen de businessunits wordt bevorderd dankzij de coördinerende rol van de divisieleiding.
  - De topleiding houdt zich met de grote lijnen bezig en de uitvoering ligt op een niveau waarop men daar beter sturing aan kan geven.
  - Een grote diversiteit aan activiteiten kan op deze manier binnen één concern naast elkaar bestaan.
- 14        Nadelen:
- De gelaagdheid in de organisatie is toegenomen waardoor de communicatie tussen topleiding en basis moeilijker wordt.
  - Problemen met taakafbakening tussen Raad van Bestuur, conerndiensten, divisie-  
leiding en businessunit kunnen ontstaan.
  - Imagoproblemen van de ene divisie hebben een negatief effect voor de andere divisies.
- 15        Dit is een voorbeeld van gepoolde afhankelijkheid. De divisies functioneren vrijwel onafhankelijk van elkaar. De topleiding zal de productieprocessen waar nodig wel standaardiseren om de schaalvoordelen te kunnen incasseren.
- 16        De formele organisatie is de organisatiestructuur zoals die is vastgesteld door de hoogste leiding van de organisatie.
- 17        Dit is juist. Het organigram is een afbeelding van de organisatiestructuur (de onderlinge relaties tussen de diverse onderdelen van de organisatie), zoals die is vastgesteld door de hoogste leiding.
- 18        De omvang van een prestatiebeloning is afhankelijk van de geleverde prestatie door de werknemer.
- 19        De ondernemingsleiding wil op die manier de medewerkers prikkelen om (nog) beter te presteren.

## Hoofdstuk 13 Zeggenschap in organisaties

### 13.2 Zeggenschapsrollen in organisaties

- 1 Met zeggenschapsrollen wordt bedoeld de bevoegdheid en verantwoordelijkheid die een medewerker vanuit zijn functie binnen de organisaties.
- 2 Onderscheiden worden:
  - a hiërarchische zeggenschapsrol: de manager is verantwoordelijk voor de activiteiten binnen zijn afdeling (organisatorische eenheid). Hij is de hiërarchische chef van de medewerkers binnen de eenheid.
  - b operationele zeggenschapsrol: de manager heeft een beslissingsbevoegdheid, die in meerdere afdelingen (organisatorische eenheden) doorwerkt.
  - c functionele zeggenschapsrol: de manager geeft dwingende aanwijzingen met betrekking tot de inzet van bepaalde technieken, procedures, etc. en hoe daarmee moet worden omgegaan en gewerkt.
- 3 Zie antwoord vraag 2.
- 4
  - a de hiërarchische
  - b de operationele
  - c de functionele
- 5 Indien op deelterreinen meerdere managers naast elkaar werken is de eenheid van bevel doorbroken: het is nu van cruciaal belang, het beginsel van 'eenheid van leiding' te handhaven. Dit houdt in dat geen tegenstrijdige besluiten worden genomen waardoor de gang van zaken binnen de organisatie wordt gefrustreerd.
- 6 De volgende zeggenschapsrol wordt vervuld:
  - a hiërarchische
  - b hiërarchische
  - c functionele
  - d operationele.
- 7
  - a Zijn thuisbaas is het hoofd van de afdeling Logistiek.
  - b Zijn werkbaas is het hoofd van de afdeling Financiën.
  - c Idem als b.
  - d Er bestaat geen eenheid van bevel, omdat hij nu twee chefs heeft (zie a en b).
  - e Slechts indien de managers geen voor hem tegenstrijdige beslissingen nemen zal hij 'eenheid van leiding' ervaren.

### 13.3 Projectorganisatie en matrixorganisatie

- 1 Een project is het geheel van activiteiten, uit te voeren door specialistische groepen in een tijdelijk samenwerkingsverband, dat gericht is op een duidelijk omschreven doel. Dit eindresultaat moet binnen een bepaald budget voor een genoemde einddatum bereikt zijn.
- 2 Binnen een projectstructuur wordt veelal een stuurgroep ingesteld en een projectleider aangewezen: laatstgenoemde heeft de dagelijkse leiding (operationele zeggenschapsrol). Indien het project erg omvangrijk is, vindt een opsplitsing in deelprojecten plaats met elk een eigen projectleider: de coördinatie van alle projecten zal dan door een projectmanager worden uitgevoerd. De leden van de projectgroep(en) zijn diverse medewerkers, die op basis van deskundigheid zijn geselecteerd. Bij realisatie van het project gaan alle medewerkers weer 'terug' naar hun oorspronkelijke werkplek.
- 3 De stuurgroep bewaakt namens de belanghebbenden de voortgang van het project.
- 4 Bij een matrixorganisatie bestaat de organisatie uit de functionele afdelingen en permanente projectgroepen.
- 5 Bij een projectorganisatie gaat het om een organisatiemodel van tijdelijke aard waarbij de reguliere organisatiestructuur in stand blijft, bijv. volgens de F-indeling. Bij de matrixorganisatie daarentegen wordt in principe alleen maar met projecten gewerkt: indien zich een probleem bij een klant aandient worden de juiste specialisten uit de diverse afdelingen ingeschakeld, zodat het probleem als een project wordt behandeld.
- 6 Hier is sprake van een projectorganisatie, omdat het een tijdelijke activiteit betreft. Na afloop gaan de medewerkers terug naar hun oorspronkelijke werkplek.
- 7 Ja, in een matrixorganisatie worden alle activiteiten in principe op projectbasis, dus door een projectgroep, uitgevoerd.
- 8 Nee, omdat een projectorganisatie zelf de activiteiten uitvoert noodzakelijk voor het realiseren van het project.

### 13.4 Projectmanagement

- 1 Voor het managen van (grote) projecten, bijvoorbeeld automatiserings- en bouwprojecten.
- 2 Principes: de te volgen richtlijnen voor het realiseren en managen van het project.  
Thema's: de aspecten waaraan het projectmanagement tijdens de looptijd van het project voortdurend aandacht moet schenken.  
Processen: de opeenvolgende fasen die het project moet doorlopen.  
Projectomgeving: de wijze waarop het projectmodel passend is gemaakt voor het betreffende project.
- 3 Besturen: de rol van het bedrijfsmanagement (doelen en eindproducten formuleren).  
Sturen: de stuurgroep (neemt alle belangrijke besluiten tijdens de looptijd van het project).  
Managen: de dagelijkse leiding van het project (ligt bij de projectleider).  
Opleveren: opleveren van producten en resultaten van het project (de teammanagers).



## 13.5 Meerkeuzevragen

- |   |   |
|---|---|
| 1 | D |
| 2 | C |
| 3 | D |
| 4 | D |
| 5 | B |
| 6 | D |

## 13.6 Praktijkflitsen

### Arti-tec

- 1 Ja. De gegeven beschrijving van de organisatiestructuur van Artitect past volledig bij de kenmerken van de ententestructuur:
  - De organisatie is opgebouwd rondom experts (de architecten).
  - Operationele werkzaamheden zijn verdeeld over de experts.
  - De experts laten zich bijstaan door een of meer medewerkers.
- 2 Ja. Medewerkers worden ingezet bij bepaalde projecten op basis van hun specifieke deskundigheid.
- 3 De opdrachtgever treedt in feite op als sponsor van een bepaald project.  
De architect onder wiens algehele leiding het project wordt uitgevoerd, is de projectleider.  
De diverse medewerkers van het bureau fungeren als projectuitvoerders en vormen samen een werk- of projectgroep.
- 4 Nee. De drie zeggenschapsrollen (respectievelijk de hiërarchische, de operationele en de functionele zeggenschapsrol) zullen vanuit het standpunt van de constructeur gezien niet (of slechts bij toeval) geconcentreerd zijn bij één persoon (i.c. een bepaalde architect).
- 5 Of de constructeur eenheid van leiding ervaart, is afhankelijk van de managementvaardigheden van de groep architecten. Als deze erin slagen een goede onderlinge coördinatie te realiseren en daardoor 'met één mond spreken', is er sprake van eenheid van leiding. Als hen dat echter niet lukt, kan dat tot verwarrende situaties leiden (onder meer voor de constructeur).



## Hoofdstuk 14 Leiderschap

### 14.2 Theorieën over leiderschap

- 1      Uitgangspunt is de wijze waarop iemand zijn leiderschap invult, de opvatting die deze persoon heeft over de motivatie van zijn ondergeschikten. McGregor onderscheidt hierbij twee uitersten. De leidinggevende kan de 'theorie X' als uitgangspunt hanteren: de meeste mensen zijn lui, hebben geen ambitie en een hekel aan werken en dragen liever geen verantwoordelijkheid. Deze manager zal een autocratisch leider zijn. Het andere uiterste is dat de leidinggevende zich op de 'theorie Y' baseert, die volkomen het tegenovergestelde is van de eerstgenoemde theorie: deze manager zal zijn medewerkers veel positiever benaderen en hun vertrouwen geven.
- 2      Bij het integratiebeginsel worden de belangen van de individuele medewerkers en het organisatiebeleid met elkaar in harmonie gebracht.
- 3      Een participierend leider werkt 'met' zijn mensen in plaats van er 'boven' te staan.
- 4      Onderscheid wordt gemaakt tussen aandacht voor de mens en aandacht voor de taak.
- 5      5a en b Zie tekst leerboek blz. 194.
- 6      De 'deserteur' zal in alle gevallen slecht scoren: deze heeft zowel geen aandacht voor de taak als voor de mens.
- 7      a  $E_L = f(L, M, S)$   
b De effectiviteit van leiderschap ( $E_L$ ) is een functie van de persoon van de leider (L), de medewerkers (M) en de situatie (S).
- 8      a De meeste voorkeur gaat uit naar 'theorie Y'.  
b De 'theorie X' komt nog voor, omdat ook dit mensentype bestaat, zowel bij leidinggevendenden als bij medewerkers.  
c De 'theorie X' behoeft niet in alle gevallen ongeschikt te zijn, immers onder bepaalde omstandigheden, zoals levensbedreigende, zal juist een strakke, autoritair getinte leiding noodzakelijk zijn.
- 9      De voorkeur gaat uit naar:
  - a a de compromissenzoeker (5.5): dit is de geschikte man voor het begeleiden van de verkoop van het bedrijf.
  - b de doelmatige leider (9.9): van belang is, dat de taken zo goed en efficiënt mogelijk worden verricht met een hecht team, dat onderling zeer goede relaties heeft.
  - c de autocratische leider (9.1): voorop staat het goed uitvoeren van de opdracht.
  - d de zendeling (1.9): alles draait om de mensen en de gezelligheid.
- 10     De invloed van de medewerkers en de situatie waarin de organisatie zich op dat moment bevindt kunnen een dusdanig hoge bijdrage leveren aan het resultaat van de organisatie, dat het negatieve effect voortvloeiend uit een kwalitatief slechte manager ruimschoots wordt gecompenseerd, waardoor de organisatie toch nog goed zal kunnen presteren.

De kwaliteiten van de leider en die van zijn medewerkers, gegeven een bepaalde situatie, bepalen de daadkracht en effectiviteit van diens leiderschap.

### 14.3 Soorten leiderschap

- 1
  - a Deze geeft dwingende aanwijzingen en opdrachten, die streng worden gecontroleerd. Op het niet nakomen staan sancties.
  - b Hier wordt de beslissing van de leider getoetst aan de mening van de medewerkers. Dit kan gaan ten koste van de slagvaardigheid en effectiviteit van de besluitvorming. De manager blijft eindverantwoordelijk!
  - c De eindverantwoordelijke is de manager: besluiten zullen eerst worden genomen nadat bij de medewerkers om advies is gevraagd. Deze dienen daartoe bereid te zijn en voldoende niveau te hebben.
  - d De manager werkt mee als 'meewerkend voorman'. Hij geeft dus niet alleen leiding.
  - e Hierbij is het uitgangspunt dat voorwaarden worden geschapen voor het zo goed mogelijk kunnen functioneren van de medewerkers. De uitvoerende werkzaamheden zijn gevarieerd en van hoog specialistisch niveau, waardoor de manager daarvan onvoldoende inhoudelijke kennis kan hebben. Hij moet daarom op de kennis en kunde van zijn medewerkers vertrouwen.
  - f De situatie bepaalt de stijl van leidinggeven: dit vereist van de leider een groot aanpassings- en inlevingsvermogen.
- 2
 

*Twee voordelen:*

  - a grotere continuïteit;
  - b bredere kennis en ervaring beschikbaar.

*Twee nadelen:*

  - a minder slagvaardig;
  - b kwetsbaar door belangentegenstellingen en machtsstrijd.
- 3
 

In tegenstelling tot informeel leiderschap heeft de formele leider gezag uit hoofde van zijn functie.
- 4
 

De directeur van een grote onderneming zal zich voornamelijk bezighouden met vraagstukken van strategische en tactische aard. Hiervoor zijn de nodige kennis en inzichten vereist op een breed terrein. Toetsing van zijn beslissingen aan de mening van de meerderheid van de medewerkers (democratisch leider), dan wel hen consulteren voor het nemen van besluiten (consultatieve leider), of zich ontpoppen als 'meewerkend voorman' ligt dan ook niet voor de hand.
- 5
 

De werkzaamheden binnen een groot researchlaboratorium zullen zeer gevarieerd en van een hoog specialistisch niveau zijn. Geen manager is in staat hiervan alle 'ins en outs' te kennen en is dus niet in staat leiding te geven op de wijze van een autoritair manager. Deze schrijft immers voor hoe de dingen moeten gebeuren. De faciliterende manager daarentegen geeft de medewerkers de nodige vrijheid van werken en beperkt zich tot stimuleren, controleren en faciliteren.
- 6
 

Nee, omdat al zijn medewerkers niet in staat zullen zijn om hem van advies te dienen bij zijn besluitvorming. Daarnaast brengt de werkomgeving met zich mee dat een duidelijke (autoritaire) bevelvoering een voorwaarde is voor het goed kunnen functioneren als gevechtseenheid.
- 7
 

Een manier zou kunnen zijn, de informele leider in de besluitvorming te betrekken en hem bij de uitvoering van het besluit een coördinerende rol te geven. In deze hoedanigheid rapporteert hij dan aan de formele leider. Een andere mogelijkheid is om de kwaliteit van de formele leider te verhogen, waardoor zijn positie versterkt wordt.
- 8
  - a Elfriede zegt hoe de dingen moeten gebeuren: daartoe geeft zij dwingende aanwijzingen en opdrachten. Dit past bij autocratisch leiderschap.
  - b Elfriede gedraagt zich ook als 'meewerkend voorman', en is ook een participierend leider.

- 9 De leiderschapstyperingen kunnen zowel op de formele als informele leiders van toepassing zijn. Immers, het gaat hierbij om de wijze waarop de leider zijn taak uitvoert; daarbij wordt voorbijgegaan aan de vraag waaraan de leider zijn gezag ontleent.

#### 14.4 Taken van de leiding

- 1
  - a Tot de constituerende taken behoort het formuleren van strategische en organisatorische doelen, het plannen en organiseren.
  - b Deze taken liggen op het uitvoerende vlak: het geven van opdrachten, begeleiden en instrueren van medewerkers.
  - c Het hiërarchische niveau bepaalt of de leider meer met constituerende dan met dirigerende taken te maken heeft.
- 2
  - a Een enkelvoudige taakopdracht is een zeer open geformuleerde opdracht, waarin alleen het te bereiken resultaat is genoemd.
  - b Dit kan zijn: maak de tuin winterklaar.
- 3
  - a In een samengestelde opdracht zijn aanwijzingen opgenomen met betrekking tot de uitvoering van de taak.
  - b Ter beoordeling docent.
- 4
  - a In het algemeen is de samengestelde taakopdracht het eenvoudigst: de ontvanger van de opdracht hoeft niet te onderzoeken hoe de opdracht moet worden uitgevoerd
  - b Voor de opdrachtgever zal de enkelvoudige taakopdracht het eenvoudigst zijn: het beoogde resultaat hoeft alleen te worden aangegeven, met de wijze waarop dit zou moeten worden bereikt heeft hij geen bemoeienis.
- 5 In zijn takenpakket zullen de constituerende taken van primair belang zijn; het formuleren van strategische doelen heeft de prioriteit.
- 6 De dirigerende taken zullen overheersen; de correcte uitvoering van de dagelijkse gang van zaken staat voorop.
- 7 Dit houdt in dat de ondergeschikte na het ondergaan van controle geen verdere verplichtingen heeft.
- 8 De treinmachinist functioneert op basis van een samengestelde taakopdracht: voor de uitvoering van zijn taak zijn diverse aanwijzingen opgenomen in zijn functieomschrijving.
- 9 Hier is sprake van een enkelvoudige taakopdracht: het gaat om het behalen van het resultaat, terwijl de wijze waarop aan de restaurateur wordt overgelaten.

#### 14.5 Omspanningsvermogen van de leiding

- 1 Omspanningsvermogen betreft het aantal medewerkers waaraan de manager effectief leiding kan geven.
- 2 Bij spanwijdte wordt gekeken naar het aantal medewerkers waaraan de manager daadwerkelijk leiding geeft. De vraag of dit effectief gebeurt is hierbij niet van belang.
- 3 Vier factoren zijn:
  - a complexiteit van de werkzaamheden;
  - b kwaliteit, deskundigheid en ervaring van de ondergeschikten;
  - c mate waarin de werkomstandigheden veranderen;
  - d afbreukrisico van de uitgevoerde werkzaamheden.

- 4 Hiermee wordt bedoeld de ernst van de gevolgen die voortvloeien uit een fout gemaakt bij de uitvoering van de werkzaamheden.
- 5 Onder meer de volgende problemen kunnen ontstaan:
- Door onvoldoende leiding kan de kwaliteit van het werk sterk achteruit gaan, levertijden worden niet gehaald en er is een hoog uitvalpercentage eindproduct.
  - Verspilling van grondstoffen en materialen door inefficiënte werkwijze.
  - Medewerkers gaan zich onzeker voelen en presteren daardoor minder.
- 6 Instrumenten zijn:
- deskundigheidsbevordering;
  - betere structurering van het werk;
  - inzet staf- en hulpdiensten;
  - benoemen assistent om taken te kunnen delegeren.
- 7 Spandiepte is het aantal echelons waaraan de leidinggevende daadwerkelijk leiding geeft.
- 8 De reden hiervan is dat geestelijk gehandicapte kinderen meer aandacht vergen en intensiever moeten worden begeleid.
- 9
- De spanwijdte bestond voor ieder van hen uit tien man.
  - Deze was eveneens tien man.
  - De spandiepte van de tienman was één echelon, de honderdman twee echelons en de duizendman drie echelons.
- 10
- De span of control van de directieleden zal bij een groot ziekenhuis groter zijn dan bij een klein ziekenhuis, dit als gevolg van het hoge niveau van de medewerkers. De depth of control daarentegen wordt gelimiteerd door de menselijke beperking tot informatieverwerking en communicatie ongeacht de omvang van het ziekenhuis.
  - De volgende maatregelen kunnen zijn genomen:
    - het inzetten van staf- en hulpdiensten;
    - het aanstellen van assistenten waardoor de directie taken kan delegeren.
  - Het omspanningsvermogen van de directie zal onder meer worden bevorderd door:
    - een goede afbakening van het medische en beheerstechnische werkteerrein;
    - een duidelijke organisatiestructuur: de functies en de daaraan verbonden bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen vast;
    - een goede communicatiestructuur;
    - een gestructureerd personeelsbeleid inhoudende deskundigheidsbevordering van ondersteunend personeel, en het periodiek houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- 11 Het omspanningsvermogen van de autoritaire leider zal kleiner zijn: deze wil overal bij betrokken zijn en alles controleren. Dit in tegenstelling tot een democratisch leider, die delegeert en medewerkers verantwoordelijkheid geeft.
- 12 a + b De span of control op zich zegt weinig. Indien echter de span of control van een of meer managers, die onder de topleiding functioneren, groter is dan hun omspanningsvermogen, kan dit tot gevolg hebben dat de kwaliteit van het werk en dus ook de communicatie daaronder zal lijden.
- Als zich in een van de echelons waaraan de manager daadwerkelijk leiding kan geven, geen manager bevindt die voor een ongestoorde communicatie kan zorg dragen, zullen problemen optreden (zie a en b)
- 13
- Dit blijkt onder meer uit vluchtgedrag van de manager, uit onduidelijk leidinggeven en onrust bij de medewerkers.
  - Door gebruik te maken van functionele relaties op onder meer het gebied van administratie en personeelszaken wordt een deel van de dirigerende taken overgenomen. Daarnaast kan een assistent worden benoemd, waardoor een aantal taken kan worden gedelegeerd.

- 14 Ben heeft directe zeggenschap over zes mensen (de afdelingschefs die deel uitmaken van het managementteam).
- 15 a Het omspanningsvermogen van een manager is gelijk aan het aantal (directe) medewerkers dat de manager effectief kan leiden en coachen.
- b Factoren die van invloed zijn op de omvang van het omspanningsvermogen van een manager zijn de volgende:
- de complexiteit van de werkzaamheden;
  - de kwaliteit, deskundigheid en ervaring van ondergeschikten;
  - de mate waarin de werkomstandigheden veranderen;
  - het afbreukrisico van de uitgevoerde werkzaamheden

## 14.6 Managementmethoden

- 1 Zie tekst leerboek blz. 206-210.
- 2 De integraal manager maakt van stafdiensten en staffunctionarissen gebruik, omdat hij niet op alle aspecten van het beleid de nodige kennis heeft.
- 3 a Management by Objectives  
b Management by Exception  
c Management by speech
- 4 a Management by direction and control  
b time management
- 5 a Maak elke werkdag een planning van werkzaamheden voor die dag.  
b Maak een lijst van openstaande taken.  
c Maak een prioriteitenlijst op basis van tijdsdruk en belangrijkheid, en stel voor alle acties een opleverdatum vast.  
d Geef van ten minste één taak aan dat die nog dezelfde dag gereed moet zijn.
- 6 Toepassing van deze managementmethoden met betrekking tot de vaste krachten is zeker aan te bevelen. Voor de oproepkrachten zal dit moeilijker liggen, omdat vooraf niet bekend is wanneer zij werken en welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd. Verder ter beoordeling docent.
- 7 a Deze consultant heeft gelijk: van een directie wordt ook visie verwacht. Met name de koers van de onderneming in de komende jaren moet voor iedereen duidelijk zijn en de wijze waarop daaraan invulling wordt gegeven. Verder ter beoordeling docent.  
b Integraal management en Management by Objectives kunnen als aanvulling worden gebruikt. Daarbij wordt het totale beleid, inclusief de doelstellingen, vastgesteld waarbij de medewerkers afhankelijk van het onderwerp in meerdere of mindere mate worden betrokken. Verder ter beoordeling docent.
- 8 Bij Management by delegation worden taken en daarbij behorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan ondergeschikten of hiërarchisch lager geplaatste managers overgedragen. Het omspanningsvermogen van hun leidinggevendenden wordt hierdoor vergroot. Het omspanningsvermogen kan daarnaast worden vergroot door toepassing van Management by Exception. Binnen vastgestelde regelgrenzen is de ondergeschikte bevoegd zelf noodzakelijke bijsturingen uit te voeren ter zake van zijn werkzaamheden. Alleen afwijkingen die buiten deze grenzen komen worden aan de leidinggevende gemeld. Verder ter beoordeling docent.
- 9 Hier is sprake van Management by delegation.
- 10 a De manager beperkt zich in zijn management vooral tot het rondsturen van memo's. Als het daarbij blijft, is het een vrij armzalige managementmethode.  
b Bewust 'chaos' creëren door medewerkers in een onverwachte situatie te brengen, kan gebruikt worden om hen tot creativiteit aan te zetten, oplossingen te bedenken en

dergelijke. Uiteraard stelt dit eisen aan manager en medewerkers. Niet iedereen kan zo'n situatie aan en dan zal het niet werken.

## 14.7 Meerkeuzevragen

- |   |   |
|---|---|
| 1 | C |
| 2 | C |
| 3 | C |
| 4 | A |
| 5 | A |

## 14.8 Praktijkflitsen

### Medisch Centrum Opwaarts

- 1 Han Donkers is typisch een aanhanger van 'Theorie X'. Medewerkers zullen niet 'vanzelf' de goede dingen doen. Ze hebben sturing, dwang, straf en beloning nodig.
- 2 Autocraat: veel aandacht voor de taak en weinig aandacht voor de medewerker als mens.
- 3 Deze twee vormen van leiderschap botsen op het punt 'eigen verantwoordelijkheid van medewerkers'. Een autoritair leider zal medewerkers heel weinig eigen verantwoordelijkheid toestaan. Een faciliterend leider biedt zijn medewerkers alle faciliteiten om de functie zo goed mogelijk uit te voeren, maar vertrouwt op het vakmanschap en verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers.
- 4 Ja. Het aantal taken en functies in een ziekenhuis is zeer groot en zeer divers. Bovendien vraagt elke functie een grote mate van deskundigheid, die gebaseerd is op diepgaande scholing en ervaring. Een algemeen leider van zo'n organisatie kan het totaal nooit tot in de finesses beoordelen. Het kan dan een goede keuze zijn om het leiderschap vooral te belasten met het faciliteren van de medewerkers, zodat zij zo optimaal mogelijk kunnen presteren.
- 5 De constituerende taken zullen overheersen. De topleiding van een ziekenhuis kan alleen de grote lijn bepalen (zie antwoord op vraag 4).
- 6 Dit vergroot het omspanningsvermogen van een ziekenhuisdirecteur. De eigen verantwoordelijkheid van medewerkers is groter; zij behoeven minder directe leiding van de directeur.
- 7 Het omspanningsvermogen van een chirurg is in dit soort situaties betrekkelijk gering. Hij kan slechts de werkzaamheden van een beperkt aantal mensen coördineren bij zo'n complexe activiteit als een operatie.
- 8 In het geval van de chirurg is er een geringe depth of control. Er zijn geen managementlagen te onderscheiden bij het verrichten van de operatie.
- 9 Voor de ziekenhuisdirecteur is de depth of control in ieder geval veel groter dan voor de chirurg. De directeur heeft wel te maken met afdelingen en managementlagen, zodat er veel medewerkers zijn die twee, drie of meer managementlagen van hem af staan.
- 10 a Management by Objectives: managers en medewerkers stellen in onderling overleg doelen vast, bepalen de resultaten en beschrijven de beschikbare middelen. Deze managementmethode kan in een ziekenhuisstructuur wel voldoen. Elke afdeling krijgt de kans op maximale ontplooiing.



- b Management by speech:  
de manager vult zijn taak in door de medewerkers vooral te stimuleren, te begeleiden en 'moed in te spreken'. Ofschoon deze activiteiten (stimuleren, begeleiden) een manager nooit misstaan, is het in de situatie van een complexe organisatie als een ziekenhuis te weinig. De leiding moet daar duidelijk aanwezig zijn om de grote lijn te bewaken en om de onderlinge afstemming te realiseren.
- c Management by walking around:  
de manager loopt rond over de werkvloer en bevordert in goed onderling overleg met de werknemers de werkzaamheden. Dit is voor een ziekenhuis geen geschikte managementmethode. Het zou er nogal merkwaardig uitzien als de directeur zich in allerlei behandelkamers, ziekenzalen, e.d. gaat begeven om daar de dagelijkse werkzaamheden in ogenschouw te nemen.
- d Integraal management:  
de manager is verantwoordelijk voor alle aspecten van het beleid. Juist omdat een ziekenhuisdirecteur alleen maar de grote lijn kan bewaken, kan dit een zeer geschikte managementmethode voor een ziekenhuis zijn. De details van het beleid kan hij overlaten aan stafdiensten en uitvoerende afdelingen.



## Hoofdstuk 15 Medezeggenschap

### 15.2 Wet op de Ondernemingsraden

- 1 Met de invoering van de Wet op de Ondernemingsraden is de medezeggenschap van de medewerkers wettelijk geregeld.
- 2 Er moeten ten minste 50 werknemers zijn.
- 3
  - a De leden van de ondernemingsraad worden gekozen door het voltallige personeel.
  - b Elke medewerker die langer dan een jaar in dienst is, kan worden gekozen. Ieder die langer dan een half jaar een dienstverband heeft, is stemgerechtigd.
- 4 Deze vergadering bestaat uit werkgever en ondernemingsraad.
- 5 De functie is om te bemiddelen bij geschillen tussen werkgever en OR.
- 6 De volgende stappen moeten worden genomen:
  - 1 het opstellen van een voorlopig reglement;
  - 2 het reglement ter beoordeling voorleggen aan de vakbonden;
  - 3 het reglement vaststellen en toezenden aan de bedrijfscommissie;
  - 4 het organiseren van verkiezingen

### 15.3 De Ondernemingsraad: rechten en bevoegdheden

- 1
  - a De werkgever is verplicht om ongevraagd de in de wet genoemde informatie te geven, zoals de jaarrekening. Daarnaast moet aan de OR alle informatie worden verstrekt waarom wordt gevraagd en die benodigd is voor een goede taakvervulling.
  - b De werkgever moet voordat belangrijke besluiten op financieel-economisch of bedrijfsorganisatorisch terrein worden genomen, de OR om advies vragen. Ingeval de werkgever van het OR-advies afwijkt, staat hiertegen beroep open bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam. Dit laatste is niet van toepassing indien het advies betrekking heeft op het ontslag of de benoeming van een bestuurder van de onderneming.
  - c Instemming van de OR is vereist indien de werkgever regelingen wenst vast te stellen of te wijzigen op het gebied van het sociaal beleid, die niet gebonden zijn aan een CAO of een aanwijzing of eis van de Arbeidsinspectie. In geval van meningsverschil wordt eerst de bedrijfscommissie om bemiddeling gevraagd. In laatste instantie doet de kantonrechter een bindende uitspraak.
  - d De OR heeft het recht voorstellen te doen over tot zijn aandachtsgebied behorende zaken. Schriftelijk kan dit ook worden gedaan buiten de overlegvergadering. De werkgever moet hierop reageren, maar is niet gehouden deze over te nemen.
- 2 Deze faciliteiten zijn:
  - tijdens werktijd vergaderen en gebruikmaken van faciliteiten als vergaderruimten;
  - in overleg met de werkgever een aantal dagen per jaar in werktijd cursus volgen in relatie met OR-werkzaamheden;
  - overleg plegen met de achterban gedurende een aantal werkuren per jaar;
  - op kosten van de werkgever raadplegen van deskundigen.
- 3 Een OR-lid mag tijdens zijn zittingsperiode en tot twee jaar na zijn terugtreden uit de OR niet worden ontslagen.
- 4
  - a Adviesrecht
  - b Adviesrecht
  - c Adviesrecht
  - d Instemmingsrecht

- 5 a Dit moet met de OR worden besproken; er is sprake van een regeling op sociaal gebied.
- b Het instemmingsrecht is van toepassing.
- c Om bemiddeling door de bedrijfscommissie kan worden gevraagd en zo nodig doet de kantonrechter in laatste instantie een bindende uitspraak.

## 15.4 Meerkeuzevragen

- 1 B
- 2 B
- 3 B
- 4 D
- 5 D

## 15.5 Praktijkflitsen

### De Verse Krakeling

- 1 Omdat het bedrijf meer dan 50 werknemers in dienst heeft, is het instellen van een ondernemingsraad wettelijk verplicht.
- 2 De leden van de ondernemingsraad worden gekozen door de werknemers.
- 3 a Adviesrecht  
b Adviesrecht
- 4 De OR kan in beroep gaan bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam.
- 5 Uiteindelijk niet. De toetsing door de Ondernemingskamer betreft vooral de procedure van de besluitvorming. De rechters gaan niet op de stoel zitten van de ondernemingsleiding.
- 6 Nee, de leden van een OR genieten ontslagbescherming (tot twee jaar na afloop van het lidmaatschap van de OR).

## Uit de Praktijk

### 1 De Efteling

- 1 De Efteling behoort tot de tertiaire sector, omdat ze zich bezighoudt met commerciële dienstverlening (de Efteling streeft naar winst).
- 2 De behoefte die de Efteling vervult, is ontspanning en vermaak.
- 3 Merkenconcurrentie is concurrentie om dezelfde producten en/of diensten, maar van verschillende aanbieders. Bij de Efteling gaat het om de concurrentie tussen verschillende attractieparken.
- 4 Onder relatief marktaandeel wordt verstaan het aandeel van een bedrijf ten opzichte van de grootste concurrent.
- 5 Kansen voor de Efteling zijn: toegenomen vrije tijd, toegenomen besteedbaar inkomen, toegenomen mobiliteit, groei naar andere sectoren/samenwerkingsverbanden.
- 6 De reden dat de Efteling met harde attracties is begonnen, is het beter inspelen op wensen van consumenten, het steeds iets nieuws aanbieden, het meegroeien met de doelgroep, de wens naar verdere groei, enz.
- 7 De voorstanders noemen de harde attracties complementair, omdat deze ook inspelen op ontspanning en vermaak.
- 8
  - a productontwikkeling;
  - b diversificatie;
  - c marktpenetratie;
  - d marktpenetratie.
- 9 De aspecten die de Efteling concreet naleeft, zijn: afvalbeleid, geluidshinder en waterhuishouding.
- 10
  - a strategisch;
  - b strategisch;
  - c organisatorisch;
  - d operationeel;
  - e organisatorisch;
  - f operationeel.
- 11 Het essentiële kenmerk voor een projectgroep is dat deze voor de duur van een project wordt opgericht. Een projectgroep heeft met andere woorden een tijdelijk karakter.
- 12 Functionarissen die in elk geval zitting hebben in de projectgroep zijn:
  - de inkoper, die de onderhandelingen met de leveranciers moet voeren;
  - de technisch manager, die inhoudelijk de technische specificaties van de offertes moet beoordelen;
  - de financiële manager, die de uitgaven bewaakt en die de uitgebrachte offertes beoordeelt.
- 13 Het kritieke pad loopt als volgt: 1-2-4-5-7-9.
- 14 De doorlooptijd is:  $5 + 8 + 6 + 5 + 3 = 27$  maanden.
- 15 Dat het omspanningsvermogen van directeur Aaf niet in overeenstemming is met zijn spanwijdte kan betekenen:
  - Aaf geeft aan meer mensen leiding dan hij op verantwoorde wijze aankan.
  - Aaf kan gemakkelijk meer mensen onder zich hebben, die aan hem rapporteren.
- 16 De spanwijdte is groter dan het omspanningsvermogen. Dat houdt in dat Aaf aan te veel mensen leiding moet geven. Het gevolg is dat hij zijn medewerkers onvoldoende begeleidt en ze zich verloren gaan voelen, of dat ze onnodig lang moeten wachten op

een antwoord. Een ander gevolg is het risico van overspannenheid bij Aaf, omdat hij meer moet doen dan hij aankan.

17 Voordelen verbonden aan een meerhoofdige leiding zijn:

- de beschikbare kennis en ervaring;
- de onderlinge aanvulling, ondersteuning en correctie;
- grotere continuïteit;
- minder risico op overbelasting.

18 Onder delegeren van bevoegdheden wordt verstaan dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op een lager niveau in de organisatie worden neergelegd, in het bijzonder bij het middenkader, omdat dit een spilfunctie vervult.

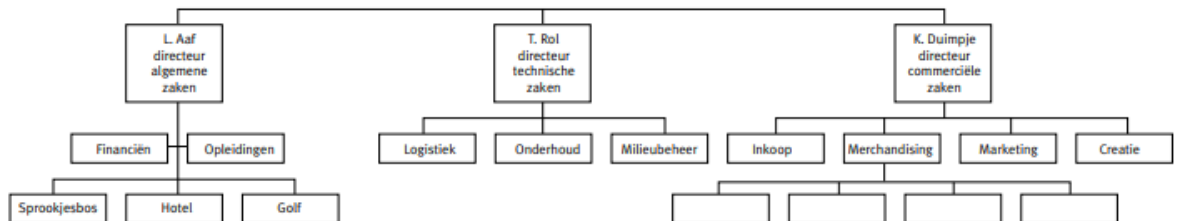
19 Onder functionele bevoegdheid wordt verstaan dat een hulpdienst dwingende voorschriften mag uitvaardigen naar (lijn)afdelingen waarover ze geen formele zeggenschap heeft.

20 Belangrijke taken van het middenkader zijn:

- motiveren van medewerkers;
- organiseren van werkzaamheden;
- rapporteren naar de leiding;
- leidinggeven aan medewerkers;
- plannen van activiteiten;
- binnenhalen van opdrachten;
- informeren over de dagelijkse gang van zaken.

21 Met een platte organisatie wordt bedoeld een organisatie die een beperkt aantal hiërarchische lagen heeft.

22



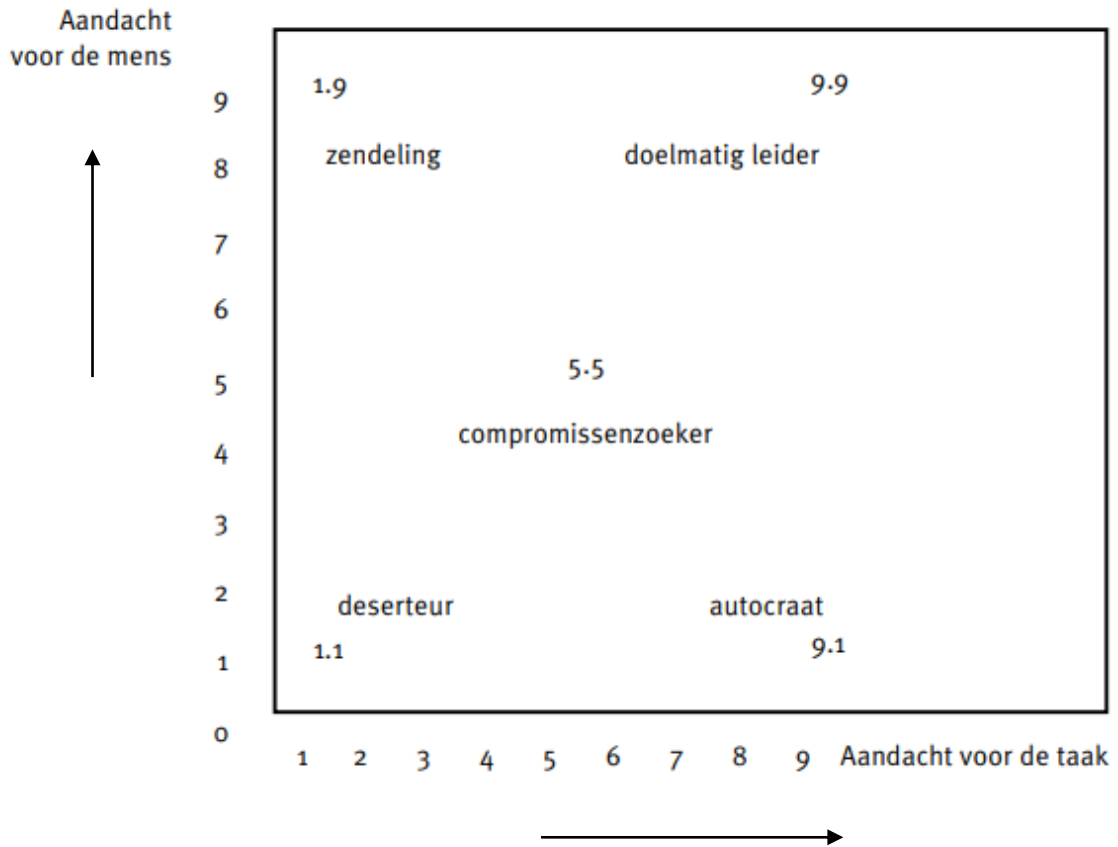
23 Greiner ziet een organisatie als een levend organisme dat in zijn groei verschillende groeifasen meemaakt. Een startend bedrijf is een jong bedrijf dat van beperkte omvang is. Naarmate het bedrijf ouder wordt, neemt het bedrijf in omvang toe. Deze groei gaat gepaard met groeistuipe, door Greiner crises genoemd. De externe omgeving dwingt het bedrijf tot verandering en aanpassing. Anticipeert het bedrijf in voldoende mate op de externe omgeving, met andere woorden pakt het bedrijf de kansen die door de omgeving worden geboden, dan kan het bedrijf groeien. Door de groei raken organisatiestructuren verouderd. Interne impulsen moeten ervoor zorgen dat de groei in goede banen wordt geleid en dat tijdig de organisatiestructuur wordt aangepast.

24 De Efteling bevindt zich in de fase van delegeren. Er is een meerhoofdige directie (horizontale taakverdeling), en het middenkader vervult een spilfunctie. Op dit niveau is

- eveneens sprake van horizontale taakverdeling. De verantwoordelijkheden zijn gedelegeerd naar het middenkader.
- 25 In deze fase past het beste Management by Objectives, eventueel aangevuld met Management by Exception, omdat de bevoegdheden zijn gedelegeerd en er wordt gestuurd op resultaten.
- 26 De optimale bestelgrootte is de bestelgrootte (het aantal eenheden grondstof en/of product dat een bedrijf telkens tegelijk bestelt) waarbij de som van de voorraadkosten en de bestelkosten in een bepaalde periode (bijvoorbeeld een jaar) het laagst is.

## 2 Paperworld BV

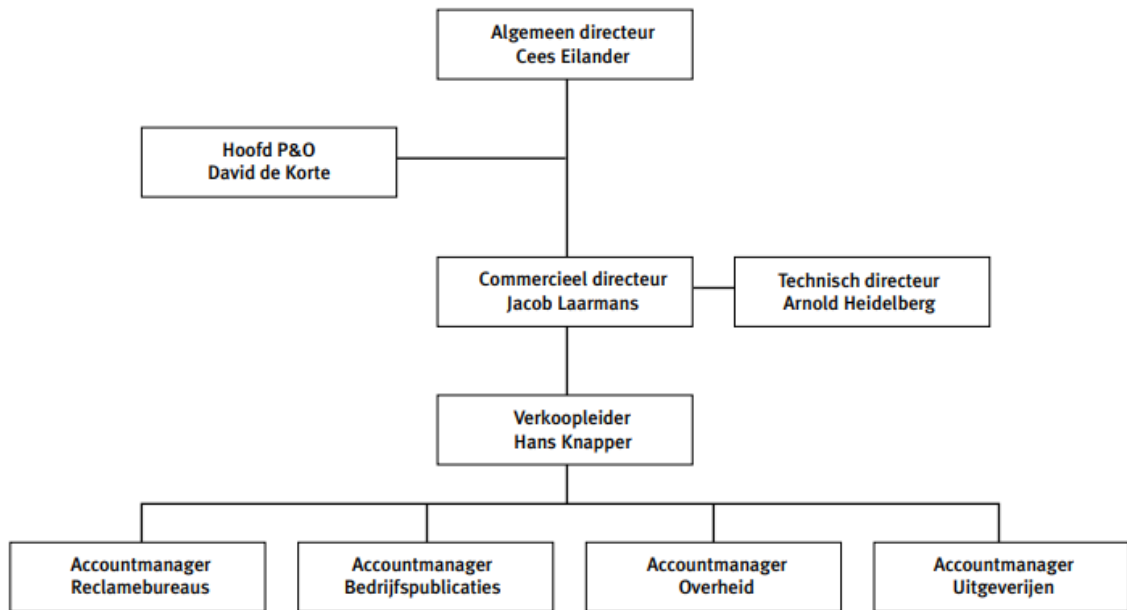
- 1 In het theorieboek zijn de volgende vormen van samenwerking besproken: strategische alliantie, overname, fusie en joint venture. (Andere mogelijkheden zijn: inkoopcombinatie, vrijwillig filiaalbedrijf, franchising en holding company).
- 2 De vier fasen van de levenscyclus zijn: de introductiefase, de groeifase, de verzadigingsfase en de vervalfase.
- 3 Een projectgroep is een tijdelijk samenwerkingsverband van personen uit verschillende vakgebieden (afdelingen), gericht op het realiseren van een concreet resultaat.
- 4 a Een hulpdienst is een afdeling die op bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering specialistische diensten met een dwingend karakter bewijst aan andere afdelingen of functionarissen. De stafdienst is in eerste instantie eveneens dienstbaar ten behoeve van andere afdelingen, maar kan haar dienstverlening niet dwingend opleggen.
- b
- 1 hulpdienst;
  - 2 hulpdienst;
  - 3 stafdienst;
  - 4 hulpdienst;
  - 5 stafdienst.
- 5 a De leidinggevende functie bestaat uit vijf onderdelen: vooruitzien, organiseren, commanderen, coördineren en controleren.
- b Latere auteurs hebben daar onder meer aan toegevoegd: motiveren, teamvorming, mensen laten leren en laten groeien in hun werk.



- 7 a Bij Paperworld is een ondernemingsraad verplicht omdat er meer dan 50 werknemers in dienst zijn.
- b Rechten van de ondernemingsraad zijn: recht op informatie, adviesrecht, instemmingsrecht en initiatiefrecht.
- 8 a Behoefte aan zelfrealisatie (doen waar je goed in bent).
- b Fysiologische behoeften, behoefte aan veiligheid en zekerheid, behoefte aan geborgenheid en sociale acceptatie, en behoefte aan waardering.
- c De P-indeling (indeling naar productcategorie).
- 9 Van interne differentiatie is sprake bij de F-indeling. Van interne specialisatie is sprake bij de P-indeling, de M- en de G-indeling.



10



- 11 a Door een hiërarchische structuur is een verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden mogelijk.  
 b Commanderen en controleren.  
 c In een platte organisatie is de communicatie eenvoudig. Bovendien kan snel op veranderende omstandigheden worden ingespeeld.  
 d Toepassing van informatietechnologie kan een stimulans zijn om de organisatie platter te maken, omdat tussenlagen die nodig waren om de informatie tussen de lagen te realiseren hun functie verliezen dankzij de informatietechnologie.

12 a

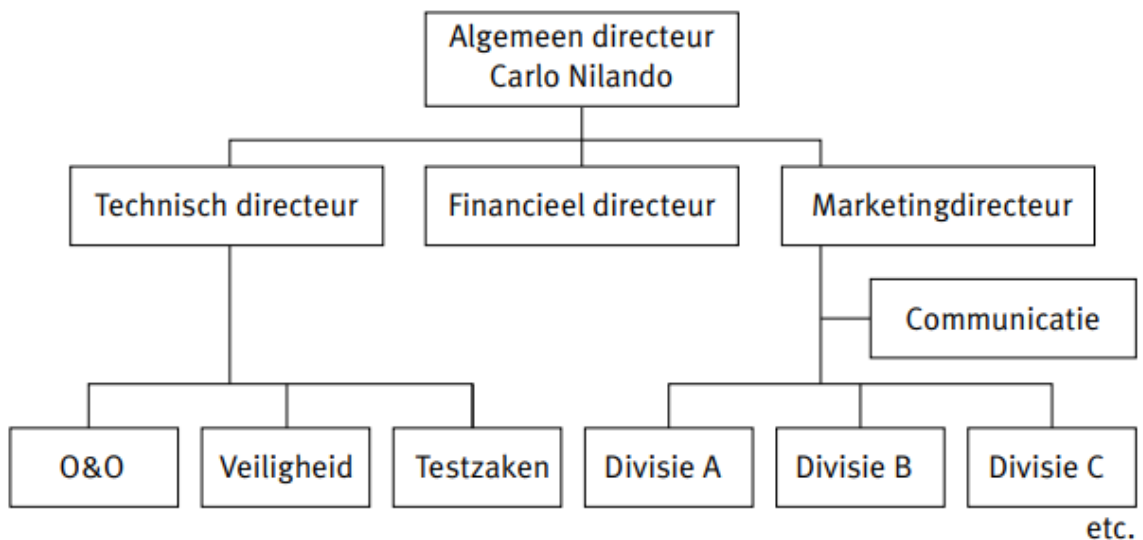
	<i>Milaan</i>	<i>Frankfurt</i>
Kostprijs	5 x 8 = 40	4 x 8 = 32
Bouwkundige voorzieningen	2 x 4 = 8	3 x 4 = 12
Scholingsbijdrage	2 x 3 = 6	4 x 3 = 12
Productiesnelheid	4 x 7 = 28	3 x 7 = 21
Levertijd	3 x 6 = 18	3 x 6 = 18
Technische mogelijkheden	5 x 8 = <u>40</u>	4 x 8 = <u>32</u>
	140	127

- b Milaan zal de voorkeur hebben boven Frankfurt. (Milaan heeft de hoogste score.)

### 3 Autofabrikant Leopardo

- 1
  - a De directe externe omgevingsfactoren zijn factoren die voor Leopardo wel beïnvloedbaar zijn, zoals leveranciers en banken. Tot de indirecte externe omgevingsfactoren worden alle ontwikkelingen gerekend die niet door Leopardo zijn te beïnvloeden, zoals belastingwetgeving, politiek stelsel, enzovoort.
  - b Voorbeelden van directe externe omgevingsfactoren die aan het succes van de beursintroductie hebben bijgedragen zijn: de supporters die graag een aandeel van hun raceteam willen hebben; de banken die bereid zijn om de emissie te ondersteunen; de sponsors die bereid zijn om een minimumaantal aandelen af te nemen, enzovoort.
  - c Voorbeelden van indirecte externe omgevingsfactoren die aan het succes van de beursintroductie hebben bijgedragen zijn: het economisch klimaat met veel welvaart en succesvolle aandelenemissies; de toenemende belangstelling voor autoracerij en met name voor merken die deelnemen aan de Formule 1-races en maatschappelijke ontwikkelingen die ervoor zorgen dat het kopen van aandelen algemeen en door iedereen is aanvaard als beleggingsvorm.
- 2
  - a In de managerial grid van Blake en Mouton wordt aandacht besteed aan de taak en de mens.
  - b Een leiderschapsstijl met de coördinaten 5.5 wordt gekenmerkt als een ‘middle of the road’ manager. Hij zoekt naar een gulden middenweg – naar een oplossing waarin medewerkers en organisatie elkaar kunnen vinden. Het gaat hier om een echte compromissenzoeker.
  - c Tricolore heeft zichtbaar veel aandacht voor het resultaat (het resultaat telt!). Hij kan worden gezien als een autocraat, een leider met aandacht voor taken (in het coördinatenstelsel komt dit overeen met coördinaat 9.1).

3



- b Hier is sprake van een interne specialisatie; het betreft hier een indeling naar productcategorie (de zogenoemde P-indeling).
- c Een organisatiestructuur omvat naast een organogram ook zaken als functie- en taakbeschrijvingen, vastleggen van procedures, beslissingsbevoegdheden en communicatie.

- 4 a Voor het uitkeren van een bonus is het van belang dat
- de prestatie door de werknemer/betrokkene te beïnvloeden is;
  - de prestatie objectief is;
  - de prestatie meetbaar is.
- b Deze keuzemogelijkheid wordt in de organisatieleer het cafetariasysteem genoemd.
- c Iemand die veel waarde hecht aan een goed pensioen valt in de behoeftepiramide in de categorie 'Behoefte aan veiligheid en zekerheid'. Hij is op zoek naar een stukje zekerheid (inkomen) in het geval dat hij buiten het arbeidsproces komt en geen inkomen uit arbeid geniet.
- 5 a De vier fasen van de productlevenscyclus zijn
- introductie;
  - groei;
  - verzadiging;
  - verval.
- b De nieuwe Leopardo XXZ7 bevindt zich in de fase van Introductie. Er wordt veel aandacht besteed aan de introductie van dit type; de omzet is minimaal en de cashflow is negatief. Tegenover de uitgaven voor onderzoek, productontwikkeling e.d. staan nog nauwelijks inkomsten.
- c De stelling is onjuist. De omzet daalt weliswaar, maar de cashflow hoeft zeker nog niet negatief te zijn en kan dus niet als zodanig als kenmerk voor deze fase worden opgevat.
- 6 a Onder een bedrijfstak wordt verstaan: de bedrijven die zich op dezelfde hoogte in de bedrijfskolom bevinden, zoals de banketbakers, de meubelfabrikanten en de exporteurs van groente en fruit.
- b Promotieartikelen afstoten: differentiatie.
- c Verkoop verzekeringen: parallellisatie.
- d Zelf versnellingsbakken produceren: integratie.
- e Alleen showrooms in eigen beheer: integratie.
- f Ook merk Trabant verkopen: parallellisatie.
- 7 a Het omspanningsvermogen duidt op het aantal (directe) medewerkers waaraan een manager effectief leiding kan geven.
- b Factoren die van invloed zijn op de grootte van het omspanningsvermogen zijn:
- de complexiteit van de werkzaamheden;
  - de kwaliteit, deskundigheid en ervaring van ondergeschikten;
  - de veranderlijkheid van de werkomstandigheden;
  - het afbreukrisico van de uitgevoerde werkzaamheden;
  - kennis en kunde van de leidinggevende.
- c Stelling is onjuist: de omvang van het omspanningsvermogen laat zich niet vertalen in de hiërarchische verhouding.
- 8 a De ontbrekende groeifasen in het Groeifasenmodel van Greiner zijn:
- 1 groei door dirigeren;
  - 2 groei door coördineren;
  - 3 groei door verzakelijking en dereguleren
- b Het Leopardoconcern bevindt zich nu in de fase van groei door coördinatie. Tricolore ervaart nu bij de uitvoering van het 'BAES'-project de nadelen van een organisatie met een overdosis aan regels en procedures.
- c De twee ontbrekende crisisvormen in het model van Greiner zijn:
- 4 autonomiecrisis;
  - 5 bureaucratiecrisis.

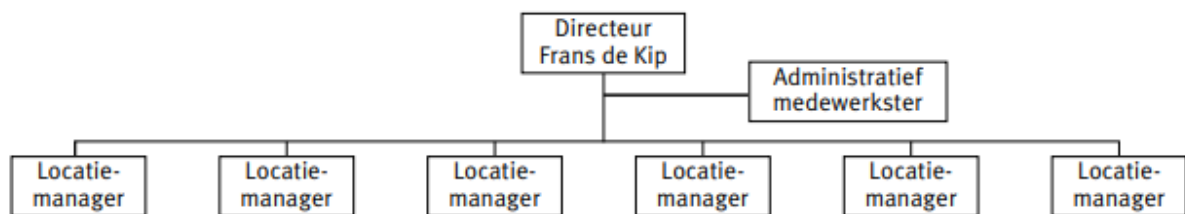
- 9 a De vijf organisatietypen in de theorie van Mintzberg zijn:
- simpele structuur;
  - machinebureaucratie;
  - professionele bureaucratie;
  - divisiestructuur;
  - adhocratie.
- b Leopardo is een goed voorbeeld van een divisiestructuur. Tijdens de persconferentie zijn ook de directeuren van de verschillende productdivisies aanwezig.
- 10 a Afbeelding van racewagens op kalenders: operationeel besluit.
- b Nieuwe fabriek: strategisch besluit.
- c Contract met RTL 9: organisatorisch besluit.
- d Modellenbureau: operationeel besluit.
- e Keuze andere bandenleverancier: organisatorisch besluit
- 11 a Rechten van de ondernemingsraad zijn:
- adviesrecht;
  - informatierecht;
  - instemmingsrecht;
  - initiatiefrecht.
- b Het directiebesluit om het 'BAES'-systeem in productie te nemen is een economisch besluit waarbij de ondernemingsraad alleen om advies wordt gevraagd. Hier is dus sprake van het adviesrecht.
- c De directie is niet gehouden aan het advies van de OR; men kan bij haar besluitvorming daarvan dus afwijken. De OR heeft (in de Nederlandse situatie) de mogelijkheid in beroep te gaan bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof
- 12 a Er zijn drie soorten afhankelijkheden:
- gepoolde afhankelijkheid;
  - seriële afhankelijkheid;
  - wederzijdse afhankelijkheid.
- b Hier is sprake van seriële afhankelijkheid. De productieactiviteiten staan in feite in een serieschakeling. Als er bij een productiefase een hapering optreedt heeft dat direct gevolgen voor de opvolgende productiefasen.
- 13 a Likert (3)
- b Mintzberg (4)
- c Maslow (1)
- d Lewin (5)
- e Herzberg (2)
- f McGregor (6)
- 14 a Onder een zeggenschapsrol wordt verstaan de wijze hoe mensen binnen een organisatie ten opzichte van elkaar staan. Met andere woorden, hoe zijn de bevoegdheden weergegeven binnen de bestaande relaties?
- b Naast de hiërarchische zeggenschapsrol zijn nog bekend de operationele zeggenschapsrol.
- 15 a Een project is een geheel van activiteiten, uitgevoerd door verschillende specialisten in een tijdelijk samenwerkingsverband, gericht op het behalen van een omschreven doel. Zodra het project klaar is wordt de projectorganisatie opgeheven en gaat iedere specialist weer terug naar de oorspronkelijke werkplek.
- b De stelling is juist. Een matrixorganisatie wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van projecten die elkaar in de tijd opvolgen. Het projectmatig denken en handelen is de basis voor de structuur van de organisatie.
- 16 a Onder het cybernetisch proces (regelkring) wordt verstaan de wijze waarop het proces beheerst wordt. Het gaat hierbij dus om procesbeheersing met aandacht voor

meetpunten, voor of na de transformatie, die dan vergeleken worden met de normprestatie.

- b Als bij de voortgangscontrole een afwijking is geconstateerd dan zijn er in principe twee mogelijkheden: bijsturing van de norm of de planning, dan wel bijsturing van de uitvoering

#### 4 'De Kip BV'

- 1 Er is sprake van persoonlijke en informele aansturing. Frans is 'de spin in het web' en delegeert nauwelijks. Dit wijst op een simpele structuur.
- 2

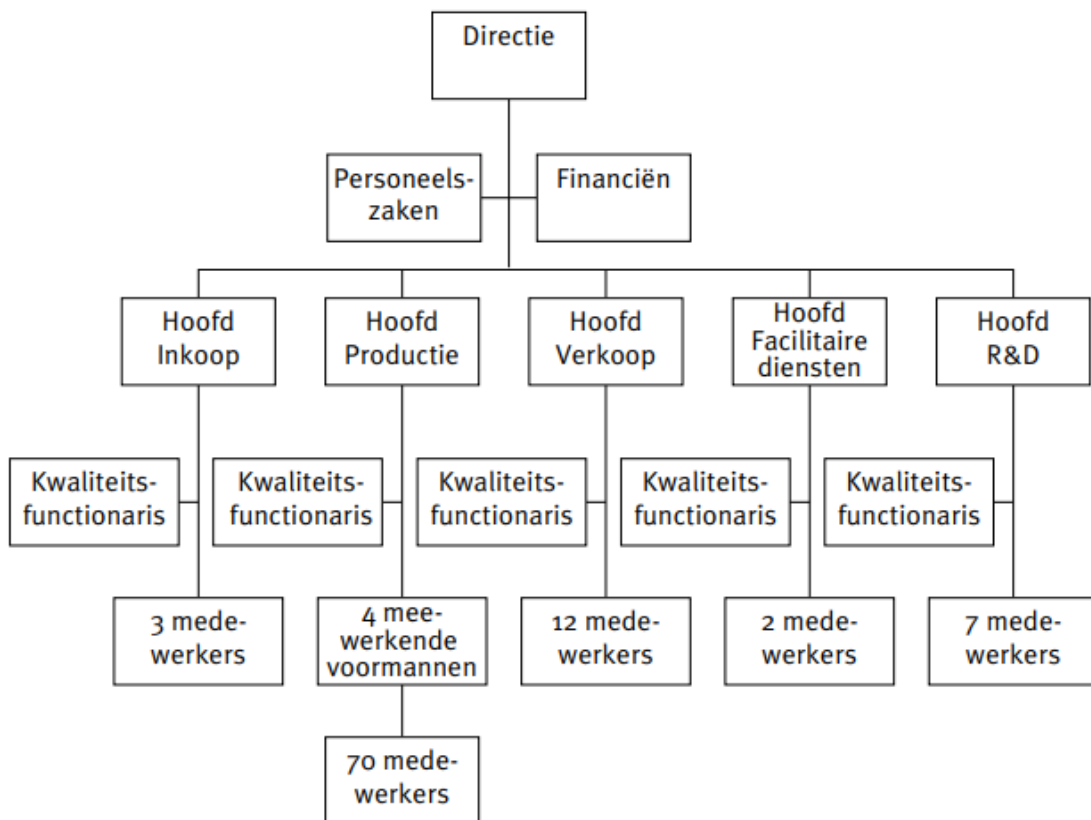


- 3 Machtscultuur, daar de gang van zaken wordt gedomineerd door een min of meer machtige leider. Persoonscultuur is ook goed te rekenen, mits voldoende gemotiveerd.
- 4 Uit niets blijkt dat Frans zijn medewerkers 'kent' in beslissingen. Dit wijst op de autoritaire manier van leidinggeven.
- 5 De aanwezigheid van locatiemanagers binnen het bedrijf wijst op vestigingen met een min of meer gelijk assortiment. Dergelijke filialen zijn geordend volgens de G- of geografische indeling.
- 6 a De drie gevraagde onderdelen zijn:
- het overdragen van taken;
  - van bevoegdheden;
  - en van bijbehorende verantwoordelijkheden aan een lager niveau in de organisatie
- b Eigenlijk wordt er niet gedelegeerd. Frans heeft wel een taakomschrijving gemaakt en blijkbaar taken overgedragen, maar de bevoegdheden en uiteindelijk ook de verantwoordelijkheden ontbreken bij de betrokken locatieverantwoordelijken.
- 7 a Een SWOT-analyse omvat het geven van een beeld van de sterktes/zwaktes van het betreffende bedrijf, om deze te koppelen aan relevante ontwikkelingen (kansen/bedreigingen) teneinde hierop de strategische koers of beleidsveranderingen te kunnen baseren.
- b Sterkte: slagvaardigheid, breedte van het assortiment, serviceniveau, lage prijzen. Door deze sterke punten creëert 'De Kip BV' een voorsprong op vergelijkbare bedrijven. Zwakte: schijnbare delegatie, motivatie en twijfel bij de locatiemanagers. Deze zwakke punten kunnen stagnatie veroorzaken. Bovendien kan men erdoor in een minder goed daglicht komen te staan bij externe relaties.
- 8 a De beschrijving wijst het meest op productontwikkeling, daar het een uitbreiding betreft met nieuwe producten, hoofdzakelijk gericht op dezelfde doelgroep of markt. Mits goed gemotiveerd (nieuwe kopersgroepen) mag diversificatie worden goed gerekend. Parallellisatie mag eveneens goed worden gerekend.
- b
- De medewerkers moeten worden geschoold in productkennis of verkooptechniek.
  - Een aangepast loonstelsel (bonus of premie) kan de houding van medewerkers beïnvloeden.

- 9 a Ondanks het feit dat we volgens de case praten over de taakverdeling naar locaties bevindt de organisatie zich in fase 2: Groei door leiding. Dit blijkt uit de taakomschrijvingen en de procedures. Via Frans is er sprake van een strikte coördinatie.
- b Na de crisis van de autonomie zou de organisatie in de fase 'Groeï door delegatie' moeten komen. Er moet dan worden gestuurd op resultaten. Frans zal dan meer aan de locatiemanagers over moeten laten.
- 10 a Hiermee wordt bedoeld dat de specifieke kennis en/of de positie van de staf zo overheersend is, dat het management te sterk steunt op het specialisme. Zeker wanneer de kennis bij het management ontbreekt, geschiedt informeel sturing vanuit het staforgaan. Informeel speelt het stafbureau een dominante rol in de leiding van de organisatie.
- b Door de dominante positie van Frans de Kip en de uitvoerende status van de administratieve medewerkster is de kans op vervaging van het stafbegrip binnen de betreffende organisatie niet groot.

## 5 Fietsenfabriek 'De Kangoeroe'

- 1 a



- b Een F-indeling op niveau van hoofden.  
Een F-indeling bij kwaliteitsfunctionarissen.  
Een F-indeling bij de meewerkende voormannen.  
Een P-indeling bij productiemedewerkers
- 2 a Dan hoeft de directie zich er minder mee te bemoeien. De directie heeft hier minder verstand van zaken.

- b Voorschrijven aan productieafdeling hoe nieuwe technieken toe te passen. Voorschrijven aan de afdeling Inkoop waar welke grondstoffen/halffabricaten moeten worden ingekocht. Voorschrijven aan de afdeling Verkoop hoe promotie van vernieuwing moet gaan plaatsvinden.
- 3 Er is sprake van (beperkte) horizontale decentralisatie omdat er invloed wordt verlegd naar buiten de lijnstructuur. In dit geval naar de twee centrale stafafdelingen Personeelszaken en Financiën, en naar de kwaliteitsfunctionaris.
- 4 a Taakroulatie, taakverrijking, taakverruiming, en autonome groepen.  
b Bij elke methode een voorbeeld noemen.
- 5 Mogelijke argumenten vóór verzelfstandigen:
  - meer ontplooiingskansen voor deze afdeling;
  - betere kostenbeheersing voor directie De Kangoeroe.
Mogelijke argumenten tegen verzelfstandigen:
  - verlies van paradepaardje;
  - wegvloeiën van kennis;
  - verdwijnen van een concurrentievoordeel.
- 6 In het huidige portfolio is geen sprake van wild cats en/of stars. Men leunt te veel op de cash cow.
- 7 a Een machtscultuur omdat de directie dwingend voorschrijft.  
b Een taakcultuur. Men wil de klus klaren. Het is een hecht team. Er is veel en breed overleg nodig om de problemen te lijf te gaan. Personencultuur wordt, mits goed gemotiveerd, ook goed gerekend.  
c Unfreezing moet ervoor zorgen dat mensen niet angstig worden voor verandering of dat deze angst wordt verminderd. Medewerkers worden bij de gang van zaken betrokken.  
d Veel uitleg geven aan de 'star' opererende afdelingen. Ook duidelijk vertellen waarom het noodzakelijk is om de cultuur te veranderen.
- 8 a Goedkoper kunnen werken. De productiekosten per product zullen dalen.  
b Fusie, aangaan van strategische allianties.
- 9 a Overnemen van bijv. groothandel in fietsen of overname van detailhandelszaken.  
b Door voorwaartse integratie kan men beter sturend optreden in de markt. Men is meer verzekerd van afzet. De afhankelijkheid van de volgende schakel wordt verminderd.
- 10 a Differentiatiefase. Want afdelingsbelang gaat boven totale bedrijfsbelang. De afdelingen zitten te veel op slot.  
b
  - Opzetten van overlegkringen/kwaliteitskringen.
  - Opzetten van systeem voor intervisie.
In het antwoord mag ook gekozen worden voor het wijzigen van de F-indeling naar een P-indeling, al dan niet met zelfsturing of grotere zelfstandigheid.





## Voorbeeldexamen 1

### 1 Toetsterm 1.7

*Welke van onderstaande activiteiten rekent men tot het Human Resource Management?*

*Let op, er zijn meerdere antwoorden juist.*

- A *gesprekken voeren met de gemeente over uitbreidingsmogelijkheden*
- B *het in de markt zetten van een nieuw product*
- C *het opstellen van trainingsprogramma's voor verkopers*
- D *selecteren van verkoopmanagers voor landen in Zuid-Amerika*
- E *talencursussen opzetten voor het personeel*
- F *verbeteren van productiemethoden*

Juiste antwoord: C, D en E.

### 2 Toetsterm 1.9

*Zet de omschrijvingen op de juiste plaats in het schema.*

Juiste antwoord:

Rijnlands model	Angelsaksisch model
veel aandacht voor klimaatproblemen	bepaalde rol overheid
stimuleren van overleg binnen het bedrijf	sturen op zo hoog mogelijk financieel resultaat
goed personeel is belangrijker dan goedkoop personeel	

### 3 Toetsterm 2.12

*De Boston Consulting Group heeft producten ingedeeld in vier categorieën: stars, wild cats, cash cows en dogs.*

*Wat is juist?*

- A *Go On! behoort tot de cashcows en Shot tot de dogs.*
- B *Go On! behoort tot de cashcows en Shot tot de wild cats.*
- C *Go On! behoort tot de stars en Shot tot de dogs.*
- D *Go On! behoort tot de stars en Shot tot de wild cats.*

Juiste antwoord: B.

**4 Toetsterm 2.8**

*Zet de activiteiten op de juiste plaats in het schema.*

Juiste antwoord:

Beleidsgebied	Activiteit
Personeelsmanagement	aantrekken van uitzendkrachten
Financieel management	kostprijzen van producten berekenen
Kwaliteitsmanagement	afhandeling van klachten over levering
Informatiemanagement	het verstrekken aan de directie van een overzicht openstaande posten debiteuren
Marketing	een aantrekkelijke kortingsactie bedenken

**5 Toetsterm 3.1**

*Plaats de activiteiten de prioriteitenmatrix van Eisenhower.*

Juiste antwoord:

	Niet belangrijk	Wel belangrijk
Urgent	briefje ophangen op het informatiebord met een intekenlijst	verzoek voor een budget indienen bij de directie
Niet urgent	een feestlied bedenken om gezamenlijk in de bus te zingen	restaurant voor de lunch afspreken

**6 Toetsterm 3.5**

*In een SWOT-analyse kun je deze aspecten in een confrontatiematrix zetten.*

*Wat is juist?*

*Let op, er zijn meerdere antwoorden juist.*

- A *goedlopend restaurant is een kans*
- B *strengere regels van de gemeente Amsterdam zijn een bedreiging*
- C *uitstekend keukenpersoneel is een sterk punt*
- D *toenemende concurrentie is een zwak punt*
- E *betere parkeermogelijkheden in Purmerend en Haarlem zijn een sterk punt*

Juiste antwoord: B, C en E.

**7 Toetsterm 3.11**

*Benchmarking is*

- A *analyseren van de verkoopresultaten*
- B *het voorkomen van verspillingen*
- C *het vergelijken van resultaten met andere bedrijven*
- D *het inschakelen van een adviesbureau voor het verbeteren van de interne organisatie*

Juiste antwoord: C.

**8 Toetsterm 4.4**

*Wat is een kenmerk van een lijnorganisatie?*

*Let op, er zijn meerdere antwoorden juist.*

- A *in een lijnorganisatie vindt naar verhouding weinig horizontale communicatie plaats*
- B *in een lijnorganisatie is er weinig hiërarchie*
- C *specialismen worden onvoldoende benut*
- D *lijnmanagers worden ondersteund door stafafdelingen*
- E *er vindt snelle besluitvorming plaats*

Juiste antwoord: A, C en E.

**9 Toetsterm 4.7**

*Volgens Lewin is hier sprake van de fase van*

- A *freezing*
- B *unfreezing*
- C *consolidation*
- D *moving*

Juiste antwoord: D.

**10 Toetsterm 4.2**

*In een organisatie zijn vier typen van horizontale taakverdeling te onderscheiden: de F-, P-, G- en M-indeling.*

*Wat is juist?*

*Let op, er zijn meerdere antwoorden juist.*

- A *De F-indeling is een vorm van interne differentiatie.*
- B *De G-indeling is een taakverdeling naar functie.*
- C *De P-indeling heeft betrekking op de hiërarchie in de organisatie.*
- D *De M-indeling is een taakverdeling naar marktsegment.*

Juiste antwoord: A en D.

**11 Toetsterm 5.1**

*Over welk onderdeel uit de managementtheorie is men tijdens deze vergadering bezig?*

- A *contingentiebenadering*
- B *systeembenadering*
- C *human-relationsbenadering*
- D *de benadering van het revisionisme*

Juiste antwoord: A

**12 Toetsterm 5.3**

*Wat is het doel van functieclassificatie?*

- A Het vaststellen van een aantal kenmerken of gezichtspunten van de hoofdfuncties, die gebruikt worden voor het vaststellen van de beloning.*
- B Het vervaardigen van een standaardbeschrijving en/of gradering voor een functie om zo de beloning te kunnen vaststellen.*
- C Het vaststellen van de onderlinge verhoudingen in zwaarte en niveau tussen de verschillende functies.*
- D Het omschrijven van een aantal sleutelfuncties, waarvoor de geldende beloning als aanvaardbaar wordt beschouwd.*

Juiste antwoord: C

**13 Toetsterm 5.4**

*Wat geldt in dit voorbeeld voor de commercieel directeur?*

- A zijn omspanningsvermogen is zes en zijn spanwijdte is dertig werknemers*
- B zijn spandiepte is zes en zijn spanwijdte is vijf werknemers*
- C zijn spanwijdte is zes werknemers*
- D zijn depth of control is elf werknemers*

Juiste antwoord: C

**14 Toetsterm 5.8**

*In de typologie van Mintzberg is hier sprake van de volgende organisatiecultuur:*

- A ondersteunende cultuur*
- B innovatieve cultuur*
- C 'respect -voor -regels'-cultuur*
- D doelgerichte cultuur*

Juiste antwoord: D

**Opgave 1****15 Toetsterm 1.1**

*Noem twee interne en twee externe stakeholders van een groothandelsbedrijf.*

Juiste antwoord:

Intern: werknemers, eigenaren

Extern: banken, leveranciers, gemeente

**16 Toetsterm 1.1**

*Geef van de genoemde stakeholders het belang aan dat ze hebben.*

Juiste antwoord:

Werknemers: inkomen, werk

Eigenaren: inkomen, aanzien

Banken: rente, terugbetaling leningen

Leveranciers: afzet

Gemeente: belastinginkomen, werkgelegenheid

**Opgave 2****17 Toetsterm 2.6**

*Wat is het kenmerkende verschil tussen strategische beslissingen en tactische beslissingen?*

Juiste antwoord:

Strategische beslissingen hebben betrekking op de koers van de onderneming en hebben vaak een planningstermijn van meer dan drie jaar. Tactische beslissingen hebben een kortere planningstermijn (één tot drie jaar) en hebben betrekking op de inrichting van de organisatie en de verdeling van de taken en bevoegdheden.

**18 Toetsterm 2.6**

*Noem een voorbeeld van een strategische beslissing en van een tactische beslissing.*

Juiste antwoord:

Strategische beslissing: verplaatsen hoofdkantoor, toevoegen van een nieuw product.

Tactische beslissing: kortingsactie introduceren, veranderen van leverancier.

**Opgave 3****19 Toetsterm 4.4**

*Leg uit wat bedoeld wordt met functionele bevoegdheden en noem daarvan een voorbeeld voor een winkelbedrijf.*

Juiste antwoord:

De stafafdeling mag dwingende aanwijzingen geven aan afdelingen die lager in de organisatie voorkomen.

Een voorbeeld is dat de afdeling HR (Human Resource) dwingend voorschrijft hoe de werving van personeel moet plaatsvinden.

**20 Toetsterm 4.4**

*Noem een voordeel en een nadeel van functionele bevoegdheden.*

Juiste antwoord:

Mogelijk voordeel: de leidinggevende wordt ontlast

Mogelijk nadeel: doorbreken van eenheid van bevel.



## Voorbeeldexamen 2

### 1 Toetsterm 1.1

*Een leidinggevende functie bestaat volgens Fayol uit vijf onderdelen.*

*Welke van onderstaande onderdelen worden daartoe gerekend?*

*Let op, er zijn meerdere antwoorden juist.*

- A *beoordelen*
- B *commanderen*
- C *organiseren*
- D *slechtnieuwsgesprekken voeren*
- E *vooruitzien*

Juiste antwoord: B, C en E

### 2 Toetsterm 1.4

*Zet de organisaties in onderstaand schema op de juiste plaats.*

Juiste antwoord:

Sector	Organisatie
Primaire sector	kaasboerderij
Secundaire sector	fietsenfabriek
Tertiaire sector	cafeteria
Quartaire sector	gemeentehuis

### 3 Toetsterm 2.5

*Zet de door Elviro BV te nemen beslissingen op de juiste plaats in het schema.*

Juiste antwoord:

Soort beslissing	Beslissing Elviro BV
Strategische beslissing	het sluiten van een afdeling en ontslaan van het daar werkzame personeel
Tactische beslissing	het veranderen van softwareleverancier
Operationele beslissing	het werkrooster voor het magazijnpersoneel voor de komende maand samenstellen

**4 Toetsterm 2.7**

*Welk organisatietype van Mintzberg hoort bij elke omschrijving?*

Juiste antwoord:

Omschrijving	Organisatietype
In deze organisatie is een groot deel van de werkprocessen gestandaardiseerd en is de eigen inbreng van werknemers is gering.	machinebureaucratie
In deze organisatie werkt men veel in projectteams met deelnemers uit verschillende afdelingen.	adhocratie
In deze organisatie is men specifiek gericht op resultaten, zoals omzet en winst.	divisiestructuur
In deze organisatie hebben werknemers veel leiding en toezicht nodig.	eenvoudige structuur

**5 Toetsterm 3.2**

*Geef aan of op basis van de scores Irma Venema in aanmerking komt voor de functie.*

- A Ja, de totaalscore is meer dan 150 punten en de score op de twee belangrijkste competenties is meer dan 40 punten.*
- B Nee, de totaalscore is wel meer dan 150 punten, maar op één van de twee belangrijkste competenties is de score minder dan 40 punten.*
- C Nee, de totaalscore is minder dan 150 punten, maar op de twee belangrijkste competenties is de score wel meer dan 40 punten.*
- D Nee, de totaalscore is minder dan 150 punten en op één van de twee belangrijkste competenties is de score minder dan 40 punten.*

Juiste antwoord: B

**6 Toetsterm 3.5**

*In de SWOT-analyse van een bedrijf wordt gesproken over twee belangrijke punten: het ontbreken van een eenduidig begrotingsbeleid en het probleem van toenemende concurrentie.*

*Deze punten behoren tot de volgende twee onderdelen van de SWOT-analyse:*

- A bedreiging en kans*
- B zwakte en kans*
- C zwakte en bedreiging*

Juiste antwoord: C



**7 Toetsterm 3.7**

*De doorlooptijd van het project is:*

- A 125 dagen
- B 130 dagen
- C 135 dagen
- D 140 dagen

Juiste antwoord: C

**8 Toetsterm 4.4**

*Veel grote bedrijven kennen een lijn-staforganisatie.*

*Wat is een voordeel van deze organisatievorm?*

*Let op, er zijn meerdere antwoorden juist.*

- A *op specialistisch terrein kan het management worden ondersteund*
- B *de top krijgt meer omspanningvermogen door de vervaging van het stafbegrip*
- C *het ondernemersrisico wordt beter gespreid*
- D *de onderdelen kunnen flexibeler inspelen op relevante ontwikkelingen*
- E *de kwaliteit van de besluitvorming verbetert door inzet van deskundigen*

Juiste antwoord: A en E

**9 Toetsterm 4.7**

*Wat zijn de kenmerken van de differentiatiefase.*

*Let op, er zijn meerdere antwoorden juist.*

- A *minder taakspecialisatie waarbij afdelingen onafhankelijker van elkaar worden*
- B *meer taakspecialisatie waarbij er meer geformaliseerd moet worden*
- C *er is nog weinig sprake van delegeren en overleg*
- D *er ontstaat een plattere organisatie omdat bestaande lagen overbodig worden*
- E *de doelstellingen van de organisatie zijn belangrijker dan de eigen doelstellingen*

Juiste antwoord: B en C

**10 Toetsterm 4.2**

*Door het opzetten an een nieuwe afdeling is er sprake van:*

*Let op, er zijn meerdere antwoorden juist.*

- A *Interne differentiatie*
- B *Interne specialisatie*
- C *F-indeling*
- D *P-indeling*
- E *G-indeling*
- F *M-indeling*

Juiste antwoord: B en F

**11 Toetsterm 5.3**

*De Y-theorie van McGregor is het best te karakteriseren als een theorie die*

- A medewerkers ziet als creatieve mensen die werken vanzelfsprekend vinden.*
- B ervan uitgaat dat medewerkers alleen door beloning extra te motiveren zijn.*
- C medewerkers voornamelijk via samengestelde opdrachten tot prestaties brengt.*
- D medewerkers voornamelijk door het geven van complimenten motiveert.*

Juiste antwoord: A

**12 Toetsterm 5.6**

*Welk type leider is deze manager?*

- A consultatieve leider*
- B democratische leider*
- C faciliterende leider*
- D situationele leider*

Juiste antwoord: C

**13 Toetsterm 5.2**

*Het belangrijke verschil tussen de 3D-benadering van Reddin en de theorie van Blake en Mouton is*

- A dat bij Blake en Mouton de effectiviteit van een bepaalde leiderschapsstijl afhangt van de situatie waarin deze wordt gehanteerd en dat dit bij Reddin onafhankelijk is van de situatie*
- B dat bij Blake en Mouton wel op de taak en de mens wordt gelet en bij Reddin niet*
- C dat bij Reddin wel op de taak wordt gelet en bij Blake en Mouton niet*
- D dat bij Reddin de effectiviteit van een bepaalde leiderschapsstijl afhangt van de situatie waarin deze wordt gehanteerd en dat dit bij Blake en Mouton onafhankelijk is van de situatie*

Juiste antwoord: D

**14 Toetsterm 5.9**

*In deze organisatie is sprake van:*

- A management by direction*
- B management by objectives*
- C management by speech*
- D management by delegation*

Juiste antwoord: B

**Opgave 1****15 Toetsterm 1.1**

*Wat is het verschil tussen ondernemingen zonder rechtspersoonlijkheid en ondernemingen met rechtspersoonlijkheid?*

Juiste antwoord:

Ondernemingen zonder rechtspersoonlijkheid zijn niet zelfstandig in het nemen van beslissingen. Alle beslissingen (kopen, verkopen, afsluiten leningen etc.) worden genomen door de eigenaar of eigenaren, die daarvoor verantwoordelijk en (persoonlijk) aansprakelijk zijn.

In ondernemingen met rechtspersoonlijkheid worden beslissingen genomen door de onderneming zelf en is deze daarvoor ook verantwoordelijk en aansprakelijk. Eigenaren zijn niet persoonlijk aansprakelijk.

**16 Toetsterm 1.1**

*Welke van de genoemde rechtsvormen hebben geen rechtspersoonlijkheid en welke wel?*

Juiste antwoord:

Geen rechtspersoonlijkheid hebben de eenmanszaak, vof en cv.

Wel rechtspersoonlijkheid hebben de bv en de nv.

**Opgave 2****17 Toetsterm 4.7**

*In wat voor soort crisis verkeert Xfort in de theorie van Greiner en wat is daarvan de oorzaak?*

Juiste antwoord:

Xfort verkeert in een leiderschapscrisis, omdat de eigenaar te lang is doorgedaan met alles zelf te doen en direct leiding te geven aan al zijn medewerkers.

**18 Toetsterm 4.7**

*Op welke manier kan Xfort deze crisis oplossen?*

Juiste antwoord:

Eigenaar Stan Hormes kan een extra manager aantrekken die een deel van de leiding van hem overneemt. En het administratieve werk moet hij door een ander later doen of uitbesteden aan een administratiekantoor. Zo houdt hij tijd over voor zaken die voor het bedrijf het belangrijkste zijn.

**Opgave 3****19 Toetsterm 5.4**

*Wat wordt verstaan onder omspanningsvermogen?*

Juiste antwoord:

Het omspanningsvermogen is het aantal medewerkers dat een manager effectief kan leiden en coachen. Het gaat niet alleen om het aantal directe medewerkers aan wie de manager leiding geeft (spanwijdte), maar ook om degenen die daaronder zitten.

**20 Toetsterm 5.4**

*Noem drie factoren die van invloed op het omspanningsvermogen van een manager.*

Juiste antwoord:

Factoren die van invloed zijn op het omspanningsvermogen zijn onder meer:

- complexiteit van de werkzaamheden
- kwaliteit en deskundigheid van de ondergeschikten
- werkomstandigheden
- afbreukrisico (wat is de invloed als iets fout gaat)

