

NEMAS Middle Management

Middle Management & Bedrijfsvoering – Uitwerkingen



NEMAS  
Middle Management

## **Middle Management & Bedrijfsvoering**

### **UITWERKINGEN**

**Ad Bakker**  
**Ton Verweij**

Vijfde, herziene druk

De serie NEMAS Middle Management bestaat uit:

Algemene managementkennis	theorieboek	ISBN 978 94 6443 831 4
Algemene managementkennis	opgavenboek	ISBN 978 94 6443 832 1
Middle Management & Bedrijfsvoering	theorieboek	ISBN 978 94 6443 833 8
Middle Management & Bedrijfsvoering	opgavenboek	ISBN 978 94 6443 834 5

Vijfde herziene druk

Copyright © 2023 Examentraining4you, Utrecht

Omslagontwerp: Wilcografimedia

Vormgeving binnenwerk: [www.examentraining4you.nl](http://www.examentraining4you.nl)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook

zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Het verbod geldt eveneens voor gehele of gedeeltelijke bewerking.

Hoewel bij deze uitgave uiterste zorg is nagestreefd, aanvaarden auteurs én uitgever geen aansprakelijkheid voor het voorkomen van eventuele (druk)fouten en/of onvolkomenheden.

Vragen inzake overneming of reproductie richten aan: Examentraining4you,  
[info@examentraining4you.nl](mailto:info@examentraining4you.nl)

## Inhoud

1	Communicatie en informatie	7
2	Communicatie en organisatie	12
3	Communicatie en medewerker	18
4	Personeel en beleid	22
5	Personeel en begeleiding	27
6	Personeel en beloning	31
7	Balans en winst-en-verliesrekening	33
8	Kosten en kostprijs	37
9	Marketingstrategie	42
10	Marketingbeleid	46
11	Kwaliteitsbeleid	51
12	Kwaliteitsanalyse en normering	54
13	Productiemanagement	57
14	Logistiek en voorraadbeheer	59
15	Informatie en beleid	62
16	Informatie en organisatie	64
	Uit de praktijk	67
	Voorbeeldexamen 1	71
	Voorbeeldexamen 2	78



# 1 Communicatie en informatie

## 1.1 Inleiding

- 1 Of de groep mensen een organisatie vormt wordt bepaald door het feit of de mensen bewust relaties met elkaar aangaan teneinde zo gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren.
- 2 Om goed te kunnen samenwerken dienen de deelnemers in het samenwerkingsverband onderling van gedachten te wisselen.
- 3 Bij de communicatie (vraag 2) wisselen de deelnemers onderling informatie uit die gericht is op het bereiken van het gemeenschappelijke doel.
- 4 Centraal hierbij staat het feit of hier aan alle criteria wordt voldaan om van een organisatie te mogen spreken. Antwoorden ter beoordeling docent.

## 1.2 Het communicatieproces

- 1 Een organisatie is elk samenwerkingsverband waarin mensen bewust relaties met elkaar aangaan om daardoor gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken.
- 2 Communicatie is een tweezijdig proces, dat zich afspeelt tussen twee of meer personen. Hierbij geeft de een informatie aan de ander, die aan die informatie een bepaalde betekenis toekent.
- 3 A (de zender) formuleert een boodschap en verzendt deze aan B (de ontvanger). B interpreteert deze boodschap en geeft eventueel een reactie hierop aan A; nu wordt B de zender en A de ontvanger. A en B behoeven zich niet van hetzelfde medium als informatiedrager te bedienen. Vgl. blz. 15 theorieboek.
- 4 Het stimulus-response-model is gebaseerd op het feit dat veel van het menselijk gedrag is aangeleerd en dat we voornamelijk gewoonten leren. Daardoor zullen mensen in bepaalde situaties (vrijwel) altijd hetzelfde reageren. We krijgen van buiten af een prikkel (stimulus) die ons aanzet tot een reactie (response). Als het resultaat bevredigend is komt er de volgende keer dezelfde response op de prikkel. Vergelijk de baby die ontdekt dat bij huilen een van de ouders direct komt kijken: huilen is de stimulus en de response is de aandacht van de ouders.
- 5 Indien je van mensen iets wilt bereiken zul je je in de communicatie naar hen toe bedienen van die (vorm van) informatie, waarvan vooraf al bekend is dat deze tot het gewenste resultaat zal leiden.
- 6
  - a De supermarkt verwacht dat de goed zichtbare uitstalling van het snoepgoed vrijwel letterlijk 'het water in de mond doet lopen' bij klanten die voor de kassa staan te wachten. De verwachte reactie op deze stimulus is natuurlijk de aankoop van het snoepgoed.
  - b De werkgever verwacht dat de stimulus van een mogelijk hogere beloning de werknemers zal aanzetten tot een grotere inspanning.
  - c De beloning moet bij de kleine het gewenste gedrag uitlokken.

### 1.3 Ruis in de communicatie

- 1 Als ruis optreedt kunnen bij het zenden en ontvangen fouten ontstaan.
- 2 Onderscheiden worden:
  - a externe ruis: het gekozen medium is niet passend of functioneert niet goed.  
Vgl. uitval van elektriciteit, gebruik van een verkeerd e-mailadres.
  - b interne ruis: als de ontvanger de boodschap verkeerd interpreteert.  
Vgl. onvoldoende interesse van de ontvanger, onvoldoende kennis van de materie bij de ontvanger.
- 3 Niet-intentionele ruis ontstaat per ongeluk, terwijl intentionele ruis opzettelijk wordt veroorzaakt. Bij de eerstgenoemde kan sprake zijn van een onbedoelde verspreking, de tweede vindt zijn oorzaak veelal in het bewust verdraaien van de waarheid.
- 4 In principe moet communicatieruis worden voorkomen: waartoe dient immers communicatie? Echter, realiter kunnen zaken ook wel eens anders lopen. Verdere antwoorden ter beoordeling docent.
- 5
  - a In principe is interne ruis aan de orde. De leiding slaagt er niet in haar overwegingen of handelwijze duidelijk te maken. Dit heeft ook te maken met fixatie of blokkades bij de deelnemers. Externe ruis, storingen van buiten, lijken minder een rol te spelen. Een andere wijze van communicatie lijkt ook moeilijk. Voor externe ruis mogen punten worden toegekend wanneer een andere geschikte wijze van communicatie zou worden genoemd.
  - b
    - Door een goede afstemming van de schriftelijke met de mondelinge communicatie.
    - Door goede voorbereiding van de vergadering.
    - Door openheid en het ontbreken van verborgen agenda's.
    - Door een kundige en integere voorzitter.

### 1.4 Vormen van communicatie

- 1 Bij verbale communicatie is in tegenstelling tot bij non-verbale communicatie 'het woord' van belang: de gebruikte taal kan een officiële zijn, dan wel een 'kunsttaal' zoals de sms-afkortingentaal, terwijl laatstgenoemde alle communicatie betreft waarbij geen woorden worden gebruikt.
- 2 Lichaamstaal is een vorm van non-verbale communicatie, die blijkt uit houding, gebaar en gelaatsuitdrukking (mimiek). Voorbeelden zijn: de wijze waarop iemand staat of zit dan wel afstand houdt tot anderen (houding); gebruik van handen om de grootte van iets aan te geven, troostend de arm om iemand heen slaan (gebaar); een bezorgd gezicht bij slecht nieuws of een lach bij een grappige gebeurtenis (mimiek).
- 3 Indien men elkaars taal niet beheerst, is dit de enige mogelijkheid tot communicatie.
- 4 Schriftelijke communicatie is verbaal van aard, indien woorden worden gebruikt; indien hiervan geen gebruik wordt gemaakt, is deze non-verbaal van aard.
- 5 Schriftelijke communicatie zal in principe gevoeliger zijn voor ruis, omdat niet altijd de gelegenheid bestaat alle noodzakelijke gegevens, nodig om ruis te voorkomen, uit te wisselen.



- 6 Schriftelijke communicatie betreft onder meer e-mailberichten en faxverkeer; mondelinge communicatie betreft onder meer telefonie en beeldverbinding. Verdere antwoorden ter beoordeling docent.

## 1.5 Van gegevens naar informatie

- 1 Van informatie zal pas sprake zijn, indien de ontvanger de gegevens op de juiste wijze weet te interpreteren en vertalen overeenkomstig de intentie van de zender. Informatie daarentegen bestaat per definitie uit gegevens.
- 2 Deze bevatten gegevens, echter geen informatie voor de toerist.
- 3 Voor de Moskoviet bevatten deze opschriften eveneens gegevens; of deze ook informatie bevatten is afhankelijk van de juiste interpretatie hiervan door deze Rus. Vgl. vraag 1.
- 4 Het verschil in doelgroep heeft consequenties voor de gegevens. Immers, elke doelgroep zal de gegevens op zijn eigen wijze interpreteren. Om toch de informatie te ontvangen zoals de zender dit voor ogen staat, dienen de gegevens daartoe te worden aangepast. Voorbeeld ter beoordeling van de docent.
- 5 Indien sprake is van een teveel aan informatie, al dan niet bewust.
- 6 Het effect is, dat de toehoorder zeer snel de draad van het verhaal kwijt is en dat daardoor de boodschap niet meer overkomt; de essentie van de boodschap komt niet over.

## 1.6 Selectieve perceptie

- 1 Perceptie betekent 'waarnemen', wat een subjectieve bezigheid is. Elk mens heeft zijn eigen waarneming. Daarom noemt men het selectieve perceptie.
- 2 Dit betekent, dat elk mens de werkelijkheid ervaart op zijn eigen wijze.
- 3 De zender zal rekening moeten houden met de achtergrond (referentiekader) van de ontvanger bij het verzenden (vertellen) van zijn boodschap.
- 4 a De telecomaانبieder heeft kennelijk een ander referentiekader dan de dierenbeschermers. Men denkt verschillend over de wijze waarop dieren zijn in te zetten in reclameboodschappen.
- b Aangezien 'de klant altijd gelijk heeft', is de reactie van de telecomaانبieder commercieel niet slim. Als een ondernemer weet dat een reclamespot mogelijke klanten bruuskeert, maak je daarvoor je excuses en neem je de reclamespot terug.

## 1.7 Formele en informele communicatie

- 1 Hier is sprake van vastgelegde regels, die alle deelnemers aan de communicatie geacht worden te kennen en te respecteren.
- 2 Informele communicatie maakt de organisatie minder star, waardoor de flexibiliteit wordt vergroot.
- 3 Een bureaucratische organisatie heeft meer vertrouwen in een formele organisatie; zo bestaat de zekerheid, dat alles volgens vastgelegde procedures zal verlopen.

- 4 Het grote risico bestaat dat op onverwachte bedreigingen of kansen door de inflexibiliteit van de organisatie niet dan wel onvoldoende kan worden ingespeeld.

## 1.8 Meerkeuzevragen

- 1 C  
2 C  
3 D  
4 B  
5 B

## 1.9 Praktijkflitsen

### 1 Fusie tussen Air France en KLM

- 1 Aandeelhouders, Raad van Commissarissen, werknemers, vakbonden, banken, overheden.
- 2 Het ontstaan van geruchten dient in dit soort situaties zoveel mogelijk te worden voorkomen. Dit vergt onder andere dat de communicatie met alle betrokken partijen een goed tweerichtingsverkeer kent. Over en weer moeten de kanalen 'open' zijn. Langs die weg had KLM vrijwel direct kunnen weten wat er onder het personeel leeft en geruchten hadden dan eigenlijk niet hoeven te ontstaan. Anderzijds geldt wel dat dit alles heel nauw luistert en dat het niet altijd mogelijk is op elk moment volledige informatie te verstrekken.
- 3 a verbale communicatie  
b schriftelijke communicatie  
c communicatie zonder redundantie  
d formele communicatie

### 2 Machinefabriek Manders BV

- 1
- bestellingen
  - voorraden en levertijden
  - prijzen en andere leveringscondities
  - bedrijfsvoering in China (personeelsformatie, beloningsstructuur)
- 2 Deze communicatie zal geheel verbaal verlopen, omdat op die manier zo weinig mogelijk misverstanden zullen ontstaan. Waarschijnlijk zal men zich daarbij bedienen van het Engels. Omdat dat zowel voor de Nederlanders als de Chinezen een vreemde taal is, kan de taal op zich een bron van misverstand zijn.
- 3 Telefoon, fax, e-mail, post.
- 4
- de geografische of fysieke afstand; externe ruis
  - de taal; interne ruis
  - het cultuurverschil; interne ruis
  - technische storingen in communicatieverbindingen; externe ruis

- 5 Aangezien Manders geen enkele zinnvolle betekenis aan het rapport kan toekennen, bevat het geen informatie maar slechts gegevens.
- 6
- a Interne ruis; partijen hebben elkanders bedoeling niet begrepen.
  - b Niet-intentionele ruis; het is niet de bedoeling geweest van de partijen om elkaar niet te begrijpen (laten we daar tenminste van uitgaan).
  - c Waarschijnlijk is hier wel sprake van redundantie; heel veel gegevens, maar geen duidelijke informatie.
  - d De miscommunicatie kan het gevolg zijn van een verschil in referentiekader (maar dat hoeft niet).
- 7 Het uitbrengen van een verkoopverslag door het Chinese verkoopkantoor aan het Nederlandse hoofdkantoor is een voorbeeld van formele communicatie, omdat zo'n verkoopverslag volgens een vaststaand stramien en op vaste tijden zal worden uitgebracht.

## 2 Communicatie en organisatie

### 2.1 Inleiding

- 1 Het betreft hier het samenwerkingsverband van de medewerkers binnen de organisatie.
- 2 De externe communicatie is gericht op de omgeving zoals de streek, concurrentie, collega-ondernemingen, etc.
- 3
  - a Rolcultuur: sterk gecentraliseerde leiding, geringe mate van samenwerking tussen individuen, sterke nadruk op regels en procedures, formele communicatie.
  - b Personencultuur: grote spreiding van macht, grote beslissingsbevoegdheid voor individuen.
  - c Machtscultuur: sterk gecentraliseerde leiding, nauwe samenwerking tussen individuen.
  - d Taakcultuur: spreiding van macht, nauwe samenwerking tussen individuen.
- 4 personencultuur

### 2.2 Corporate communicatie

- 1 Dit betreft het beeld zoals een onderneming het liefst intern en met name extern gezien wil worden.
- 2 Bedoeld is, dat de corporate identity zowel intern als extern wordt gecommuniceerd.
- 3 Hier gaat het om het beeld dat de interne en externe doelgroepen van de organisatie hebben.
- 4 De corporate communicatie is als organisatieactiviteit continu gericht op het uitdragen van het corporate imago. Indien de organisatie dan wel een medewerker zich naar buiten toe op enig moment negatief profileert, kan dit alle resultaten van de imagocampagnes in één klap tenietdoen.
- 5 Commerciële reclame betreft het communiceren van een boodschap op productniveau; bij PR gaat het om het stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip tussen de organisatie en haar belanghebbenden (o.a. afnemers).

### 2.3 Communicatiemedia

- 1 Vgl. blz. 25 theorieboek.
- 2 Het gaat om de volgende vragen:
  - Welke doelgroep willen wij bereiken?
  - Wat zijn de kosten van de diverse media waaruit we kunnen kiezen?
  - Welke boodschap willen wij communiceren?
- 3
  - a Via dit medium werd de doelgroep niet bereikt.
  - b Via bijv. schoolvoorlichting; verdere antwoorden ter beoordeling van de docent.

## 2.4 Interne communicatie

- 1 In tegenstelling tot informele communicatie is sprake van formele communicatie binnen een organisatie, indien deze officieel is vastgelegd en volgens vaste lijnen en structuren verloopt.
- 2 Informele communicatie is op zichzelf een goede zaak aangezien bepaalde informatie voor de medewerkers van belang is al is deze niet functioneel te noemen. Wordt echter te weinig formeel gecommuniceerd dan bestaat het gevaar dat de medewerkers het idee krijgen niet serieus te worden genomen door de leiding. Informele communicatie wordt wel de olie binnen de organisatie genoemd.
- 3 Van informele communicatie is sprake bij de tijdens het weekend ontvangen informatie; de bijeenkomst op maandagmorgen en de daaropvolgende e-mail betreffen formele communicatie.

## 2.5 Communicatiestructuur

- 1 a Te onderscheiden zijn:
  - de kettingstructuur
  - de open-kringstructuur
  - de cirkelstructuur
  - de wielstructuur
- b Vgl. 27 t/m 29 theorieboek.
- 2 Hier wordt de wielstructuur gebruikt. Gesproken kan worden van een werk-instructie.
- 3 Hier is sprake van een cirkelstructuur met directe communicatie tussen betrokkenen; de open-kringstructuur is zeer geschikt voor brainstormsessies.
- 4 Hier wordt de wielstructuur toegepast.

## 2.6 Vormen van formele communicatie

- 1 a Huisstijl is het geheel van vormgeving, belettering, kleur- en materiaal gebruik dat leidt tot een kenmerkend en herkenbaar beeld van de winkelformule. Dit draagt bij aan de communicatie met de klanten. Verdere antwoorden ter beoordeling van de docent.
  - b Een huisstijl is een van de elementen van de formele externe communicatie, waarbij sprake is van een verzameling van visuele uitingen van een organisatie in een herkenbare samenhangende stijl, zoals het logo of de kleurstelling.
  - c Een huisstijl heeft invloed op zowel de interne als de externe communicatie; deze dienen op elkaar te zijn afgestemd. Vgl. in dit verband corporate identity en corporate image.
  - d Te gebruiken lettertype(n), lay-out van brieven, enveloppen, businesskaartjes e.d., gebruik van logo('s), kleurgebruik in schriftelijke communicatiemiddelen, vormgeving van de website, lay-out van e-mailberichten.
- 2 Aandachtspunten zijn: wie archiveert, welke opslagmethodiek, opslagmedium, bewaartermijn, toegankelijkheid.
- 3 De komst van de automatisering betekent slechts, dat de vorm waarin wordt gecommuniceerd verandert; er zal meer sprake zijn van schriftelijke communicatie (vgl. e-mail).

- 4 Ter beoordeling docent.
- 5 a Zoals een brief kan e-mail een weergave vormen van een officiële mededeling of procedure, maar ook de weergave van een gesprek, waardoor het een informeler karakter kent. Het feit dat informatie kan worden opgeslagen, betekent nog niet dat deze als formeel kan worden beschouwd. Zij is wel verifieerbaar.
- b De linking pin binnen een organisatie is een communicatief systeem, waarin elke medewerker op één niveau deel uitmaakt van een overlegmoment met de baas, waarna de betreffende medewerker vervolgens als baas zijn medewerkers weer informeert. De overleggroepen grijpen dus via één medewerker in het volgende niveau binnen de organisatie. Aldus vormt het een min of meer geformaliseerd systeem.
- c Laterale relaties lopen door de hiërarchische relaties heen. Zij verminderen de noodzaak tot formele contacten of overlegmomenten tussen de middle managers. Wel ontstaat de noodzaak tot controle of het voorkomen van ruis.

## 2.7 Vergaderen

- 1 Bij de informatievergadering wordt uit de vergadering informatie vergaard, terwijl bij de instructieve vergadering informatie aan de deelnemers wordt verstrekt. In beide vergaderingen is sprake van mondelinge formele communicatie.
- 2 a Het doel zal zijn de resultaten van het project te presenteren.  
 b Hier is van een *instructieve vergadering* sprake.  
 c Dit een *evaluerende vergadering*.  
 d Door de opstelling van de projectleider tijdens de presentatie verandert de vergadering gaandeweg van karakter. N.B. De onder b en c gegeven karakterisering is zeer afhankelijk van de interpretatie van de gegeven tekst. Verdere antwoorden ter beoordeling docent.
- 3 Ongeacht het type vergadering geldt voor een goed functionerende vergadering als voorwaarde, dat én de voorzitter én de deelnemers zich goed voorbereiden. Dit is veelal geen eenvoudige zaak.
- 4
  - gespreksleider/ leiding geven aan de vergadering
  - handhaven vergaderorde
  - opstellen vergaderagenda
- 5 De besluitenlijst geeft een overzicht van de genomen besluiten, terwijl de afsprakenlijst aangeeft wie welk besluit dient uit te voeren.
- 6 Hierin worden de te bespreken onderwerpen opgenomen alsmede de volgorde waarin dit zal gebeuren.
- 7 a
  - Door non-verbale en andere onvoorziene effecten kunnen informele zaken de boventoon gaan voeren.
  - Verborgene motieven bij deelnemers krijgen meer kans door deze vorm van mondelinge communicatie.
  - Er kunnen interpretatieverschillen of andere verschillen van inzicht ontstaan over gemaakte afspraken of genomen besluiten.
- b
  - Een goede en duidelijke agenda, waarin de aard van de te bespreken punten is aangegeven.
  - Een goed voorzitterschap.
  - Het ontbreken van verborgen agenda's.
  - Goede notulen of een goede besluitenlijst.

## 2.8 Besluitvorming

- 1 Het nemen van besluiten is een belangrijk doel van een vergadering; kwaliteit en acceptatie bepalen gezamenlijk de effectiviteit van een besluit.
- 2
  - Beschikken de deelnemers over de juiste informatie?
  - Waren de juiste mensen betrokken bij de besluitvorming?
  - Zijn alle alternatieven goed bestudeerd?
  - Is het besluit uitvoerbaar?
- 3 Door iemand te overtuigen van de noodzaak van een besluit wordt de acceptatie daarvan bevorderd.
- 4 a/b Zie blz. 34 en 35 theorieboek.
- 5 Deze bewering is juist; feitelijk wordt met algemene stemmen een besluit genomen.
- 6 Bij een gewone meerderheid tellen alle stemmen even zwaar in tegenstelling tot een gewogen meerderheid, waarbij ieders stem niet even zwaar weegt.
- 7 a Indien uitgegaan wordt van 'one man / one vote' is sprake van de gewone meerderheid.  
b Betwijfeld moet worden of elke stem even zwaar mag wegen, gezien bijv. het verschil in inzicht tussen de studenten.  
c Unanimiteit: besluiten worden nu met algemene stemmen genomen.
- 8 a Eenmansregel: er moet adequaat worden opgetreden, geen oeverloze discussies kunnen worden gevoerd.  
b Unanimiteit: het aantal personeelsleden zal niet groot zijn, zodat het wenselijk is dat iedereen zich in de keuze van het personeelsuitje kan vinden.  
c Eenmansregel: Bruins heeft de volledige zeggenschap vanuit zijn functie.  
d Unanimiteit: eensgezindheid over het te voeren beleid is op dit niveau vereist
- 9 a Het lijkt er in dit voorbeeld op dat de gemeenteraad niet over één nacht ijs is gegaan. Men kan het besluit goed motiveren en toelichten. De kwaliteit kan als goed worden aangemerkt.  
b Aangezien de meeste mensen wel begrip voor de regeling hebben, zit het ook met de acceptatie met betrekking tot dit besluit wel goed.  
c Als kwaliteit en acceptatie van een besluit voldoende zijn, is er sprake van een effectief besluit.

## 2.9 Meerkeuzevragen

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

## 2.10 Praktijkflitsen

### 1 Fusie tussen Air France en KLM

- 1 De KLM is de nationale luchtvaartmaatschappij van Nederland en wordt gekenmerkt door het leveren van een kwaliteitsproduct, onder andere tot uiting komend in het predicaat 'Koninklijke'.
- 2 De KLM wil nog altijd de leverancier van een kwaliteitsproduct zijn en ook de binding met Nederland wil ze behouden, maar tegelijkertijd wil men wel duidelijk hebben dat de KLM een belangrijke speler is op de wereldmarkt voor luchtvaartdiensten.
- 3 Advertenties (dag- en weekbladen, tv-reclame).
- 4 Ja, zie bijvoorbeeld het beeld van de 'landende zwaan'.

### 2 Het MidHolland Orkest

- 1 Informatievergadering, eventueel probleemoplossende vergadering.
- 2 Inventarisatie van verwachte problemen en zo mogelijk oplossingen bedenken voor deze problemen.
- 3
  - constateren van probleem
  - analyseren van probleem
  - zoeken naar oplossingen
  - beoordelen van aangedragen oplossingen
  - kiezen van een oplossing
- 4 In dit geval zal de constatering van het probleem vrij snel kunnen verlopen: 'Help, we krijgen minder inkomsten!'
- 5 Men zal zicht moeten krijgen op de omvang van de bezuiniging (hoeveel geld gaat het schelen?). Men moet vervolgens beoordelen of er andere financieringsbronnen zijn aan te boren die de teruggang in de subsidie kunnen compenseren. Ten slotte moet in kaart worden gebracht wat de consequenties zijn voor het activiteitsniveau als de teruggang in financiële middelen niet gecompenseerd kan worden.
- 6 De gekozen standpunten met betrekking tot het voorstel om het orkest te verkleinen zijn goed te verklaren vanuit ieders positie in het orkest. Ed Knoop (voorzitter) heeft oog voor het totaal en beschouwt dit als een goed middel om het einddoel (continuïteit) te realiseren. Frans Kromhout (zakelijk leider) ziet het verkleinen van het orkest als een eenvoudig te realiseren maatregel die direct veel geld oplevert. Hub Peters (dirigent) en Anne Planting (zakelijk leider) zijn tegen het voorstel omdat dat hun artistieke mogelijkheden sterk zal beperken. Met een kleiner gezelschap zullen ze hun huidige repertoire niet meer kunnen uitvoeren. Marije van de Vlist (violiste en OR-lid) is tegen omdat zij niet kan instemmen met ontslag van collega's (of misschien wel dat van haarzelf).
- 7 De effectiviteit van de besluitvorming is een functie van de kwaliteit en van de acceptatie van het betreffende besluit. Zowel kwaliteit als acceptatie is hier in het geding. De kwaliteit wordt bedreigd omdat onder druk van de belangentegenstelling tot een zwak compromis moet worden besloten. En dan nog bestaat het gevaar dat bepaalde leden van de organisatie het besluit niet kunnen accepteren.
- 8 De voorzitter zal in eerste instantie waarschijnlijk inzetten op het bereiken van unanimiteit binnen het stichtingsbestuur. Als dat niet lukt, zal hij noodgedwongen moeten terugvallen op de meerderheidsregel.



### 3 De Vereniging van Eigenaren

- 1 Voorbeeld voor een vergaderagenda Jaarvergadering Vereniging van Eigenaren Dorpsstraat

Datum: 15 februari . . . . .

Locatie: Zaal Kloppenburg in Café Kerkzicht, Dorpsstraat 6

#### Agenda

- 1 Opening door de voorzitter
  - 2 Berichten van verhindering en vaststelling van het aanwezige quorum
  - 3 Verslag van de jaarvergadering van vorig jaar
  - 4 Bespreking en goedkeuring van de jaarrekening van vorig boekjaar
  - 5 Verkiezing van de nieuwe penningmeester
  - 6 Bespreking en vaststelling van de begroting voor dit jaar, met bijzondere aandacht voor
    - voorgenomen renovatie van de balkons
    - verhoging van de maandelijkse bijdrage
  - 7 Rondvraag
  - 8 Sluiting door de voorzitter
- 2 Bijlagen:
    - verslag van de jaarvergadering van vorig jaar (waarschijnlijk wel eerder gestuurd aan de bewoners, maar dat wil niet zeggen dat iedereen die nog in zijn bezit heeft)
    - jaarrekening van vorig jaar
    - overzicht van beschikbare kandidaten voor de functie van penningmeester
    - onderbouwing van het plan de balkons te renoveren
    - onderbouwing van de noodzaak de maandelijkse bijdrage te verhogen
    - de begroting voor het nieuwe jaar.

## 3 Communicatie en medewerker

### 3.1 Inleiding

- 1 Elke organisatie wordt gedragen door mensen; hun welbevinden heeft direct invloed op het reilen en zeilen hiervan.
- 2 Doordat de medewerker gemotiveerd is voelt hij zich 'lekker in zijn vel' zitten, wat zich zal uiten in betere arbeidsprestaties.

### 3.2 Motivatie van medewerkers

- 1 De mens is een 'wanting animal': in principe heeft hij een vrijwel oneindig aantal behoeften die hij het liefst allemaal bevredigd wil zien. Echter, deze behoeften kennen een rangorde als weergegeven in de piramide van Maslow. Het kenmerk is nu, dat de mens eerst aan een volgende, dus hogere behoeftecategorie toekomt, als in de vorige, meer fundamentele, categorieën is voorzien.  
N.B. De piramidevorm is het gevolg van het feit dat het aantal mensen afneemt naarmate het gaat om het bevredigen van steeds hogere behoeften.
- 2 De piramide van Maslow is in twee delen te splitsen: een materiële onderbouw en een culturele bovenbouw. Tot de eerstgenoemde behoren de fysiologische behoeften evenals de behoeften aan veiligheid en zekerheid met de daaropvolgende behoefte aan geborgenheid en acceptatie. Tot de laatstgenoemde behoren de behoeften aan waardering en zelfrealisatie. Vgl. blz. 38 theorieboek.
- 3 Indien in de behoeften uit de lagen 1 t/m 3 is voorzien, moet de organisatie de medewerker verder motiveren door te laten merken dat zijn inspanningen op prijs worden gesteld. Dit kan gebeuren in materiële vormen, zoals een salarisverhoging.
- 4 Herzberg heeft onderzoek gedaan naar de factoren die de motivatie en de arbeidsvreugde beïnvloeden. Daartoe onderscheidt hij twee categorieën die een rol spelen bij het motiveren van medewerkers. De eerste categorie betreft factoren waaraan voldaan moet zijn om van een aanvaardbare werksituatie te kunnen spreken; deze factoren hebben een sterke invloed op de (on)tevredenheid over het werk: deze liggen min of meer op de niveaus 1 t/m 3 van Maslow. De tweede categorie betreft factoren die een belangrijke oorzaak zijn waarom mensen eerder tevreden zijn over hun werk; hieruit komen de echte motivatieprikkelers voor de medewerkers; kortom de behoeften uit de niveaus 4 en 5 van de piramide van Maslow.

### 3.3 Gesprekken met individuele medewerkers

- 1 'Social talk' zal de ondergeschikte het gevoel geven, dat hij zich door zijn leidinggevende geaccepteerd weet. Dit zal als een waardering worden ervaren, die hem zal motiveren tot verdere zelfontplooiing.
- 2 Een functioneringsgesprek is een regelmatig terugkerend tweezijdig gesprek tussen de leidinggevende en een medewerker, waarbij het functioneren van de medewerker maar eventueel ook van de leidinggevende ter sprake komt. Functioneringsgesprekken zijn toekomstige oplossingsgericht. De inbreng van partijen is gelijkwaardig.

- 3 Juist in een functioneringsgesprek is daartoe ruimte.
- 4 Hierbij gaat het om het functioneren van de medewerker in een afgelopen periode; het gesprek is primair gericht op het verleden en niet op de toekomst. Het is een eenzijdig gesprek waaruit voor de medewerker consequenties kunnen voortvloeien.
- 5 Beoordelingsgesprekken dienen in een min of meer vaste frequentie plaats te vinden, welke afhankelijk zal zijn van het doel van het beoordelingsgesprek, bijv. proefperiode, tijdelijk jaarcontract, dan wel dienen zij te worden gehouden op formeel vastgestelde tijdstippen in verband met salarisverhogingen.
- 6 a beoordelingsgesprek of functioneringsgesprek  
 b beoordelingsgesprek  
 c functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek  
 d functioneringsgesprek  
 e functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek  
 N.B. In veel bedrijven vindt een gecombineerd beoordelings-/functioneringsgesprek plaats
- 7 In tegenstelling tot het verslag van een functioneringsgesprek wordt een verslag van een beoordelingsgesprek opgenomen in het personeelsdossier.  
 N.B. Veelal wordt het verslag van het functioneringsgesprek eveneens in het dossier opgenomen vanwege het toekomstig belang voor beide partijen.

### 3.4 Conflicten

- 1 a Dit betreft conflicten tussen individuele personen.  
 b Dit zijn conflicten binnen een groep.  
 c Hier gaat het om conflicten tussen groepen.
- 2 Zie blz. 43-44 theorieboek.
- 3 a Hoeveel belang hecht ik aan het resultaat van het conflict?  
 b Hoeveel belang hecht ik aan de relatie met de conflictpartner(s)?
- 4 Hierbij staat het voorkomen van het conflict voorop; primair staat het goed houden van de onderlinge relatie voorop.
- 5 Gegeven is, dat een stevig conflict is ontstaan tussen partijen. Dit kan betekenen, dat partijen meer waarde hechten aan het resultaat dan aan goede verhoudingen. Als oplossingsstrategie zal dan voor 'doordrukken' worden gekozen.  
 N.B. Verdere antwoorden ter beoordeling docent.

### 3.5 De ondernemingsraad

- 1 Hier nemen aan deel de ondernemingsleiding en de OR.
- 2 Een onderneming is verplicht een OR in te stellen, indien de organisatie minstens 50 werknemers in dienst heeft.
- 3 In dit geval zijn de wettelijke bepalingen uit de Wet op de Ondernemingsraden eveneens van toepassing.
- 4 a/b  
 ■ *Recht op informatie*  
 De werkgever moet de OR alle informatie geven waarom wordt gevraagd en die benodigd is voor een goede taakvervulling, zoals de jaarrekening, het sociaal jaarverslag en beleidsplannen.

- *Recht op advies*  
De werkgever moet de OR advies vragen voor het nemen van belangrijke financieel-economische of bedrijfsorganisatorische besluiten zoals voorgenomen fusies, bedrijfssluiting of een belangrijke investering. Indien het advies niet wordt opgevolgd, kan de OR hiertegen bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam in beroep gaan. Bij advies over de benoeming of het ontslag van een bestuurder van de onderneming is dit niet van toepassing.
- *Recht op instemming*  
Voor het vaststellen dan wel wijzigen van regels op het gebied van het sociaal beleid die niet gebonden zijn aan een CAO of aan een aanwijzing of eis van de Arbeidsinspectie is instemming nodig, zoals regelingen met betrekking tot werktijden, arbeidsomstandigheden en personeelsopleiding. Bij een blijvend verschil van mening is de kantonrechter bevoegd.
- *Recht op initiatief*  
De OR mag altijd voorstellen doen met betrekking tot zaken die tot zijn aandachtsgebied behoren. De werkgever is niet gehouden deze over te nemen. Wel moet hij ten minste één keer met de OR over het betreffende onderwerp overleggen.

### 3.6 Meerkeuzevragen

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

### 3.7 Praktijkflitsen

#### 1 Het functioneringsgesprek

- 1 De gespreksonderwerpen zijn niet voorafgaand aan het gesprek bekendgemaakt. Aan een functioneringsgesprek mogen geen rechtspositionele consequenties verbonden zijn. Het aanzeggen van ontslag is daarmee in strijd. Van Aspen krijgt geen gelegenheid zijn gespreksonderwerpen aan de orde te stellen.
- 2 Als de gespreksonderwerpen ruim van tevoren bekend zijn bij beide partijen, hebben zij de gelegenheid zich goed op het gesprek voor te bereiden. Een functioneringsgesprek is erop gericht het functioneren van de medewerker zo nodig en waar mogelijk te verbeteren. Indien dat van toepassing is, is het ook mogelijk dat de leidinggevende daar een bijdrage aan kan leveren door zijn eigen gedrag te veranderen of door de medewerker op een andere wijze te ondersteunen (bijv. door het aanbieden van bij- of nascholing). Rechtspositionele kwesties moeten besproken worden in een beoordelingsgesprek. In een functioneringsgesprek staat de gelijkwaardigheid tussen de gesprekspartners (leidinggevende en ondergeschikte) voorop. Beide moeten de kans krijgen hun gespreksonderwerpen aan de orde te stellen.

## 2 Ruzie in de tent

- 1 Dit is een intra-groepconflict omdat het conflict zich afspeelt binnen een groep (de acrobaten).
- 2 Het is een sociaal-emotioneel conflict. Het vertrouwen in elkaar is geschaad.
- 3 a De onderlinge relatie: zal men belangrijk vinden, omdat men elkaar toch nodig heeft.  
b Het resultaat (de uitkomst) van het conflict: zal men eveneens van groot belang achten, omdat ze alleen verder kunnen werken als het conflict is opgelost.
- 4 Men zal in zo'n situatie snel bereid zijn tot samenwerken.
- 5 De directeur moet er bij zijn bemiddelingspoging naar streven de acrobaten weer te laten samenwerken. Gegeven het grote belang dat ze hechten aan de onderlinge relatie en aan het resultaat mag hij verwachten dat de ruziënde acrobaten uiteindelijk toch weer de harmonie zullen zoeken. Het zou lastiger zijn als partijen zouden willen 'doordrukken'.

## 4 Personeel en beleid

### 4.1 Inleiding

- 1 HRM is een filosofie waarbij de 'mens' als productiemiddel van groot belang wordt geacht voor een succesvolle organisatie. Het centraal stellen van de menselijke factor in het bedrijfsproces betekent dat het personeelsbeleid volledig is opgenomen in het totale organisatiebeleid en niet een op zichzelf staand iets is.
- 2 Zie blz. 50 e.v. theorieboek.
- 3 De arbeidspychologie bestudeert het gedrag van de werkende individuele mens, zowel als individu als in relatie tot anderen.
- 4 Hierbij staat het groepsgedrag van werkende mensen centraal; dit betreft zowel het functioneren als groep als de relatie met andere groepen.
- 5 Deze twee wetenschappen zijn de basis van waaruit HRM is ontwikkeld.

### 4.2 Personeelsplan

- 1 Het personeelsplan geeft een planning van de personeelsformatie op korte en langere termijn naar diverse invalshoeken, zoals leeftijdsopbouw, scholingsgraad, ervaring en getalsverhouding man/vrouw.
- 2 Met personeelsformatie wordt bedoeld alle binnen de organisatie werkzame mannen en vrouwen, zoals vermeld op het organigram.
- 3 Bij een te ruim berekende formatie zal dit bijv. onnodig extra kosten met zich brengen, terwijl een te krappe formatie een onaanvaardbaar grote vermindering van het serviceniveau kan betekenen.

### 4.3 Werving en selectie

- 1 In een functiebeschrijving staan onder meer de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de plaats in de organisatie van de functionaris.
- 2 Het functieprofiel geeft de kenmerken en eigenschappen waaraan men moet voldoen om de functie naar behoren te kunnen uitoefenen.
- 3 Bij het werven wordt gezocht naar een kandidaat die in dat profiel past.
- 4 Dit is een bureau dat actief, op een zeer discrete wijze, kandidaten voor topfuncties benadert.
- 5 Hier worden kandidaten een of enkele dagen getest door hen in concrete praktijk-situaties te laten handelen.
- 6 Het gevaar is aanwezig dat de verkregen informatie onvolledig, selectief en zeker subjectief is.
- 7 a
  - Naam en beschrijving van het bedrijf.
  - Functieaanduiding met toelichting.
  - Aanduiding van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.
  - De wijze en termijn van reageren.
  - De wijze waarop informatie kan worden ingewonnen.
- b Voordeel: frisse blik van buiten, voorkomen concurrentie tussen medewerkers, voorkomen bedrijfsblindheid.

Nadeel: hogere kosten, mensen kennen het bedrijf niet, minder kennis van de mensen en de cultuur.

#### 4.4 Arbeidsovereenkomst en arbeidsvoorwaarden

- 1 De werknemer verplicht zich tegenover de werkgever arbeid te verrichten en verkrijgt zo het recht op loon, terwijl de werkgever zich tegenover de werknemer verplicht loon te betalen en daardoor recht verkrijgt op geleverde arbeid.
- 2 Een CAO is slechts het raamwerk waarbinnen individuele arbeidsovereenkomsten kunnen worden afgesloten; het betreft hier geen overeenkomst tussen een werknemer en een werkgever.
- 3 Deze behoort tot de secundaire arbeidsvoorwaarden.
- 4 Daartoe wordt van functieanalyse gebruikgemaakt.
- 5 a 1. De vergaande ontslagbescherming van werknemers (vooral in geval van een aanstelling voor onbepaalde tijd).  
2. De verplichting het wettelijk minimumloon te betalen, zonder dat daarbij een relatie hoeft te bestaan met de waarde van de verrichte arbeidsprestatie
- b Werkgevers kunnen gebruikmaken van uitzendkrachten, van vakantiewerkers en kunnen zzp'ers inhuren. Ook kunnen flexibele krachten worden aangetrokken door middel van het sluiten van een oproepcontract of een nul-urencontract.

#### 4.5 Soorten aanstellingen

- 1 Bij een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd eindigt de arbeidsovereenkomst na de in het contract overeengekomen periode. Behalve in geval van een wederzijds akkoord dan wel pensionering of overlijden van de werknemer kan ontbinding van een arbeidsovereenkomst voor *onbepaalde* tijd pas plaatsvinden na het vervullen van een aantal wettelijke verplichtingen. Dit laatste geldt zowel voor werknemer als werkgever; denk aan verplichtingen als opzegtermijn en ontslagaanvraag.
- 2 Hierbij kunnen werknemers alleen de begin- en eindtijden van hun werkdag binnen zekere grenzen zelf bepalen.
- 3 Mogelijkheden zijn: uitzendkrachten, freelance medewerkers, vakantiewerkers en zzp'ers.
- 4 Een nul-urencontract is een oproepcontact zonder dat daarin een bepaald aantal uit te betalen uren is gegarandeerd. Per oproep moet de werkgever minimaal drie uur uitbetalen op basis van het wettelijk minimumloon. Echter, is een werktijd van minder dan drie uren op een vast moment van tevoren afgesproken, dan hoeft slechts dit aantal te worden uitbetaald. Dit contract kan alleen voor de eerste zes maanden van de arbeidsrelatie worden overeengekomen.
- 5 Dit is het uitzendbureau.
- 6 De organisatie heeft de bijzondere kennis maar voor korte tijd nodig, zodat tijdelijk inhuren de goedkoopste oplossing is.

## 4.6 Arbeidsomstandigheden

- 1 Twee onderwerpen zijn de kwaliteit van het werk en de werkomgeving, en de beleving van de arbeidssituatie.
- 2 De arbodienst is een van de instanties die organisaties kunnen bijstaan bij het uitvoeren van de Arbowet.
- 3 De Arbeidsinspectie heeft formeel het toezicht en de controle op de handhaving van de regels uit de Arbowet.
- 4 Bedrijven zijn verplicht zich te laten ondersteunen door een interne of een externe deskundige. Dat kan een arbodienst zijn, maar dat hoeft niet.
- 5
  - a
    - rolcultuur
    - personencultuur
    - machtscultuur
    - taakcultuur
  - b Groot aantal voorbeelden is uiteraard mogelijk. Hier volgen twee suggesties.
    - (1) De aard van het werk maakt het slecht voorstelbaar dat de verpleegkundigen van een ziekenhuisafdeling functioneren in een personencultuur. Men zal moeten werken op basis van procedures, voorschriften en instructies van artsen en leidinggevenden.
    - (2) In de kinderbescherming functioneren gezinsvoogden. De aard van het werk brengt met zich mee dat ze in elk individueel geval eigen afwegingen moeten maken. Een machtscultuur is hiervoor weinig geschikt.
  - c Ook hier slechts twee suggesties.
    - (1) Een medewerker die te karakteriseren is als vrijbouter, eigengereid en misschien zelfs wel een beetje eigenwijs is, doet het niet goed in een rolcultuur of machtscultuur.
    - (2) Een medewerker met een typische van-negen-tot-vijf-mentaliteit en een houding van 'zeg maar wat ik doen moet' mislukt binnen een personencultuur en een taakcultuur.

## 4.7 Werkstructurering en motivatie (arbeidssatisfactie)

- 1 Kwalitatief onvoldoende werkstructurering schept onduidelijkheid. Medewerkers, maar ook leidinggevenden, leveranciers en afnemers weten niet hoe de rolverdeling ligt binnen de organisatie. De organisatie presteert daardoor onvoldoende, maar ook de medewerkers en leidinggevenden lopen herhaaldelijk tegen frustraties en problemen op.
- 2
  - a taakverrijking
  - b taakverruiming
  - c taakroulering
  - d taakverrijking
  - e taakverruiming
- 3 werkextrinsieke factoren en werkstructurering:
  - de keuze van de auto's waarmee accountmanagers de klanten bezoeken
  - de keuze van de pc's waarmee de secretaresses werken
- 4 werkintrinsieke factoren en werkstructurering:
  - de afsluitbevoegdheid van accountmanagers (tot welk bedrag kunnen ze de organisatie binden)
  - de inhoud van het takenpakket van een secretaresse



- 5 a Maslow: waardering  
Herzberg: motivator  
werkextrinsieke factor
- b Maslow: waardering  
Herzberg: motivator  
werkextrinsieke factor
- c Maslow: waardering  
Herzberg: motivator  
werkextrinsieke factor
- d Maslow: zelfrealisatie  
Herzberg: motivator  
werkintrinsieke factor
- e Maslow: geborgenheid en acceptatie  
Herzberg: motivator  
werkextrinsieke factor
- f Maslow: zelfrealisatie  
Herzberg: motivator  
werkintrinsieke factor

## 4.8 Meerkeuzevragen

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

## 4.9 Praktijkflitsen

### 1 Veevoederfabrikant Copaxo

- 1 Het gaat om oudere werknemers die al lang aan het bedrijf zijn verbonden. Het is niet mogelijk mensen voor langere tijd op basis van een tijdelijke arbeidsovereenkomst in dienst te hebben. Bovendien is de toestemming van het UWV niet nodig om werknemers met een tijdelijk arbeidscontract te ontslaan. Die contracten lopen vanzelf af met het verstrijken van de overeengekomen contractduur.
- 2 Oudere werknemers zijn meestal in de hogere salarisschalen aangesteld. Jongere werknemers zijn goedkoper. Bovendien hebben werkgevers (al dan niet terecht) vaak het idee dat de productiviteit van jongeren hoger ligt dan die van oudere werknemers.
- 3 Men zou kunnen vermoeden dat in het verleden in het personeelsplan onvoldoende aandacht is geweest voor de leeftijdsopbouw en voor het seniorenbeleid. Het lijkt erop alsof de gehele ontwikkeling de organisatie wat overvalt.
- 4 Dat is een secundaire arbeidsvoorwaarde.
- 5 Voor productiemedewerkers is het sollicitatiegesprek, eventueel gestructureerd in de vorm van een selectie-interview, het meest toegepast.
- 6 Een proeftijd is in alle gevallen te adviseren. Het biedt aan beide partijen de mogelijkheid te ervaren hoe de werkrelatie bevalt. Indien de ervaring negatief uitvalt, kan tijdens de proefperiode de overeenkomst eenvoudig worden ontbonden.

- 7 Een deel van de productiemedewerkers zou men op een flexibel arbeidscontract kunnen aantrekken, bijvoorbeeld een oproepcontract. Dit type seizoenbedrijven maakt ook vaak gebruik van uitzendkrachten.

## 2 Functieprofiel 'bedrijfseconomisch medewerker'

Zoals dat ook in de praktijk vaak het geval is, voldoet geen van de sollicitanten volledig aan het functieprofiel zoals dat uit de functie-eisen naar voren komt. De hieronder uitgesproken oordelen zijn uiteraard subjectief en bedoeld als voorbeelduitwerking.

Sollicitant A heeft een recente opleiding, maar zijn werk- en levenservaring zijn nog beperkt. Afgezien van stage heeft hij geen ervaring opgedaan in werksituaties. Zelfstandig werken in deze functie zal moeilijk zijn. Verder lijkt hij niet erg flexibel wat zijn inzet betreft. Hij stelt zijn hobby's nadrukkelijk boven zijn werk. Communicatief lijkt hij goed te scoren.

Conclusie: een kandidaat aan wie men een kans zou kunnen geven, mits de organisatie de mogelijkheid heeft hem goed in te werken.

Sollicitant B heeft wel de vereiste werkervaring. Zijn theoretische basis is daarentegen beperkt. Dat kan opbreken als er nieuwe problemen ontstaan die vanuit een theoretische achtergrond benaderd moeten worden. Zijn betweterige houding kan in de communicatieve sfeer een bezwaar worden als dat tot gevolg heeft dat hij niet openstaat voor meningen en oplossingen van anderen.

Conclusie: een zwakke kandidaat, die op het eerste gezicht zeker geen voorkeur geniet.

Sollicitant C heeft een verouderde werkervaring. Ze is wel ambitieus en leergierig. Bijscholing zal noodzakelijk zijn en dat kost tijd. In die tijd is ze niet inzetbaar op alle aspecten van de functie.

Conclusie: niet direct een voorkeurskandidaat, omdat ze onvoldoende startcompetentie heeft. Als de organisatie haar de tijd kan gunnen, kan ze wellicht uitgroeien tot de gewenste medewerker.

Eindconclusie:

Een verlengde sollicitatieprocedure lijkt voor de hand te liggen. Geen van de kandidaten lijkt 'de ware' te zijn.

## 5 Personeel en begeleiding

### 5.1 Inleiding

- 1 Door de medewerkers als 'human capital' te beschouwen wordt hun ontwikkeling onderhouden en geactiveerd, wat de basis zal vormen voor een succesvolle ontwikkeling van de organisatie.
- 2 Van bijscholing wordt gesproken indien de vakbekwaamheid door aanvullende scholing moet worden vergroot, terwijl nascholing het opfrissen van eerder opgedane kennis betreft. Bij herscholing is sprake van een geheel nieuwe opleiding, doordat bijv. de aard van de werkzaamheden erg is veranderd.

### 5.2 Personeelsbeoordeling

- 1 Het is een goede zaak, dat partijen weten hoe over hen door de ander gedacht wordt. Onduidelijkheden, vermeende problemen, frustraties, alles kan op tafel komen en als het goed is bespreekbaar worden gemaakt om gezamenlijk de lucht te klaren en zo nodig tot een oplossing te komen.
- 2 a Hierbij wordt een slechte eigenschap of gebeurtenis sterk overgewaardeerd.  
b Hierdoor valt de totale beoordeling veel te negatief uit.
- 3 a Hierbij bestaat het gevaar, dat een positieve eigenschap bepalend wordt voor het eindoordeel.  
b Dit zal in positieve zin overgewaardeerd worden.
- 4 a Hierbij is veelal sprake van gemakzucht of zelfs lafheid.  
b Deze stelling is juist: immers van een eerlijke beoordeling is op deze wijze geen sprake.
- 5 a Beoordelingsgesprek: aan dit gesprek is een bepaalde consequentie in de rechtspositionele sfeer verbonden, zoals salarisverhoging, promotie, ontslag.  
b Functioneringsgesprek: doel is het verbeteren van het functioneren van de medewerker en de organisatie.
- 6 a Doordat het effect van de beoordelingsgesprekken directer meetbaar is en het in functioneringsgesprekken niet zelden blijft bij intenties.  
b
  - Een te groot accent leggen op recente gebeurtenissen.
  - Het geven van gemiddelde scores om geen discussie te krijgen.
  - Halo-effect: effect van de goede relatie.
  - Horn-effect: effect van slechte relatie.
- 7 a Functioneringsgesprek: toelichting zit in de gepresenteerde beschrijving.  
b
  - Het wordt eigenlijk een beoordelingsgesprek. Te voorkomen door goede voorbereiding en afspraken.
  - Het gesprek wordt te informeel: goede scholing of informatie bij de deelnemers.
  - Het gesprek wordt toedekkend of te positief: goede voorlichting.
  - Het gesprek wordt te sterk klachtenbehandeling.

### 5.3 Loopbaanplanning

- 1 Bij loopbaanplanning is de essentie, dat de medewerker zich ontwikkelt en dat de organisatie daarbij aansluit door hem een bij deze ontwikkeling passende functie te geven. Aan deze ontwikkeling in kennis, vaardigheden, ervaring en karakter kom je volgens Maslow alleen toe nadat in de onderliggende behoeftecategorieën voldoende is voorzien.
- 2 Vgl. blz. 64 en 65 theorieboek.
- 3 a Hierin worden de voorkeuren en wensen van medewerkers vastgelegd als op enig moment het gewenste takenpakket of functie niet beschikbaar is.  
b Bij het vacant worden van een functie kan snel worden nagegaan wie in die functie is geïnteresseerd.
- 4 Bij job rotation rouleren de medewerkers over verschillende functies. Bij taakverrijking en taakverruiming behoudt de medewerker zijn takenpakket, doch dit wordt aangevuld met kwalitatief zwaardere taken resp. andere taken op gelijk niveau.
- 5 Hierbij kan de medewerker enige maanden tot soms een jaar met (on)betaald verlof gaan om 'bij te tanken'.
- 6 Dit is erop gericht ouderen langer gezond en met plezier te laten werken om zo langer van hun deskundigheid en ervaring te kunnen profiteren.

### 5.4 Beëindiging van de dienstbetrekking

- 1 Dit is bedoeld om te verhinderen dat de medewerker na zijn vertrek bij zijn oude werkgever klanten zal wegkapen.
- 2 Zo kan men te weten komen wat de reden van het ontslag is en wellicht informatie verkrijgen over belanghebbende zaken binnen de organisatie die anders (nog) niet boven tafel komen.
- 3 Ontslag op staande voet volgt als sprake is van diefstal, mishandeling en bedreiging van de zijde van de werknemer.
- 4 Voor dat ontslag zal het UWV vergunning moeten verlenen. Eventueel kan dit ook verlopen via de kantonrechter.
- 5 Na overlijden van de medewerker kunnen de nabestaanden een overlijdensuitkering ontvangen van de (ex-)werkgever, naast een mogelijk weduwe-/wezenpensioen en eventueel een uitkering volgens de Algemene Nabestaandenwet.

### 5.5 Meerkeuzevragen

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

## 5.6 Praktijkflitsen

### 1 Je krijgt het personeel dat je verdient

a *Het houden van functioneringsgesprekken*

Een functioneringsgesprek wordt gehouden tussen direct leidinggevende en de ondergeschikte medewerker. De doelstelling is het functioneren van de medewerker te verbeteren. Alle aspecten die van invloed zijn op dat functioneren kunnen aan de orde komen, ook de wijze waarop de leidinggevende de medewerker aanstuurt en de middelen die de medewerker ter beschikking staan om zijn functie uit te oefenen.

b *Het bijhouden van een belangstellingenregistratie*

In een belangstellingenregistratie is opgenomen welke medewerkers voor bepaalde functies of werkzaamheden belangstelling hebben (mochten die functies of werkzaamheden vacant komen). De organisatie krijgt met behulp van deze registratie een goed inzicht in de ambities en wensen van de medewerkers. Zodra een bepaalde functie vacant komt, kan men snel 'de juiste man (of vrouw) op de juiste plaats' krijgen. Dat is voor alle betrokken partijen plezierig.

c *Het opstellen van (bij)scholingsplannen*

Kennis verouderd snel. Medewerkers moeten zichzelf blijven ontwikkelen. Dat is goed voor de medewerkers én voor de organisatie. De werkgever kan daar een actieve rol in spelen door medewerkers individueel te begeleiden bij het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

d *Job rotation*

In geval van job rotation rouleren medewerkers langs verschillende functies. Zeker voor werkzaamheden die een groot herhalingselement kennen, kan dat verfrissend werken. De medewerker doet andere ervaringen op wat het plezier in het werk kan vergroten. Bovendien kan een medewerker die fris tegen een bepaalde taak aankijkt vaak goede verbetervoorstellen doen.

e *Taakverrijking*

De werknemer krijgt de mogelijkheid naast zijn bestaande uitvoerende taken een deel van de bestuurlijke taken ten behoeve van zijn functioneren uit te voeren. Hij heeft bijvoorbeeld de bevoegdheid zelf het materiaal te bestellen dat hij nodig heeft om zijn werk uit te voeren. Het voordeel is dat de medewerker een grotere zelfstandigheid ervaart en daardoor meer plezier in het werk krijgt. Anderzijds hoeft de medewerker minder een beroep te doen op leidinggevendenden, zodat die tijd vrij krijgen voor andere werkzaamheden.

f *Taakverruiming*

Bij taakverruiming wordt het takenpakket van de medewerker uitgebreid met nieuwe taken, die wel op hetzelfde niveau liggen als de oorspronkelijke taken. Een taxichauffeur krijgt bijvoorbeeld de mogelijkheid ook groepsvervoer te verzorgen met een autobus. De werknemer wordt hierdoor breder inzetbaar. Dat is een voordeel voor de werkgever. Het voordeel voor de werknemer is dat zijn werk afwisselender wordt.

g *De mogelijkheid van sabbatsverlof*

Het kan voor medewerkers nuttig zijn even afstand te nemen van het werk. Vooral als het werk een zware psychische en/of fysieke belasting betekent, kan dat de gevreesde burn-out voorkomen. Werkgever en werknemer zijn hiermee gebaat.

h *Het aanbieden van outplacementtrajecten*

Het kan voorkomen dat medewerkers (door welke oorzaak ook) zijn vastgelopen in hun werk. Er zijn bijvoorbeeld geen ontwikkelingsmogelijkheden meer, de werknemer ziet zijn werk niet meer als een uitdaging, er bestaan irritaties tussen werknemer en leidinggevende of collega's, enz. In zo'n situatie kan het voor alle partijen het beste zijn als de medewerker de kans krijgt elders een nieuwe start te maken.

## 2 Zelfsturende teams

- 1 Werknemersparticipatie heeft betrekking op de wijze waarop en de mate waarin werknemers invloed kunnen hebben op de besluitvorming binnen de organisatie waarin ze werkzaam zijn.
- 2 Werknemersparticipatie staat in relatie tot de hogere behoeftecategorieën in de piramide van Maslow: de behoefte aan waardering en wellicht zelfs de behoefte aan zelfrealisatie.
- 3 De invloed van de ondernemingsraad of medezeggenschapsraad.
- 4 Diverse bedenkingen zijn mogelijk, die met elkaar gemeen hebben dat de kwaliteit van het werk zal teruglopen. Enkele voorbeelden:
  - De medewerkers zullen de neiging hebben het zich te gemakkelijk te maken.
  - De medewerkers met de grootste mond zullen de anderen gaan overheersen.
  - De medewerkers komen kennis tekort om zichzelf aan te sturen.
  - Er zal te veel tijd verloren gaan met onderlinge discussies.De onderlinge coördinatie van de werkzaamheden zal tekortschieten.
- 5 In het algemeen geldt dat in situaties waarin een team een afgeronde taak te vervullen heeft, zonder dat daarbij de inbreng van 'buitenstaanders' nodig is. Bijvoorbeeld een operatieteam (bestaande uit diverse specialisten en verpleegkundigen) in een ziekenhuis, een team docenten op een basisschool.
- 6 Naarmate de activiteiten complexer zijn en naarmate er meer afstemming met anderen nodig is, wordt het lastiger om als zelfsturend team op te treden. Zelfsturende teams moeten ook niet te groot worden, omdat dan de inbreng van elk individu te gering wordt.

## 6 Personeel en beloning

### 6.1 Inleiding

- 1 Het doel is te komen tot een voor iedereen binnen de organisatie geldende salarisstructuur.
- 2 In dit geval kan de medewerker zijn arbeidsvoorwaardenpakket zelf samenstellen.

### 6.2 Functiewaardering

- 1 Het doel is te komen tot het vaststellen van de relatieve zwaarte van functies binnen de organisatie om op deze wijze beloningsverschillen te rechtvaardigen.
- 2 De diverse functies worden onderling vergeleken aan de hand van de aan- of afwezigheid van bepaalde factoren in de functies, bijv. kennis, leidinggeven.
- 3 Het waarderen van functies blijft mensenwerk, en is dus tot op zekere hoogte subjectief.
- 4 Bij functionele beloning komt de beloning tot stand via functiewaardering; bij personele beloning is sprake van de beloning die iemand ontvangt.

### 6.3 Beloningssystemen

- 1 a Om tegemoet te komen aan de eis van een gerechtvaardigde arbeidsbeloning.  
b Bepalend is het uitgangspunt voor de beloning.
- 2 Tijdloon is toepasbaar, wanneer de beloning niet afhankelijk is van de kwaliteit of hoeveelheid verrichte prestaties, zoals administratief werk. Dit is wel het geval bij bijv. het werk van houthakkers.
- 3 Bij stukloon wordt een vaste vergoeding per geleverde prestatie-eenheid ontvangen. Bij premieloon ontvangt men naast een vast basisloon per tijdseenheid (standaardprestatie) een premie voor het meerdere.
- 4 De premie zal door werkgevers worden beperkt, indien vrijwel iedereen in staat is boven de normprestatie te presteren.
- 5 Bij prestatieloon in de vorm van stukloon of premieloon bestaat een direct verband tussen de geleverde prestatie en de hoogte van het verdiende loon.
- 6 a Een bonus zal uiteindelijk niet motiveren, echter het niet voldoende honoreren zal wel demotiveren.  
b Allerlei zaken die te maken hebben met het ontplooiën van de medewerker, of met de motivatie die voortkomt uit het werk zelf. We praten dan over het zelf indelen/plannen van het werk, of het krijgen van meer bevoegdheden.  
c De wijziging van het beloningstelsel kan ingrijpen in de opvattingen of normen over wat wenselijk is. Zo kan een meer op procedures gerichte organisatie veranderen in een organisatie waarin het scoren belangrijk wordt.

## 6.4 Uitgangspunten van het Nederlandse sociale zekerheidsstelsel

- 1 De werknemersverzekeringen gelden alleen voor werknemers, terwijl volksverzekeringen op de gehele Nederlandse bevolking van toepassing zijn.
- 2 Hiervoor wordt geen premie ontvangen van premieplichtigen, doch vindt dekking plaats uit de 'algemene middelen', zijnde belastingontvangsten van de overheid.
- 3 Vgl. blz. 74 en 75 theorieboek.
- 4 Vgl. blz. 74 en 75 theorieboek.

## 6.5 Meerkeuzevragen

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

## 6.6 Praktijkflitsen

### 1 Het verzekeringskantoor

- 1 Ja, in veel gevallen zal dat in deze situatie ook het geval zijn.
- 2 Ja, de werknemer zou een bonus kunnen krijgen als hij meer dan een bepaald minimumaantal hypotheek in een periode (bijv. een jaar) sluit.
- 3 Teneinde de werknemer enig belang te geven bij het sluiten van de hypotheek is het afspreken van een bonusregeling (zie vraag 2) zeker te overwegen. Er moet wel voor gezorgd worden dat de werknemer het belang van de klant niet ondergeschikt maakt aan zijn eigen streven de bonus te incasseren. Voor de werkgever is het op langere termijn het beste als de klanten tevreden zijn.
- 4 De Werkloosheidswet (WW), de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA), de Zorgverzekeringswet (ZVW) en de volksverzekeringen (AOW, ANW, AKW).

### 2 Arbeidsmarktpositie tweede generatie afgelopen jaren sterk verbeterd

- 1 (1) tweede generatie immigranten hebben vaker betaald werk dan de eerste generatie, (2) relatief meer vrouwen uit deze doelgroep hebben betaald werk.
- 2 Betere scholing, beheersing Nederlands.
- 3 Nee, niet iedereen in Nederland die geen betaald werk heeft ontvangt 'automatisch' een WW-uitkering. De WW-uitkering wordt tijdelijk verstrekt aan mensen die hun betaalde baan verliezen.
- 4 a Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA).  
b De WIA is een werknemersverzekering.



## 7 Balans en winst-en-verliesrekening

### 7.1 Inleiding

- 1 a Als niveaus worden onderscheiden:
  - *operationeel niveau*: dit houdt zich voornamelijk met routinematige zaken bezig, bijv. debiteurenbeheer;
  - *tactisch niveau*: financiële functionarissen oefenen een aantal specialistische taken uit, bijv. het opzetten van een geautomatiseerd boekhoudsysteem;
  - *strategisch niveau*: de financiële functie staat in dienst van het topmanagement, bijv. het verzamelen van informatie ter ondersteuning van het nemen van strategische beslissingen zoals investeringsbeslissingen.
- b Dit behoort tot het operationele niveau.
- 2 Deze is uitsluitend gericht op het registreren en rapporteren van financiële gegevens, waarbij de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de informatie centraal staat.
- 3 Van financial control wordt gesproken als naast de verslaglegging ook informatie voor de bedrijfsvoering en het beheersen van bedrijfsprocessen wordt geleverd.  
Management control zal naast informatie uit de eigen organisatie zoveel mogelijk relevante informatie uit de omgeving van de organisatie halen, bijv. voor het nemen van strategische beslissingen.
- 4 a Administreren is het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens met het doel die gegevens te verstrekken aan bepaalde groepen gebruikers.
- b Taken van de financiële administratie op operationeel niveau zijn onder meer: de boekhouding, de debiteurenadministratie, de crediteurenadministratie, de administratie van inkopen en verkopen, de salarisadministratie.

### 7.2 De jaarrekening

- 1 Dit betreft het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens met het doel die gegevens te verstrekken aan bepaalde groepen gebruikers
- 2 Deze bestaat uit:
  - de balans
  - de winst-en-verliesrekening
  - de toelichting op beide.
- 3 Nadere toelichting wordt gegeven op de totstandkoming van bepaalde posten evenals een uitleg over de wijze waarop allerlei posten worden gewaardeerd.
- 4 a Deze zijn bedoeld voor de leiding van de onderneming.
- b Op die manier kan beter de vinger aan de pols worden gehouden.
- c In tegenstelling tot de interne jaarrekening wordt de externe opgesteld voor externe belanghebbenden en daarom gepubliceerd.
- 5 a Dit betreft de bv, de nv en de coöperatieve vereniging.
- b Daartoe wordt de jaarrekening gedeponereerd bij de afdeling Handelsregister van de KvK.
- 6 De regelgeving is behoorlijk aangescherpt.
- 7 Deze hebben te maken met de bepalingen in het BW en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving, en beursgenoteerde ondernemingen bovendien met regels van de IFRS.

- 8 a Toegevoegd kunnen worden het verslag van de Raad van Bestuur, dat van de Raad van Commissarissen alsmede een meerjarenoverzicht.
- b Dit is een verklaring van een registeraccountant, waarin deze al dan niet verklaart dat de jaarrekening naar zijn oordeel voldoet aan de door de wet ter zake gestelde eisen.
- 9 Hiervan is sprake als in een jaarrekening de balanscijfers en die van de winst-en-verliesrekening van de moeder- en dochtermaatschappij als één geheel zijn opgenomen.
- 10 De eigenaren van de onderneming (aandeelhouders) hebben een belang te weten welk resultaat is behaald, terwijl de kredietverschaffer primair wil weten of de kredietwaardigheid van de onderneming nog voldoende is. Verder is het voor werknemers een geruststellende gedachte te weten dat de continuïteit van de organisatie verzekerd is.
- 11 Dit is een jaarrekening opgemaakt volgens de fiscale regels.
- 12 a
  - De balans, weergave van bezittingen, eigen en vreemd vermogen.
  - De winst-en-verliesrekening, weergave van baten, lasten en resultaat.
  - De toelichting, weergave bijzonderheden, resultaatbestemming en mutaties, waar-deringsgrondslagen, specificaties.
- b Rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit (current ratio mag worden genoemd, mits goed gemotiveerd).
  - Rentabiliteit bekijkt de winstgevendheid in relatie tot het geïnvesteerde vermogen en solvabiliteit de vermogenssamenstelling.
  - Solvabiliteit zegt iets over de mate waarin een bedrijf op lange termijn aan zijn verplichtingen kan voldoen.
  - Liquiditeit zegt iets over de mogelijkheden om aan de financiële verplichtingen op korte termijn te kunnen voldoen, maar ook iets over de beschikbare middelen om te kunnen investeren en is in die zin strategisch.

### 7.3 De balans

- 1 De balans is een overzicht van bezittingen, schulden en eigen vermogen van een onderneming.
- 2 Dit staat aan de creditzijde.
- 3 a Vgl. blz. 86 theorieboek.
- b Vgl. blz. 86 theorieboek.
- 4 Daartoe moet de onderneming een substantieel deel van de aandelen in een andere onderneming bezitten, zodanig dat een belangrijke invloed daarin kan worden uitgeoefend. Daarnaast moet sprake zijn van een langdurige invloed.
- 5 In tegenstelling tot vaste activa gaan vlottende activa slechts één productieproces mee.
- 6 a Vgl. blz. 85 en 86 theorieboek
- b Vgl. blz. 85 en 86 theorieboek
- 7 Vgl. blz. 87 en 88 theorieboek.
- 8 Dan ontstaat een agioreserve, zijnde de meeropbrengst van de aandelen boven de nominale waarde.
- 9 Het fundamentele verschil is de looptijd, niet de oorsprong. Vreemd vermogen op lange termijn kent in tegenstelling tot vreemd vermogen op korte termijn een looptijd van meer dan één jaar.
- 10 Voorzieningen behoren tot het vreemd vermogen.  
Ze worden gevormd in verband met voorzienbare risico's en om bepaalde kosten gelijkmatig over jaren te verdelen.

- 11 Van een evenwichtige financiering mag worden gesproken als er sprake is van een voldoende buffer in de vorm van eigen vermogen (ca. 25% van het balanstotaal), terwijl daarnaast een resterende langlopende financieringsbehoefte ten minste door langlopend kapitaal wordt gedekt en een kortlopende door kortlopend kapitaal.

## 7.4 De winst-en-verliesrekening

- 1 Vgl. blz. 88 en 89 theorieboek.  
2 De waardedaling van duurzame productiemiddelen wordt afschrijving genoemd: dit betreft verbruikte werkeenheden van het productiemiddel en zijn daarom kosten.

## 7.5 Liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit

- 1 a Dit is een verhoudingsgetal, waarbij een bepaald verschijnsel wordt aangeduid.  
b Current ratio, quick ratio en working capital ratio.  
c Bij de bepaling van de quick ratio worden de voorraden in de berekening niet meegenomen.  
2 Het nettowerkkapitaal is het verschil tussen de vlottende activa en de korte schulden.  
3 Een onderneming is solvabel als deze bij liquidatie in staat is al haar schulden te voldoen. Voor de beoordeling wordt daartoe de verhouding bepaald tussen het eigen vermogen en het totale vermogen.  
4 a De rentabiliteit van het totale vermogen is de opbrengst van het totale vermogen in procenten van het werkzame gemiddeld vermogen.  
b De rentabiliteit van het eigen vermogen is de winst uitgedrukt in een percentage van het gemiddelde eigen vermogen.  
5 Het rendement per aandeel is het dividend uitgedrukt in procenten van de beurskoers.  
6 Hierdoor wordt aangegeven of een aandeel relatief duur of goedkoop is.

## 7.6 Meerkeuzevragen

- 1 B  
2 B  
3 D  
4 C  
5 D

## 7.7 Praktijkflitsen

### 1 Maxilever

- 1 a Immateriële vaste activa, materiële vaste activa en financiële vaste activa.  
b Goodwill wordt gerekend tot de immateriële vaste activa.  
c Vaste activa zijn activa die meerdere productieprocessen meegaan. Ze worden als eerste vermeld op de balans, omdat het het langste duurt voordat de daarin geïnvesteerde

- middelen liquide worden.
- 2 a Het eigen vermogen bestaat uit het geplaatst aandelenkapitaal, de reserves en de nog niet verdeelde winst.
  - b Het eigen vermogen neemt af als er verliezen worden geleden, waardoor de reserves teruglopen
  - 3 a De solvabiliteit van een onderneming is de mate waarin een onderneming in staat is om bij liquidatie al haar schulden te voldoen. De solvabiliteit wordt meestal uitgedrukt in een kengetal dat de verhouding aangeeft tussen het eigen vermogen en het totale vermogen.
  - b Een onderneming kan haar solvabiliteit onder andere verbeteren door:
    - het uitgeven van nieuwe aandelen;
    - het maken van meer winst;
    - het verminderen van de voorraad;
    - het verlagen van de krediettermijn van debiteuren.

## **2 Bevers-Bannink NV**

- 1 Een geconsolideerde jaarrekening is een jaarrekening waarin de balanscijfers en de cijfers van de winst-en-verliesrekening van de moedermaatschappij en de dochtermaatschappijen als één geheel zijn opgenomen.
- 2 Afschrijvingen zijn kosten die via de verkoop van producten worden terugontvangen. Als nu voor nieuwe investeringen minder is uitgegeven dan aan afschrijvingsgelden is ontvangen, dan is de financiële positie verbeterd.
- 3 Het nettowerkkapitaal is het verschil tussen de vlottende activa en de korte schulden
- 4 Deze verplichting is opgelegd om ondernemingen doorzichtiger te maken voor buitenstaanders en om ze beter met elkaar te kunnen vergelijken. Boekhoudschandalen in het verleden hebben tot de strengere regelgeving geleid.

## 8 Kosten en kostprijs

### 8.1 Inleiding

- 1
  - voor het bepalen van de verkoopprijs als de kosten als uitgangspunt daarvoor dienen
  - bij de bepaling van de gunstigste productiemethode
  - als norm voor de hoogte van de productiekosten
  - voor het bepalen van de balanswaarde van de voorraad producten
- 2 Nu maakt het bedrijf brutowinst, die hopelijk toereikend is om de overige kosten (o.a. exploitatiekosten) te dekken.
- 3 Hierdoor is het mogelijk vast te stellen of er al dan niet efficiënt is gewerkt.

### 8.2 Kostencategorieën

- 1
  - a/ Kosten van
  - b
    - grond
    - grond- en hulpstoffen, zoals kleurpigmenten en zout resp. schoonmaakmiddelen en
    - smeerolie
    - arbeid
    - slijtende duurzame productiemiddelen
    - diensten van derden
    - belastingen.
- 2
  - a De werknemer ontvangt een vast bedrag per eenheid gewerkte tijd.
  - b Deze beloning is geheel afhankelijk van het aantal geleverde prestaties.
  - c Dit is een combinatie van tijdloon en stukloon, te weten een vast basisloon met een premie voor extra geleverde prestaties.
- 3
  - a/ Dit betreft de premies voor de WIA, de ZVW, de WW en (een deel van) de
  - b pensioenpremies.

### 8.3 Constante en variabele kosten

- 1 Hier volgen eerst de constante en daarna de variabele kosten:
  - a afschrijvingskosten gebouw, loonkosten / verbruik papier, telefoonkosten
  - b afschrijvingskosten inventaris, energiekosten / de inkoopwaarde van artikelen, verpakkingsmateriaal
  - c loonkosten, onderhoud gebouwen / grondstoffen, extra personeel bij de campagne
  - d afschrijving computerapparatuur, salariskosten directie / inkoop energie, administratiekosten facturering.
- 2 De kosten blijven binnen bepaalde productie- en afzetgrenzen slechts gedurende een bepaalde periode constant.
- 3 Omdat deze kosten nauw samenhangen met de omvang van de productiemiddelen van een onderneming.
- 4
  - a Bij dit type stijgen of dalen de kosten rechtevenredig met de omvang van de productie.
  - b Het verschil is, dat degressief variabele kosten minder dan evenredig met de omvang van de productie stijgen waar dit bij progressief variabele kosten meer dan evenredig

het geval is. Een voorbeeld van eerstgenoemde: dalende inkooprij bij groter wordend volume; van laatstgenoemde: stijgende inkooprijzen door schaarser worden van de grondstof bij toenemende vraag.

- 5 a
  - Proportioneel variabele kosten: de totale variabele kosten stijgen recht evenredig met de stijging van de productieomvang.
  - Degressief variabele kosten: de totale variabele kosten stijgen minder dan evenredig met de stijging van de productieomvang.
  - Progressief variabele kosten: de totale variabele kosten stijgen meer dan evenredig met de stijging van de productieomvang.
- b Constante kosten zijn slechts constant bij een bepaalde capaciteit. Voorbeelden van constante kosten zijn afschrijving en rente van duurzame productiemiddelen. Uitbreiding van capaciteit leidt tot hogere constante kosten.

## 8.4 Directe en indirecte kosten

- 1 Hier bestaat een direct verband tussen de kosten en het artikel.
- 2 Deze kosten worden niet speciaal ten behoeve van een product gemaakt.
- 3 Hier volgen eerst de directe en daarna de indirecte kosten:
  - a grondstoffen, inkoopkosten / reclame- en administratiekosten
  - b loonkosten productiepersoneel, afschrijving machines / marketingkosten, afschrijvingskosten vaste activa
  - c behandelingskosten bepaald dossier, advieskosten / salariskosten administratief personeel, afschrijvingskosten
  - d loonkosten verkoopstaf, verzekeringskosten / administratiekosten, rentekosten

## 8.5 Kostprijsberekening volgens de opslagmethode

- 1 a Bij de *primitieve opslagmethode* worden de directe kosten rechtstreeks aan de producten toegerekend en de indirecte kosten door middel van een opslagpercentage op de directe kosten. Als de indirecte kosten bijv. 20% van de directe uitmaken, is de kostprijsberekening als volgt:  $\text{inkooprij} \times 1,2 = \text{kostprijs}$ . Bij de *verfijnde opslagmethode* wordt een relatie gezocht tussen de directe en de indirecte soort kosten: per soort wordt nu een opslagpercentage berekend. De berekening is verder als die bij de primitieve methode.
- b Men gebruikt historische gegevens (dus gegevens uit voorgaande perioden).
- 2 Hoewel ermee mag worden gerekend dat van eenzelfde verhouding in de toekomst sprake zal zijn, is een regelmatige controle hierop zeker aan te bevelen.
- 3 Voordeel is, dat sprake is van een eenvoudige methode. Dit kan als nadeel inhouden, dat door deze grove berekening tot een afwijkende kostprijs wordt gekomen en dus tot een te hoge, niet concurrerende verkoopprijs.
- 4 Deze zijn gebaseerd op het onderscheid tussen directe en indirecte kosten.

## 8.6 Kostprijsberekening volgens de delingscalculatie

- 1 Hierbij worden de totale constante kosten gedeeld door de normale productieomvang en opgeteld bij de totale te verwachten variabele kosten gedeeld door de werkelijke productieomvang om de kosten per product te bepalen.
- 2 Dit is de productieomvang die in een bepaalde periode met de aanwezige productiecapaciteit kan worden gerealiseerd.
- 3 De integrale kostprijs omvat de constante en variabele kosten per product.
- 4 Deze kostprijs kan tevens als norm gezien worden voor de hoogte van de kosten.

## 8.7 Fabricagekostprijs en commerciële kostprijs

- 1 In de kostprijs zijn alleen de productiekosten opgenomen.
- 2 Dit is de kostprijs inclusief de verkoopkosten.
- 3 De commerciële kostprijs is de basis voor de berekening van de verkoopprijs.

## 8.8 Begroting en budget

- 1
  - a Het is primair van belang de potentiële afzet te kennen om zo de te verwachten opbrengst te kunnen berekenen.
  - b Dit is een opstelling van verwachte grondstofkosten, loonkosten, machinekosten, rentekosten en overige kosten voor een bepaalde periode
  - c Twee andere begrotingen zijn de omzetbegroting en het budget.
- 2 Een budget is een begroting met een taakstellend karakter.
- 3 Bij voorcalculatie worden vooraf de toegestane kosten vastgesteld, terwijl bij nacalculatie de definitieve hoogte hiervan achteraf wordt vastgesteld.

## 8.9 Verschillenanalyse

- 1
  - a Als verschillen kunnen optreden: een budgetverschil / een prijsverschil / een efficiencyverschil / een bezettingsverschil.
  - b Primair is het van belang de verantwoordelijke afdelingen/functionarissen te vragen het verschil te verklaren. Daarnaast is het belangrijk eventuele fouten in de kostprijsberekening te corrigeren.
- 2
  - a Dit is een bezettingsverschil.
  - b Dit is een voordelig verschil: bij verkoop van de meerdere productie worden immers meer constante kosten 'terugverdiend' dan begroot.
- 3
  - a Gerekend moet worden met het feit, dat de te leveren producten uit een normale productiegang niet allemaal aan de met de afnemer afgesproken productspecificaties voldoen. Gevolg zal zijn nieuwe aanmaak, eventueel inkoop nieuwe, duurdere, grondstoffen, hetgeen negatief zal uitwerken op de efficiency en het prijsresultaat.
  - b Hierbij kan worden gedacht aan een met de afnemer afgesproken afwijkende specificatie van het product, dan wel dat de lagere kwaliteit geen invloed heeft op het productieresultaat. Overige antwoorden ter beoordeling docent.

## 8.10 Break-evenberekeningen

- 1 a Bij deze afzet wordt noch winst noch verlies gemaakt.  
b Bij deze omzet wordt evenmin verlies of winst gemaakt.
- 2 Inzicht hierin kan aanleiding zijn om het huidige product- en verkoopbeleid te herzien: deels afbouwen dan wel uitbouwen van de huidige productie of een geheel nieuwe koers gaan varen. Verdere antwoorden ter beoordeling docent.
- 3 a 6.000 stuks  
b € 500.000,—  
c winst € 100.000,—
- 4 a De dekkingsbijdrage is het verschil tussen de verkoopprijs en de variabele kosten per stuk.  
b Bij een verhoging van de break-evenomzet zal de dekkingsbijdrage in procenten (uitgaande van proportioneel variabele kosten) gelijk blijven, echter in absolute zin toenemen.
- 5 a break-evenomzet = € 5.454.545,40 ( $€ 1.200.000 / 0,22$ )  
b omzet = € 6.818.818 ( $€ 1.500.000 / 0,22$ )
- 6 Nodig zijn: de totale constante kosten ten behoeve van het betreffende product in een periode, de verkoopprijs per product en de variabele kosten per product.

## 8.11 Make or buy en outsourcing

- 1 Het laten uitvoeren van een of meer onderdelen van het bedrijfsproces door andere bedrijven.
- 2 Voordelen kunnen zijn: een ander bedrijf heeft meer deskundigheid in huis waardoor een betere kwaliteit geleverd kan worden, en een ander bedrijf doet het goedkoper. Nadelen kunnen zijn: afhankelijkheid van de leverancier, en minder invloed op de kwaliteit.
- 3 Het onderzoeken of men bepaalde activiteiten beter zelf kan uitvoeren of dat ze beter kunnen worden uitbesteed.

## 8.12 Meerkeuzevragen

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



## 8.13 Praktijkflitsen

### 1 Boer Koolen

- 1 Als de productie toeneemt, terwijl de kosten in mindere mate toenemen, zal de kostprijs per stuk dalen. Dat de kosten in mindere mate toenemen dan de productiehoeveelheid mag in dit geval worden aangenomen, omdat een groot deel van de kosten constant is.
- 2 Een voorbeeld van variabele kosten zijn de kosten van de voederkorrels.
- 3 Voorbeelden van constante kosten verbonden aan de gedane investeringen zijn:
  - afschrijving van de installaties;
  - rente over het in de installaties geïnvesteerde vermogen;
  - onderhoud aan de installaties.

### 2 Flyair

- 1 Vaste kosten zijn onafhankelijk van de bedrijfsdrukke; deze kosten heeft men altijd, ongeacht de bezettingsgraad. Variabele kosten zijn wel afhankelijk van de bedrijfsdrukke.
- 2 De dekkingsbijdrage is het verschil tussen de opbrengst per eenheid en de variabele kosten per eenheid.
- 3 De constante kosten bedragen € 100.000,- per maand; de dekkingsbijdrage bedraagt per product: € 10,- – € 8,- = € 2,-.  
De break-evenafzet is:  $(€ 100.000,- / € 2,-) \times 1 \text{ maaltijd} = 50.000 \text{ maaltijden}$ .

### 3 Johan de Mul

- 1
  - vaststellen of de productie winstgevend is (leidraad voor vaststelling verkoopprijs)
  - vergelijken met de werkelijke kosten (kostenbewaking)
  - beoordelen van alternatieve productiemethoden
  - waarderen van de voorraad
- 2 De kosten per uitzending bedragen:  $€ 650.000,- / 20 + € 25.000,- + € 50.000,- = € 107.500,-$ .  
De reclameopbrengsten per uitzending bedragen:  
 $150 \times € 100,- + 100 \times € 80,- + € 6.000,- = € 29.000,-$ .  
Het aantal benodigde reacties per uitzending is:  
 $(€ 107.500 - € 29.000) / 0,40 = 196.250 \text{ reacties}$ .
- 3 Verhoging van de variabele kosten en de opbrengsten met eenzelfde percentage heeft als gevolg dat de dekkingsbijdrage per eenheid toeneemt. De break-evenafzet zal dus afnemen.

## 9 Marketingstrategie

### 9.1 Inleiding

- 1 Marketing (market getting) is een filosofie waarbij de behoeftebevrediging van de consument de fundamentele leidraad is voor een commercieel verantwoorde exploitatie van de bedrijfsactiviteiten door het behalen van een voordelig financieel resultaat. Daarnaast kan marketing ook worden betiteld als een manier van doen: in deze zin voegt marketing typische managementactiviteiten, zoals analyse en organisatie, toe aan de filosofie van consumentengerichtheid en behoeftebevrediging.
- 2
  - a Hier is sprake van de omgeving die voor een individuele organisatie beïnvloedbaar is
  - b Het betreft hier meso- en macro-omgevingsfactoren; op de eerste heeft de organisatie enige invloed, op laatstgenoemde geen enkele, reden waarom deze tot de externe marketing-omgeving worden gerekend.
  - c Uitzendbureau: interne marketingomgeving – financieel beleid en personeelsbeleid / externe marketingomgeving – wetgeving en afspraken met leveranciers.  
School: interne marketingomgeving – marketingbeleid en inrichting organisatie / externe marketingomgeving – politieke ontwikkelingen en huisvestingsbeleid plaatselijke overheid.
- 3
  - a Dit is de wijze van invulling van de marktbenadering, waarbij de behoeften van de afnemers als uitgangspunt worden gekozen.
  - b Mogelijke elementen zijn: de collectie is up-to-date en de service is van topniveau.
- 4
  - a Factoren die tot de interne marketingomgeving worden gerekend, zijn onder meer: personeelsbeleid, organisatiestructuur en reclamebeleid.
  - b Factoren die tot de externe marketingomgeving worden gerekend, zijn onder meer: klimaat, veiligheid, inkomensontwikkeling.
  - c Factoren die behoren tot de interne marketingomgeving zijn gemakkelijker aan te pakken omdat de onderneming deze zelf in de hand heeft, zelf kan beïnvloeden. De onderneming bepaalt haar eigen personeelsbeleid en maakt haar eigen organisatiestructuur. Liggen de problemen op het terrein van de externe marketingomgeving, dan heeft een onderneming daar niet of nauwelijks invloed op.

### 9.2 Marktonderzoek

- 1 Marktonderzoek is het systematisch verzamelen, vastleggen en analyseren van gegevens over problemen die met marketing te maken hebben.
- 2 Dit is om de objectiviteit te waarborgen.
- 3 De fasen zijn:
  - het omschrijven van het probleem
  - het verzamelen van de benodigde gegevens
  - het verwerken van de gegevens
  - het trekken van conclusies
- 4
  - a/b Bij kwalitatief onderzoek gaat het om meningen, houding van geïnterviewden met betrekking tot een nieuw product of vorm van dienstverlening, terwijl het bij kwantitatief onderzoek juist om getallen gaat, zoals het aantal voorstemmers.
  - c Hiervan is sprake indien het resultaat van de steekproef representatief is voor de gehele populatie.

- 5 Een voordeel is dat met de antwoorden niet kan worden gemanipuleerd, terwijl een nadeel is dat de respons aan de lage kant is.
- 6 Dit betreft een langdurig onderzoek onder een vaste groep consumenten naar hun koopgedrag.

### 9.3 Concurrentieanalyse

- 1 Deze kunnen zijn: product, prijs, service, promotie en vestigingsplaats.
- 2 Onderzocht worden het product-, prijs- en marketingbeleid. Daarnaast zijn de leveringsvoorwaarden van belang.
- 3 Inzicht in het beleid van de concurrentie biedt een bedrijf de mogelijkheid een eigen koers te bepalen, die aan de concurrentie het hoofd kan bieden.
- 4 a een vouwwagen  
b een wandelvakantie  
c houten vloer  
d straattegels  
e een digitale agenda

### 9.4 Vormen van concurrentie

- 1 a Deze houdt in, dat de aanbieders elkaar bestrijden om de voorkeur van de consumenten voor hun product.  
b Hierbij gaat de concurrentie om verschillende soorten producten die in eenzelfde soort behoefte voorzien.  
c Bij productvormconcurrentie gaat het om dezelfde producten, waarvan echter de technische samenstelling verschilt.  
d Dit betreft dezelfde producten met eenzelfde technische samenstelling, echter van verschillende merken.
- 2 ter beoordeling docent
- 3 in de kledingbranche
- 4 a merkenconcurrentie  
b generieke concurrentie  
c productvormconcurrentie

### 9.5 Groei en marketingstrategie

- 1 a Een SWOT-analyse is een analyse van sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen voor de onderneming.  
b Doel is inzicht te krijgen in de (on)mogelijkheden die voor de onderneming bestaan om op deze wijze daarop afgestemde maatregelen te kunnen nemen en zo de huidige marktpositie te verbeteren.  
c meer reclame maken in het lokale sufferdje  
d een eigen timmerfabriek oprichten
- 2 a Dit zijn de sterke en de zwakke punten.  
b Dit zijn de kansen en de bedreigingen. Voorbeelden bij a en b ter beoordeling docent.

- 3 a/b Bij een intensieve marktstrategie gaat het om groei door het intensief bewerken van de markt zelf, zoals het maken van meer reclame. Bij een intensieve productstrategie wordt het assortiment verbeterd dan wel uitgebreid, zoals meerdere soorten luxe broodjes.
- 4 a marktpenetratie / marktontwikkeling / productontwikkeling / diversificatie
- b ter beoordeling docent

## 9.6 Vormen van marketing

- 1 Als de detaillist de concurrentiepositie, de klantenwens en het winkelgedrag analyseert doet hij aan detailhandelsmarketing.
- 2 Positionering is het bewust hanteren van de marketingmix-instrumenten (de 4 p's) om bij de gekozen doelgroep een duidelijk, aantrekkelijk en van de concurrentie onderscheidend image van de specifieke marketingpropositie over te brengen.
- 3 a Dit betreft de marketingactiviteiten van organisaties op het gebied van dienstverlening.
- b Diensten zijn in tegenstelling tot producten niet tastbaar, veelal afhankelijk van personen en niet op te slaan.

## 9.7 Benchmarking

- 1 Het meten van eigen producten, diensten en methoden met die van de belangrijkste concurrenten.
- 2 De eigen organisatie verbeteren door vergelijking met andere organisaties.

## 9.8 Meerkeuzevragen

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

## 9.9 Praktijkflitsen

### 1 Rabobank

- 1 a Interne marketingomgevingsfactor is het personeelsbeleid leidend tot ontslag c.q. interne herplaatsing van personeel door het ontstaan van andere functies.
- b Externe omgevingsfactoren zijn digitalisering, aangescherpte wetgeving en lage rente.
- 2 outplacement
- 3 kostenverlaging, leidend tot rendementsverbetering

## 2 Reorganisatie Dutchcar

- 1 Dit is concurrentie tussen verschillende soorten producten die in dezelfde behoefte voorzien.
- 2
  - a generieke concurrentie
  - b productvormconcurrentie
  - c behoefteconcurrentie

# 10 Marketingbeleid

## 10.1 Inleiding

- 1 Onderscheid kan worden gemaakt tussen kwalitatieve en kwantitatieve elementen: eerstgenoemde betreffen het gedrag van de consumenten (hun behoeften), de concurrentie en de invloed van de omgevingsfactoren zoals economie en politiek, terwijl laatstgenoemde betrekking hebben op de financiële resultaten, die men met het marketingbeleid wil bereiken, zoals te bereiken marktaandeel, en (bruto) winst.
- 2 Dit is de onderlinge combinatie van de vier marketinginstrumenten; deze combinatie is afhankelijk van de doelstelling.
- 3
  - a De markt wordt door de onderneming als een geheel met één marketingprogramma benaderd.
  - b Nu wordt de totale markt van een product opgedeeld in bepaalde deelmarkten (segmenten) met als doel het beleid zo goed mogelijk op de wensen van deze segmenten af te stemmen.
  - c De onderneming bedient nu uitsluitend één segment.
  - d Een voordeel kan zijn dat de onderneming, door steeds adequaat in te spelen op de behoeften van deze deelmarkt, zich blijvend een voorsprong op de concurrentie weet te verschaffen (nichemarketing); daarentegen is het een nadeel, dat het voortbestaan van de onderneming wel erg afhankelijk wordt van de ontwikkelingen in deze markt.
- 4 Dit is de specifieke groep potentiële kopers waarop de onderneming zich richt en marketingactiviteiten worden ontwikkeld.
- 5 Markt- en klantgeoriënteerde ondernemingen spelen in op de behoeften en wensen van de afnemers: de klant is koning! Op dat punt wil men zich onderscheiden van de concurrentie. Product- en verkoopgeoriënteerde ondernemingen zijn veel meer naar binnen gericht; de meeste aandacht gaat uit naar (de verbetering van) het product.

## 10.2 Productbeleid

- 1
  - a vorm, kwaliteit, technische uitvoering
  - b status van een baan en service van de garage
- 2
  - a consumptie en industriële producten
  - b convenience, shopping en specialty goods
- 3 Verbruiksgoederen worden slechts eenmalig of zeer korte tijd gebruikt.
- 4 Het criterium is de frequentie waarmee de consument de goederen koopt en dus in meerdere of mindere mate zich voor de aanschaf wenst in te spannen.
- 5
  - a Het aantal verschillende soorten producten is beperkt; van iedere soort is wel een grote variëteit aanwezig, zoals in een wijnhandel.
  - b Hierbij wordt een groot aantal producten aangeboden, met echter per soort weinig variëteit, zoals bij een warenhuis.
  - c Een voordeel is, dat een gevarieerder aanbod wordt aangeboden wat voor de consument interessant is. Echter een nadeel is, dat voor een afnemende vraag feitelijk onvoldoende compensatie bestaat.
- 6
  - a Dit is een onderscheidingskenmerk van een product, dat bestaat uit een symbool, een beeld en/of een naam.

- b Zij worden distribuantenmerk genoemd.
- c Croma is een merknaam, die niet geldt voor alle producten van Unilever.
- 7 Een voordeel is, dat de benodigde reclame door de fabrikant zelf wordt gedaan; een nadeel is, dat de winstmarge lager is dan van eigen merken.
- 8 Een A-merk is op veel plaatsen te verkrijgen en veelal duurder.
- 9 Hier is sprake van een merknaam, die wordt opgevat als naam van een bepaald type product.
- 10 a Dit houdt in dat het product kan worden opgeslagen, meegenomen en beschermd.
- b Het gaat om het onderscheidend vermogen ten opzichte van andere soortgelijke producten, waardoor de aandacht wordt getrokken en dus de verkoop wordt bevorderd, zoals bij zeep.
- 11 Een unique selling point is een uniek kenmerk van een product, dienst of aanbieder.  
Voor een bedrijf is het belangrijk omdat het daarmee (extra) klanten kan trekken.

### 10.3 Plaatsbeleid (distributiebeleid)

- 1 De tussenhandel overbrugt de verschillen tussen de fabrikant/producent en de consument, namelijk plaats, tijd, hoeveelheid, keuzemogelijkheid, informatie en service.
- 2 De groothandel levert niet rechtstreeks aan de consument, de kleinhandel wel.
- 3 a Het distributiekanaal is de weg die het artikel doorloopt van producent naar consument.
- b Van belang zijn de kosten en opbrengsten alsmede het in voldoende mate aanwezig zijn van verkooppunten.
- c Hierbij is sprake van rechtstreekse levering van fabrikanten aan de consument, zoals bij fabrikanten van zilveren bestekken.
- d Bij deze vorm wordt de groothandel bij de distributie ingeschakeld, zoals in de kledingbranche.
- 4 a meer samenwerking tussen detaillisten / groter worden van detailhandelsbedrijven / betere communicatiemogelijkheden
- b de hoge vervoerskosten naar de detaillisten / het moeten aanhouden van grotere voorraden / onvoldoende kennis van buitenlandse markten.
- 5 a/b Intensieve distributie: de fabrikant laat zoveel mogelijk detaillisten zijn artikelen verkopen, zoals voedingsartikelen / selectieve distributie: de fabrikant selecteert de detaillisten o.a. op vakbekwaamheid en financiële positie, zoals bij automerken / exclusieve distributie: per verkoopgebied kiest de fabrikant een zeer beperkt aantal detaillisten uit, zoals bij exclusieve geluidsapparatuur (B&O).
- 6 a Een push-strategie is een strategie waarbij de fabrikant detaillisten benadert en deze beweegt zijn producten af te nemen. Om dit te bereiken geeft hij uitgebreide voorlichting en biedt hij zijn producten aan met een aantrekkelijke winstmarge. Een pull-strategie is een strategie waarbij de fabrikant (potentiële) consumenten rechtstreeks (meestal via massareclame) benadert met als gevolg dat deze in de winkel om het product zullen vragen. Daardoor worden detaillisten min of meer verplicht het product in hun assortiment op te nemen.
- b De push-strategie en de pull-strategie worden gerekend tot het promotiebeleid.
- c Bij de verkoop van computers moet vaak veel (mondelijke) informatie worden gegeven. Bovendien komen klanten nog vaak terug met problemen. Hiervoor zal de fabrikant graag deskundige detaillisten inschakelen. En hij zal dan ook zijn uiterste best doen om die te krijgen. Bovendien zijn alle mogelijkheden van een computer niet via een korte reclamespot op radio of tv duidelijk te maken.
- d De winstmarge zal bij een push-strategie lager zijn, omdat de fabrikant in principe alle marketingkosten voor zijn rekening heeft genomen.

## 10.4 Promotiebeleid

- 1 a Dit is het bevorderen van de afzet via communicatie.  
b Van persoonlijke communicatie wordt gesproken als handelaren en/ of consumenten persoonlijk worden benaderd; dit in tegenstelling tot massacommunicatie, die plaatsvindt met behulp van massamedia, zoals televisie.  
c Direct mail is een vorm van direct marketing, waarbij sprake is van een persoonlijk gerichte verkoopbrief aan mogelijke kopers.
- 2 a Reclame is een vorm van niet-persoonlijke communicatie: het doel is primair te communiceren met de doelgroep, om zo de relatie en het contact te onderhouden.  
b De vaststelling gebeurt op basis van 1. een percentage van de omzet; 2. het bedrag dat gemist kan worden; 3. het bedrag benodigd voor het bereiken van de doelen en de daarbijbehorende taken.
- 3 PR is het vestigen of verbeteren van de goede naam van het bedrijf bij zijn belangengroepen. Voorbeelden zijn: het houden van een benefietvoorstelling, het uitbrengen van een personeelsblad en het organiseren van een dag voor bejaarden.
- 4 Dit betreft gratis informatie in de media over het bedrijf en/of zijn producten

## 10.5 Prijsbeleid

- 1 a Voorbeelden zijn: het instellen van premiums / het duidelijk maken aan de consument van de goede prijs-kwaliteitverhouding van de producten / regelmatig zorgen voor nieuwtjes. N.B. Verdere antwoorden ter beoordeling docent.  
b Het benadrukken van de goede prijs-kwaliteitverhouding: dit is het bepalen van de verkoopprijs tegenover de kwaliteit van de producten.
- 2 Bij deze methode wordt de kostprijs verhoogd met een winstoverslag.
- 3 a Bij prijsdifferentiatie zijn verschillen in de verkoopprijs van een product te verklaren uit kostenverschillen, bij prijsdiscriminatie daarentegen liggen andere overwegingen hieraan ten grondslag, bijv. uit oogpunt van concurrentie.  
b Indien de markten niet van elkaar zijn gescheiden, geeft het prijsverschil beslist problemen, omdat de consument geen inzicht heeft in het prijsverschil en zich dus zeer snel bedrogen voelt!
- 4 a Bij de afroomprijspolitiek wordt met een hoge verkoopprijs begonnen welke daarna in fasen wordt verlaagd, terwijl bij de penetratiepolitiek het product direct tegen een lage prijs op de markt wordt gebracht.  
b Er is altijd een groep kopers die tuk zijn op het nieuwste, daarnaast heeft de fabrikant de mogelijkheid op deze wijze een substantieel deel van de ontwikkelingskosten terug te verdienen.  
c Op deze wijze probeert de fabrikant een behoorlijk marktaandeel te verwerven en de concurrentie op afstand te houden.
- 5 a
  - Het vaststellen van de kostprijs, gebaseerd op bedrijfseconomische overwegingen.
  - Het geven van handelskortingen, gericht op de tussenhandel.
  - Het bepalen van de winstmarges, gebaseerd op de concurrentie en de markt.
  - Het bepalen van de verkoopprijs, gebaseerd op concurrentie of psychologie.  
b Door de marketingmix aan te passen aan een segment of een kopersgroep ben je in staat deze groep voor je te winnen en doe je iets wat de concurrent nalaat.



## 10.6 Productlevenscyclus

- 1 a introductiefase / groeifase / verzadigingsfase / vervalfase  
b Primair is van belang of de afnemers een product accepteren, verder speelt de ontwikkeling van de techniek een rol, evenals de invloed van de concurrentie.
- 2 Vgl. blz. 147 en 148 theorieboek.
- 3 a
  - cash cows
  - wild cats
  - stars
  - dogs  
b Cash cows: verkeren in verzadigingsfase, hoog relatief marktaandeel, relatief lage groei, belangrijke bijdrage aan het resultaat.  
Wild cats: verkeren in introductiefase, hoge kosten, lage afzet, onzekere toekomst, negatieve bijdrage aan het resultaat.  
Stars: verkeren in de groeifase, hoog relatief marktaandeel, grote marktgroei, belangrijk voor het resultaat.  
Dogs: laag relatief marktaandeel, gering of geen groeipotentieel, (dreigende) negatieve bijdrage aan het resultaat.
- c Zie b.
- 4 a Dat niet alle producten uit het assortiment tegelijk in dezelfde levensfase moeten verkeren, omdat op die manier de verschillen in groeipotentie, afzet, bijdrage aan het resultaat, e.d. tussen de verschillende producten en productgroepen onderling worden gecompenseerd.  
b De productlevenscyclus let vooral op het type vrager, op de afzetontwikkeling en het relatief marktaandeel. Invalshoek is derhalve primair de markt. De portfolioanalyse kijkt vooral naar de relatieve bijdrage van een product aan het ondernemingsresultaat. Invalshoek is derhalve primair bedrijfseconomisch gericht.  
c Uiteindelijk geldt ook voor zo'n aanbieder dat het bedrijfseconomisch resultaat doorslaggevend is voor het succes. Men zal ernaar moeten streven tijdig een opvolger te hebben voor het huidige product 'over zijn top' is.

## 10.7 Meerkeuzevragen

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

## 10.8 Praktijkflitsen

### 1 Crundal

- 1 a Hier is sprake van een familiemerken.  
b Een distribuantenmerk is een merknaam die een handelsonderneming, bijv. Albert Heijn, aan producten geeft.
- 2 Het imago wordt gerekend tot het productbeleid.

## 2 Triostar

- 1 Een dergelijk merk wordt familiemerk genoemd.
- 2
  - Het reclamebudget is een percentage van de omzet (de gemiddelde omzet in het verleden of de verwachte omzet voor het komende jaar).
  - Het reclamebudget is een bedrag dat gemist kan worden.
  - Het reclamebudget is ongeveer gelijk aan het bedrag dat concurrenten uitgeven.
  - Het reclamebudget is afgestemd op de doelen die men wil bereiken en de taken die daarbij horen.
- 3 Merken die immuun zijn voor economische tegenslag zijn naar alle waarschijnlijkheid A-merken, omdat deze merken bij veel mensen bekend zijn en consumenten hiervoor vaak een duidelijke voorkeur hebben.

## 3 Super Mario

- 1 Een A-merk is een merk dat op veel plaatsen verkrijgbaar is en waarvoor veel landelijke reclame wordt gemaakt. Een A-merk is bij veel mensen bekend en consumenten hebben er vaak een duidelijke voorkeur voor.
- 2
  - a Positionering is de positie die een onderneming wil innemen ten opzichte van de afnemers op wie ze zich richt.
  - b De positie die Super Mario nastreeft is een supermarkt met een klantvriendelijk imago waar je niet te veel betaalt, althans minder dan bij de twee à drie belangrijkste concurrenten.
- 3 Volgens het artikel heeft Super Mario in het verleden het inkoopbeleid verwaarloosd, omdat te veel is betaald aan toeleveranciers.

# 11 Kwaliteitsbeleid

## 11.1 Inleiding

- 1 Dit komt doordat de externe omgeving steeds hogere eisen aan de organisaties stelt.
- 2 Het product of dienst is de resultante van voorafgaande processen; eventuele verbeteringen dienen dan ook in deze fase te worden aangebracht om het eindresultaat te kunnen veranderen. N.B. Verdere antwoorden ter beoordeling docent.

## 11.2 Kwaliteit

- 1 Dit betekent dat de organisatie werkt volgens door haar geformuleerde kwaliteitsnormen en voorschriften.
- 2 Door de toenemende massaproductie in de dertiger jaren van de vorige eeuw was handmatige kwaliteitscontrole niet meer mogelijk.
- 3 a Zij stellen de klant centraal.  
b Quality is fitness for use: het aanbieden van producten en diensten die voldoen aan de behoeften en verwachtingen van klanten.
- 4 Ter bevordering van kwaliteitszorg heeft MANS een veertienpuntenplan opgesteld.
- 5 Onder customer service wordt verstaan de service die als toegevoegde waarde aan een product of dienst wordt verleend. Dit kan zijn voorafgaande aan de levering, bijv. de wijze waarop de klant de order kan afsluiten, en na de levering met een goede after-sales service, zoals nazorg en garantieafhandeling.
- 6 a Hierbij wordt op systematische wijze de kwaliteit van een product bewaakt.  
b Bij kwaliteitszorg wordt zowel de kwaliteit van het product als van het productieproces bewaakt.  
c Integrale kwaliteitszorg is de vorm van bedrijfsvoering waarbij elke medewerker in het bedrijf doorlopend en op een systematische wijze werkt aan het verbeteren van de prestaties van het bedrijf.
- 7 Door de uitvoerenden een grotere verantwoordelijkheid te geven neemt hun betrokkenheid bij de uitkomsten van hun werkzaamheden toe.
- 8 a/b Dit is een vorm van werkoverleg, waarbij werknemers problemen proberen op te lossen waarmee zij tijdens hun werk regelmatig worden geconfronteerd. Dit gebeurt onder leiding van een kringleider.  
c Voordelen kunnen zijn, dat de samenwerking wordt verbeterd en de medewerkers meer gemotiveerd raken.
- 9 Een te grote deelname zou de effectiviteit negatief kunnen beïnvloeden.
- 10 Zijn taak is de kwaliteitscirkels te begeleiden en stimuleren; daarnaast brengt hij verslag uit aan de stuurgroep.
- 11 a
  - Door tijdens het productieproces alert te zijn op de kwaliteit en bijsturing te laten plaatsvinden, in plaats van toetsing aan het eind, kunnen financiële voordelen worden behaald.
  - Integrale kwaliteitszorg levert op dat alle medewerkers en/of afdelingen binnen het bedrijf gespitst zijn op de kwaliteit. Dit levert meer klantbewustzijn op.
  - Integrale kwaliteitszorg behelst een continue wisselwerking met de klant en hierdoor de mogelijkheid tot het oproepen van een duidelijke voorkeur bij de klant.  
b Wanneer de rol van de helpdesk zich niet beperkt tot het reageren op klachten of vragen

- na de aankoop van het product. Bij het inwinnen van informatie vóór de aankoop van het product, of bij het raadplegen van de helpdesk voor vragen met een breder karakter kan een structurele binding met de klant worden gerealiseerd. Dit zal leiden tot een kwaliteitszorg die op een natuurlijke wijze is toegespitst op de wensen van de klant.
- 12 a Bij integrale kwaliteitszorg gaat men ervan uit dat alle onderdelen klantgericht handelen en zodoende bijdragen aan het kwalitatief goed functioneren van de organisatie. Door gerichte trainingen geeft men de noodzakelijke aandacht aan het personeel, die voor de klantgerichtheid en dus de zorg voor de kwaliteit onontbeerlijk zijn.
  - b De secundaire arbeidsvoorwaarden, want het gaat niet om de financiële beloning, maar om de aanvullende voorwaarden. Gerichte scholing speelt in op de behoefte aan erkenning en zelfrealisatie.

### 11.3 Van kwaliteitscontrole naar kwaliteitsmanagement

- 1 Aanvankelijk bleef het kwaliteitsbeleid beperkt tot kwaliteitscontrole, die voornamelijk betrekking had op de kwaliteit van de producten. Door voortschrijdend inzicht in de voordelen van een continue bewaking van de uitkomsten van alle bedrijfsprocessen en de daaruit voortvloeiende voordelen, zoals vergroting efficiency, betere samenwerking en tijdig noodzakelijke maatregelen kunnen nemen, betreft het kwaliteitsbeleid nu de hele organisatie.
- 2 a Gestart wordt met de fase 'plan', waar het gaat om het plannen van welke producten of diensten worden geleverd en op welke wijze dit gebeurt. Vervolgens worden de plannen uitgevoerd in de fase 'do', belangrijk hierbij is een goede samenwerking tussen de medewerkers. In de fase 'check' vindt regelmatige controle plaats of alles volgens de afgesproken doelen plaatsvindt. Dit kan leiden tot de fase 'act' als afwijkingen worden geconstateerd die met behulp van een actieprogramma moeten worden verbeterd. Deze verbeterpunten vormen weer input voor de nieuwe bedrijfsplannen die in de fase 'do' in een nieuwe cyclus van start gaan.
- b De door Deming onderscheiden fasen volgen elkaar in een voortdurend proces op: is de ene cyclus ten einde, begint de volgende, enz.
- 3 Kwaliteit maak je met z'n allen: als een schakel zwak is kan dit voor de gehele keten ernstige gevolgen hebben.
- 4 Productiekwaliteit heeft betrekking op het ontwerpen van het product, het productieproces en de kwaliteit van het product zelf.
- 5 In dienstverlenende organisaties is dienstenkwaliteit van belang; het betreft de kwaliteit van geleverde diensten.
- 6 a Efficiency: tegen zo laag mogelijke kosten een hoeveelheid producten produceren / effectiviteit: dit is een graadmeter voor de mate waarin activiteiten van een organisatie voldoen aan de eisen die klanten stellen / flexibiliteit: het gaat om de wijze waarop een organisatie in staat is zich snel aan te passen aan de veranderende markteisen / marktoriëntatie: hierbij gaat het erom, dat de organisatie voortdurend volgt wat er bij de consument leeft en welke zijn behoeften zijn.
- b De ontwikkelingen op velerlei gebied gaan tegenwoordig zo snel dat grote flexibiliteit een voorwaarde is om aan deze ontwikkelingen afdoende het hoofd te kunnen bieden.
- 7 Hiervoor is benchmarking een probaat instrument: hierbij wordt de eigen werkwijze met die van de belangrijkste concurrenten vergeleken. Door dit doorlopende proces van meten kan de organisatie haar zwakke en sterke punten ten opzichte van de concurrentie ontdekken.
- 8 De SMART-methode is een methode die kan worden toegepast om het beleid te verbeteren. Doelstellingen worden duidelijk geformuleerd: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

- 9 a Letterlijk betekent het: kwaliteit is geschiktheid voor gebruik. Juran heeft hiermee duidelijk willen maken dat een organisatie in haar kwaliteitsbenadering de behoeften en wensen van afnemers als uitgangspunt dient te nemen.
- b Onder invloed van het nieuwe kwaliteitsdenken op basis van de theorieën van Deming en Juran wist het Japanse bedrijfsleven in een relatief korte tijd de kwaliteit van zijn producten sterk te verbeteren. Dat wekte de belangstelling van landen buiten Japan. Bovendien was men bang marktaandeel te verliezen als men niet mee zou gaan.
- 10 a We praten over de positionering en de basispositie van een onderneming. De houding ten aanzien van de doelgroep, de te vervullen behoefte en het product of de dienst zijn aan de orde. Dit nastreven van de hoofddoelen bepaalt de positie en het beleid op lange termijn.
- b
- Het doorlopend evalueren van de klanttevredenheid.
  - Goede bereikbaarheid en snelle beschikbaarheid bij incidenten of pech.
  - Afspraken hoe de klant tegemoet wordt getreden.

## 11.4 Meerkeuzevragen

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

## 11.5 Praktijkflitsen

### 1 Kwaliteitskringen in de kinderomvang

- 1 a Een kwaliteitskring is een groep medewerkers die zich bezighoudt met het oplossen van problemen en het verbeteren van de kwaliteit van het werk.
- b In kwaliteitskringen worden mensen meer bij het werk betrokken. Hierdoor kan de samenwerking verbeteren, de motivatie toenemen en meer werkplezier ontstaan.
- 2 Effectiviteit is een graadmeter voor de mate waarin activiteiten van een organisatie voldoen aan de eisen die klanten stellen. Flexibiliteit is de wijze waarop een organisatie in staat is zich snel aan te passen aan de veranderde eisen van de markt.

### 2 Sigma

- 1 a Bij productkwaliteit let men hoofdzakelijk op de kwaliteit van het product en is het kwaliteitsbeleid daarop gericht. Integrale kwaliteitszorg houdt in dat het kwaliteitsbeleid zich uitstrekt tot alle activiteiten binnen een organisatie en dat elke medewerker doorlopend en systematisch werkt aan het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie.
- b Het uitgangspunt in de kwaliteitszorg zijn de behoeften van klanten. Daarop dient het kwaliteitsbeleid te zijn gebaseerd.

## 12 Kwaliteitsanalyse en normering

### 12.1 Inleiding

- 1 a DigiNotar was een bedrijf dat veiligheidscertificaten afgaf voor websites, onder andere die van de overheid. Echter door lekken in het systeem zijn sites gehackt en bleken deze dus allerminst veilig te zijn. DigiNotar raakte daardoor veel klanten kwijt en werd bovendien opgezadeld met grote schadeclaims. Uiteindelijk heeft dat geleid tot het faillissement van het bedrijf.
- b Bij de bronwaterfabrikant Perrier in Frankrijk was een aantal jaren geleden een hele partij door een schoonmaakmiddel van de flessen verontreinigd; gevolg was dat de verkoop dramatisch inzakte en het bedrijf overgenomen moest worden door Danone.
- 2 Organisaties die voldoen aan voor hun branche geldende kwaliteitseisen kunnen als zodanig worden gecertificeerd dan wel van een kwaliteitskeurmerk worden voorzien. Hiermee kunnen zij zich tegenover de afnemers onderscheiden van de concurrentie.

### 12.2 Instrumenten ten behoeve van kwaliteitsbeheersing

- 1 Deze is gebaseerd op de bekende '80-20-regel': dit is een ervaringsregel, waarbij algemeen gezegd 20% van de afnemers 80% van de omzet oplevert. Zo genereert bijv. 20% van het assortiment van een handelsonderneming 80% van de omzet. Ook kan worden gesteld, dat slechts 20% van de foutmogelijkheden in een organisatie leidt tot 80% van alle problemen; deze 20% aanpakken is het meest effectief.
- 2 In het visgraatdiagram worden alle mogelijke oorzaken van problemen op een systematische wijze in beeld gebracht, in de vorm van visgraten. Aan het einde van de graat komt het probleem te staan. De zijgraten staan voor de groepen van oorzaken, oorspronkelijk onderverdeeld in vier hoofdcategorieën, te weten mens, machine, methode en materiaal, waaraan later materieel, management en milieu zijn toegevoegd. Alle gevonden oorzaken worden nu onder een van deze gerangschikt. Brainstorming is een geschikt instrument om zoveel mogelijk oorzaken boven tafel te krijgen.
- 3 Vgl. blz. 166 en 167 theorieboek.
- 4 De Pareto-analyse is een statistische methode, waarop verbeteractie kan worden gebaseerd. Het visgraatdiagram brengt alle kwaliteitsbepalende factoren vooraf in beeld en gaat op voorhand uit van samenhang, preventie en het totaal hanteren van alle instrumenten over het gehele bedrijf.  
Het visgraatdiagram sluit dus beter aan bij IKZ.

### 12.3 De maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties

- 1 Hiermee wordt bedoeld, dat bedrijven geacht worden zich aan de wet en algemene opvattingen van moraal en fatsoen te houden.
- 2 Het gevaar bestaat, dat de werknemers het met de wettelijke regels ook niet zo nauw gaan nemen.
- 3 De steeds verdergaande milieuwetgeving dwingt de bedrijven tot steeds verdergaande

investeringen om de milieuvervuiling tegen te gaan. Door de toenemende kosten kan hun concurrentiepositie zeer verslechteren tegenover bedrijven die hiermee (nog) niet worden geconfronteerd.

- 4 Dit milieuverslag is voor de bedrijven in het algemeen een mooie aanleiding om hun corporate identity op te poetsen: zij kunnen op deze wijze hun maatschappelijke betrokkenheid naar voren brengen en zich op deze wijze min of meer rechtvaardigen voor de door hen gevoerde en te voeren strategie, o.a. met betrekking tot de prijspolitiek. Overigens is jaarlijkse publicatie van een milieuverslag voor een groot aantal bedrijven verplicht gesteld. Het betreft de meer milieubelastende bedrijven.
- 5 Vgl. antwoord vraag 4.
- 6 De consument wordt bij aankoop een verwijderingsbijdrage in rekening gebracht.
- 7 Door recycling van producten kunnen grondstoffen meerdere malen worden gebruikt voor de fabricage van andere producten.
- 8
  - a Bedrijven worden op deze wijze gestimuleerd een milieubeleid te voeren door hun milieuprestaties te verbeteren.
  - b Daartoe moet het bedrijf een milieuzorgsysteem hebben opgezet en een milieuverslag hebben opgesteld. Beide dienen door een erkende milieuverificatie-instelling te zijn goedgekeurd.

## 12.4 Kwaliteitsnormen en keurmerken

- 1 Afnemers stellen voortdurend hogere kwaliteitseisen; certificering houdt een zekere garantie van kwaliteit in.  
Door certificering verkrijgt het bedrijf binnen de EU tegenover de concurrentie een sterkere marktpositie.  
Overheidsinstanties bijv. nemen uitsluitend producten af van kwaliteitsgecertificeerde bedrijven.
- 2 Vgl. blz. 168 en 169 theorieboek: diverse organisatieadviesbureaus houden zich met certificering bezig.
- 3 ISO 14001 is een internationale norm en EMAS is een Europese verordening. EMAS vereist dat een organisatie periodiek informatie aan derden verstrekt en ISO 14001 vereist dat niet.
- 4
  - a Dit is een kwaliteitsmerk voor de veiligheid van elektrotechnische producten, zoals mixers en boormachines.
  - b Dit is door KIWA uitgegeven en geldt voor producten op het gebied van waterleidingen.
  - c Dit is een keurmerk voor de kwaliteit van gastoestellen in het algemeen. Deze voldoen aan eisen op het gebied van kwaliteit, veiligheid, enz.

## 12.5 Meerkeuzevragen

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

## 12.6 Praktijkflitsen

### 1 Callcenters 'At Your Service'

- 1 Integrale kwaliteitszorg (IKZ) is een bedrijfsvoeringsfilosofie, waarbij binnen het bedrijf voortdurend en op systematische manier gewerkt wordt aan verbetering van de kwaliteit van alle bedrijfsprocessen.
- 2
  - De organisatie heeft het leveren van kwaliteit als doelstelling gekozen.
  - Het kan aantrekkelijk zijn voor klantenwerving.
- 3 De organisatie moet
  - een kwaliteitsbeleid hebben vastgesteld met daarbijbehorende doelstellingen;
  - de bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot kwaliteitszorg hebben omschreven;
  - beschikken over geschoold personeel op het gebied van kwaliteitszorg

### 2 De Vrije Vogel

- 1 Onder integrale kwaliteitszorg wordt verstaan een wijze van bedrijfsvoering waarbij alle activiteiten van alle afdelingen gericht zijn op het verbeteren van de kwaliteit van de prestaties van het bedrijf.
- 2 Andere voorbeelden van kwaliteitskeurmerken zijn: ISO-certificering, KIWA-keur en GASKEUR.
- 3 Dit staat in de literatuur bekend als kwaliteitscirkel, kwaliteitskring of quality circle.

### 3 Actie tegen Olca wegwerpflesjes

- 1 Maatschappelijke verantwoordelijkheid houdt in dat organisaties zich dienen te houden aan de wettelijke regels en aan de algemene opvattingen van moraal en fatsoen.
- 2 Dat Olca voldoende zorg heeft voor het milieu en dat ze de schadelijke effecten van haar producten en haar productiemethoden zoveel mogelijk tracht te beperken.
- 3 Recycling is het terugwinnen van grondstoffen uit afgedankte producten en deze voor hergebruik geschikt maken. Statiegeldflessen worden meerdere keren gebruikt en worden steeds voor hergebruik geschikt gemaakt.
- 4 Een milieujaarverslag is een verslag van de milieu-inspanningen die een bedrijf in een afgelopen jaar heeft verricht.
- 5 Een bedrijf komt in aanmerking voor het milieulogo van EMAS als het bedrijf een milieuzorgsysteem heeft opgezet en als het een milieujaarverslag heeft opgesteld. Beide moeten bovendien zijn goedgekeurd door een erkende milieuverificatie-instelling.
- 6 Concurrentieanalyse.



## 13 Productmanagement

### 13.1 Inleiding

- 1 Research is het systematisch zoeken naar oplossingen voor praktische problemen binnen een bedrijf; development is het systematisch uitwerken van bedrijfsideeën of het verder ontwikkelen van eigen of andermans researchresultaten tot geheel nieuwe of wezenlijk verbeterde producten, diensten of productieprocessen.
- 2 Hier gaat het om het ontwikkelen van maakbare producten met haalbare toepassingen; de behoefte daaraan moet bestaan, deze worden vervolgens aangeboden aan de afnemers op een wijze en tegen een prijs die aansluit bij hun behoeften en mogelijkheden.
- 3 Een CAD/CAM-programma is een tekenprogramma met behulp waarvan een ontwerp wordt gemaakt van het product, de te gebruiken gereedschappen en machines en van het productieproces.

### 13.2 Vormen van productie

- 1
  - a Bij massaproductie wordt met de individuele voorkeur van de consument geen rekening gehouden.
  - b Bij homogene massaproductie gaat het om de productie van slechts één type product, zoals bronwater en cement, terwijl bij heterogene massaproductie het meer typen producten betreft, die op bepaalde punten van elkaar afwijken.
  - c Deze vorm wordt ook seriemassaproductie genoemd.
- 2 Hier is sprake van doorlopende productie; er is dan een continue doorstroming van materialen en producten.
- 3
  - a Stukproductie is het produceren voor de klant; deze bepaalt van tevoren hoe hij het product wil hebben.
  - b Seriestukproductie betreft in serie geproduceerde stukproducties zoals bij een bepaald type schip.
- 4 Bij procesproductie ontstaan door fysische of chemische transformatie van een of meer stoffen producten, bijproducten en afval. Vgl. het raffineren van ruwe olie.
- 5 Outsourcing

### 13.3 Inspectie en onderhoud

- 1 Inspectie houdt in het controleren of alles nog werkt zoals het hoort te werken.
- 2 Preventief onderhoud gebeurt vooraf en is bedoeld om grotere problemen voor te zijn. Curatief onderhoud vindt plaats als iets is gesignaleerd bij het preventief onderhoud dan wel als iets onderhoud behoeft (bijvoorbeeld doordat een onderdeel kapot is).

### 13.4 Meerkeuzevragen

- 1 B
- 2 B
- 3 D

- 4 C
- 5 C

## **13.5 Praktijkflitsen**

### **1 Van bruidsjurk tot pekel**

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

### **2 Window care**

- 1 Preventief onderhoud gebeurt vooraf en is bedoeld om problemen voor te zijn. Curatief onderhoud vindt plaats nadat problemen zijn geconstateerd.
- 2 Door systematisch onderhoud worden problemen eerder gesignaleerd en kunnen onderdelen worden gerepareerd waardoor deze langer meegaan. Dit betekent dat minder grondstoffen nodig zijn voor de vervaardiging van nieuwe onderdelen en dit is gunstig voor het milieu.

## 14 Logistiek en voorraadbeheer

### 14.1 Inleiding

- 1 Logistiek management houdt zich bezig met keuzevraagstukken die samenhangen met de beheersing van goederenstromen.
- 2 De aandacht is sterk toegenomen, omdat de afstand tussen de producent en de consument steeds groter is geworden. Het betreft hier zowel eindproducten als grondstoffen en halffabricaten.
- 3
  - a Hiervan is sprake indien de totale goederenstroom van leveranciers van grondstoffen tot aan de afnemende consumenten door één bedrijf wordt beheerst.
  - b Deze bestaat uit materials management, dat het geheel van activiteiten betreft gericht op het zo efficiënt mogelijk doorvoeren van de grondstoffen en halffabricaten naar het productieproces, en uit fysieke distributie, waarbij het gaat om de weg die de goederen na productie gaan tot de consument.
- 4
  - a Materials management: kwaliteit van het product en de levertijd, dus de continuïteit, zijn hiervan rechtstreeks afhankelijk.  
Fysieke distributie: het brengen bij de klant en het communiceren/ voorlichten bij levering houden hiermee rechtstreeks verband.
  - b Het materials management ontbreekt voor een groot deel bij de marketing van diensten. Die diensten waarbij aktes of studiemateriaal moeten worden vervaardigd, hebben in grotere mate met het materials management te maken, maar voorts is dit aspect minder aanwezig bij de dienstenmarketing.  
De fysieke distributie is in de dienstenmarketing minder technisch en stelt hogere eisen aan de kwaliteit van de voorlichting en toelichting bij aflevering. De fysieke distributie is niet zelden vermengd met de kwaliteit van de dienst.

### 14.3 Routing en lay-out

- 1 Bij lay-out gaat het om de ruimtelijke indeling, de opstelling van magazijnen en machines.
- 2 Routing betreft de route die grondstoffen en/of eindproducten afleggen.
- 3 Het gaat erom dat de efficiency zo groot mogelijk is en op de vragen vanuit de markt zo spoedig mogelijk wordt ingespeeld.
- 4
  - a Fysieke distributie: dit gaat namelijk over de wijzen waarop de producten bij de tussenhandel en de klant worden verspreid en de problemen die hieruit voortkomen.
  - b
    - De keuze voor de aard van de tussenhandel.
    - Het werken met eigen vervoerder of het uitbesteden.
    - Het bepalen van de marges voor de tussenhandel.

## 14.4 Inkoop- en voorraadbeleid

- 1 Het bedrijfsresultaat is vaak afhankelijk van een uitgekiend inkoopbeleid, omdat daar de hoogste kosten worden gemaakt.
- 2 a Een systematische beoordeling van leveranciers vindt plaats door middel van vendor rating, waarbij de belangrijkste aspecten die bij de inkoop van belang zijn, worden geëvalueerd.  
b Vgl. blz. 183 en 184 theorieboek.  
c Al scoort een leverancier de hoogste punten, dan betekent dit nog niet dat hij bijv. op het onderdeel flexibiliteit eveneens hoog scoort.
- 3 a De brutowinstmarge kan worden vergroot door het verhogen van de verkoopprijs en/of het verlagen van de kosten.  
b Dit kan worden bereikt door het bij een gelijkblijvende gemiddelde voorraad vergroten van de omzet dan wel het verkleinen van de gemiddelde voorraad bij een gelijkblijvende omzet.
- 4 De technische voorraad ligt in het magazijn.
- 5 Over de economische voorraad wordt prijsrisico gelopen; de economische voorraad is groter dan de technische voorraad indien de voorinkopen groter zijn dan de voorverkopen.
- 6 a Indien een bedrijf bewust een voorraad aanhoudt boven de normale om andere redenen dan het zich verzekeren van een ongestoorde bedrijfsvoering, kan er sprake zijn van een speculatieve voorraad.  
b De economische voorraad is dan groter dan de technische.
- 7 a Hiervan is sprake als men bij de voorraadvorming rekening houdt met mogelijke problemen gelegen in de aanvoer van het product die een langere tijd kunnen duren.  
b Bij een veiligheidsvoorraad is sprake van een voorraad die ten doel heeft extra vraag of productieproblemen op te vangen.
- 8 Bij just in time (JIT) wordt geleverd door de toeleverancier op het moment dat de producent de grondstoffen en/of halffabricaten in het productieproces nodig heeft.
- 9 a De bestelkosten en voorraadkosten zijn bij deze bestelgrootte het laagst.  
b/c Ter beoordeling docent  
d Per eenheid product nemen de bestelkosten bij het verhogen van de frequentie toe, terwijl de voorraadkosten lager worden doordat door minder bestellingen minder artikelen op voorraad moeten worden gehouden.
- 10 Vgl. blz. 190 theorieboek.
- 11 a Tot de fysieke distributie; we praten over de goederenstroom van het bedrijf naar de klant.  
b Voordeel: lagere kosten doordat minder opslagruimte nodig is.  
Nadeel: meer continuïteitsrisico door minder speling in de goederenstroom.
- 12 a De aandacht voor het inkoopbeleid is toegenomen doordat bedrijven meer en meer zijn gaan inzien dat verkoop en inkoop niet als afzonderlijke activiteiten kunnen worden opgevat. Wil je met je verkoop een bepaalde kwaliteit garanderen of een bepaalde levertijd nakomen, dan zul je daarmee rekening moeten houden bij je inkoop. Bovendien bepalen de kosten van de inkoop in belangrijke mate de totale kosten.  
b Een veelgebruikt systeem om geschikte leveranciers te selecteren is vendor rating. Hierbij vindt een systematische beoordeling plaats van leveranciers, waarbij gelet wordt op de belangrijkste aspecten die bij de inkoop van belang zijn: betrouwbaarheid van levering, kwaliteit, prijs, service, flexibiliteit, financiële positie van de leverancier.
- 13 a Aan het aanhouden van voorraden zijn kosten verbonden. Bijvoorbeeld de opslagkosten, rentekosten, verzekeringskosten, risico, etc.  
b Een voordeel van het aanhouden van een veiligheidsvoorraad is dat schommelingen in de productie en in de vraag kunnen worden opgevangen. Hierdoor is Van der Waas BV te allen

tijde in staat te voldoen aan de vraag van de klanten. Onzekere levering (strategisch) en profi teren van prijs schommelingen (speculatief) zijn niet aan de orde. Het antwoord is veiligheidsvoorraad.

## **14.5 Meerkeuzevragen**

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

## **14.6 Praktijkflitsen**

### **1 Afscheidingshekken van GEA Royal de Boer**

- 1 Lay-out is de inrichting van stallen.
- 2 Routing is de route die de koeien afleggen, naar buiten en naar binnen.

### **2 Bedrijfsleider in supermarkt**

- 1 Logistiek management houdt zich bezig met keuzevraagstukken die samenhangen met de beheersing van goederenstromen.
- 2 De goederenstroom door een supermarkt behoort tot de fysieke distributie, omdat het reeds geproduceerde goederen betreft die het bedrijf van de fabrikant reeds hebben verlaten.
- 3 Er staan nog nauwelijks producten in de magazijnen. Twee keer per dag worden goederen aangevoerd die direct in de winkel worden geplaatst.

## 15 Informatie en beleid

### 15.1 Inleiding

- 1 Gegevens zijn feiten of gebeurtenissen die op een afgesproken wijze zijn vastgelegd, waardoor communicatie over of verwerking van die gegevens mogelijk is; informatie is de betekenis die aan gegevens kan worden ontleend.
- 2 Data zijn in de computer vertaalde gegevens in bits.
- 3 Een database is een gestructureerde gegevensverzameling.
- 4 Het gaat hier om 'bevroren' gegevensbestanden.

### 15.2 Informatiebehoefte

- 1 Hierbij gaat het erom mensen binnen en buiten een organisatie te voorzien van die gegevens die nodig zijn voor een goede taakvervulling, voor de beoordeling van de resultaten daarvan en voor de bijsturing.
- 2 Ter beoordeling docent.
- 3 CAM-systemen sturen productieprocessen per computer aan. CAM-systemen sturen productieprocessen per computer aan.
- 4 Bij CAD-systemen worden industriële ontwerpen voor bijv. auto's uitgewerkt op de computer.
- 5 Bij een MIS gaat het om de stuur- en verantwoordingsinformatie voor het management van een organisatie om deze te kunnen besturen.
- 6 Van e-business is sprake als de consument via internet koopt.

### 15.3 Informatiebeleid

- 1 Vgl. blz. 200 theorieboek.
- 2 In een informatieplan worden de beleidsvoornemens vastgelegd en verder uitgewerkt.
- 3 a Dit gebeurt, indien managers van verschillende onderdelen van de organisatie hun eigen IT-stokpaardjes gaan berijden.  
b Het gevaar is, dat de samenhang van de informatievoorziening verloren gaat.
- 4 Kortweg gezegd kan informatietechnologie leiden tot besparingen op de diverse beleidsterreinen, terwijl voor een eigentijdse aanpak op deze terreinen de inzet van informatietechnologie wordt gevraagd. Zie verder blz. 201 theorieboek.

## 15.4 Informatiebeleid

1-3 Vgl. blz. 201-203 theorieboek.

## 15.5 Meerkeuzevragen

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

## 15.6 Praktijkflitsen

### 1 Impresariaat Entertainment BV

- Aan welke informatie heeft het management behoefte om de organisatie goed te kunnen besturen?
  - Welke gegevens moeten opgeslagen worden om die informatie te kunnen leveren?
  - Welke bewerkingen moeten die gegevens ondergaan om tot de gewenste management-informatie te komen?
  - Welke apparatuur is nodig om de gegevens te verzamelen, te bewerken en om de informatie te verstrekken?
- naam, adres, woonplaats (NAW-gegevens)
  - fiscaal nummer, banknummer
  - tarieven
  - prestaties, deskundigheid en ervaring
  - referenties
- naam, adres, woonplaats (NAW-gegevens)
  - klanthistorie
  - kredietinformatie (betaalgedrag)

### 2 De informatiemanager: to be or not to be

‘Opleidingen Holland’ is in zijn soort een grote organisatie met veel relaties (studenten en docenten). De besturing van deze organisatie vergt veel informatie. Het management moet onder andere informatie hebben over de studievoortgang van studenten, over de populariteit van de diverse opleidingen, over de prestaties en kwaliteiten van de docenten, over de inning van de leselden, over de uitbetaling aan de docenten, enz.

Deze informatievoorziening vraagt om een goed gestructureerd informatiebeleid. Daar zal veel denkwerk in gaan zitten en de ontwikkeling en uitvoering van dat beleid zal in zo’n complexe omgeving nooit ‘af’ zijn. Informatiebeleid moet daarom goed verankerd zijn op managementniveau. Het is aan te raden dit aspect niet door iemand ‘er even bij te laten doen’. Zou deze taak bijvoorbeeld worden toebedeeld aan het hoofd financiën of aan de controller dan is het risico aanwezig van belangenverstrengeling. Deze functionarissen hebben een eigen belang bij de informatievoorziening en dat hoeft niet te sporen met het belang dat andere managers binnen de organisatie daaraan hechten.

## 16 Informatie en organisatie

### 16.1 Inleiding

- 1 Administratie en automatisering zijn twee probleemgebieden die bij beide organisaties spelen.
- 2 Efficiency zal meer bij Philips onderwerp van gesprek zijn, terwijl marketing bij een ziekenhuis nog vaak onontgonnen gebied is. Verdere antwoorden ter beoordeling docent.

### 16.2 Informatiesystemen

- 1 Informatiesystemen moeten informatie opslaan, verwerken en weergeven.
- 2 Bijvoorbeeld: een voorraad-/bestelsysteem en een debiteurensysteem.
- 3 Vgl. blz. 205-208 theorieboek.
- 4 Bij BPR gaat het om de bezinning op de bedrijfsprocessen en de organisatie daarvan; welk informatiesysteem is gewenst!
- 5 Het PvE is de output van de eerste fase en uitgangspunt voor het inrichten van het gewenste informatiesysteem.
- 6 Het gegevensmodel geeft een beschrijving van de te gebruiken gegevensverzamelingen en de onderlinge samenhang daartussen.
- 7 Het gaat hier om keuzen met betrekking tot de netwerkstructuur, bijv. wat betreft de apparatuur waarmee de werkplekken worden uitgerust.
- 8 Hierbij gaat het om de vraag of de samenwerking met andere informatiesystemen naar behoren (genoegen) verloopt.

### 16.3 Het gebruik van informatiesystemen

- 1 De betrouwbaarheid heeft betrekking op
  - de juistheid van de gegevens
  - de volledigheid van de gegevens
  - de tijdsduur van invoer van de gegevens
- 2/3 Vgl. blz. 210 en 211 theorieboek.
- 4 Interne functiescheiding binnen een organisatie is bedoeld om verstrengeling van belangen te voorkomen. Ook bij een geautomatiseerd informatiesysteem zijn ingebouwde controlemomenten noodzakelijk om een objectieve gang van zaken te waarborgen.
- 5 a De betrouwbaarheid van een geautomatiseerd administratief systeem wordt bepaald door: de juistheid van de gegevens, de volledigheid van de gegevens, de tijdigheid van de invoer van de gegevens.  
b Aan elk van deze aspecten kan het in dit concrete voorbeeld schorten.
  1. *de juistheid van de gegevens*  
Een betaling door de klant is niet correct geregistreerd (bijv. een betaling van € 150,- is geboekt als € 15,-).
  2. *de volledigheid van de gegevens*  
Een betaling door de klant is ten onrechte niet in het systeem verwerkt.



3. *de tijdigheid van de invoer van de gegevens*

De energieleverancier loopt te lang achter met het invoeren van betalingen door klanten.

## 16.4 Meerkeuzevragen

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

## 16.5 Praktijkflitsen

### 1 Agentschap in tuinmeubelen

Enkele bouwstenen voor deze notitie:

- Voordelen van standaardapplicatie: een beproefd systeem dat ook elders draait, ondersteuning vanuit de leverancier (invoering, helpdesk e.d.), goedkoper (ontwikkelkosten worden gespreid over groot aantal afnemers), leverancier verzorgt in de toekomst nieuwe updates, gebruikersorganisatie treedt op als gesprekspartner voor de leverancier.
- Voordelen van maatwerk: wordt geheel aangepast aan de wensen van de afnemer, vergt een grote inspanning van de afnemer (moet goed meewerken met de leverancier), duur (alle ontwikkelkosten zijn voor de afnemer), kwetsbaar, updates vergen in de toekomst weer grote inspanningen.  
De aanbeveling zal in dit geval vrijwel zeker moeten luiden dat een standaardapplicatie veruit de voorkeur verdient.

### 2 Over oude meesters en nieuwe technieken

- |   |  |
|---|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Onbevoegde medewerkers krijgen toegang tot het systeem. Gegevens kunnen onterecht worden gewijzigd. Gegevens kunnen onder ogen komen van onbevoegden. Systeemfouten kunnen worden aangebracht. Enzovoort.</li><li>▪ Het risico dat het systeem als gevolg van een virus in het ongerede raakt is groot. Belangrijke data kunnen verloren gaan of beschadigd raken.</li><li>▪ Bij een calamiteit (een computercrash of een brand) zijn de ingevoerde gegevens niet meer terug te halen.</li><li>▪ In geval van een calamiteit ligt de organisatie stil. Het voortbestaan van het bedrijf komt daardoor in gevaar.</li><li>▪ Het bedrijf is hierdoor in meer dan een opzicht kwetsbaar. De betreffende medewerker heeft te veel bevoegdheden en kan daar misbruik van maken. Bovendien is de continuïteit van het automatiseringsproces te veel afhankelijk van deze ene medewerker. Als hij door een of andere oorzaak enige tijd niet functioneert, ligt de automatisering stil.</li></ul> |
|---|--|

2

- Wachtwoorden moeten alleen bekend zijn bij de betreffende medewerker. Het systeem moet automatisch afdwingen dat een medewerker bijvoorbeeld maandelijks zijn wachtwoord wijzigt. Aan de structuur van het wachtwoord moet het systeem eisen stellen (bijv. geen geboortedata of alleen maar een naam).
- De inlogverbinding dient beter beveiligd te worden. De organisatie mag ook eisen stellen aan de thuisapparatuur waarmee de werknemers willen inloggen.
- Back-ups moeten dagelijks gemaakt worden en verscheidene dagen bewaard worden op een veilige plaats buiten de organisatie. Regelmatig moet geoefend worden of men in staat is een back-up ook werkelijk terug te zetten op het systeem.
- Er moet een uitwijkcontract gesloten worden met een leverancier of uitwijkcentrum. Men heeft dan de mogelijkheid binnen korte tijd weer operationeel te zijn als de eigen apparatuur in het ongereede raakt.
- Het bedrijf moet meer functioneren betrekken bij de automatisering. Tussen deze medewerkers moet functiescheiding plaatsvinden.

# Uit de praktijk

## 1 Buitenpost 'Klarendreef'

- 1 a Geslaagd is de communicatie wanneer het bericht qua doel, inhoud en betekenis zonder ruis van de zender bij de ontvanger arriveert.
- b
  - De berichten kunnen vanuit het ziekenhuis niet, gedeeltelijk of in vertekende vorm bij de buitenpost worden ontvangen (externe ruis).
  - Aan het van het ziekenhuis ontvangen bericht kan bewust of onbewust een onjuiste betekenis worden toegekend, of het kan worden genegeerd (interne ruis).
- 2 a Uit niets in de tekst blijkt dat de positionering of de rol van de buitenpost een verandering zal ondergaan. De zaken die aan de orde worden gesteld, betreffen werkwijzen, afstemming en interne organisatie. De keuze tot en van de organisatieverandering betreft het tactisch werkniveau.
- b
  - De klanttevredenheid.
  - Het genezingspercentage en beperking van het aantal ingrepen.
  - Beperking van de wachttijd voor patiënten.
- 3 In de Deming-cirkel maakt een organisatie eerst een plan (fase 'Plan'). Nadat men het eens is over het plan wordt het uitgevoerd (fase 'Do'). Tijdens en na uitvoering van het plan wordt nagegaan of alles volgens verwachting is verlopen (fase 'Check'). Afwijkingen tussen plan en werkelijkheid leiden tot verbeteringen (fase 'Act') die weer in het volgende plan worden opgenomen. En zo gaat het verder
- 4 a Kosten van het gebouw zijn afschrijvingskosten, rentekosten over het geïnvesteerde vermogen, onderhoudskosten en belastingen.
- b De kosten van het gebouw zijn constante kosten, omdat ze niet afhankelijk zijn van het aantal cliënten dat buitenpost 'Klarendreef' bezoekt.
- 5 a De rentabiliteit van het eigen vermogen is de winst uitgedrukt in een percentage van het gemiddeld geïnvesteerde eigen vermogen.
- b
  - Het maken van winst en deze zoveel mogelijk reserveren.
  - Aflossen van schulden.
- 6
  - Facilitaire kosten van een netwerk, het onderhoud en eventueel de scholing.
  - De inrichting en het gebruik van gemeenschappelijke ruimten en de catering.
  - De gezamenlijke inkoop van materialen en hulpmiddelen.
- 7 Agenda vergadering op ..... om ..... Plaats: .....
1. Opening
2. Mededelingen
3. Ingekomen en uitgegane stukken
4. Verslag d.d. ....
5. Financieel verslag over periode .....
6. Planning voor kwartaal .....
7. Rondvraag
8. Sluiting
- 8 a Logistieke gang van zaken: wachttijden, openingstijden, bereikbaarheid.
- b Personeelsbeleid: mobiliteit personeel, hoeveelheid verrichte scholing, ziekteverzuim, omvang vacatures.
- c Financiën: uitputtingspercentage budget, betaaltermijnen cliënten, liquiditeit, winstgevendheid

- 9 a
  - Meer keuze- en selectiemogelijkheid.
  - Minder kans op bedrijfsblindheid.
- b
  - Naam en beschrijving organisatie.
  - Aanduiding vacature en taakomvang.
  - Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.
  - Wijze en termijn van reageren.
  - Bijzonderheden rond de procedure.
- 10 a
  - Kiezen voor groei door extra activiteiten.
  - Kiezen voor groei door het richten op andere doelgroepen.
  - Handhaving van de bestaande situatie.
  - Aantrekken van andere activiteiten.
- b Prijs: tarieven en mogelijkheid tot abonnement.  
 Product: andere activiteiten en service.  
 Promotie: public relations met informatie, free publicity.  
 Plaats: inrichting en accommodatie, bereikbaarheid.  
 Personeel: scholing en werving, klantvriendelijkheid.

## 2 Travel International NV

- 1 a Het publiceren van een jaarrekening houdt in dat een onderneming haar (externe) jaarrekening, dat wil zeggen de balans, de winst-en-verliesrekening en de toelichtingen daarop, deponert bij de afdeling Handelsregister van de Kamer van Koophandel. Zodoende krijgt elke belangstellende de gelegenheid deze in te zien.
- b De wetgever heeft een aantal wettelijke regels opgesteld om te voorkomen dat ondernemingen hun financiële positie anders voorstellen dan die in werkelijkheid is en om ondernemingen onderling vergelijkbaar te maken.
- 2 a Het verlies wordt afgeboekt van de aanwezige reserves en heeft derhalve een verlaging van het eigen vermogen tot gevolg.
- b Als de beurskoers van het aandeel met hetzelfde percentage is afgenomen als de winst per aandeel, dan blijft de koers-winstverhouding gelijk.
- 3 a Verbreding van het assortiment houdt in dat nieuwe producten aan het assortiment worden toegevoegd.
- b Verdieping van het assortiment houdt in dat het aantal variëteiten van de bestaande producten wordt vergroot.
- c Bij Travel International is er sprake van verbreding van het assortiment omdat nieuwe producten worden toegevoegd, zoals reisgidsen, reisverzekeringen en de reservering van een huurauto op de vakantiebestemming.
- 4 a Positionering is de positie die een bedrijf wil innemen ten opzichte van de afnemers op wie het zich richt.
- b Travel International wil een organisatie van reiswinkels zijn waar klanten voor al hun reiswensen terecht kunnen. Bovendien wil men medewerkers achter de balie die 'barsten' van de reiskennis en de reiservaring, zodat klanten de meerwaarde van een bezoek aan een reiswinkel inzien en een persoonlijk gesprek verkiezen boven een 'kille' boeking via internet. Eventueel willen zij daar meer voor betalen.

- 5 a Dienstenkwaliteit is de kwaliteit van de dienstverlening. Voorbeelden zijn: het te woord staan van klanten, hulp bij problemen, het aanbieden van een totaalpakket, e.d.
- b ISO-certificering is belangrijk omdat:
- afnemers voortdurend hogere kwaliteitseisen stellen en certificering een zekere garantie voor kwaliteit inhoudt;
  - Travel International op de Europese markt opereert en binnen de Europese Unie de concurrentie toeneemt en een bedrijf door certificering een sterkere marktpositie kan verwerven.
- 6 a Het financieel proces (betalen, ontvangen), het personeelsproces (aanstellingen, salarisbetalingen, beoordelingen, ontslag), de reisboekingen, enz.
- b Aantal geboekte reizen, reisbestemmingen (en de ontwikkelingen daarin), omzetcijfers.
- c Travel International wil zich juist afzetten tegen het gebruik van internet. Dat zal in de praktijk niet volledig lukken, al is het maar doordat de medewerkers in opdracht van de klanten wel boekingen via internet zullen plaatsen.
- 7 a Uit de casusbeschrijving volgt dat Travel International een grote onderneming is met 5.000 personeelsleden en zodoende wettelijk verplicht is een ondernemingsraad te installeren.
- b Adviesrecht
- c Instemmingsrecht
- 8 a Outplacement
- b Nee
- 9 a Men heeft in de oude situatie een vast salaris met een beoordelingstoeslag van maximaal 15%. In die zin is dat te betitelen als een mengvorm van tijdloon en prestatieloon.
- b In feite verandert het type arbeidsbeloning niet. Wel worden de spelregels voor het kunnen incasseren van de bonus (de prestatiebeloning) herzien.
- c Beoordelingsgesprek
- 10 a Instructieve vergadering
- b Formele communicatie
- c Kettingstructuur
- d Risico is dat de filiaalmanager zou kunnen vergeten de nieuwsbrieven te verspreiden.

### 3 Schiewerk BV

- 1 a Voorbeelden marketingmix  
 Prijs: Kortingen, prijssegment.  
 Product: assortimentskenmerken, grotere projecten, branchevervaging, kwaliteit.  
 Promotie: vertegenwoordigers (verkoop), toonzaal.  
 Plaats: beschrijving vestigingsplaats, dealernet.
- b Sterke/zwakke kanten  
 Sterk: breed assortiment en de kwaliteit; projecten.  
 Zwak: weinig vestigingsplaatsen, frictie productie/verkoop, prijs.
- 2 a Productievorm  
 Serie-massaproductie. Standaardproducten worden op basis van specifieke eisen (projecten) aangepast bij de wensen van de klant.
- b Het inkoopprobleem speelt zich af rond het materials management, waardoor de voortgang van de productie als eerste in gevaar komt.  
 Door middel van het aanhouden van strategische voorraden (onzekere levering) of veiligheidsvoorraden (schommelingen productie) kan het risico worden verminderd.
- 3 a/b Richtingen branchevervaging met voorbeelden voor Schiewerk BV:  
 (1) Productontwikkeling: andere zaken in het assortiment voor dezelfde doelgroepen. Bijvoorbeeld: automatiseringsapparatuur.

- (2) Marktontwikkeling: de projecten ook aanbieden voor andere doelgroepen.  
Bijvoorbeeld: projecten aanbieden voor particuliere huishoudens.
- (3) Diversificatie: nieuwe zaken in het assortiment voor andere doelgroepen.  
Bijvoorbeeld: bedrijfsauto's verkopen.
- 4 a Informele afstemming en communicatie zijn nodig, maar gezien het risico dat de gekozen werkwijzen direct consequenties hebben voor de geboden kwaliteit is formeel ingrijpen en dus formele communicatie nodig.
- b Te denken valt aan:
  - (1) Richtlijnen voor de vertegenwoordigers in een handboek.
  - (2) De mogelijkheid voor de verkopers bij de klant in te loggen op de voorraadadministratie.
  - (3) Vergaderingen met trainingsmomenten om tot afstemming te komen.
- 5 a Voordelen:
  - (1) lagere (vaste) kosten,
  - (2) toespitsen op de corebusiness,
  - (3) meer flexibiliteit in het klantenbereik mogelijk.Nadelen:
  - (1) verkoopmarges naar de tussenhandel, (2) afhankelijkheid van derden,
  - (3) verlies werkgelegenheid.
- b Effect op de kosten
  - De constante kosten nemen af, omdat er minder investeringen in eigen showrooms en apparatuur hoeft plaats te vinden.
  - De variabele kosten nemen toe, vooral als gevolg van het moeten verlenen van tussenhandelsmarges of handelskortingen.

## Voorbeeldexamen 1

Het examen bestaat uit 24 vragen en de beschikbare examentijd is 1 uur.  
Het aantal te behalen punten is 48, voor elke vraag 2 punten. Toegestane hulpmiddelen:  
woordenboek en rekenmachine.

### 1 Toetsterm 1.1

*Beoordeel de volgende twee stellingen*

- I Het geven van leiding en de communicatie binnen een bedrijf zijn onverbreekelijk met elkaar verbonden binnen een organisatie*
- II Een voordeel van democratisch leiderschap is dat er geen ruis kan optreden in de interne communicatie*

- A Beide stellingen zijn juist*
- B Stelling I is juist en stelling II is onjuist*
- C Stelling I is onjuist en stelling II is juist*
- D Beide stellingen zijn onjuist*

Juiste antwoord: B

### 2 Toetsterm 2.1

*Welke van de onderstaande stellingen is/zijn juist?*

*Let op er zijn meerdere antwoorden juist.*

- A De wettelijke proeftijd van een arbeidsovereenkomst mag alleen langer dan twee maanden duren als dat bij het sluiten van de overeenkomst is vastgelegd.*
- B Een arbeidsovereenkomst is een overeenkomst waarbij de werknemer zich verplicht in dienst van de werkgever arbeid te verrichten tegen een van tevoren overeengekomen beloning.*
- C In de proeftijd kan zowel de werknemer als de werkgever de arbeidsovereenkomst op elk moment eenzijdig opzeggen.*
- D In een arbeidsovereenkomst zijn onder andere vakantieregelingen opgenomen.*

Juiste antwoord: B, C en D

3 **Toetsterm 4.4**

*Een onderneming wil haar marktaandeel vergroten door intensiever reclame te gaan voeren.*

*Dit is een voorbeeld van*

- A marktpenetratie*
- B marktontwikkeling*
- C productontwikkeling*
- D diversificatie*

Juiste antwoord: A

4 **Toetsterm 7.4**

*Informatie is in veel organisaties een steeds belangrijker factor voor succes.*

*Welke uitspraken zijn juist?*

*Let op, er zijn meerdere antwoorden juist.*

- A De kwantiteit is bepalend voor de kwaliteit van de data.*
- B De kwaliteit van de informatie wordt bepaald door de manier waarop de gebruiker de beschikbare data gebruikt.*
- C Data is een ander woord voor gegevens.*
- D Een informatiemanager heeft zowel invloed op de kwaliteit als op de kwantiteit van de informatie.*

Juiste antwoorden: B, C en D

5 **Toetsterm 6.2**

*Zet de volgende producten op de juiste plaats in de tweede kolom van onderstaande tabel.*

- a dieselolie*
- b straaljagers*
- c televisietoestellen*
- d yoghurt*
- e opnieuw stofferen van een fauteuil*

<b>Productievorm</b>	<b>Productie van</b>
Homogene massaproductie	
Heterogene massaproductie	
Stukproductie	
Seriestukproductie	
Procesproductie	



Juiste antwoord:

Productievorm	Productie van
Homogene massaproductie	yoghurt
Heterogene massaproductie	televisietoestellen
Stukproductie	opnieuw stofferen van een fauteuil
Seriestukproductie	straaljagers
Procesproductie	dieselolie

**6 Toetsterm 4.5**

*In zijn product-marktmatrix verstaat Ansoff onder marktontwikkeling:*

- A trachten bestaande klanten te bewegen meer producten te kopen*
- B trachten het eigen marktaandeel te vergroten ten koste van concurrenten die hetzelfde product verkopen het zoeken naar nieuwe markten voor bestaande producten*
- D het zoeken naar nieuwe markten voor nieuwe producten*

Juiste antwoord: C

**7 Toetsterm 1.11**

*De Wet op de Ondernemingsraden kent de ondernemingsraad een recht toe inzake de hoogte van de beloningen van de leiding van de organisatie.*

*Van welk soort recht is met betrekking tot dit onderwerp sprake?*

- A recht op informatie*
- B recht op advies*
- C recht op instemming*
- D recht op initiatief*

Juiste antwoord: A

**8 Toetsterm 2.3**

*Welke bewering over de wijze van personeelswerving is juist?*

- A Interne werving bij bedrijven moet altijd de voorkeur verdienen boven externe werving, omdat er dan sprake is van interne doorstroom.*
- B Als een medewerker onder zijn vrienden een nieuw personeelslid werft, is dat een voorbeeld van interne werving.*
- C Doorstroom naar een nieuwe functie zal altijd leiden tot plaatsing in een hogere salarisschaal.*
- D Externe werving kan bedrijfsblindheid bij de medewerkers verminderen.*

Juiste antwoord: D

9 **Toetsterm 2.9**

Zet de volgende elementen in de juiste kolom van onderstaande tabel.

- a het aantal vakantiedagen
- b de reiskostenvergoeding woon-werkverkeer
- c het studieverlof voor studies die verband houden met het werk
- d de hoogte van de vakantietoeslag
- e de hoogte van het bruto maandloon

Primaire arbeidsvoorwaarden	Secundaire arbeidsvoorwaarden

Juiste antwoord:

Primaire arbeidsvoorwaarden	Secundaire arbeidsvoorwaarden
de hoogte van de vakantietoeslag	het aantal vakantiedagen
de hoogte van het bruto maandloon	de reiskostenvergoeding woon-werkverkeer
	het studieverlof voor studies die verband houden met het werk

10 **Toetsterm 3.2**

Welke actie kan voorzien in de extra vermogensbehoefte die hiermee ontstaat?

- A het verlengen van de betaaltermijn aan crediteuren
- B het aflossen van verkregen leningen
- C het uitkeren van dividend op aandelen
- D het verlengen van de toegestane betalingstermijn aan debiteuren

Juiste antwoord: A

11 **Toetsterm 3.7**

Door welke oorzaken worden prijsverschillen vergroot?

- A de inkoper heeft kunnen inkopen tegen een lagere prijs dan waarvoor is begroot
- B de werkelijke productieomvang was groter dan de normale
- C de werkelijk verbruikte hoeveelheden grondstoffen waren lager dan de standaardhoeveelheden
- D de werkelijke kosten waren lager dan de begrote kosten

Juiste antwoord: A

12 **Toetsterm 5.4**

*Welke opmerking betreft een duidelijk kenmerk van de dienstenkwaliteit?*

- A voor dienstverlening bestaat geen ISO-certificering*
- B kwaliteit laat zich bij dienstverlening moeilijk definiëren*
- C afzeteriëntatie is bij dienstverlening niet van toepassing*
- D de technische kwaliteit in de dienstverlening is belangrijk*

Juiste antwoord: B

13 **Toetsterm 5.1**

*Wat is geen voordeel van de ISO-certificering?*

- A voor klanten biedt de ISO-certificering een zekere kwaliteitsgarantie*
- B de klachtenafhandeling is bij een ISO-gecertificeerde organisatie goed geregeld*
- C met een ISO-certificering verbetert de marktpositie van de betreffende organisatie*
- D ISO-gecertificeerde organisaties zijn onderling te vergelijken door benchmarkanalyses*

Juiste antwoord: D

14 **Toetsterm 7.5**

*Beoordeel de volgende twee stellingen.*

- I Als in het kader van automatisering gekozen wordt voor een standaardapplicatie is outsourcing niet aan de orde.*
- II Tijdigheid, juistheid en veiligheid van gegevens zijn belangrijke eisen voor een betrouwbaar informatiesysteem. Van deze eisen is veiligheid het allerbelangrijkst.*

- A Beide stellingen zijn juist*
- B Stelling I is juist en stelling II is onjuist.*
- C Stelling I is onjuist en stelling II is juist.*
- D Beide stellingen zijn onjuist.*

Juiste antwoord: D

15 **Toetsterm 6.3**

*Er is bij Velos sprake van*

- A curatief en preventief onderhoud*
- B curatief onderhoud*
- C preventief onderhoud*
- D defensief onderhoud*

Juiste antwoord: C

16 **Toetsterm 3.4**

*Een hogere omloopsnelheid van een overigens gelijkblijvend vermogen wordt bereikt door*

- A een hogere omzet
- B een lagere omzet
- C het aanhouden van een grotere voorraad goederen
- D het aanhouden van een kleinere voorraad goederen

Juiste antwoord: A

**Opgave 1**

17 **Toetsterm 1.4**

*Waarom is de open-kringstructuur geen geschikte communicatiestructuur voor het betreffende team administratieve medewerkers?*

Juiste antwoord:

Open-kringstructuur is geschikt voor een omgeving waarin iedereen met iedereen moet kunnen overleggen. In dit geval werkt men volgens vaststaande procedures en is onderling overleg over het werk niet meer aan de orde.

18 **Toetsterm 1.4**

*Geef gemotiveerd aan welke communicatiestructuur wel het meest geschikt is in deze situatie.*

Juiste antwoord:

Het meest geschikt is de wielstructuur, waarbij de coördinator de spin het web is.

**Opgave 2**

19 **Toetsterm 1.16**

*Voor welk type onderwerpen is deze methodiek zeer geschikt?*

Juiste antwoord:

Methodiek is geschikt voor onderwerpen die een diepgaande specifieke kennis vereisen om tot verantwoorde besluitvorming te komen.

20 **Toetsterm 1.17**

*In welke zin zal het verslag van beide typen vergadering verschillen?*

Juiste antwoord:

Het verslag van de informatieve vergadering dient zoveel mogelijk een correcte beschrijving te geven van de verstrekte informatie. Het is zelfs mogelijk dat deskundigen achteraf bijv. hun antwoord nog wat nader toelichten in het verslag om alles goed duidelijk te laten overkomen.

Het verslag van de besluitvormende vergadering moet vrijwel woordelijk weergeven wat besproken

is. En wie zei wat. Achteraf kunnen sprekers niet bij de notulist aankloppen om teksten nog iets aan te passen.

### Opgave 3

21 **Toetsterm 3.5**

*Bereken de standaardkostprijs per driewieler.*

Juiste antwoord:

Constante kosten per stuk zijn  $\text{€}1.200.000 : 2.000 = \text{€}600$

Variabele kosten per stuk zijn  $\text{€}880.000 : (1,1 \times 2.000) = \text{€}400$

Standaardkostprijs per stuk is  $\text{€}600 + \text{€}400 = \text{€}1.000$

22 **Toetsterm 3.6**

*Bereken de break-evenafzet.*

Juiste antwoord:

Contributiemarge per stuk is  $\text{€}1.250 - \text{€}400 = \text{€}850$

Break-evenafzet is  $(\text{€}1.200.000 : \text{€}850) \times 1 \text{ stuk} = 1412 \text{ stuks}$

### Opgave 4

23 **Toetsterm 6.7**

*Welk risico gaat gepaard met de economische voorraad?*

Juiste antwoord:

Economische voorraad gaat over prijsrisico: de voorraad waarover de ondernemer prijsrisico loopt.

Dit risico ontstaat door het sluiten van voorinkopen en -verkopen. Voor de voorinkopen en -verkopen geldt dat de prijs al is vastgesteld voor goederen die pas in de toekomst afgenomen of geleverd moeten worden. Op het moment van levering kan de dan geldende prijs hoger of lager liggen.

24 **Toetsterm 6.7**

*Welk risico gaat gepaard met de speculatieve voorraad?*

Juiste antwoord:

Speculatieve voorraad gaat over prijsrisico: de ondernemer houdt bewust een economische voorraad aan die groter is dan normaal. Hij speculeert dan op een prijsverloop in de toekomst waar hij van kan profiteren. De ondernemer verwacht een hogere prijs, maar de prijs kan ook lager zijn waardoor hij nu te duur heeft ingekocht.

## Voorbeeldexamen 2

Het examen bestaat uit 24 vragen en de beschikbare examentijd is 1 uur.  
Het aantal te behalen punten is 48, voor elke vraag 2 punten. Toegestane hulpmiddelen:  
woordenboek en rekenmachine.

### 1 Toetsterm 1.10 + 1.14

Beoordeel de volgende twee stellingen

- I *Informeel communicatie is in een overigens goed georganiseerde onderneming van ondergeschikt belang.*
- II *In een bureaucratische organisatie vindt relatief veel verticale informatie-uitwisseling plaats.*

- A *Beide stellingen zijn juist*
- B *Stelling I is juist en stelling II is onjuist*
- C *Stelling I is onjuist en stelling II is juist*
- D *Beide stellingen zijn onjuist*

Juiste antwoord: C

### 2 Toetsterm 2.9

*In veel organisaties hanteert men als loonstelsel een soort cafetariaplan.  
Een voordeel hiervan is respectievelijk voor de organisatie en voor de werkgever*

- A *de eenvoud van uitvoering en de mogelijkheid rekening te houden met persoonlijke voorkeuren.*
- B *het verlagen van de loonkosten en het verhogen van de extrinsieke motivatie.*
- C *meer kans op het behouden of succesvol werven van medewerkers en de verlaging van het basisloon.*
- D *meer gemotiveerde werknemers en de mogelijkheid tot invulling van behoeften.*

Juiste antwoord: D

### 3 Toetsterm 2.5

*Welke bewering(en) is /zijn juist?*

*Let op, er zijn meerdere beweringen juist.*

- A *Een functioneringsgesprek geeft meer objectieve informatie, omdat de werknemer zelf ook een beoordelingsformulier invult.*
- B *Vanwege het mogelijk optredende halo- en horneffect tijdens een beoordelingsgesprek is kan de objectiviteit van de beoordelaar zijn aangetast.*
- C *De voorgeschreven procedure van een beoordelingsgesprek garandeert de objectiviteit van de beoordelaar.*
- D *Degene die in een beoordelingsgesprek beoordeeld wordt, kan het gesprek zo manipuleren dat het voor hem gunstig uitvalt.*

Juiste antwoorden: B en D

4 **Toetsterm 4.4**

*Onder druk van de concurrentie gaan steeds meer luchtvaartmaatschappijen over tot het aanbieden van zogenaamde 'kale' vliegreizen, onder andere zonder gratis eten en drinken tijdens de vlucht. Op welke P van de marketingmix heeft deze ontwikkeling betrekking?*

- A plaats
- B prijs
- C product
- D promotie

Juiste antwoord: C

5 **Toetsterm 5.2**

*Beoordeel de volgende twee stellingen.*

- I *Het doel van integrale kwaliteitszorg (IKZ) is beter te voldoen aan de eisen van de afnemers.*
- II *Een belangrijk doel van kwaliteitskringen is het stimuleren van het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers voor kwaliteit.*

- A *Beide stellingen zijn juist.*
- B *Stelling I is juist en stelling II is onjuist.*
- C *Stelling I is onjuist en stelling II is juist*
- D *Beide stellingen zijn onjuist*

Juiste antwoord: A

6 **Toetsterm 7.4**

*Welke uitspraak over de eisen die aan de informatieverzorging of informatiesystemen kunnen worden gesteld, is juist?*

- A *In de afweging tussen de eisen gaat veiligheid altijd boven flexibiliteit.*
- B *Gebruiksvriendelijkheid van de systemen is altijd een ondergeschikte eis.*
- C *Het informatiesysteem bepaalt de eisen die aan de informatie kunnen worden gesteld.*
- D *De te stellen eisen aan het informatiesysteem zullen per geval moeten worden afgewogen.*

Juiste antwoord: D

**7 Toetsterm 4.5**

*Een familiemerk is een*

- A door een fabrikant gegeven merknaam, die voor alle producten van die fabrikant gelijk is.*
- B door een fabrikant gegeven merknaam voor A-merken van die fabrikant.*
- C door een handelsonderneming gegeven merknaam voor A-merken*
- D door een handelsonderneming gegeven merknaam voor B-merken*

Juiste antwoord: A

**8 Toetsterm 5.5**

*Het instellen van kwaliteitscirkels leidt in het algemeen tot*

- A verhoging van de productie.*
- B vergroting van de winst.*
- C verhoging van de motivatie van de werknemers.*
- D minder werkoverleg.*

Juiste antwoord: C

**9 Toetsterm 6.4**

*Een grootwinkelbedrijf wil de geautomatiseerde voorraadadministratie geheel herzien. Het gehele proces van voorraadbeheer staat ter discussie.*

*Een dergelijke ingrijpende operatie staat bekend als*

- A computer aided manufacturing (CAM)*
- B computer aided design (CAD)*
- C business process redesign (BPR)*
- D datawarehousing*

Juiste antwoord: C

**10 Toetsterm 3.4**

*Beoordeel de volgende twee stellingen.*

- I Aan de hand van de liquiditeit kan de winstgevendheid van een onderneming worden beoordeeld.*
- II De solvabiliteit kan worden verbeterd door het aflossen van een of meer leningen.*

- A Beide stellingen zijn juist*
- B Stelling I is juist en stelling II is onjuist*
- C Stelling I is onjuist en stelling II is juist*
- D Beide stellingen zijn onjuist*

Juiste antwoord: C



11 **Toetsterm 2.3**

*Een voordeel van het aantrekken van tijdelijke krachten is dat*

- A de gemiddelde loonkosten per gewerkt uur zullen dalen.*
- B de deskundigheid van het personeel toeneemt.*
- C de samenhang binnen het kantoor wordt vergroot.*
- D de uitbreiding niet leidt tot meer personeelsverplichtingen.*

Juiste antwoord: D

12 **Toetsterm 6.2**

*Een woningbouwstichting geeft een aannemersbedrijf opdracht in een wijk 120 nieuwe woningen te bouwen in drie verschillende typen. De stichting heeft een architect opdracht gegeven de tekeningen en het bestek van de verschillende typen te maken.*

*Voor het aannemersbedrijf is hier sprake van*

- A stukproductie.*
- B seriestukproductie.*
- C massaproductie.*
- D seriemassaproductie.*

Juiste antwoord: B

13 **Toetsterm 3.2**

*Plaats de volgende balansposten in de juiste categorie (vaste activa, vlottende activa, eigen vermogen).*

- a vorderingen*
- b wettelijke reserves*
- c onverdeelde winst*
- d materiele vaste activa*
- e wettelijke reserves*
- f voorraden*
- g liquide middelen*

<b>Vaste activa</b>	<b>Vlottende activa</b>	<b>Eigen vermogen</b>

Juiste antwoord:

<b>Vaste activa</b>	<b>Vlottende activa</b>	<b>Eigen vermogen</b>
materiele vaste activa	voorraden	onverdeelde winst
	liquide middelen	wettelijke reserves
	vorderingen	agio

14 **Toetsterm 1.12**

*Een besluitenlijst van een vergadering*

*A is een samenvatting van het verslag van de vergadering.*

*B is bedoeld om de te nemen acties naar aanleiding van de vergadering in het oog te houden.*

*C wordt door de voorzitter opgesteld na afloop van de vergadering.*

*D wordt verspreid met de uitnodiging voor de vergadering.*

Juiste antwoord: B

15 **Toetsterm 4.4**

*Zet de gegeven marketingactiviteiten op de juiste plaats in het schema. Vermeld alleen de letter in de tweede kolom..*

Juiste antwoord:

<b>Marktpenetratie</b>	a
<b>Marktontwikkeling</b>	d
<b>Productontwikkeling</b>	c
<b>Diversificatie</b>	b

16 **Toetsterm 3.7**

*Een autofabrikant heeft het afgelopen jaar minder auto's geproduceerd en verkocht dan normaal.*

*Daardoor is een deel van de constante kosten niet terugverdiend.*

*Hier is sprake van een*

*A bezettingsresultaat.*

*B prijsresultaat.*

*C efficiencyresultaat.*

*D begrotingsresultaat.*

Juiste antwoord: A

**Opgave 1**

17 **Toetsterm 2.5**

*Waarom ervaren medewerkers het beoordelingsgesprek vaak belangrijker dan het functioneringsgesprek?*

Juiste antwoord:

Aan het beoordelingsgesprek kunnen consequenties worden verbonden die van grote invloed zijn voor de medewerker: salarisaanpassing, functieverandering, promotie, wel/geen vaste aanstelling, misschien zelfs de opmaat naar ontslag. Het functioneringsgesprek is meer inhoudelijk en ziet op de aard van het werk, de voorwaarden waaronder gewerkt wordt e.d.

18 **Toetsterm 2.5**

*Noem twee soorten fouten die beoordelaars kunnen maken in een beoordelingsgesprek.*

Juiste antwoord:

Genoemd kunnen worden:

- het halo-effect: een goede eigenschap van iemand bepaalt het totale oordeel over de persoon
- het horneffect: een slechte eigenschap veroorzaakt een totale afwijzing van betrokkene
- stereotypering: toepassing van generalisaties en vooroordelen
- het geven van C-scores: waarderingen c.q. scores aan iemand geven die in het veilige 'midden' blijven waardoor vervelende discussies uitblijven

### Opgave 2

19 **Toetsterm 2.7**

*Geef een omschrijving van de begrippen 'functionele beloning' en 'personele beloning'.*

Juiste antwoord:

functionele beloning: komt tot stand op grond van functiewaardering, is gebonden aan de functie.

personele beloning: de beloning die een bepaalde werknemer werkelijk ontvangt.

20 **Toetsterm 2.7**

*Beschrijf twee situaties waarin de functionele beloning en de personele beloning van elkaar kunnen verschillen.*

Juiste antwoord:

Situatie 1: Iemand bekleedde in het verleden een functie waaraan een relatief hoog salaris was verbonden. Als gevolg van automatisering verdwijnt de functie. De werknemer blijft wel in dienst maar in een functie met een lagere functiewaardering. De werkgever blijft de werknemer echter belonen naar zijn eerdere beter betaalde functie.

Situatie 2: Iemand is extreem goed in zijn werk. Hij weet dat zelf ook en weet dat hij bij andere werkgevers meer kan verdienen. De werkgever wil deze werknemer niet laten gaan en geeft een hogere beloning dan volgens de functie passend is.

### Opgave 3

21 **Toetsterm 3.3**

*Uit welke onderdelen bestaat de jaarrekening van een onderneming?*

Juiste antwoord:

balans, winst- en verliesrekening, en een toelichting op beide

22 **Toetsterm 3.4**

*Noem twee kengetallen en geef daarbij aan wat met elk van deze kengetallen beoordeeld wordt.*

Juiste antwoord:

Liquiditeit kan beoordeeld worden aan de hand van: current ratio, quick ratio en working capital ratio.  
Solvabiliteit kan beoordeeld worden aan de hand van: verhouding eigen vermogen/totaal vermogen, verhouding vreemd vermogen/totaal vermogen.

Rentabiliteit kan beoordeeld worden aan de hand van: rentabiliteit totaal vermogen, rentabiliteit eigen vermogen.

#### Opgave 4

23 **Toetsterm 4.5**

*Geef voor de stroopwafelfabrikant een voorbeeld van prijsdifferentiatie? Leg uit waarom er sprake is van prijsdifferentiatie.*

Juiste antwoord:

In dit geval brengt de fabrikant bijvoorbeeld afnemers die een grote hoeveelheid tegelijk afnemen een lagere prijs in rekening dan afnemers die een kleine hoeveelheid tegelijk kopen.

Hij kan werken met een oplopend kortingspercentage bij toename van de hoeveelheid.

Het prijsverschil is gebaseerd op kostenverschillen.

24 **Toetsterm 4.5**

*Geef voor de stroopwafelfabrikant een voorbeeld van prijsdiscriminatie? Leg uit waarom er sprake is van prijsdiscriminatie.*

Juiste antwoord:

Een voorbeeld kan zijn dat de fabrikant aan een supermarkt een lagere prijs berekent dan aan een kleine zelfstandige winkelier. Het verschil wordt niet veroorzaakt door een kostenverschil, maar door de sterkere positie die de supermarkt inneemt in de prijsonderhandelingen.