



Antwoordenboek

Management

Algemene vragen Hoofdstuk 1, Deel 1

1. Organiseren, coördineren, plannen, delegeren, controleren, corrigeren, motiveren, evalueren, informeren, instructies geven, enz, enz.
2. Managen betreft alles binnen een bedrijf waarbij het gaat om plannen, visie, ed. Leiding geven is een onderdeel en veelal gericht op het dagelijks werk. Dit laatste wordt het operationeel management genoemd. Met management in enge zin wordt alleen het leidinggeven bedoeld, management in brede zin is het gehele bestuurs- of managementproces.
3. De omgeving waarin ze opereren heeft invloed op het functioneren (en andersom).
4. De belanghebbenden hebben tegengestelde belangen, toch sluiten ze een coalitie (samenwerkingsverband) omdat ze een algemeen belang hebben in het voortbestaan. Voorbeelden van belanghebbenden (stakeholders) : Werknemers willen meer salaris, de aandeelhouders willen meer winst.

Vragen m.b.t. de case Hoofdstuk 1, Deel 1

1. Ja, er is een samenwerkingsverband van mensen en middelen om doel te bereiken.
2. Ja, het is een organisatie dat een product voortbrengt.
3. Ja, het is een bedrijf dat naar winst streeft.
4. Organiseren, coördineren, plannen, delegeren, controleren, corrigeren, motiveren, evalueren, informeren, instructies geven
5. De bank als geldschieter: Groei van geïnvesteerde vermogen
de klanten als afnemers: Goed product tegen de juiste prijs
de leveranciers: Voldoende afname van producten tegen de juiste betaling.
de medewerkers: (Prettig & uitdagend) werk hebben. Carrière kansen.
6. De economische ontwikkelingen (staat in de tekst genoemd als 'economische opleving'), technologische ontwikkelingen, wellicht ook demografische ontwikkelingen (vergrijzing en andere samenstelling van gezinnen zal ook invloed hebben op de keuken).

Inzichtvragen Hoofdstuk 1, Deel 1

1. Tot de directe, ze hebben belang bij het voortbestaan en zullen tot op zekere hoogte ook te beïnvloeden zijn.
2. Een daling van de koersen (sterker dan het gemiddelde) geeft aan dat men minder vertrouwen heeft in het bedrijf. De directie zal, om continuïteit te waarborgen moeten ingrijpen.
3. Ze kunnen hiermee aantonen niet alleen op geld/winst uit te zijn. Het wordt dus ook als marketinginstrument gebruikt.
4. Over het algemeen kosten deze maatregelen geld, zonder dat direct het (financiële) voordeel zichtbaar is.

Algemene vragen Hoofdstuk 1, Deel 2

1. Indirect, het is niet te beïnvloeden door het bedrijf.
2. duur van contract, omvang, salaris, vakantiedagen, ed.
3. Bij direct heb je als medewerker rechtstreeks iets te zeggen, bijvoorbeeld bij een werk-overleg. Bij indirect is er iemand door jou en namens jou gekozen. Hij vertegenwoordigt jou. Bijvoorbeeld bij de ondernemingsraad.
- 4.a. Het bedrijf profiteert van de kennis van de medewerkers en krijgt gemotiveerder personeel
b. Het personeel zal het leuk vinden om mee te mogen denken/praten/beslissen.
5. Arbeidsomstandigheden gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn.
6. Het voorkomen dat bedrijven zo machtig worden dat ze de vrije en open economie verstoren.
7. De rechtspositie van flexmedewerkers.
8. Het doel is om er voor te zorgen dat werknemers zo snel mogelijk na ziekte tot re-integratie komen.
9. Een natuurlijk persoon is aansprakelijk te stellen, een rechtspersoon niet.
10. Financieringsmogelijkheden, fiscale aspecten en aansprakelijkheid beperken.
11. Primair : landbouw
Secundair : industrie
Tertiair : banken/verzekeringen, ed
Quartaire : overheid
12. Parallellisatie: toeleggen op andere bedrijfskolom,
reden: risicospreiding

Specialisatie: Juist bedrijfskolommen afstoten,
reden: toeleggen op core-business op basis van financiële overwegingen

Integratie: Je richten op meerdere schakels binnen een bedrijfskolom,
reden: minder afhankelijk van andere schakels

Differentiatie: Toeleggen op een schakel (bedrijfstak),
reden: risicospreiding

Vragen m.b.t. de case Hoofdstuk 1, Deel 2

1. Hij was volledig aansprakelijk.
2. Er zijn twee personen die onder een gemeenschappelijke naam een bedrijf uitoefenen.
3. Betere financieringsmogelijkheden, lagere belasting, aansprakelijkheid beperken.
4. Ja, er werken meer dan 50 medewerkers.
5. Tertiaire.
6. Men gaat zich ook op allerlei accessoires richten.

Inzichtvragen Hoofdstuk 1, Deel 2

1. Bij werkoverleg wordt er van uitgegaan dat medewerkers inspraak hebben. Dit kan alleen bij een stijl van leiding geven die hiervoor de ruimte biedt en dus niet een autoritaire stijl.
2. Doordat klanten andere eisen gaan stellen, zien bedrijven zich genoodzaakt hiermee rekening te houden en producten/diensten aan te bieden die niet tot de core-business behoren.
3. Omdat men zich wil richten op de core-business. Hier heeft men verstand van. Bovendien kan je niet in alles investeren.
4. De OR kan invloed uitoefenen op het beleid van het bedrijf. Men (de directie) is dit niet altijd gewend.
5. De leverancier (binnen de bedrijfskolom) kan voor een bedrijf een externe partner zijn. Dit kan ook voor de afnemer gelden (als dat niet de consument is)
6. Uiteraard kosten dit soort maatregelen geld, maar naast de verantwoordelijkheid die je als bedrijf hebt, kan het op termijn ook geld opleveren. Bijvoorbeeld doordat iemand niet langdurig ziek is.

Meerkeuzevragen Hoofdstuk 1, Deel 2

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

Algemene vragen Hoofdstuk 2

1. Het primair proces bevat de omzetting van de input naar output. Het bestuursproces richt zich op aansturing van het primair proces.
2.
 1. doelstellingbepaling
 2. beleid
 3. planning
 4. organiseren
 5. leiding geven
3. Evaluatie is achteraf (einde proces), terwijl procesbeheersing een continu proces is (dus ook tijdens het proces).
4. onduidelijke doelstelling, verkeerde normen, structuur past niet bij de omgeving, verkeerde input, enz.
5.

Fase 1:	Voorlopige omschrijving
Fase 2:	Informatieverzameling
Fase 3:	Definitieve formulering en criteria vaststelling
Fase 4:	Vaststellen van de handelwijzen
Fase 5:	Afwegen
Fase 6:	Kiezen
6.
 - Er moet voldoende, en de juiste, expertise aanwezig zijn in de groep.
 - De juiste informatie moet de groep op tijd (kunnen) bereiken.
 - Het moet duidelijk zijn welke bevoegdheden de groep heeft.
 - De doelstelling van de groep moet duidelijk zijn.

 - De medewerkers moeten goed met elkaar kunnen samenwerken
 - Er moet een voorzitter / aanspreekspersoon binnen de groep zijn.

Vragen m.b.t. de case Hoofdstuk 2

1.

Strategisch :	de nieuwe markten.
Tactisch :	de wijze van organiseren (inkoop, e.d.) / planning.
Operationeel :	oprichten projectgroep.
2. De normen zijn niet correct, onjuiste input (materiaal/personeel), problemen bij transformatie (kapotte machines), foute manier van leidinggeven, e.d.
3.
 - Kunnen er nieuwe markten worden aangeboord?
 - Informatie : Welke markten doelgroep, marktonderzoek, e.d.
 - Nieuwe markten aanboren die niet meer mogen kosten dan....., waarbij geen personeel mag worden aangenomen, e.d.
 - Mogelijke handelwijzen om dit te bereiken.
 - Afweging a.d.h.v. criteria.
 - Keuze.

4.
 - Er moet voldoende, en de juiste, expertise aanwezig zijn in de groep.
 - De juiste informatie moet de groep op tijd (kunnen) bereiken.
 - Het moet duidelijk zijn welke bevoegdheden de groep heeft.
 - De doelstelling van de groep moet duidelijk zijn.
- De medewerkers moeten goed met elkaar kunnen samenwerken
 - Er moet een voorzitter / aanspreekspersoon binnen de groep zijn.

5. Als je strategisch kiest om bijvoorbeeld Polen en Roemenië te veroveren, zal je het zo moeten organiseren (tactisch) dat het haalbaar is. Bovendien zal je medewerkers moeten aanwijzen die de zaak oppakken (operationeel). Het kan dan niet zo zijn dat de medewerker op operationeel niveau iets anders doet dan op strategisch niveau is vastgesteld. Binnen het bestuursproces moeten de niveaus (strategisch – tactisch – operationeel) op elkaar zijn afgestemd en bij elkaar passen (zie vraag 1; inzichtvragen).

Inzichtvragen Hoofdstuk 2

1. Het operationeel management zal die dingen moeten uitvoeren die passen binnen de op strategisch niveau vastgestelde zaken. Stel dat men op strategisch niveau kiest voor HRM, zal je het zo moeten organiseren dat er ruimte is voor functioneringsgesprekken en door-groeimogelijkheden. De leidinggevende zal dan elk jaar een dergelijk gesprek moeten voeren.

2. a. Onduidelijkheid m.b.t de doelstelling, de directe omgeving weet niet wat het bedrijf wil en welke keuzes gemaakt zijn. Ook vermogensverschaffers weten niet waar ze aan toe zijn.

b. De wijze waarop je de zaken hebt georganiseerd zal logisch moeten zijn. Als je dicht bij de klant wil opereren is een divisiestructuur logisch.

c. De medewerkers op de werkvloer (in primair proces) hebben geen idee wat ze waarom doen (hebben dus geen idee welke strategische keuzes gemaakt zijn), zaken worden ook niet op elkaar afgestemd (medewerkers blijken bijvoorbeeld het werk dubbel te doen of juist helemaal niet te doen).

3. Je weet dan precies wat het probleem is, je krijgt de juiste info en kan tot goede afweging komen. Dit kan zeer verhelderend zijn, omdat medewerkers soms niet eens weten wat het probleem is.

4. Als zaken niet overeenkomen met de planning, kan de oorzaak zowel in het primair proces (bijvoorbeeld foute input) als in het bestuursproces (bijvoorbeeld verkeerde organisatie) liggen.

Meerkeuzevragen Hoofdstuk 2

1. A
2. A
3. C
4. A
5. A
6. C
7. A

Algemene vragen Hoofdstuk 3

1. Als de hoofddoelstelling (bijvoorbeeld : het produceren van een product omdat er vraag naar is) niet meer van toepassing is, valt de reden waarom het bedrijf bestaat weg. Men zal steeds moeten inspelen op de vraag (en de veranderingen hierin). Herzieningen van de product/markt combinatie zijn strategische keuzes, het gaat immers om de doelstelling of de wijze waarop deze te bereiken (=beleid).
2. Zaken efficiënter regelen (input en transformatie) of de output verhogen.
3. Sociaal, maatschappelijk en bestuurlijk
4.

S	Specifiek
M	Meetbaar
A	Acceptabel
R	Realistisch
T	Tijd
5. Je probeert de sterke en zwakke punten (intern) en de kansen en bedreiging (extern) in beeld te krijgen en deze dusdanig te matchen dat je een juiste strategische keuze kan maken.
6. Bij productontwikkeling komt een nieuw product op de bestaande markt, terwijl bij marktontwikkeling juist het bestaande product op een nieuwe markt wordt gezet.
7. Grotendeels, meestal geldt voor het bedrijf een nieuwe markt en een nieuw product. (diversificatie) waardoor men tevens te maken krijgt met een andere bedrijfskolom (parallelisatie).
8. Strategisch, het heeft te maken met de doelstelling en de wijze waarop je deze kan bereiken.

Vragen m.b.t. de case Hoofdstuk 3

1. Het aanbieden van recreatieve voetbalvoorzieningen waar vraag naar is.
2. Maatschappelijke : Het verzorgen van activiteiten in de buurt (in de kantine).
3. Omzet/winst maken. Veel sportverenigingen hebben de omzet/winst van de kantine nodig in hun voortbestaan.
4.

Sterk (intern) : goed geschoold kader / financieel gezond / contact met de gemeente.
Zwak (intern) : matige accommodatie.
Kans (extern): nieuwe markten (kantine als middelpunt in de buurt).
Bedreiging (extern): teruglopende belangstelling voor actieve voetbal.
5. Maken van een businessplan waarbij gewerkt wordt met projectgroepen. Meer verantwoordelijkheid bij de vrijwilligers leggen.
6. Commerciële functies zijn meestal full-time en op winst(prestatie) gericht.

7. Het kan leiden tot belangenverstremgeling. Het bestuurslid kan invloed uitoefenen op de projectgroep en proberen zo hun eigen ideeën door te voeren.
8. Deze zijn meer op prestaties gericht, terwijl de andere groepen het recreatieve karakter leuker vinden.

Inzichtvragen Hoofdstuk 3

1. Bij expliciet wordt duidelijk gemaakt waarop je als bedrijf keuzes maakt. Het is voor de omgevingsfactoren duidelijk. Bij impliciete beleidsvorming worden geen keuzes gemaakt en lijkt er een ad hoc beleid te zijn.
2. Als bedrijf ga je uit van je hoofddoelstelling (bestaansrecht). Van hieruit worden de doelstellingen naar de diverse afdelingen vertaald. Uiteindelijk komen deze terecht bij de doelstelling van de medewerker. Het verschil zit vooral in de niveaus. Het verband is dat de doelstellingen met elkaar te maken hebben.
3. Als het bedrijf onvoldoende aandacht besteedt aan de opleidingskansen van het personeel is de kans groot dat de medewerkers ontevreden zijn en wellicht eerder zullen vertrekken. Op deze wijze komt de continuïteit in gevaar. Dit geldt ook voor de overige nevenge-schikte doelstellingen, zoals de maatschappelijke (onvoldoende aandacht voor de wetgeving of maatschappelijke belangen) en de bestuurlijke (onvoldoende flexibiliteit).
4. De interne kant en de externe kant van het bedrijf wordt in kaart gebracht. Vervolgens worden deze gematched, op basis waarvan strategische beslissingen genomen kunnen worden.
5. Dit soort maatregelen kosten geld, terwijl niet (direct) zichtbaar is wat het oplevert.
6. Enerzijds omdat het wettelijk moet, maar zeker ook omdat men op deze wijze een goede naam kan verwerven. Als je als bedrijf bekend staat als “weinig milieuvriendelijk” of “personeel onvriendelijk” kan dat klanten kosten. Bekende voorbeelden zijn bedrijven die verdacht worden van kinderarbeid. Zie ook vraag 3: De continuïteit komt in gevaar.
7. Het gaat om hetzelfde product op dezelfde markt, dus marktpenetratie.
8. Het gaat om een verandering van de doelstelling en/of de wijze waarop deze te realiseren is. In dit geval heel specifiek om een p/m (product/markt) keuze. Het zijn beslissingen gebaseerd op de doelstellingen en het beleid.
9. a. Niet duidelijk wat substantieel is
b. Niet duidelijk is t.o.v. welke periode
c. Niet duidelijk wie “ze” zijn.
d. Niet duidelijk wat precies deze stijl inhoudt en of iedereen dezelfde definitie gebruikt.

Meerkeuzevragen Hoofdstuk 3

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

Algemene vragen Hoofdstuk 4

1. De doelstelling richt zich op een nieuwe markt, er is aangegeven op welke wijze je deze wilt bereiken (beleid). In de planning staat aangegeven welke acties je moet verrichten om dit te realiseren.
2.
 - Je weet van te voren welke problemen je tegenkomt,
 - Je kunt jezelf controleren,
 - Je kunt iemand ter verantwoording roepen.
3. Plannen kunnen verstarrend werken en vereisen soms heel veel informatie vooraf. Bovendien leidt het vaak tot alleen maar maken van plannen en geen acties.
4. Inzet van medewerkers of machines.
5. Ondercapaciteit = Er komen meer orders binnen dan je beschikbare capaciteit hebt. Je moet extra inspanningen leveren om het probleem op te lossen. Dit kost veel geld. Bovendien kan ondercapaciteit onvrede bij afnemers opleveren doordat zij hun spullen niet bijtijds geleverd krijgen.
6. Overcapaciteit = Er komen minder orders binnen dan je beschikbare capaciteit hebt. Je vaste kosten blijven doorgaan, als de onderbezetting (overcapaciteit) groot is dreigt verlies te ontstaan.
7. Ondercapaciteit: Overwerken, uitbesteden of proberen beter te plannen.
Overcapaciteit: Proberen de vraag naar producten te verhogen (reclame e.d.)
Voorraad produceren.
8. De verschillende activiteiten, de volgorde en de daarbij behorende tijdsduur.
9. Grootschalige projecten waarbij diverse activiteiten tegelijkertijd uitgevoerd kunnen worden.
10. Huishoudplan, taakopdracht, machtigingsmiddel, toetsingsmiddel.

Vragen m.b.t. de case Hoofdstuk 4

1. Lange termijn : Je richten op het middensegment en de herenkleding.
Middellange termijn : Anders organiseren (afdeling herenkleding erbij).
Korte termijn : Over drie maanden de opleiding voor een aantal medewerkers.
- 2/3. - Wanneer is de opening
- Advertentie in de krant
- Inkopen van kleding
- Aanschaf nieuw interieur
- enz.

Inzichtvragen Hoofdstuk 4

1. Het kritieke pad bepaalt de uiteindelijke eindtijd (en daarmee de kosten) van een project.
2. Hierin geef je aan hoeveel geld je uit mag/kan geven en wat hiervoor verwacht wordt. Je geeft dus aan wat je in de toekomst wilt bereiken.
3. Omdat anders de directie zich steeds met elke uitgave bemoeit. Het zal dan onmogelijk worden de medewerkers te betrekken en ter verantwoording te kunnen roepen.
4. Niet de directie bepaalt alles, maar de medewerkers krijgen tot op zekere hoogte inspraak.
5. Omdat er diverse activiteiten tegelijk kunnen plaatsvinden. Bovendien is het een complexe vorm van planning.

Meerkeuzevragen Hoofdstuk 4

1. C
2. B
3. A
4. C
5. A
6. B
7. C

Algemene vragen Hoofdstuk 5

1.
 - Specialisatie
 - Geen verloren tijd bij het wisselen van werkzaamheden
 - Toename in arbeidsproductiviteit
 - Mogelijkheden tot automatisering / mechanisering worden groter.
2. Door dit systeem zie je de productiviteit toenemen. Als gevolg hiervan neemt ook de winst toe, de medewerker profiteert hiervan (meer salaris).
3.
 - Er ontstaat eentonig werk.
 - De ontplooiingsmogelijkheden van de medewerker worden beperkt.
 - Geen betrokkenheid bij het product
 - Vervreemding
4. In principe allemaal, maar direct meetbaar zijn de resultaten van het kostenmotief. Het zou fout zijn te denken dat het bedrijf geen aandacht moet hebben voor de andere motieven.
5. Ook hierbij geldt hetzelfde als bij de vorige vraag. De aandacht lijkt meer te liggen bij het sociale motief.
6. Taakverrijking, taakverruiming, taakrotatie en autonome groep
7. Bij horizontale taakverdeling gaat het om de werkverdeling op hetzelfde niveau, bij verticaal om de verhouding “baas – ondergeschikte”.
8. Bij de F-indeling zet je al het werk bij elkaar dat vergelijkbaar is. Hierdoor krijg je schaalvoordelen, omdat je optimaal profiteert van hetzelfde werk bij een aantal medewerkers.
9. Het werk wordt nu meer verdeeld rondom het eindproduct. Hierdoor zijn medewerkers meer betrokken en kunnen ze sneller en directer inspelen op de behoefte van de klant.
10. Bij samengestelde opdrachten wordt tot in details uitgelegd hoe de medewerker het moet uitvoeren. Deze opdrachten hebben een meer autoritair karakter dan de enkelvoudige waarbij de medewerker meer vrijheid krijgt.
11. De leidinggevende heeft meer medewerkers onder zich, hierdoor neemt het aantal lagen in het bedrijf af. Het bedrijf wordt platter. Hierdoor zal de communicatie beter en sneller verlopen en kan sneller en flexibeler worden ingespeeld op de wensen van de klanten. Bovendien zullen medewerkers gemotiveerder zijn, omdat ze meer betrokken zijn bij de gang van zaken. Het bedrijf profiteert hiervan uiteraard ook.

Vragen m.b.t. case 1, Hoofdstuk 5

1. Samengestelde opdrachten, hij geeft duidelijke opdrachten en controleert deze direct.
2. Goed informatiesysteem.
3. Hij zal het tijdens het proces, dus tijdens transformatie toepassen.
4. 19
5. Zijn spanwijdte lijkt te groot t.o.v. zijn omspanningsvermogen. Hij vertoont stress-gedrag.
6. Er zijn dan minder lagen nodig (immers een leidinggevende heeft meer mensen onder zich).
7. Een assistent benoemen die de operationele zaken van hem overneemt. Hij houdt dan meer tijd over. Maar bij Arnold zal meer delegatie zeker kunnen helpen.
8. Verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken lager in de organisatie leggen.
9.
 - Motivatie van de medewerkers.
 - Gebruik maken van kennis van de medewerkers.
 - Flexibeler en sneller in kunnen spelen op marktontwikkelingen.
10. Arnold blijft eindverantwoordelijk. Dit uit zich in de mate waarin hij de medewerkers ondersteunt, begeleidt en de reden waarom hij de medewerkers heeft uitgekozen.
11.

A	Niet waar:	Moet juist enkelvoudige taakopdracht zijn.
B	Niet waar:	Eindverantwoordelijkheid niet, uitvoeringsverantwoordelijk wel.
C	Niet waar:	Het kan wel, maar is niet ideaal.
D	Niet waar:	Leidinggevende hebben méér medewerkers onder zich: Plat.
E	Waar:	Als het een cursus is waardoor medewerkers zelfstandiger kunnen werken

Vragen m.b.t. case 2, Hoofdstuk 5

1. Bestuurlijke motief, het gaat bij dit motief juist om de goede afstemming. Wat doet iedereen precies. Gebeuren alle werkzaamheden wel, doet niemand werk dubbel?
2. F-indeling, het gaat hetzelfde soort werk bij elkaar (inkoop, productie, verkoop, administratie).
3. P-indeling, het gaat om diverse producten.
4. Veel coördinerende taken liggen dan in de divisies (en onder de divisie manager). De directie zal meer tijd overhouden om de aandacht op andere zaken te richten. Bij een F-indeling moet de directie dit allemaal zelf doen.

5. Bij F-indeling is de coördinatie heel belangrijk. Het is dan lastig de bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen, omdat de afdelingen moeilijk zelfstandig kunnen beslissen. Een inkoopafdeling kan moeilijk zelf beslissen zonder overleg met de productie en/of verkoopafdeling.
6. Medewerkers zijn meer betrokken bij het product als geheel en kunnen beter inspelen op de wens van de klant.
7. In de nieuwe situatie is men betrokken bij een van de producten. In de oude situatie was dat er alleen betrokkenheid bij bijvoorbeeld de inkoop.

Inzichtvragen Hoofdstuk 5

1. Door de arbeidsverdeling gaan medewerkers zich steeds meer toeleggen op een werkzaamheid, met als gevolg “eentonig en saai” werk. Door werkstructurering probeer je juist werkzaamheden weer bij elkaar te krijgen. Bijvoorbeeld door taakverruiming, waarbij de medewerker meer vergelijkbare werkzaamheden verricht. Dit geldt ook voor de andere vormen van werkstructurering.
2. Hij blijft verantwoordelijk voor het uiteindelijke resultaat. De verantwoordelijkheid uit zich in de wijze van begeleiden, ondersteunen en aanwijzen van medewerkers die een taak uitvoeren.
3. Als hij in staat is zelf het werk op te pakken.
4.
 - a: Je kan dan zaken aan hem overlaten, omdat hij weet waar het over gaat.
 - b: Je kan dan de medewerker controleren. Dat is een voorwaarde om taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan hem over te laten. Controleren wil niet zeggen een permanente controle.
5. Het verklaart het gedrag van de leidinggevende. Het geeft tevens aan wat er in de organisatie moet gebeuren.
6.
 - a. Als er veel van hetzelfde soort werk op een efficiënte wijze bij elkaar gebundeld gedaan kan worden.
 - b. Als er een grote regionale spreiding in het bedrijf voorkomt.
 - c. Als er een grote verscheidenheid aan producten in het bedrijf voorkomt.
 - d. Als het bedrijf met veel verschillende doelgroepen te maken heeft.

Meerkeuzevragen Hoofdstuk 5

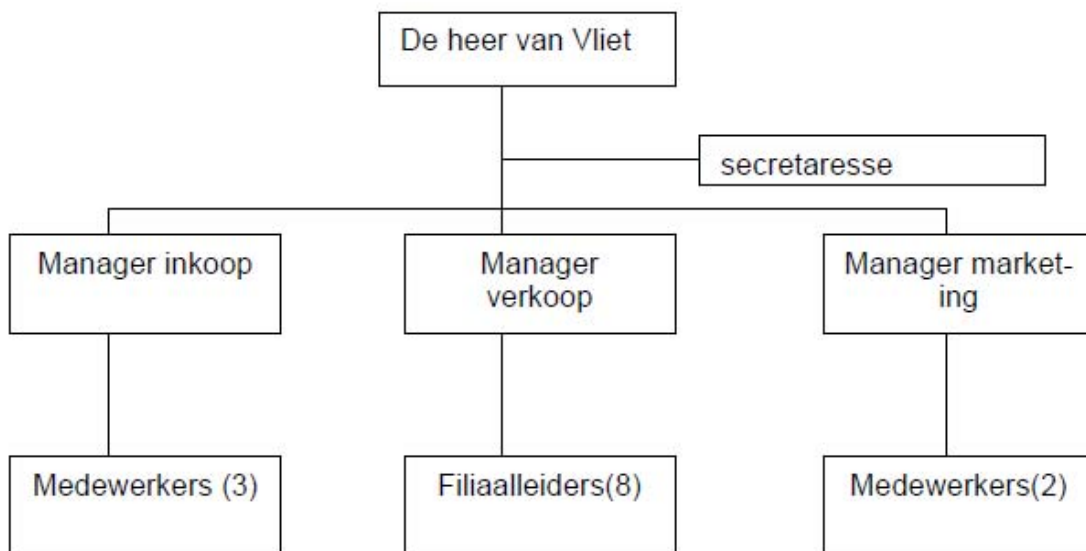
1. C
2. B
3. C
4. C
5. C
6. C
7. D

Algemene vragen Hoofdstuk 6

1. Een organisatieschema (of organogram) is een afgeleide van de organisatiestructuur. In het laatste kan je ook zien hoe de bevoegdheden verdeeld zijn, hoe er overleg plaatsvindt.
2. In principe adviesgevend en ondersteunend.
3. Als er een dwingende aanwijzing gegeven kan worden (op een bepaald terrein) aan medewerkers die niet hiërarchisch onder je vallen.
4. Projectorganisatie is tijdelijk, matrix permanent.
5. Formeel is op papier geregeld en vastgelegd.

Vragen m.b.t. case 1, Hoofdstuk 6

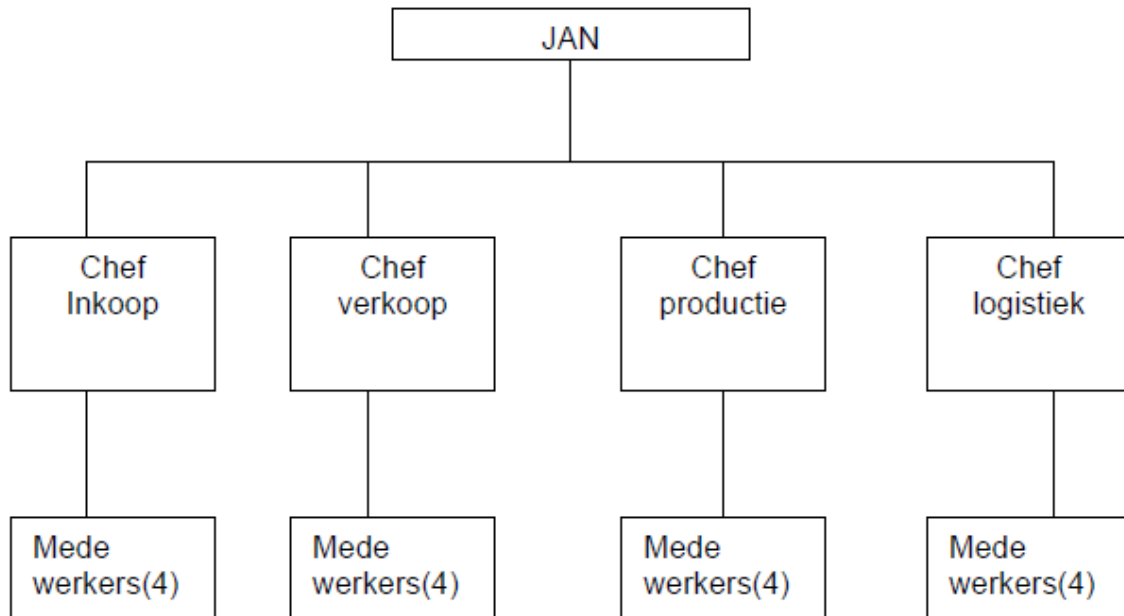
- 1.



2. F-indeling (inkoop/verkoop/marketing) en G-indeling (filiaalleiders).
3. Lijn-staf organisatie, er zijn diverse functionarissen in lijn en een secretaresse als staf.

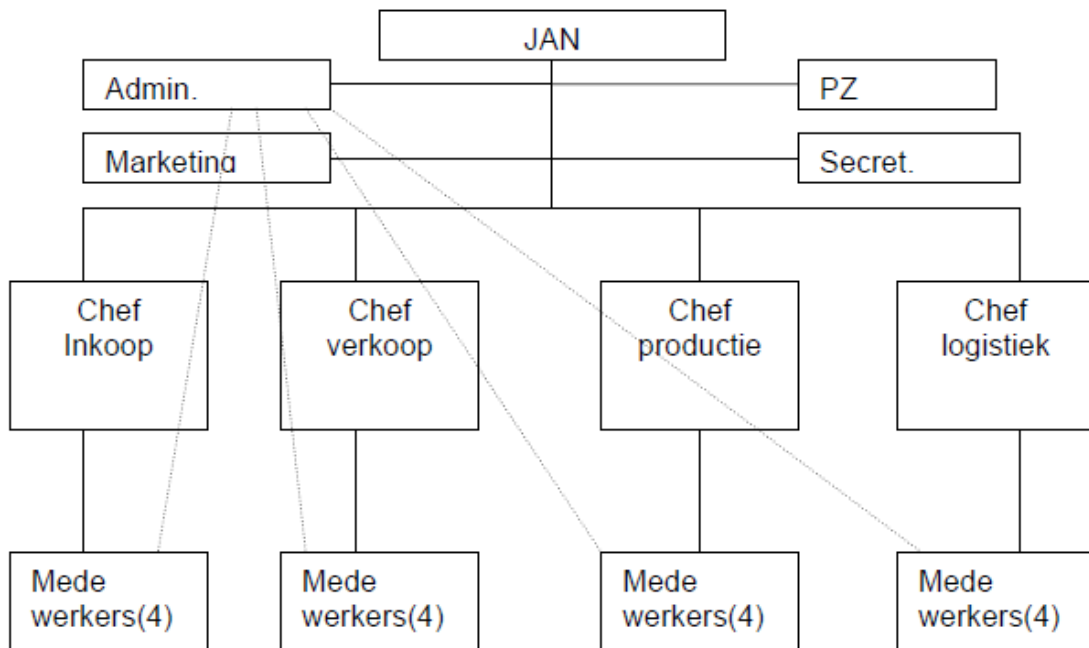
Vragen m.b.t. case 2, Hoofdstuk 6

1.



2. Lijnorganisatie, er zijn alleen lijnrelaties.
3. Het is een overzichtelijk organisatiestelsel.
Iedereen weet wat zijn taken zijn en wie de baas is.
4. Neiging tot centralisatie, coördinatie hoog in het bedrijf.
5. Zij nemen taken over, zodat hij meer tijd vrij krijgt voor (o.a. zijn medewerkers)
6. Zie hierboven, alleen zijn onder Jan in de zijlijn een aantal afdelingen toegevoegd.
7. Ondersteunend en adviesgevend.
8. Geen, alleen verantwoordelijk voor de informatie die ze geven.
9. Als er een dwingende aanwijzing gegeven kan worden (op een bepaald terrein) aan medewerkers die niet hiërarchisch onder je vallen.
10. Zij schrijven voor welke formulieren gebruikt moeten worden.

11.

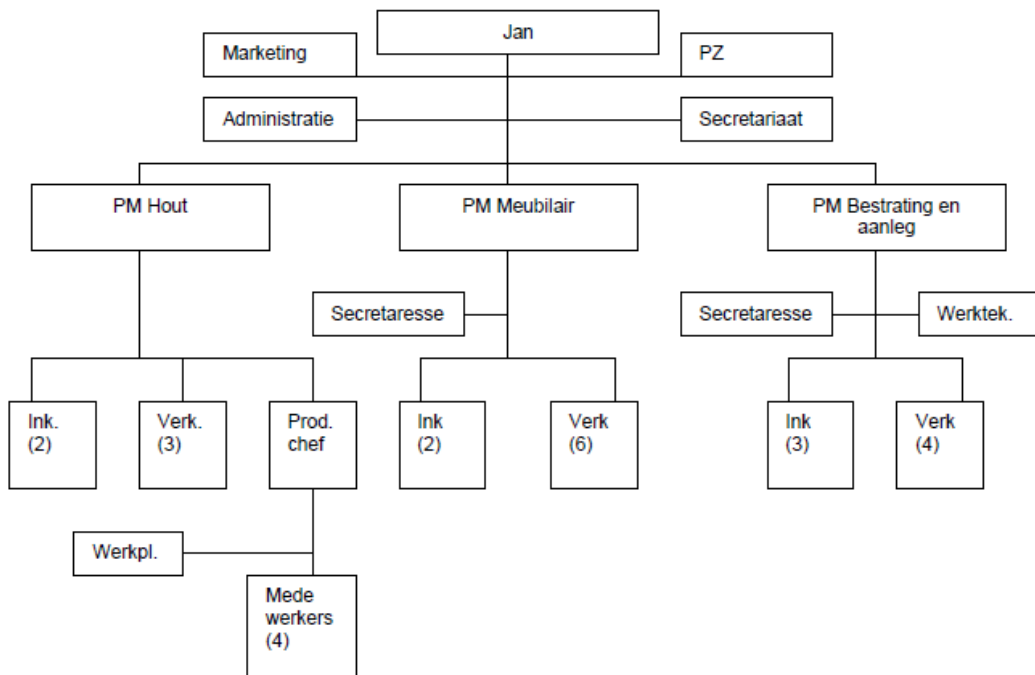


Opmerking : voor de leesbaarheid is alleen de functionele relatie van de afdeling administratie getekend. Voor de overige stafafdelingen gelden vergelijkbare lijnen.

12. Te duur. Je verliest dan de schaalvoordelen, elke chef krijgt dan een administratieve ondersteuning.

13. Ze worden "overgeslagen" t.a.v. een aantal zaken (zie tekening). Het betreft hierbij de zaken die met functionele bevoegdheden bij de staf liggen.

14.



15. P-indeling (hout, meubilair en bestrating); F-indeling (inkoop, verkoop, e.d.).
16. Lijn-staf, met functionele bevoegdheden (deze zijn in tekening i.v.m. leesbaarheid niet getekend).
17. Fiscale overweging, aansprakelijkheid en verkrijgen van vreemd vermogen makkelijker.
18. Tijdelijk, tot dat probleem is opgelost.
19.
 - Er moet een projectleider worden benoemd.
 - Benoem mensen op basis van deskundigheid.
 - Benoem mensen die met elkaar om kunnen gaan.
 - Omschrijf de taak / opdracht van de groep helder en SMART.
 - Maak duidelijk wat de bevoegdheden van de groep zijn.
20. Matrixorganisatie.

Inzichtvragen Hoofdstuk 6

1. Hij moet meer coördineren, kan dus aan minder mensen leiding geven. Bovendien heeft hij geen ondersteuning van een staf of assistent-to. Hij moet alles zelf doen.
2. De staf houdt zich niet alleen aan adviesgevende of ondersteunende taak, maar neemt daadwerkelijk beleidsbeslissingen.
3. Vanuit een centrale afdeling schrijven ze aan iedereen hetzelfde voor.
4. Een zuivere divisie kenmerkt zich door onafhankelijkheid. Deze gaat verloren als er centraal een stafafdeling is die zaken voorschrijft.
5. Probeer zelf maar eens alles te regelen volgens de procedures en richtlijnen. Je zult zien dat je weinig flexibel bent.

Meerkeuzevragen Hoofdstuk 6

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

Algemene vragen Hoofdstuk 7

1. X is negatief mensbeeld, Y gaat uit van positief mensbeeld.
2. Een stijl van leidinggeven waarbij de leidinggevende zijn medewerkers raadpleegt. Na raadpleging neemt hij uiteindelijk zelf een besluit.
3. Exploiterend De leidinggevende beslist en voert uit zonder zijn medewerkers te informeren over het waarom van zijn besluit.

 Welwillend autoritair De leidinggevende beslist en voert uit maar informeert zijn medewerkers wel over het waarom van zijn besluit.
4. Voordeel : Je betreft iedereen (motiverend) en profiteert van de kennis.
 Nadeel : Kan lang duren voordat je een besluit neemt en leidt vaak tot compromissen en niet tot het beste besluit.
5. Mens en resultaat.
6. Hersey & Blanchard gaan uit van individueel leiderschap, terwijl Blake & Mouton meer een groepsbenadering hebben.
7. Contractmanagement. Er wordt een contract (door beide partijen) getekend waarin de afspraken zijn geformuleerd.
8. Bij de rolcultuur gaat het om het nakomen van de regels, terwijl bij de taakcultuur het resultaat bepalend is.
9. - Het ontslag / aanname beleid veranderen.
 - Medewerkers die bij de cultuur passen laten doorstromen.
 - Medewerkers trainen / opleiden.
10. Geld motiveert niet extra, erkenning en waardering wel.
11. Instrumentele conflicten, sociaal-emotionele conflicten, belangenconflicten.
12. - Een heldere, uitdagende kop.
 - Korte omschrijving van het bedrijf.
 - Functiebenaming met de functie-eisen.
 - Wat het bedrijf te bieden heeft
 - Mogelijkheden van reageren.
 - Procedure-afspraken.
13. Voordeel intern: Je weet wie je in huis haalt / hebt
 Voordeel extern: Je voorkomt interne jaloezie.

14. Bij premieloon is de hoogte van je salaris bepaald door je prestatie. Bij tijdloon is dat niet het geval. Bij tijdloon krijg je salaris naar gewerkte uren, los van de prestatie.

15. Beoordelingsgesprekken zijn op het verleden gericht, functioneringsgesprekken op de toekomst. Bij beoordelingsgesprekken bepaalt de leidinggevende de agenda, bij functioneringsgesprekken brengen beide partijen punten in.

- 16.
- Halo- / Horn-effect
 - Recentheidseffect
 - Veel C-scores
 - Invloed functiezwaarte
 - Vooroordeel
 - Projectie

- 17.
- Godsdienst, levensovertuiging, ras, geslacht, nationaliteit.
 - Ziekte of arbeidsongeschiktheid in de eerste twee jaar.
 - Zwangerschap
 - Lidmaatschap van de OR of van een vakbond
 - Ouderschapsverlof
 - Ernstige gewetensbezwaren tegen de werkzaamheden
 - Dienstplicht die je als buitenlandse werknemer in het land van herkomst moet vervullen.

18. Ja, tijdens proeftijd kan de overeenkomst zonder reden worden beëindigd.

Vragen m.b.t. case 1, Hoofdstuk 7

1. Negatief.

2. Autoritair (soms welwillend).

3. Autocraat, resultaat belangrijk, mens niet belangrijk.

4. Deze zal hij niet accepteren, reden voor ontslag.

5. M1=telling, onbekwaam en weinig gemotiveerd.

6. Management by direction, hij controleert en beslist.

7. Machtscultuur, het draait allemaal om Henky.

8. Geld is 1e motiefactor, maar de medewerkers zullen op zoek willen naar de volgende stap.

9. Beoordelingsgesprek, hij wil de medewerkers afrekenen op het resultaat en zal zeker niet met hen gaan bespreken wat ze willen.

10. Henky, hij vertelt wat iedereen moet doen.

11. Slecht presteren, mits er functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken zijn geweest. Uiteraard ook om andere redenen, zie 7.6.

12. Nee, op zich is ziekte geen reden voor ontslag.
13. Positief.
14. Meer consultatief, medewerkers mogen meepraten, hij beslist.
15. Meer naar doelmatig leider, of nog compromissen zoeker. Hij scoort in ieder geval hoger op het gebied van mensgericht zijn dan zijn vader.
16. Heeft er wel moeite mee, maar zal het als leermomenten zien.
17. M3=participating, bekwaam, nog wel onzeker.
18. Objectives, contracten met de managers.
19. Taakcultuur, de klus klaren.
20. Medewerkers worden meer betrokken, er is erkenning en waardering.
21. Functioneringsgesprek, hij wil met de medewerkers samen naar de oplossingen kijken.
22. Samen, er is nu een echt werkoverleg.
23. Zal waarschijnlijk afnemen. Medewerkers zijn meer betrokken en zullen het werk leuker vinden.

Vragen m.b.t. case 2, Hoofdstuk 7

1. De directeur denkt te motiveren door zich te richten op de onderste treden van de piramide, terwijl de secretaresse meer de uitdaging, waardering en erkenning zoekt.
2. Moeilijk, tenzij er een systeem is waarbij je haar prestaties objectief kan meten en ze deze zelf kan beïnvloeden.
3. De secretaresse meer uitdagend en interessanter werk bieden. Meer gebruik maken van haar competenties. De vraag is of de directeur wel weet wat de competenties zijn. Er is waarschijnlijk geen functioneringsgesprek geweest, waarin ze kan aangeven wat ze wil en waarbij gekeken kan worden of scholing op bepaalde terreinen nog gewenst is.

Vragen m.b.t. case 3, Hoofdstuk 7

1. Instrumenteel : onduidelijkheid over de bevoegdheden.
Sociaal-emotioneel : De onderlinge ergernis tussen de twee managers (Govaerts en Smulders).
Belangen : Het aantal afdelingen neemt af.

Vragen m.b.t. case 4, Hoofdstuk 7

1. Je weet wat je in huis hebt, en het is voor het personeel motiverend.
2. Nieuwe ideeën binnen te halen, voorkomen van frustraties over wie wel en wie niet.
3. Landelijk werven. Het is een uitdagende functie, waar mensen bereid voor zijn te verhuizen of te reizen.
4. Hier zijn vele uitwerkingen mogelijk. De personeelsadvertentie moet in ieder geval bevatten:
 - Heldere en uitdagende kop
 - Korte omschrijving van het bedrijf
 - Functiebenaming met de functie
 - Wat heeft het bedrijf te bieden
 - Mogelijkheden van reageren
 - Procedure-afspraken
5. Salaris, functieomschrijving, verantwoordelijkheden, duur contract, diverse bedingen, enz.
6. De medewerker mag niet binnen een jaar in een straal van 50 km een vergelijkbare functie uitoefenen bij een mogelijk concurrerend bedrijf.

Inzichtvragen Hoofdstuk 7

1. Omdat hij een negatief mensbeeld heeft. De medewerker zal toch niets kunnen. Je zult hem dus moeten aansturen.
2. Het gedrag van mensen verander je niet snel, zeker niet als men al jaren gewend is zich zo te gedragen.
3. Omdat de oplossing per conflict anders kan zijn.
4. Bij functioneringsgesprekken geef je ruimte aan de medewerker om mee te denken over zijn toekomst en wat hij wil. Het is vreemd als dan het bedrijf beslist welke cursussen iemand moet volgen. Tenminste als deze haaks staan op wat de medewerker wil.
5. De medewerker is dan breder inzetbaar.

Meerkeuzevragen Hoofdstuk 7

1. B
2. A
3. B
4. D
5. A
6. C
7. D
8. D
9. B
10. A
11. C

Algemene vragen Hoofdstuk 8

1. Als het product of de dienst overeenkomt met wat de klant wil.
2. De weg die het product of de dienst aflegt is bepalend en niet alleen de diverse afdelingen en het eindproduct. Het gaat dus om alle fasen, iedereen is hierbij belangrijk.
3. Op de rechterzijde (creditzijde) staat het op dat moment beschikbare vermogen (passiva). Dit bestaat uit een eigen vermogen en een vreemd vermogen.

Op de linkerzijde (debetzijde) geeft men de bezittingen (activa) aan waarin op dat moment het vermogen is geïnvesteerd.
4. $\text{€}20.000/\text{€}25.000=0,8$. Dit lijkt niet positief. Het bedrijf heeft moeite om op korte termijn aan zijn schulden te voldoen.
5. Hiermee is vast te stellen bij welke productie er noch winst, noch verlies verwacht kan worden.
6. Feedback is achteraf, op basis waarvan je met feedforward de zaken kan herstellen.
7. Een fabricageschema geeft alle handelingen rondom productie (deelbewerkingen) weer. Een processchema geeft alle handelingen weer die nog met het product moeten gebeuren, bijvoorbeeld opslag of transport.
Een routing is de gehele weg die een product moet afleggen.
8. De voorraden waarover het bedrijf risico loopt. Deze bestaan uit de technische voorraad + voorinkopen – voorverkopen.
9. De voorraden die er voor zorgen dat de verschillende onderdelen in het proces onafhankelijk worden van elkaar.

(Veiligheidsvoorraad, buffervoorraad, tussenvoorraad, seizoensvoorraad.)
10. Material management houdt zich bezig met de juiste goederen op de juiste tijd en plaats te hebben, zodat het productieproces door kan gaan.
Fysieke distributie draait om de eindproducten op het juiste moment in de juiste aantallen bij de afnemers krijgen.
11. De 3 R's: Ruimte, rente en risico.
12. Stukproductie,
Serie-stukproductie,
Serie-massaproductie,
Massaproductie.

13. Kwadrant I: Belangrijk en dringend
 Kwadrant II: Belangrijk en niet dringend
 Kwadrant III: Niet belangrijk, wel dringend
 Kwadrant IV: Niet belangrijk, niet dringend.

14. Kwaliteit
 Valkuil
 Allergie
 Uitdaging

Vragen m.b.t. case 1, Hoofdstuk 8

1.
 - a. Hierop is zichtbaar welke schulden, bezittingen en eigen vermogen het bedrijf op een bepaald moment heeft.
 - b. Niet op korte termijn omgezet in geld (€ 275.000). PS: auto is voor gemak hierbij ge-rekend.
 - c. Wel op korte termijn omgezet in geld (€ 17.000).
 - d. Dit neemt o.a. toe door de winst van het bedrijf.
 - e. Schulden (€ 235.000).
2.
 - a. Solvabiliteit : $\text{€ } 80.000 / \text{€ } 315.000 = 0,25 = 25\%$. Aan de lage kant (< 30).
 - b. Liquiditeit : $\text{€ } 40.000 / \text{€ } 25.000 = 1,6$. Positief.
 - c. Rentabiliteit : $\text{€ } 12.000 / \text{€ } 80.000 = 15\%$. Positief.
3. Material management : interne goederenstroom.
4. De kosten, de kennis, de core-business, de afhankelijkheid of het imago.

Vragen m.b.t. case 2, Hoofdstuk 8

1. Indirect. Het gaat om economische veranderingen en veranderingen in de mode. Deze zijn door het bedrijf niet of nauwelijks te beïnvloeden.
2. Turn around management. Ineens moet en snel iets veranderen.
3. Unfreezing. Men is middels gesprekken de mensen aan het voorbereiden op de veranderingen die komen gaan.
4. Begeleidersrol. Men wil de medewerkers zelf met de oplossing laten komen.

Vragen m.b.t. case 3, Hoofdstuk 8

Er is een prijsverschil t.a.v. de rollen behang:

$$PV = (20 \times \text{€ } 12,50) - (20 \times \text{€ } 15) = \text{€ } 250 - \text{€ } 300 = - \text{€ } 50$$

Er is een efficiency verschil t.a.v. de doosjes plak:

$$EV = (2 \times \text{€ } 10) - (1 \times \text{€ } 10) = \text{€ } 20 - \text{€ } 10 = \text{€ } 10$$

Er is een efficiencyverschil t.a.v. de uren arbeid:

$$EV = (4 \times \text{€ } 25) - (5 \times \text{€ } 25) = \text{€ } 100 - \text{€ } 125 = - \text{€ } 25$$

Totaal verschil : - € 50 + € 10 - € 25 = € 65 (is verschil tussen € 435 en € 370).

Vragen m.b.t. case 4, Hoofdstuk 8

1. Hoeveelheid verkochte goederen (of diensten) x de prijs.
2. Variabele kosten zijn bijvoorbeeld de grondstoffen, vast kosten zijn de kosten voor gebouw en machines.

3. Standaardkostprijs:

$$K_p = \text{VarK} + \text{VastK}/N$$

$$K_p = \text{€}0,10 + \text{€}125.000/250.000 = \text{€ } \mathbf{0,60}$$

4. Formule 1 :

$$\text{€ } 125.000 / (\text{€}1,10 - \text{€}0,10) = \mathbf{125.000}$$

Formule 2 :

$$1,10 q = 125.000 + 0,1 q$$

$$1q = 125.000$$

$$q = \mathbf{125.000}$$

5. Stel dat de prijs € 0,90 wordt, dan geldt:

$$\text{€ } 125.000 / (\text{€}0,90 - \text{€}0,10) = 125.000 / 0,80 = \mathbf{156.250}$$

Het break-even point zal hoger liggen. Dit is logisch, want je verdient per verkocht brood minder, dus moet je er meer verkopen om geen verlies te maken. Dit ontstaat omdat de vaste kosten hetzelfde blijven.

Inzichtvragen Hoofdstuk 8

1. Bij een F-indeling is het werk ingedeeld naar vergelijkbare functies. Deze zullen om tot een uiteindelijk resultaat te komen, nog wel gecoördineerd moeten worden.
2. Als er teveel verschillende producten zijn is de standaardkostprijs erg veel werk. Het is dan makkelijker om de direct costing methode toe te passen.
3. Zout, suiker.
4.
 - a: Just in time, dus leveren op het moment dat er behoefte aan is.
 - b: Vanuit de supermarkt gezien is het hun interne goederenstroom, dus material management.
 - c: Nadeel : zij hebben grote(re) voorraad nodig om aan de behoefte van de klant te Voorzien. Zij hebben dus de voorraadkosten (3R's).
Voordeel : De afnemer (supermarkt) is afhankelijker van de groothandel geworden.
Voor de groothandel is dit gunstig.
5. Het andere bedrijf is beter in het ontwikkelen van dit soort zaken. Je zal als bedrijf geen eigen stuurprogramma's voor de computer maken.

Meerkeuzevragen Hoofdstuk 8

1. D
2. B
3. A
4. D
5. B
6. A
7. A
8. A
9. A
10. D
11. C