



EXAMEN NEMAS BASISKENNIS MANAGEMENT

14 JUNI 2003

TIJD: 10.00 – 13.00 UUR

Dit examen bestaat uit 13 genummerde bladzijden met de volgende onderdelen:

- 1 40 meerkeuzevragen (30 punten);
- 2 15 open vragen (45 punten);
- 3: 5 vragen naar aanleiding van de case "Slaap lekker" (25 punten).

ONDERDEEL 1 – 40 MEERKEUZEVRAGEN (± 45 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 40 meerkeuzevragen. Het is de bedoeling dat u uit de antwoordmogelijkheden het meest juiste antwoord kiest.

1. Privé-klinieken voor schoonheidsoperaties behoren tot de:
 - a. primaire sector;
 - b. secundaire sector;
 - c. tertiaire sector;
 - d. quataire sector.

2. Enkele grote banken in Nederland zijn gestopt met het verkopen van reizen. Hier is sprake van de volgende ontwikkeling in de bedrijfskolom:
 - a. specialisatie;
 - b. parallelisatie;
 - c. integratie;
 - d. differentiatie.

3. Een voordeel van integratie is dat een bedrijf:
 - a. een sterkere marktpositie krijgt;
 - b. de risico's beter spreidt;
 - c. minder afhankelijk wordt van toeleveranciers;
 - d. minder afhankelijk wordt van afnemers.

4. Welke van de onderstaande stellingen is juist, wanneer u uitgaat van de definities van bedrijf, onderneming en organisatie?
 - a. Er zijn minder bedrijven dan ondernemingen.
 - b. Er zijn minder bedrijven dan organisaties.
 - c. Er zijn meer bedrijven dan organisaties.
 - d. Er zijn meer ondernemingen dan organisaties.

5. Aan het beheren van de voorraden zijn verschillende kosten verbonden. Welke kosten behoren tot dit voorraadbeheer?
 - a. Huisvestingskosten, risicokosten en rentekosten.
 - b. Huisvestingskosten, transportkosten en rentekosten.
 - c. Bestelkosten, rentekosten en risicokosten.
 - d. Rentekosten, transportkosten en huisvestingskosten.

6. Door de onzekere situatie in delen van de wereld waar olie wordt gewonnen, hebben oliemaatschappijen extra voorraden ingeslagen uit angst dat er in de nabije toekomst onvoldoende olie beschikbaar kan zijn. Deze voorraden zijn:
 - a. seizoenvorraden;
 - b. ontkoppelvoorraden;
 - c. strategische voorraden;
 - d. speculatieve voorraden.

7. Grote pensioenbedrijven (als ABP) zijn in de problemen gekomen door de sterke daling van de waarde van hun beleggingen. Dit tast hun solvabiliteit aan, omdat:
- de verhouding tussen de nettowinst en het eigen vermogen ongunstig is;
 - de current ratio negatief is;
 - de verhouding tussen de vaste en de vlottende activa is veranderd;
 - de pensioenbedrijven op lange termijn niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen.
8. Luchtvaartmaatschappijen die de afgelopen maanden in financieel 'zwaar weer' zijn beland, verminderen de constante kosten. Welke gevolgen heeft dit voor het break-even-punt (BEP) van deze bedrijven?
- Het BEP komt bij een lagere omzet te liggen.
 - Het BEP komt bij een hogere omzet te liggen.
 - De maatregel heeft geen effect op de plaats van het BEP.
 - De plaats van het BEP verandert pas wanneer ook in de variabele kosten wordt 'gesneden'.
9. Bij vergelijking van de nacalculatie met de voorcalculatie bij een kostprijsberekening van een product kunnen drie soorten verschillen aan het licht komen. Dat zijn:
- bezettingsverschillen, prijsverschillen en efficiëntieverschillen;
 - bezettingsverschillen, prijsverschillen en voorraadverschillen;
 - voorraadverschillen, prijsverschillen en kostprijsverschillen;
 - standaard kostprijsverschillen, prijsverschillen en bezettingsverschillen.
10. Verspillingen in het kader van een productieproces worden niet meegenomen in de berekening van de standaardkostprijs. Welke van onderstaande stellingen is in dit verband juist?
- Wel meerekenen leidt tot onterechte stijging van de standaardkostprijs.
 - Wel meerekenen leidt tot een lagere kostprijs.
 - Wel meerekenen leidt tot een hogere winst.
 - Wel meerekenen leidt tot een hoger kwaliteitsbesef in het productieproces.
11. Wie zijn de belangrijkste spelers bij het afsluiten van een Collectieve arbeidsovereenkomst (CAO)?
- Werkgevers en de ondernemingsraad.
 - Sociaal Economische raad (SER) en Stichting van de Arbeid.
 - Werkgeversorganisaties en vakbonden.
 - Overheid en vakbonden.
12. Wat is juist op het gebied van de organisatiestructuur en het organisatieschema?
- Uit het organisatieschema valt de inhoud van een functie af te lezen.
 - Uit de organisatiestructuur blijkt de inhoud van de informele communicatie.
 - Uit het organisatieschema blijkt de inhoud van de informele communicatie.
 - Uit de organisatiestructuur valt de inhoud van een functie af te lezen.

13. De leiderschapsstijl heeft te maken met de mate waarin medewerkers in de besluitvorming worden betrokken. Welke van de onderstaande stellingen is juist?
- De consultatieve manier van leidinggeven heeft altijd de voorkeur.
 - De autoritaire manager is een aanhanger van 'Theorie Y' van McGregor.
 - Het democratisch leiderschap staat in verband met de "Theorie Y" van McGregor.
 - De consultatieve manier van leidinggeven moet zoveel mogelijk worden vermeden.
14. Volgens de theorie van Maslow spelen managers bij het leidinggeven in op behoeften van hun medewerkers om hen te motiveren. Welke van de onderstaande stellingen over de motivatie van medewerkers is juist?
- De laagste behoeften in de rangorde hebben te maken met zelfontplooiing.
 - De hoogste behoeften in de rangorde hebben te maken met materiële beloning.
 - De menselijke motivatie zou geen rol mogen spelen in het geven van leiding.
 - Het geven van verantwoordelijkheid aan medewerkers is soms belangrijker dan de materiële beloning.
15. Welke van onderstaand genoemde leiderschapstypen past niet in de opsomming?
- Autoritaire manager.
 - Democratische manager.
 - Participatieve manager.
 - Motiverende manager.
16. Welke van onderstaande stellingen over de planning is juist?
- De planning op lange termijn speelt zich af tussen 1 tot 3 jaar.
 - Een voorbeeld van de planning op middellange termijn is het investeringsplan.
 - De planning op korte termijn wordt niet in het werkoverleg besproken.
 - De tactische planning speelt zich af op korte termijn.
17. Een manager heeft een maatregel genomen die heeft geleid tot vergroting van zijn spanwijdte. Welke actie heeft de manager ondernomen?
- Hij heeft meer gedelegeerd aan zijn ondergeschikten.
 - Hij heeft een managementcursus gevolgd.
 - Hij heeft er een ondergeschikte bij gekregen.
 - Hij heeft een ondergeschikte minder dan voorheen.
18. Het verschil tussen een stafrelatie en een functionele relatie is dat:
- functionele relaties alleen voorkomen bij horizontale taakverdeling naar functie;
 - staffunctionarissen geen functionele relaties kunnen hebben;
 - functionele relaties dwingend van aard zijn;
 - functionele relaties uitsluitend met horizontale communicatie te maken hebben.

19. Welke van onderstaande stellingen omtrent het begrip 'spanwijdte' is juist?
- De spanwijdte is in de ideale situatie iets groter dan het omspanningsvermogen van een manager.
 - De spanwijdte van managers kan niet uit een organisatieschema worden afgelezen.
 - Bij horizontale taakverdeling naar Functie is het omspanningsvermogen van een manager kleiner dan bij horizontale taakverdeling naar Product.
 - Het omspanningsvermogen van managers kan niet uit het organisatieschema worden afgelezen.
20. Staffuncties zijn belangrijk ter ondersteuning van de hiërarchie in organisaties. Tot de taak van een staffunctionaris behoort **niet**:
- informatievoorziening voor zijn lijnchef;
 - leidinggeven aan middelmanagers;
 - leidinggeven aan de medewerkers van zijn staf;
 - adviseren van zijn lijnchef.
21. De afdeling werkvoorbereiding is een stafafdeling die werkt ten dienste van een productieafdeling. De afdeling maakt een planning van de orders die moeten worden verwerkt. Deze zijn voor de productiechefs een taakopdracht. Tussen de afdeling werkvoorbereiding en de productiechefs is daarom sprake van een:
- functionele relatie;
 - stafrelatie;
 - hiërarchische relatie;
 - horizontale relatie.
22. **Geen** voordeel van een horizontale taakverdeling naar G (geografisch gebied) is:
- beter inspelen op de plaatselijke situatie;
 - snellere besluitvorming;
 - klantgerichte benadering door medewerkers;
 - lagere 'management' kosten.
23. Horizontale taakverdeling naar markt is:
- wel mogelijk in de verkoopfunctie, maar niet in de personeelsfunctie;
 - alleen mogelijk wanneer een bedrijf meerdere producten of diensten aanbiedt;
 - alleen mogelijk wanneer een bedrijf duidelijk verschillende typen klanten heeft;
 - hetzelfde als horizontale taakverdeling naar geografisch gebied.
24. Onderdelen van het delegatieproces van een manager zijn:
- functies, taken en bevoegdheden;
 - functies, taken en verantwoordelijkheden;
 - functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
 - bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden.

25. Bij delegatie houdt de manager altijd de eindverantwoordelijkheid. Dit betekent dat hij:
- verantwoordelijkheid niet kan delegeren;
 - verantwoordelijk is voor de duidelijkheid van de opdracht;
 - verantwoordelijk is voor alle taken van zijn ondergeschikten;
 - verantwoordelijk is voor alle strategische beslissingen van zijn ondergeschikten.
26. Bij de vorming van functies heeft een bedrijf er voor gezorgd, dat er in vrijwel alle uit te oefenen functies taken zijn opgenomen, waarin de medewerkers zich volledig kunnen ontplooiën. Bij deze maatregel stond het management het volgende motief voor ogen:
- sociaal motief;
 - maatschappelijk motief;
 - bestuursmotief;
 - kostenmotief.
27. Bij besluitvorming in managementteams worden verschillende besluitvormingsregels gehanteerd. Vaak wordt een beslissing aangenomen wanneer meer dan de helft van de leden voor het besluit zijn. Hier spreekt men van:
- democratische besluitvorming;
 - besluitvorming met gekwalificeerde meerderheid;
 - besluitvorming met veto;
 - flexibele besluitvorming.
28. De Minister van Verkeer en Waterstaat heeft met de Nederlandse Spoorwegen zogenoemde prestatiecontracten afgesloten. Daarmee wil de overheid de NS afrekenen op de realisatie van haar doelstellingen. Hier is sprake van:
- Management by Exception;
 - Management by Objectives;
 - Management by Direction;
 - Management by Delegation.
29. Welke drie maatregelen zijn onderdeel van werkstructurering?
- Taakverrijking, taakbeschrijving en autonome groepen.
 - Taakrotatie, taakverruiming en taakspecialisatie.
 - Taakverrijking, taakverruiming en autonome groepen.
 - Taakverdeling, taakverruiming en taakrotatie.
30. Volgens de Klassieke managementschool is de beste managementstijl:
- participatief leiderschap;
 - leiderschapsstijl die afhangt van de situatie;
 - consultatief leiderschap
 - autoritair leiderschap.
31. **Geen** kenmerk van schriftelijke communicatie is dat:
- het bereik groot is;
 - deze gepaard kan gaan met non-verbale communicatie;
 - de informatie doorgaans weinig ruis oplevert;
 - de informatie repeteerbaar is.

32. In het geval van werkoverleg is er sprake van:
- externe communicatie ;
 - verbale en non-verbale communicatie ;
 - indirecte communicatie;
 - schriftelijke communicatie.
33. Een kenmerk van informatie ten behoeve van strategische beslissingen is dat:
- de informatie voor een groot deel uit de omgeving van het bedrijf komt;
 - de informatie minder gedetailleerd is;
 - de informatie gericht is op het doen van grote investeringen;
 - de informatie gericht is op de organisatiestructuur van het bedrijf.
34. Welke van onderstaande voorbeelden heeft betrekking op operationele informatie?
- Marktaandelen van concurrerende bedrijven.
 - Ontwikkeling van nieuwe producten.
 - Aantal machinedraaiuren van een week.
 - Jaarverslag van het bedrijf.
35. Nu het met de economie minder goed gaat en ontslagen dreigen, is uit onderzoek gebleken dat het ziekteverzuim is gedaald. Als deze relatie juist zou zijn, is er dus kennelijk sprake geweest van:
- grijs verzuim;
 - wit verzuim;
 - groen verzuim;
 - zwart verzuim.
36. Bij de aankoop van een pak suiker gaan de meeste van ons niet erg nauwkeurig en uitgebreid te werk. Daarom is suiker een:
- specialty good;
 - convenience good;
 - shopping good;
 - luxury good.
37. Het verschil tussen gegevens (data) en informatie is dat:
- gegevens altijd schriftelijk vastliggen en informatie niet;
 - informatie betekenis heeft voor de ontvanger ervan;
 - gegevens altijd oproepbaar zijn en informatie niet;
 - informatie wordt geadministreerd door een bedrijf en gegevens niet.
38. Een fabrikant van tuinstoelen besluit tot het verstrekken van een korting om de afname te stimuleren. Hij maakt in dit geval gebruik van het instrument:
- product;
 - promotie;
 - plaats;
 - prijs.

39. Een fabrikant van snoepgoed probeert tot een taakverdeling te komen voor de vertegenwoordigers. Het verzorgingsgebied is Nederland. De taakverdeling die het meest voor de hand ligt, is:
- a. een F-indeling;
 - b. een P-indeling;
 - c. een G-indeling;
 - d. geen van de bovenstaande indelingen.
40. De werkelijk aanwezige voorraad van de grondstoffen is 3.000 kg. Op dit moment is voor 2.000 kg. besteld bij leveranciers, maar deze grondstoffen zijn nog niet afgeleverd. De reden voor de bestelling is dat de fabrikant moeilijkheden verwacht met de verkrijgbaarheid van de grondstof. In dit geval is sprake van:
- a. een technische voorraad van 5000 kg;
 - b. een speculatieve voorraad;
 - c. een strategische voorraad;
 - d. een economische voorraad van 1000 kg.

ONDERDEEL 2 - 15 OPEN VRAGEN (± 90 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 15 vragen, waarin uitleg wordt gevraagd. Beantwoord de vragen beknopt en toch duidelijk. Ook wanneer dat niet gevraagd wordt mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden, wanneer dit de uitleg ten goede komt.

1. De luchtvaartmaatschappij KLM heeft vanwege de slechte economische situatie drastische bezuinigingsmaatregelen moeten nemen. Eén van de maatregelen was een drastische inkrimping van het personeel; ook door ontslag.
 - a. Welke weg moet de KLM-directie bewandelen om toestemming te krijgen voor een collectief ontslag van deze omvang?
 - b. Welke rol speelt de ondernemingsraad van de KLM volgens de wet bij collectief ontslag door de directie van een KLM?
 - c. Welke machtsbases hebben vakbonden die KLM-personeel vertegenwoordigen in de genoemde kwestie van een aanvraag tot collectief ontslag.

2. Door de verslechterende financiële positie van alle luchtvaartmaatschappijen worden fusies en allianties van groot belang. KLM onderzoekt op dit moment de mogelijkheden om aansluiting te vinden bij de allianties van Air France en British Airlines.
 - a. Geef commentaar op de stelling dat 'een strategische alliantie alle voordelen biedt van een fusie zonder te fuseren'.
 - b. Wanneer de KLM overweegt op eigen kracht met haar product tot een groei in de markt te komen, welke vier mogelijkheden staan dan open?
 - c. Bij een fusie ontstaat doorgaans één grotere organisatie. Geef een voordeel en een nadeel van een dergelijke grotere organisatie in het geval van een luchtvaartmaatschappij.

3. Het vroegere Nutricia – nu Nutreco – was marktleider in babyvoeding. In de 90-er jaren zijn er door veel overnames nieuwe markten aangeboord en nieuwe producten gelanceerd. Met name de markt voor vitaminepreparaten in de VS bleek een enorme misgok die het bedrijf duur is komen te staan. Om de schuldenlast te reduceren heeft er een strategische heroriëntatie plaats gevonden en probeert het bedrijf nu weer terug te keren tot de core business.
 - a. Van welk beleid in termen van de product/marktcombinatie was in de 90-er jaren sprake bij Nutreco? Motiveer uw antwoord.
 - b. Welke twee voordelen zou dit beleid van Nutreco gehad kunnen hebben?
 - c. Noem twee oorzaken waardoor dit beleid kan mislukken.

4. Ahold (Albert Heijn) heeft de enorme groei in het afgelopen decennium vooral gefinancierd met vreemd vermogen. Mede daardoor is het bedrijf nu in zwaar weer terecht gekomen.
 - a. Leg uit waarom financiering van overnames door het aantrekken van vreemd vermogen slecht is geweest voor de solvabiliteit van Ahold.
 - b. Waarom is het op dit moment moeilijk voor Ahold om het eigen vermogen te vergroten?
 - c. Waarom kan verkoop van activiteiten door Ahold in bijvoorbeeld Zuid- Amerika verbetering brengen in de positie van de solvabiliteit?

5. Een autodealer betaalt zijn medewerkers in de autosalon op basis van tijdloon.
 - a. Noem twee kenmerken van tijdloon.
 - b. Leg uit wat deze beloningwijze betekent voor de kwaliteit van de dienstverlening door de autoverkopers.
 - c. Waarom zullen de autoverkopers - ondanks tijdloon – gemotiveerd kunnen worden zich in te zetten voor de verkoop?

6. Bij de laatste kabinetsformatie bleek dat beheersing van de loonkosten van groot belang is om tot een gezond financieel overheidsbeleid te kunnen komen. Voor de overheid dit kan realiseren, moeten de voorstellen langs verschillende overlegorganen. Men noemt dit het 'poldermodel'.
 - a. Welke partijen maken deel uit van de Sociaal Economische Raad (SER)?
 - b. Op welke wijze kan de SER een rol spelen bij de matiging van de loonkostenontwikkeling in Nederland?
 - c. Behoort de werking van het zogenaamde poldermodel tot de directe of de indirecte omgeving van een onderneming? Motiveer uw antwoord.

7. In vergelijking met de Angelsaksische landen worden er in Nederland betrekkelijk weinig nieuwe kleine bedrijven opgericht. Dit geldt des te meer nu de mogelijkheden voor internet-entrepreneurs sterk zijn gereduceerd. Toch worden juist nieuwe kleine bedrijven wel de motor van de banenmarkt genoemd.
 - a. Motiveer waarom kleine bedrijven sneller kunnen reageren op veranderende marktomstandigheden dan grote bedrijven.
 - b. Welke leiderschapsstijl past het beste bij een beginnend kleinbedrijf met ongeveer 5 medewerkers? Motiveer uw antwoord.
 - c. Waarom zal de informele werksfeer in een klein bedrijf leiden tot snellere besluitvorming dan in een groter bedrijf in de vorm van een lijn- en staforganisatie?

8. Na enige jaren is het schildersbedrijf van Cor Groen uitgegroeid tot bedrijf met 10 medewerkers personeel. Cor meent dat nu de tijd rijp is om van een eenmanszaak over te stappen naar een BV als juridische vorm voor zijn bedrijf.
 - a. Noem twee verschillen tussen een eenmanszaak en een BV.
 - b. Leg uit op welke manier de aansprakelijkheid voor de bedrijfsactiviteiten voor Cor Groen is geregeld nu hij het bedrijf heeft omgezet in een BV.
 - c. Op welke manieren kan Cor Groen zijn BV voorzien van eigen vermogen?

9. Beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken zijn van belang voor een bedrijf om medewerkers te motiveren en uiteindelijk de 'right man on the right place' te krijgen. Door middel van sollicitatiegesprekken wordt in het geval van een vacature geprobeerd hetzelfde te realiseren.
 - a. Noem twee verschillen tussen een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek.
 - b. Leg uit op welke wijze in een beoordelingsgesprek 'ruis' een rol kan spelen in de communicatie.
 - c. Sollicitatiegesprekken vinden plaats in het geval van interne en externe werving. Geef twee voordelen en twee nadelen van externe werving ten opzichte van interne werving.

10. In de bouwwereld gebruikt men vaak een netwerkplanning als hulpmiddelen bij een goede planning.
 - a. Leg uit hoe een netwerkplanning in zijn werk gaat en verwerk hierin wat de betekenis is van het kritieke pad.
 - b. Welke gevaren zijn er bij een project, waarbij op vrijwel geen enkele opeenvolgende keten van activiteiten sprake is van speling in de tijd.
 - c. Op welke twee manieren kan dreigende overschrijding van de tijdsduur van een activiteit worden voorkomen?

11. Binnen bedrijven komt formele en informele informatie en communicatie voor; in welke mate verschilt van bedrijf tot bedrijf. Geef in dit verband commentaar op de onderstaande stellingen.
 - a. Informele communicatie moet altijd zoveel mogelijk worden voorkomen.
 - b. Informele communicatie moet in bedrijven zo veel mogelijk worden bevorderd.
 - c. Informele communicatie komt niet voor in autoritair geleide bedrijven.

12. Binnen bedrijven worden op alle niveaus beslissingen genomen. Leg uit in hoeverre de volgende stellingen juist of onjuist zijn.
 - a. Alleen het topmanagement neemt strategische beslissingen.
 - b. De organisatiestructuur van een bedrijf is het resultaat van tactische beslissingen.
 - c. Operationele beslissingen worden alleen genomen in het productieproces van een bedrijf.

13. Externe communicatie – en daarmee beeldvorming – is voor grote bedrijven steeds belangrijker geworden. Vaak speelt de topman daarin een dominante rol. Gebrek aan vertrouwen in de topman betekent meestal dat het bedrijf onmiddellijk in grote problemen belandt.
 - a. Noem drie partijen, die tot de belanghebbenden van een bedrijf behoren, waarvan het van groot belang is dat zij vertrouwen hebben in het bedrijf en de topman.
 - b. Welke rol spelen commissarissen bij het creëren van vertrouwen in het bedrijf?
 - c. Welke rol speelt de accountantsverklaring in het jaarverslag met betrekking tot het vertrouwen in het bedrijf?

14. Aangezien er enige onregelmatigheden zijn geconstateerd in de bedrijfsvoering besluit een manager de touwtjes wat strakker aan te halen. Zijn divisiemanagers krijgen minder bevoegdheden en hij besluit meer participatief leiderschap, met mogelijkheid tot veto zijnerzijds, toe te passen en minder delegatie.
 - a. Noem twee kenmerken van participatief leiderschap.
 - b. Welk gevolg zal het 'strakker aanhalen van de touwtjes' hebben voor het omspanningsvermogen van de manager? Motiveer uw antwoord.
 - c. Geef twee manieren voor de manager om tot vergroting van het omspanningsvermogen te komen.

15. Voor het aantrekken van nieuwe medewerkers is het wervings- en selectiebeleid belangrijk. Het is van belang dat de werving goed gebeurt, omdat er anders geen geschikte kandidaten komen.
 - a. Noem 5 onderdelen die een goede personeelsadvertentie in elk geval dient te bevatten.
 - b. Noem twee situaties waarin tijdloon in elk geval de voorkeur geniet boven een vorm van stukloon.
 - c. Wat is de reden dat de afdeling personeelszaken doorgaans als een stafafdeling binnen het bedrijf opereert.

ONDERDEEL 3 – CASE (± 45 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 5 open vragen naar aanleiding van een korte tekst. In dit geval staat de gang van zaken bij een beddenfabrikant centraal. Beantwoord de vragen beknopt en toch duidelijk. Ook wanneer dat niet gevraagd wordt mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden, wanneer dit de duidelijkheid ten goede komt.

“Slaap lekker”

Historie

‘Slaap Lekker’ is een beursgenoteerde beddenfabrikant en -detaillist. Op dit moment beheert het bedrijf 80 detailhandelsvestigingen in Nederland en vijf in België. De meeste vestigingen zijn te vinden op toplocaties, zoals de meubelboulevards. ‘Slaap Lekker’ produceert de meeste meubelen zelf in haar vijf meubelfabrieken. Drie hiervan zijn gevestigd in Nederland en twee in Hongarije. De laatste jaren is het bedrijf sterk gegroeid door nieuwe vestigingen in binnensteden en door overnames van kleinere detaillisten. De producten van ‘Slaap Lekker’ bevinden zich in het middensegment van de markt; door overname van ‘Slaap Lux’, enkele jaren geleden, heeft het bedrijf ook een productlijn in het topsegment van de markt.

Organisatie

In het organisatieschema, waarin het detailhandelsdeel van ‘Slaap Lekker’ wordt uitgewerkt, komen de volgende functies voor:

- Algemeen Directeur
- Directeur Inkoop en Verkoop.

De Algemeen Directeur geeft leiding aan de chefs Administratie, Magazijn en Expeditie, Orderplanning en de chef van ‘Slaap Lux’. Daarnaast rapporteren aan hem de stafafdelingen Personeelszaken, Kwaliteitsmanagement en Automatisering.

De directeur Inkoop en Verkoop geeft leiding aan het hoofd Inkoop en het hoofd Verkoop. Deze laatste geeft op zijn beurt leiding aan 8 rayonmanagers, die elk 10 filialen onder zich hebben.

Vragen

1. Teken het organisatieschema van ‘Slaap Lekker’, zoals dit wordt geschetst in de tekst onder ‘organisatie’.
2.
 - a. Wat is het verschil tussen een lijnafdeling en een stafafdeling?
 - b. Beschrijf kort twee taken van de stafafdeling Kwaliteitsmanagement.

Bij ‘Slaap Lekker’ is er sprake van meerhoofdige leiding op het directieniveau.

3.
 - a. Noem twee voordelen van meerhoofdige leiding boven éénhoofdige leiding.
 - b. Noem twee mogelijke nadelen van meerhoofdige leiding.
 - c. In hoeverre kan een uitbreiding van de schriftelijke communicatie, in plaats van de mondelinge communicatie, een manier zijn om de nadelen van de meerhoofdige leiding te verminderen?
4. Binnen ‘Slaap Lekker’ zien we zowel horizontale als verticale taakverdelingen.
 - a. Welke typen van horizontale taakverdelingen komen voor binnen de ‘Slaap Lekker’ organisatie? Geef van elke genoemde vorm van horizontale taakverdeling aan waar deze in de organisatie voor komt.
 - b. Noem van elke onder 4a genoemde horizontale taakverdelingen een voordeel en een nadeel.

De rayonmanagers binnen 'Slaap Lekker' hebben kort geleden op een verkoopvergadering geklaagd over de beperkte bevoegdheden die zij hebben. Ze spraken zelfs van schijndelegatie. Ze voelen zich wel verantwoordelijk gesteld voor de omzet in hun rayon, maar moeten die realiseren met 'gebonden handen'.

5.
 - a. Geef twee voorbeelden van bevoegdheden die u de rayonmanagers zou willen geven om hun verantwoordelijkheid waar te maken.
 - b. Door die toegenomen bevoegdheden van de rayonmanagers kan het beleid per rayon enigszins uiteen gaan lopen. Leg uit waarom dat niet altijd nadelig hoeft te zijn.

**EINDE
VAN HET EXAMEN
NEMAS BASISKENNIS MANAGEMENT**