



EXAMEN NEMAS MIDDLE MANAGEMENT

15 januari 2005

EERSTE ZITTING

TIJD: 10.00 – 12.00 UUR

Dit examen bestaat uit 12 genummerde bladzijden met de volgende onderdelen:

1. 30 meerkeuzevragen
2. 5 open vragen
3. 7 vragen naar aanleiding van de kleine case 'SANITO' BV

ONDERDEEL 1 – 30 MEERKEUZEVRAGEN (± 40 MINUTEN)

Dit onderdeel bestaat uit 30 meerkeuzevragen. Het is de bedoeling dat u uit de antwoordmogelijkheden het meest juiste antwoord kiest.

1. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de bevoegdheden van de Ondernemingsraad is juist?
 - a. Op het terrein van fusies en overnames heeft de Ondernemingsraad instemmingsbevoegdheid.
 - b. De adviesbevoegdheid van de Ondernemingsraad houdt in dat de directie verplicht is advies te vragen aan de OR en ook verplicht is dit advies op te volgen.
 - c. De Ondernemingsraad voor bedrijven met 35 tot 100 werknemers beschikt niet over instemmingsbevoegdheden.
 - d. Op het terrein van beloningssystemen heeft de Ondernemingsraad adviesbevoegdheid.

2. Welke van de onderstaande definities geeft het meest accuraat de betekenis van de publicatieplicht weer, zoals deze als voorschrift is opgenomen in de Wet op de jaarrekening?
 - a. De plicht van bedrijven om in vaktijdschriften verslag uit te brengen over de behaalde financiële resultaten.
 - b. De plicht van bedrijven om een jaarverslag te maken en dit te deponeren bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel.
 - c. De plicht van bedrijven om een jaarverslag te maken en dit beschikbaar te stellen aan alle geïnteresseerden.
 - d. De plicht van beursgenoteerde bedrijven om de behaalde financiële resultaten aan beursorganisaties en aandeelhouders mee te delen.

3. Welke van de onderstaande beweringen is juist?
 - a. Specialisatie is de tegenovergestelde beweging van differentiatie.
 - b. Een voordeel van specialisatie is dat in een gespecialiseerd bedrijf meer sprake is van risicospreiding.
 - c. Een nadeel van differentiatie is dat een bedrijf sterk afhankelijk is van de andere schakels in een bedrijfskolom.
 - d. Er is sprake van parallellisatie wanneer een bedrijf zich bezig gaat houden met activiteiten die zich in een voorgaande of volgende schakel van de bedrijfskolom bevinden.

4. Welke stelling met betrekking tot tactisch management is **onjuist**?
 - a. De beslissingen die door het tactisch management worden genomen, hebben vaak een werking voor de middellange termijn.
 - b. Tactisch management houdt zich bezig met de vertaling van het strategisch management.
 - c. Tactisch management neemt dirigerende beslissingen die gericht zijn op de uitvoering van activiteiten.
 - d. Beslissingen van het tactisch management worden genomen onder een bepaalde mate van onzekerheid.

5. De keuze van een bedrijf om naar het buitenland te gaan exporteren is een strategische beslissing, omdat:
 - a. er sprake is van een langdurige verandering in de markt en de doelgroep;
 - b. deze beslissing het marketingbeleid betreft;
 - c. het omspanningsvermogen van de leider toeneemt;
 - d. de leider meer externe informatie moet gaan verzamelen bij het nemen van beslissingen.

6. Welke van de onderstaande doelstellingen behoort **niet** tot de nevensgeschikte doelstellingen van een organisatie?
 - a. Maatschappelijke doelstelling.
 - b. Sociale doelstelling.
 - c. Personele doelstelling.
 - d. Bestuurlijke doelstelling.

7. Welke productiemethode wordt gebruikt bij de productie van benzine?
 - a. Massaproductie.
 - b. Seriemarkproductie.
 - c. Seriestukproductie.
 - d. Procesproductie.

8. Welke van de onderstaande stellingen is juist?
 - a. Speculatieve voorraden zijn voorraden waarvan het nog onzeker is of zij verkocht zullen gaan worden.
 - b. Buffervoorraden is een andere benaming voor strategische voorraden.
 - c. Veiligheidsvoorraden zijn minimale voorraden van artikelen die altijd in het magazijn aanwezig moeten zijn.
 - d. Strategische voorraden zijn noodzakelijk wanneer de afzet gedurende een bepaalde periode ongelijkmatig verloopt.

9. Een onderneming probeert door het verhogen van de huidige reclame-intensiteit haar marktaandeel te vergroten. Dit is een vorm van:
 - a. marktpenetratie;
 - b. marktontwikkeling;
 - c. productontwikkeling;
 - d. diversificatie.

10. Een onderneming wil haar marktaandeel vergroten en stelt daartoe een stappenplan samen. Dit is een voorbeeld van:
 - a. strategische planning.
 - b. tactische planning.
 - c. operationele planning.
 - d. globale planning.

11. Welke van de onderstaande stellingen over planning is juist?
 - a. Een voorbeeld van de planning op korte termijn is een investeringsplan.
 - b. De planning op middellange termijn is korter dan een jaar.
 - c. Het personeelsplan is doorgaans een planning op middellange termijn.
 - d. De strategische planning is een taak voor de middelmanagers.

12. Welke van de onderstaande stellingen is juist?
- De eerste stap in het opstellen van een netwerkplanning is de structuuranalyse, waarbij de relaties tussen verschillende activiteiten worden vastgesteld.
 - De speling in een knooppunt bij een netwerkplanning is het tijdsverschil tussen het begin en het einde van een project.
 - Een nadeel van netwerkplanning is dat bij problemen in de voortgang van het project niet bijgestuurd kan worden.
 - In de knooppunten van het relatieschema bij een netwerkplanning worden de tijden per activiteit afzonderlijk vermeld.
13. Wat is een voordeel van arbeidsverdeling?
- Medewerkers kunnen zich specialiseren in een bepaalde taak, waardoor zij sneller kunnen werken.
 - De efficiëntie neemt af.
 - Het werk wordt minder eentonig.
 - Voor de medewerkers ontstaat een bredere of ruimere taak..
14. Welke van de onderstaande stellingen is juist?
- Een P-, F- en G-indeling zijn voorbeelden van een horizontale arbeidsverdeling; een M-indeling is een voorbeeld van een verticale arbeidsverdeling.
 - Bij een verticale arbeidsverdeling gaat het om de verdeling van bevoegdheden.
 - Een voordeel van een P-indeling is dat snelle communicatie met klanten kan plaatsvinden.
 - Een voordeel van een F-indeling is dat medewerkers het resultaat van hun werk terugzien in het eindproduct.
15. Wat is **geen** onderdeel van een hiërarchische relatie?
- Controle.
 - Opdracht.
 - Uitvoering.
 - Verantwoording.
16. Welke van de onderstaande stellingen is juist?
- Stelling I: Het rapporteren over de voortgang in een project past **niet** binnen een stafrelatie.
- Stelling II: Een functionele relatie ontstaat uit een taakverdeling naar functie (de F-indeling).
- Stelling I en II zijn beide juist.
 - Stelling I is juist en stelling II is onjuist.
 - Stelling I is onjuist en stelling II is juist.
 - Stelling I en II zijn beide onjuist.

17. Welke van de onderstaande stellingen is juist?
- Het omspanningsvermogen van een leider moet altijd groter zijn dan zijn spanwijdte.
 - De spanwijdte van een leider is het aantal mensen aan wie hij leiding kan geven.
 - Het is nooit mogelijk dat een leider aan meer dan vijftig mensen leidinggeeft.
 - De spanwijdte kan worden afgelezen uit het organisatieschema.
18. Welke van de onderstaande stellingen is juist?
- Bij decentralisatie is de bevoegdheid om beslissingen te nemen geconcentreerd in de top van het bedrijf.
 - Door veel te delegeren ontstaat een steilere organisatie met meer niveaus.
 - Delegatie is het overdragen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan een lager niveau in de organisatie.
 - Decentralisatie is synoniem aan delegatie.
19. Welke van de onderstaande stellingen is juist?
- Wanneer een leider uitgaat van het mensbeeld volgens theorie X zal hij zijn medewerkers vertrouwen en zoveel mogelijk vrijlaten.
 - De stijl van leidinggeven wordt vooral bepaald door de mate van participatie door medewerkers.
 - Wanneer een leider een besluit neemt zonder overleg met zijn ondergeschikten is sprake van consultatief leiderschap.
 - Hoewel theorie Y ervan uitgaat dat de mens van nature lui is, kan dit door scholing omgezet worden in de wens om inspanningen te leveren.
20. Wat is juist met betrekking tot een leider in de categorie 'zendeling'?
- Een zendeling heeft veel aandacht voor de taak, maar weinig aandacht voor de mens.
 - Een zendeling heeft veel aandacht voor de taak en veel aandacht voor de mens.
 - Een zendeling heeft weinig aandacht voor de taak en weinig aandacht voor de mens.
 - Een zendeling heeft weinig aandacht voor de taak en veel aandacht voor de mens.
21. Welke stelling met betrekking tot de theorie van Herzberg is juist?
- Wanneer een leider veel aandacht besteedt aan hygiënische factoren kan hij zijn medewerkers motiveren.
 - Tot de motivatoren behoort onder andere het salaris van de medewerker.
 - Wanneer men de hygiënische factoren in de behoeftepiramide van Maslow zou willen plaatsen, dan zouden deze factoren in de lagere delen van de piramide terecht komen.
 - Het dragen van verantwoordelijkheid is voor een medewerker geen motivator, maar een hygiënische factor.

22. Wat wordt bedoeld met formele communicatie?
- Het mondeling overbrengen van informatie dat zowel door de zender als door de ontvanger als belangrijk wordt bestempeld.
 - Het volgens een vaste procedure verzenden van informatie aan een ontvanger die de informatie nodig heeft om zijn functie te kunnen vervullen.
 - Het schriftelijk overbrengen van belangrijke informatie door ondergeschikten aan hun leider.
 - Communicatie tussen concurrenten omtrent de hoeveelheid goederen en de soort goederen die geproduceerd zullen gaan worden.
23. Welke van de onderstaande stellingen is juist?
- Diagonale communicatie is communicatie waarbij van boven naar beneden de hiërarchische lijn wordt gevolgd.
 - Informele communicatie is doorgaans niet vastgelegd in regels en procedures.
 - Informeel overleg is een voorbeeld van externe communicatie.
 - Non-verbale communicatie betreft de emotionele lading die de woordkeus van de zender kan hebben.
24. Stelling I.: Het geven van leiding en de communicatie binnen een bedrijf behoren los van elkaar te staan.
Stelling II.: Consultatief leiderschap binnen een bedrijf kost altijd veel tijd.
- Stelling I en II zijn beide juist.
 - Stelling I is juist, stelling II is onjuist.
 - Stelling I is onjuist, stelling II is juist.
 - Stelling I en II zijn beide onjuist.
25. Welke van de onderstaande stellingen is juist?
- Functieclassificatie is een methode om de rangorde van de zwaarte in functies te meten.
 - Functiewaardering is het formeren van groepen functies van gelijke zwaarte.
 - Bij de factorvergelijkingsmethode worden functies in hun geheel met andere functies vergeleken en wordt uiteindelijk een rangorde opgesteld.
 - Bij de puntenmethode wordt de hele functie vergeleken met andere functies en worden aan de functie punten toegekend om de zwaarte te bepalen.
26. Wanneer een gesprek gericht is op het vergaren van informatie over de persoon met wie het gesprek wordt gehouden, is sprake van:
- het geven van een instructie;
 - een selectiegesprek;
 - een beoordelingsgesprek;
 - een functioneringsgesprek.

27. Welke van de onderstaande stellingen is juist?
- Wanneer resultaten worden teruggekoppeld op het budget spreken we van feedforward.
 - Het stellen van hoge kwaliteitseisen is een vorm van feedback.
 - Het bijstellen van de planning en het budget is een vorm van feedforward.
 - Wanneer de leiding van een onderneming tot actie overgaat om de verschillen in een periode zo klein mogelijk te houden, is sprake van feedback.
28. In een ambachtelijk onderneming met 25 medewerkers is sprake van een informele wijze van samenwerken. Uiteindelijk neemt de directeur en eigenaar van de zaak alle beslissingen. Binnen de onderneming bestaat een administratie als stafafdeling, maar deze bezit geen functionele bevoegdheden. Volgens de theorie van Mintzberg is in dit geval sprake van:
- de professionele bureaucratie;
 - de simpele structuur;
 - de machinebureaucratie;
 - de adhocratie.
29. Binnen een divisiestructuur dient een specifieke manier van leidinggeven de beoogde organisatievorm te ondersteunen. De bedoelde manier van aansturing valt het best te typeren als:
- management by walking around;
 - management by direction;
 - management by memo;
 - management by exception..
30. In het kader van een organisatieverandering beseft de bedrijfsleider dat de cultuur als een belangrijk thema moet worden beschouwd. Hij organiseert een uitstapje om de informele band te versterken en aldus meer begrip te krijgen voor de gemaakte afspraken. Volgens de theorie van Lewin past deze denkwijze bij de fase:
- unfreezing;
 - moving;
 - freezing;
 - integratie.

ONDERDEEL 2 – 5 OPEN VRAGEN (± 40 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 5 vragen, waarin uitleg wordt gevraagd met betrekking tot een theoretisch onderdeel of voorval. Beantwoord de vragen beknopt en toch duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met een voorbeeld, indien dit de duidelijkheid ten goede komt.

1. Binnen het architectenbureau 'Bouma BV' is sprake van een hoge mate van zelfsturing. De werkzame architecten, in totaal 9 mensen, hebben de volledige verantwoordelijkheid voor een aangenomen project. Nadat de directie tot overeenstemming is gekomen met een klant neemt de aangewezen architect het werk over, waarna deze zelf verantwoordelijk is voor de voorbereiding, de voortgang en de tijdige oplevering. Na de oplevering evalueren de directie en de klant het verloop en de kwaliteit.
 - a. Van welke basisconfiguratie is sprake volgens de indeling van Mintzberg? Motiveer uw antwoord.
 - b. Noem twee voorwaarden waaraan moet zijn voldaan om een dergelijke organisatie succesvol te laten opereren.
2. In het kader van het strategisch management dient een ondernemer alert te zijn op de kansen en bedreigingen binnen de betreffende markt. Een strategische keuze kan tot gevolg hebben dat tot samenwerking met andere bedrijven moet worden gekomen. In het kader van diversificatie is een samenwerking in welke vorm dan ook onvermijdelijk.
 - a. Leg uit waardoor de noodzaak tot het zoeken van langdurige samenwerking in het kader van diversificatie doorgaans onvermijdelijk is.
 - b. Noem twee vormen van samenwerking, waartoe uiteindelijk kan worden besloten. Geef bovendien een duidelijk voordeel en een duidelijk nadeel van de gekozen samenwerkingsvorm.
3. Beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken zijn belangrijke instrumenten in een doordacht personeelsbeleid. Het is geen uitzondering dat na het invoeren van functioneringsgesprekken een systematische beoordeling achterwege blijft. De functioneringsgesprekken bevatten aldus aspecten van de personele beoordeling.
 - a. Leg uit wat in het kader van een gedegen personeelsbeleid het bezwaar is wanneer een mengvorm van een beoordelings- en functioneringsgesprek ontstaat.
 - b. Een chef moet zich altijd bewust zijn van het feit dat in een beoordelingsgesprek fouten kunnen optreden, die een zuivere beoordeling in de weg staan. Geef twee voorbeelden van deze bedoelde fouten.

4. Door de schaalvergroting binnen het onderwijs zijn grote scholengemeenschappen ontstaan. Dit heeft gevolgen gehad voor de taakverdeling binnen het management. Aanvankelijk was sprake van zogenaamde portefeuillehouders. Dat betekende dat binnen de directie bijvoorbeeld directieleden belast waren met algemene zaken, met personeelszaken, met onderwijszaken en met financiële zaken. Door de schaalvergroting werd een groot deel van het schoolmanagement belast met taken op het gebied van de onderwijsafdelingen. Aldus ontstonden directieleden met een verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld het VMBO, de HAVO en het VWO.
 - a. Leg uit welke verandering zich volgens de beschrijving voltrekt in de horizontale taakverdeling binnen de schoolorganisaties.
 - b. Leg uit op welke wijze de gewijzigde horizontale taakverdeling een gevolg is van een verandering in de externe omgeving van de scholen.

5. Binnen nagenoeg elke onderneming heeft het streven naar maximale winst plaats gemaakt voor een streven naar een redelijke winst op langere termijn.
 - a. Leg uit dat een dergelijke keuze zich voor de onderneming zich afspeelt op het strategische niveau van de organisatie.
 - b. Geef met een voorbeeld aan hoe het management van een organisatie bij het toekennen van de budgetten aan de verkoopafdeling tot een uitwerking van de beschreven keuze kan komen.

ONDERDEEL 3 – CASE (± 40 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 7 open vragen naar aanleiding van een korte tekst ‘Sanito’ BV.

SANITO BV

INLEIDING

Na een afgeronde opleiding op een middelbare technische school besloot Sjors Tabak in 1986 een winkel en installatiebedrijf te beginnen op het gebied van sanitair en hiermee direct verbonden zaken. De eerste jaren werd hij geassisteerd door zijn echtgenote.

Toen de kinderen kwamen, sprong Katie nog slechts bij in drukke tijden.

De showroom in een sterk groeiende gemeente en de verandering in de markt, waardoor het sanitair in veel gevallen uitgroeide van een shopping tot een specialty good vormden kansen. De zaak groeide dan ook uit tot een gezond bedrijf met, buiten Sjors en Katie, in totaal 8 medewerkers. Sjors moest gaan managen in plaats van verkopen en installeren.

DE ORGANISATIE

Sjors realiseerde al snel dat de kwaliteit van het personeel en de service in de branche steeds belangrijkere kwaliteitsaspecten werden. Natuurlijk moesten de geleverde kranen, wasbakken en toiletpotten van een goede kwaliteit zijn, maar de dienstverlening en de inpassing van het product in het huishouden groeiden voor ‘Sanito’ uit tot een zogenaamd ‘unique selling point’. Hiermee wordt bedoeld dat ‘Sanito’ hierin afweek van de concurrentie en dat steeds meer consumenten om die reden kozen voor deze leverancier.

Sjors had een simpele organisatie, maar qua taakverdeling week hij af van nagenoeg alle soortgelijke bedrijven. Sjors oefende de leiding uit, in totaal had hij twee personen administratief personeel en daarnaast werkten 6 verkopers/installateurs in de zaak. In dit laatste was de zaak uniek. Het betekent dat een verkoper in de winkel tevens degene is die desgewenst de installatie bij de klant verzorgt. Sjors beoogt hiermee de betrokkenheid van de medewerkers op het bekende hoge peil te houden. Het zal duidelijk zijn dat deze aanpak tot een gedegen administratieve afstemming dwingt. Immers, de tijd of de dagen die één van de 6 verkopers/installateurs bij de klant doorbrengt, moet de winkel bezet zijn.

De orderverwerking, de bestelling en de afhandeling geschiedt door de twee administratieve medewerkers, die als stafmedewerkers onder Sjors opereren.

DE KOSTENBEHEERSING

Om de winstgevendheid van het bedrijf te waarborgen en bovendien de betrokkenheid van de medewerkers verder te vergroten, heeft Sjors Tabak vanaf 1998 pogingen ondernomen de medewerkers per aangenomen klus te budgetteren. Vanaf 2001 is deze werkwijze ingevoerd.

Natuurlijk stelde de ingevoerde werkwijze eisen aan de diverse geldende procedures, zowel intern als naar de klant. De details blijven in dit kader onbesproken, maar het ingevoerde systeem tot budgettering had in elk geval tot gevolg dat verkoopprocedures, orderbevestigingen, financiële afspraken met de klant en afspraken rond de werktijden met de klant moesten worden geformaliseerd.

Sjors Tabak beseftte dat met de budgettering de financiële controle een punt van doorlopende aandacht diende te zijn. Om die reden heeft Sjors één van de administratieve medewerkers, Wendy van Duivenvoorde, de verantwoordelijkheid

gegeven hem en de diverse medewerkers doorlopend over de financiële voortgang en de efficiency te rapporteren.

Op grond van de administratieve gegevens constateert Wendy dat de gemaakte afspraken uitstekend worden nagekomen en dat redelijk binnen de budgetten wordt gewerkt. Toch blijkt uit de persoonlijke navraag bij de klanten, ook een onderdeel van de afgesproken evaluatie, dat men de (te) nadrukkelijke verkoop- en afhandelingsprocedures menigmaal als belastend ervaart. Bovendien mist men flexibiliteit op de werkvloer bij de medewerkers wanneer men extra wensen heeft. In 2003 besluiten Sjors en Wendy tot een nadrukkelijke evaluatie van de ingevoerde systematiek tot budgettering.

Tot zijn grote verbazing blijken de medewerkers negatief te zijn over de verandering. Sjors ervaart, ondanks zijn bedoelingen, minder betrokkenheid en een verschuilen achter de financiële en andere regels

VRAGEN EN OPDRACHTEN

1. Welke vorm van horizontale taakverdeling wordt beschreven in de organisatie van SANITO BV? Motiveer uw antwoord.
2. Sjors Tabak probeert binnen zijn organisatie de nadelen van ver doorgevoerde taakspecialisatie te voorkomen.
 - a. Hoe duidt men in dit kader de door hem gekozen aanpak aan?
 - b. Beschrijf één nadeel van de door hem gekozen werkwijze.
3. Uit de beschrijving blijkt de ontwikkeling van SANITO BV. Leg uit in hoeverre u de ontwikkelingsfasen uit de theorie van Greiner herkent uit de beschrijving.
4. In de organisatie van SANITO BV is vanaf het begin een stafafdeling werkzaam.
 - a. Leg uit op welke wijze het creëren van een stafafdeling het omspanningsvermogen van Sjors Tabak vergroot.
 - b. Geef een duidelijk nadeel van de lijn- en staforganisatie die binnen SANITO BV is ontstaan.
5. Reddin heeft in de zogenaamde 3-D theorie een beschrijving gegeven van het leiderschap in diverse situaties.
 - a. Leg uit van welke overheersende managementrol bij Sjors Tabak sprake is vóór de invoering van de budgetteringssystematiek.
 - b. Beschrijf met behulp van de theorie van Reddin in hoeverre en op welke wijze het leiderschap van Sjors Tabak een verandering ondergaat als gevolg van de budgettering.

6. In de loop van de jaren ondergaat ook de cultuur binnen 'SANITO' BV een verandering.
 - a. Geef een beschrijving van de hier bedoelde cultuurverandering binnen het bedrijf.
 - b. Geef één voordeel en één nadeel van de beschreven cultuurverandering.

7. Tot de grote verbazing van Sjors blijkt uit het onderzoek dat de verkoop- en installatiemedewerkers van lieverlee minder gemotiveerd zijn geworden. Verklaar dit aan de hand van de behoeftenpiramide van Maslow.

**EINDE ZITTING 1.
ZITTING 2. START OM 13.00 UUR**



EXAMEN NEMAS MIDDLE MANAGEMENT

15 januari 2005

TWEEDE ZITTING

TIJD: 13.00 – 15.00 UUR

Dit examen bestaat uit 6 genummerde bladzijden met de volgende onderdelen:

1. 6 vragen naar aanleiding van de grote case 'Computec'
2. 4 stellingen

ONDERDEEL 1 – CASE (± 90 MINUTEN)

Dit onderdeel bestaat uit 6 vragen naar aanleiding van een uitgebreide case. Naast vragen die de formele organisatie betreffen, kunnen problemen aan de orde komen die om persoonlijke creativiteit in de oplossing vragen. Uiteraard moet de voorgestelde aanpak worden gemotiveerd en/of op de theorie zijn gebaseerd. Voorbeelden dienen altijd uit de praktijk van de in de case beschreven organisatie gekozen te worden

CASE: 'COMPUTEC'

INLEIDING

Eind jaren 80 had de automatiseringsbranche te maken met een neergaande markt. Dit had ook gevolgen voor het automatiseringsbedrijf Disc. In oktober 1991 werd het faillissement over dit bedrijf uitgesproken.

De voormalige directeur van een ander bedrijf, de heer Sniffer, besloot een computerreparatiebedrijf te beginnen. Hij vroeg drie ex-medewerkers van Disc te participeren. Besloten werd een NV op te richten. Op 1 december 1991 werden de aandelen verdeeld en de NV Computec was opgericht.

DE MARKT VAN COMPUTEC

De core business van de organisatie werd het repareren van computerapparatuur. De taken werden als volgt verdeeld. De heer Sniffer hield zich hoofdzakelijk bezig met het geven van adviezen en met administratieve werkzaamheden. Eén van de participanten werd aangesteld als directeur die de commerciële activiteiten voor zijn rekening nam. De overige twee participanten richtten zich op de operationele taken van de organisatie, namelijk het uitvoeren van reparaties.

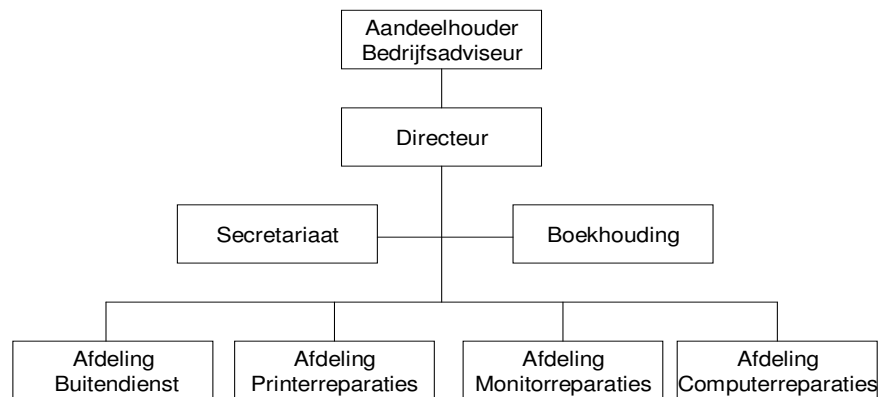
In het begin bestond de klantenkring uitsluitend uit computerdealers. Door de persoonlijke relatie gunden zij Computec NV de reparaties. De automatiseringsbranche had in die periode nog steeds te maken met een laagconjunctuur. Veel dealers kwamen hierdoor in financiële problemen of gingen failliet. Mede hierdoor werd de strategie van Computec NV aangepast en ging Computec ook voor bedrijven en particulieren repareren.

DE ORGANISATIE

Door deze strategiewijziging groeide het bedrijf gestaag in omvang. Een periode van bloei kenmerkte de organisatie, hetgeen tot uiting kwam in hoge winstmarges, toenemende omzet en uitbreiding van het personeel. Ook werden de stafafdelingen Boekhouding en Secretariaat in het leven geroepen.

Om efficiënt te kunnen werken, werden de verschillende soorten reparaties als uitgangspunt voor de inrichting van de organisatie genomen. Bedrijven wilden steeds vaker reparaties aan huis, zodat een afdeling Buitendienst aan de organisatie werd toegevoegd.

Het organisatieschema zag er op dat moment als volgt uit:



De verschillende afdelingen waren zelfsturende groepen en iedere aandeelhouder opereerde als een 'spin in het web'. Er was geen of weinig overleg. 'Niet zeuren, de klus moet geklaard worden', was een veelgehoorde slogan van de directeur. Omzet en winst waren het credo. Als er door de directeur werd gecommuniceerd dan was dat met de afdeling Boekhouding.

CRISIS

Begin 2003 komt de klad in de organisatie. Naarmate de organisatie groeide, werden er als gevolg van coördinatieproblemen steeds meer fouten gemaakt door de medewerkers. Door de toenemende chaos en de hoge werkdruk vergaten de medewerkers zaken die tot ergernis bij de klanten leidden met als gevolg ontevreden klanten.

Dit dient nog te worden gekoppeld aan de stijgende kosten. Hierdoor kwamen de marges onder druk te staan. Door de dalende kostprijs van de apparatuur komt de economische restwaarde van de defecte computerapparatuur zeer dicht te liggen bij de reparatieprijs.

Bovendien besloten sommige fabrikanten onderdelen niet meer aan derden te leveren, zodat de mogelijkheid tot het uitvoeren van een reparatie afneemt. Dit alles zorgde ervoor dat Computec in een ernstige crisis kwam. Hier stond evenwel tegenover dat bedrijven en andere instellingen steeds meer afhankelijk zijn geworden van hun computerapparatuur.

EEN MANAGEMENTADVIES

Om de problemen het hoofd te bieden, wordt een managementadviesbureau in de arm genomen. Dit bureau concludeert dat binnen Computec:

- er geen duidelijke lange of korte termijn strategie bekend is;
- er ad hoc op de behoeften van de omgeving wordt gereageerd;

- er geen duidelijke procesbeschrijving van binnenkomende reparatieopdracht tot geleverde reparatie beschikbaar is;
- de organisatiestructuur niet passend is bij de veranderende marktomstandigheden.

Het bureau adviseert om een algemeen directeur te benoemen die verantwoordelijk is voor alle activiteiten en de coördinatie daarvan. De algemeen directeur dient een administratieve staf onder zich te hebben. Tevens moet hij een secretariaat ter beschikking hebben.

Een managementteam zal onder andere verantwoordelijk worden voor de strategie. Dit team bestaat uit de algemeen directeur, de manager operationele zaken en de commercieel manager.

De manager operationele zaken is verantwoordelijk voor het hele proces van reparatie. Hij wordt ondersteund door de staf Kwaliteitszorg. De staf Kwaliteitszorg is verantwoordelijk voor het opstellen en coördineren van de processen. De stafafdeling Kwaliteitszorg gaat werken met functionele bevoegdheden. De manager operationele zaken stuurt de afdeling Werkplaats en Buitendienst aan. Deze afdelingen worden geleid door een supervisor. Het hoofd Inkoop is, behalve voor de inkoop, ook verantwoordelijk voor het voorraadbeheer en de expeditie. Ook deze functionaris wordt door de manager operationele zaken aangestuurd.

De supervisor Buitendienst heeft een viertal buitendienst technici onder zich die verantwoordelijk zijn voor een regio.

De activiteiten van Computec worden uitgebreid met een verkoopafdeling die zich bezig gaat houden met de verkoop van onderdelen en supplies. Hiertoe wordt een assortiment samengesteld dat ook via het internet (e-commerce) wordt aangeboden.

De afdeling Relaties onderhoudt de contacten met particulieren en bedrijven. Voor al deze activiteiten is de commercieel manager verantwoordelijk.

Zowel de supervisors als de hoofden van de afdelingen werken geëvalueerd aan de hand van operationele doelen die door het managementteam worden vastgesteld. Elk half jaar vindt op deze wijze evaluatie plaats.

VRAGEN EN OPDRACHTEN

- 1 Vanaf de oprichting van Computec is er sprake van twee strategische heroriëntaties gebaseerd op product-marktcombinaties.
 - a. Wat wordt verstaan onder een product-marktcombinatie?
 - b. Van welke twee strategische heroriëntaties is sprake? Motiveer uw antwoord.
- 2 Eén van de fase in het proces van strategieformulering is de SWOT-analyse.
 - a. Benoem één fase van het proces van strategieformulering vóór en één fase ná de SWOT-analyse.
 - b. Noteer van elk onderdeel van de de SWOT-analyse één kenmerk voor Computec vanaf 2003.

- 3 Na de crisis adviseert het bureau een aanpassing van de organisatie die beter aansluit bij de veranderende marktomstandigheden.
- Teken het organisatieschema dat het bureau adviseert.
 - Van welke classificatie van Mintzberg is naar uw oordeel in de nieuwe situatie sprake?
Motiveer uw antwoord
 - Leg uit in hoeverre naar uw mening de aanpassing van de horizontale taakverdeling in de nieuwe organisatiestructuur beter inspeelt op de veranderende marktomstandigheden.
- 4 De stafafdeling Kwaliteitszorg gaat werken met een functionele relatie.
- Wat wordt verstaan onder een functionele relatie?
 - Waarom is het van belang dat de stafafdeling Kwaliteitszorg kan werken met functionele bevoegdheden?
- 5 In de oude organisatie van Computec was sprake van een taakcultuur.
- Waaruit blijkt dat er sprake was van een taakcultuur?
 - Naar welke cultuur neigt de nieuwe organisatie?
Motiveer uw antwoord.
- 6 Computec werkt met operationele doelstellingen die door het managementteam worden vastgesteld.
- Aan welke eisen moeten operationele doelstellingen voldoen?
- Eén van de onderdelen bij het formuleren van een operationele doelstelling is het definiëren van een prestatie-indicator.
- Formuleer voor het managementteam van Computec twee mogelijke prestatie-indicatoren.
 - Formuleer voor het managementteam één operationele doelstelling.
 - Welke managementstijl past het best bij de gekozen vorm van procesbeheersing? Motiveer uw antwoord.
 - Noem een tweetal zaken die bij de halfjaarlijkse evaluatie door het managementteam aan de orde zullen komen.

ONDERDEEL 2 – 4 STELLINGEN (± 30 MINUTEN)

In deze opgave is het de bedoeling dat een gefundeerd commentaar op stellingen wordt geleverd. Uit de onderstaande 4 stellingen behoeven er slechts 3 te worden gekozen. Het heeft geen zin alle stellingen te becommentariëren, omdat slechts de eerste 3 beantwoorde stellingen worden beoordeeld.

Stelling 1

Een organisatie die opereert in een stabiele omgeving is bij voorkeur georganiseerd in de vorm van een bureaucratisch model.

Stelling 2

De consultatieve manier van leidinggeven bezit in feite alle kenmerken van de autoritaire managementstijl.

Stelling 3

Resultaatverantwoordelijke teams zijn gebaat met een sterke planning – en controlecyclus.

Stelling 4

Een goed time-management kan bijdragen aan betere delegatie door de leider.

EINDE EXAMEN NEMAS MIDDLE MANAGEMENT