



**EXAMEN
NEMAS VOORTGEZET MANAGEMENT**

22 JANUARI 2005

TIJD: 10.15 – 13.15 UUR

Dit schriftelijk gedeelte van het examen bestaat uit drie onderdelen, verdeeld over 10 bladzijden:

Onderdeel 1: 5 open vragen

Onderdeel 2: 6 vragen naar aanleiding van de case 'BEST BV'

Onderdeel 3: 7 vragen naar aanleiding van case
'De explosievenopruimingsdienst (EOD)'

ONDERDEEL 1: OPEN VRAGEN (± 60 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 5 open vragen. Beantwoord de vragen beknopt en duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden als dit de duidelijkheid ten goede komt.

- 1.a. Behoort de bedrijfskolom tot de directe of indirecte omgeving van een onderneming? Motiveer uw antwoord.
- 1.b. Welke drie elementen van het concurrentiemodel van Porter komen in een bedrijfskolom naar voren? Motiveer uw antwoord.
- 1.c. Een bedrijf kan naar twee zijden een fase aan haar oorspronkelijke activiteiten toevoegen. Hoe wordt dit genoemd en welk voordeel heeft elk in het kader van het concurrentiemodel van Porter?
- 1.d. Binnen een organisatie kan men spreken over een waardeketen, binnen een bedrijfskolom over een waardesysteem. Benoem twee voordelen van het denken in en opstellen van een waardesysteem. Licht beide voordelen toe.
- 2.a. Lawrence en Lorsch staan bekend om de theorie, waarin het zogenaamde 'differentiatie-/integratieconcept' wordt behandeld. Leg dit 'differentiatie-/integratieconcept' uit.
- 2.b. In hoeverre valt het bij 2.a. behandelde concept te beschouwen als een uiting van de contingentiebenadering?
- 3.a. In het licht van zelfverrijking en vriendjespolitiek bij de grote beursgenoteerde bedrijven staat de term '*Corporate Governance*' de laatste jaren volop in de belangstelling. Wat wordt verstaan onder '*Corporate Governance*'?
- 3.b. In Nederland is rond de bij 3.a. bedoelde problematiek dit jaar een commissie, de commissie Tabaksblatt, met een eindrapport gekomen. Eén van de aanbevelingen luidt dat commissarissen van bedrijven maar een beperkt aantal commissariaten mogen vervullen. Wat is de algemene functie van een Raad van commissarissen bij een bedrijf?
- 3.c. Leg met behulp van het concept rond '*Corporate Governance*' uit waarom een commissaris volgens Tabaksblatt niet een groter aantal commissariaten zou mogen vervullen.

- 4.a. Deze vraag gaat in op de diverse bedrijfsfuncties.
In het kader van de formulering van het strategisch beleid is financiële informatie cruciaal. Investerings die de hoogste rentabiliteit opleveren, hebben doorgaans de voorkeur.
Wat wordt in dit kader onder het begrip *rentabiliteit* verstaan?
- 4.b. Leg uit waarom informatiesystemen doorgaans worden beschouwd als *intermediaire variabelen*.
- 4c. Noem twee spanningen die de commerciële functie kan oproepen bij andere functies in de organisatie.
- 5a. Besluitvorming bij bedrijven is heel belangrijk, maar niet altijd even grijpbaar. Het strategieontwikkelingsproces is daar een mooi voorbeeld van.
Leg de volgende stelling, afkomstig uit de supermarktbranche uit:
'Albert Heijn geeft uitvoering aan een *incrementele adaptieve* strategie.'
- 5.b. Leg ook de volgende stelling uit:
'Laurus gaf drie jaar geleden onder leiding van zijn topman Olé van der Straten voor haar drie grootste bedrijven uitvoering aan een *transformationele verandering*.'
- 5.c. De kleine zelfstandige supermarkten 'om de hoek' krijgen het steeds moeilijker tegen de overgebleven grote ketens. Voor velen bestaat hun enige overlevingsstrategie uit het vinden van een 'niche'.
Wat moet onder een 'niche' worden verstaan? Geef een voorbeeld van een 'niche' voor een kleine zelfstandige supermarkt.

ONDERDEEL 2: CASE (± 60 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 6 vragen naar aanleiding van een case. Beantwoord de vragen beknopt en duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden als dit de duidelijkheid ten goede komt.

BEST BV

Best BV, opgericht in 1951, is een bedrijf dat zich bezighoudt met de inrichting van onderwijsinstellingen, bedrijfskantines en laboratoria op het gebied van meubilair en toebehoren. Bovendien zorgt de onderneming zelf voor de ontwikkeling en productie van meubels. Het hoofdkantoor en de fabriekshallen bevinden zich in Groningen. In Utrecht staat nog een grote toonzaal.

Best BV maakt onderdeel uit van een holding. Naast Best BV bestaat zij uit:

- Best Project BV, gericht op het acquireren van grotere projecten voor het inrichten van bedrijven, overheidsgebouwen e.d.
- Best International BV, deze BV richt zich op de dealers in België en Frankrijk. Zij zorgen voor het uitdragen van de meubellijnen van Best BV binnen hun land, regio en/of specifieke markt.
- Best GmbH, bestaande uit drie grotere dealers, die de markt in Duitsland voor hun rekening nemen.

Best BV is in Nederland marktleider als het gaat om het inrichten van onderwijsinstellingen en Best Project BV behoort bij de grootste drie van Nederland.

Best BV kreeg een aantal jaren geleden last van de krimpende economie. Bedrijven stelden de investeringen en de vervanging van kantines uit en er werden ook minder bedrijfspanden gebouwd. Tegelijkertijd kreeg het onderwijs te maken met onzekerheden en bezuinigingen, waardoor ook binnen deze markt de investeringen uitbleven. De omzet daalde de afgelopen twee jaar dramatisch en de tweehoofdige directie van Best BV houdt rekening met verlies over 2004.

Een gevolg van de onzekerheid van de afgelopen periode was dat de vertegenwoordigers van de afdeling Verkoop op de zwakste signalen afschoten en ook op de vreemdste projecten inschreven. Dit leidde enerzijds tot branchevervaging en anderzijds tot frictie tussen de vertegenwoordigers en de drie units van de afdeling Productie: de units Tafels, Stoelen en Specials. De buitendienst beloofde namelijk te veel aan de klanten of potentiële klanten. Bovendien ervoeren de vijf ontwerpers van de afdeling Design, onafhankelijke ras-creatievelingen, dat ze niet meer serieus werden genomen, omdat er alleen maar naar de klanten werd geluisterd.

Best BV doet als 'totaal-inrichter' ook zaken met veel andere bedrijven. Zo moet de afdeling Inkoop geregeld een diversiteit aan goederen bestellen. Wij moeten dan bijvoorbeeld denken aan borden, overheadprojectoren, zuurkasten en verduisteringsgordijnen. Daar ook bij deze leveranciers de markt inzakte, kreeg Inkoop bij de bestellingen en leveringen steeds meer te maken met een gebrek aan kwaliteit en kwantiteit.

De medewerkers bij de afdeling Projecten zijn verantwoordelijk voor het logistiek plannen en uitvoeren van de binnengehaalde contracten. Zij krijgen rechtstreeks te maken met bovenstaande fricties.

VRAGEN EN OPDRACHTEN

- 1.a. Teken op grond van bovenstaande gegevens het organigram van Best BV.
- 1.b. Noem een voordeel en een nadeel van het oprichten van een stafafdeling.
- 1.c. Leg uit welke twee stafafdelingen men, op grond van de gegevens, bij Best BV zeker zou kunnen verwachten.
- 1.d. In één van de theorieën van Mintzberg wordt gesproken over twee soorten staven. Welke twee soorten worden hier bedoeld? Geef van elk een korte omschrijving, zodat het verschil ook duidelijk wordt.
2. De BV's binnen de holding kunnen worden beschouwd als divisies. Van welke vorm van horizontale taakverdeling is er sprake binnen de holding? Motiveer uw antwoord
3. De directie van de holding bestaat eigenlijk alleen uit een directeur. Daar het met alle vier onderdelen slecht gaat, roept de directeur de hulp in van een gerenommeerd adviesbureau. Na een grondige analyse van de vier maatschappijen binnen de holding formuleert zij in haar rapport een aantal alternatieven.
 - 3.a. Welk extern analyse-instrument zal het adviesbureau zeker als eerste hebben toegepast om zicht te krijgen op elk van de vier maatschappijen? Licht uw keuze toe en beschrijf wat dit analyse-instrument inhoudt.
 - 3.b. Met welke analyse of instrument eindigt een strategieformuleringsproces, doorgaans doordat de strategische keuzemogelijkheden duidelijk in kaart worden gebracht? Licht uw antwoord toe.
4. Het rapport bevat onder andere een aanbeveling om tot meer synergie te komen tussen de vier maatschappijen.
 - 4.a. Wat betekent 'synergie'?
 - 4.b. Geef een concreet voorbeeld van hoe men synergie zou kunnen bereiken tussen de vier onderdelen binnen de holding.
 - 4.c. Een andere aanbeveling uit het rapport houdt in om binnen de holding een zogenaamd ERP-systeem in te voeren. Wat houdt een 'ERP-systeem' in en in welk opzicht kan dat nuttig zijn voor de holding?

5. De tekst van de case stelt dat er door het handelen van de vertegenwoordigers van Best BV branchevervaging optreedt.
 - 5.a. Welke drie richtingen van de product-marktmatrix (Ansoff) zou men in dat geval kunnen zijn ingeslagen? Omschrijf elke richting.
 - 5.b. Geef van elk van de bij 5.a. genoemde drie richtingen een mogelijk voorbeeld voor Best BV.

6. Ook in normale tijden kostte het de tweehoofdige directie van Best BV al veel moeite om de afdelingen aan te sturen. Een reden was volgens hen de verschillende subculturen binnen de BV.
 - 6.a. Harrison heeft een viertal culturen getypeerd. Welke culturen zijn dit naast de machtcultuur en taakcultuur?
 - 6.b. De twee door u genoemde culturen zijn elk te herkennen bij een afdeling. Leg uit binnen welke afdeling de bedoelde twee culturen kunnen worden herkend.

ONDERDEEL 3: CASE (± 60 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 7 vragen naar aanleiding van een case. Beantwoord de vragen beknopt en duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden als dit de duidelijkheid ten goede komt

DE EXPLOSIEVENOPRUIMINGSDIENST (EOD)

Algemeen

De EOD is opgericht aan het einde van de Tweede Wereldoorlog met als doelstelling: 'Het in oorlogs- en vreedstijd voorzien in de behoefte aan het opruimen van explosieven, vermoede explosieven en geïmproviseerde explosieven, zowel op Nederlands grondgebied als ook elders ter wereld in het kader van een bondgenootschap, verdragsorganisatie of bilaterale overeenkomst.'

De EOD is georganiseerd rond drie hoofdprocessen, te weten: ruimen, coördinatie inzet en kennismanagement.

Ruimen

Het ruimen van explosieven in Nederland mag uitsluitend gebeuren onder auspiciën van de EOD. De nationale ruimactiviteiten worden grofweg in twee categorieën onderscheiden. Allereerst zijn er de achtergebleven explosieven uit de Tweede Wereldoorlog die door de EOD onschadelijk worden gemaakt. Daarnaast bestaan ook zogenaamde 'geïmproviseerde explosieven', die door de EOD worden geruimd. Dit zijn bijvoorbeeld bompakketten, autobommen of bombrieven, die onder andere door terroristen en criminelen worden gemaakt. Voor deze nationale werkzaamheden moet de EOD nauw samenwerken met allerlei andere overheidsinstellingen, zoals politie, brandweer, GGD en lokale gemeenten.

Naast de nationale ruimingstaak wordt de EOD, als onderdeel van de Nederlandse krijgsmacht, sinds 1979 eveneens ingezet bij operaties onder VN- of NAVO-vlag in het buitenland, zoals in Irak, Angola, Cambodja, Bosnië, Kosovo en Afghanistan.

Voor explosievenopruimingswerkzaamheden, in Nederland en ook elders in de wereld, dient het personeel over een buitengewone vaktechnische kennis, ervaring en stressbestendigheid te beschikken. Potentiële werknemers moeten dan ook een strenge selectieprocedure doorstaan, waarbij de opleidbaarheid, zowel vanuit vaktechnisch oogpunt als vanuit psychologisch oogpunt, wordt beoordeeld. Na de initiële opleiding tot explosievenruimer staan de eerste drie jaar van het functioneren in het teken van 'training-on-the-job'. Het optreden van de ruimers geschiedt in ploegverband. Een ploeg bestaat uit een opruimer explosieven en een assistent opruimer explosieven, waarbij de assistent opruimer al doende de kneepjes van het vak krijgt aangeleerd van zijn oudere collega. Het specialistische karakter van het primaire proces heeft ook gevolgen voor de aansturing van de ruimers. De organisatie heeft er dan ook bewust voor gekozen als hoofd van de EOD altijd iemand met ruimingservaring te benoemen.

Coördinatie inzet

Vanuit haar nationale taak is de EOD opgebouwd uit drie explosieven opruimingspools, namelijk pool Noord, pool Midden en pool Zuid. De drie pools zijn verantwoordelijk voor ruimingswerkzaamheden in drie delen van Nederland. Pool Zuid is werkzaam in Zeeland en in Midden- en West-Brabant. Pool Noord is actief in de kop van Noord-Holland, Friesland, de Waddenzee en in de Nederlandse kustwateren. De rest van Nederland valt onder pool Midden.

In het toewijzingsproces voor een internationale missie speelt de regionale verdeling geen rol. De vragen die bij een dergelijke missie centraal staan, zijn:

- wat is de aard van de uit te voeren werkzaamheden;
- wat is de situatie met betrekking tot de beschikbaarheid van ruimingspersoneel?

Na beantwoording van deze vragen wordt een op maat samengestelde ploeg uitgezonden, die kan bestaan uit ruimers van de drie pools. Na afloop van de missie keren zij terug naar hun organieke plaats in de organisatie.

De commandogroep (COGP) is verantwoordelijk voor de daadwerkelijke coördinatie van zowel de nationale als de internationale taken. Financieel wordt de commandogroep ondersteund door de sectie Planning en Control (SIE P&C)

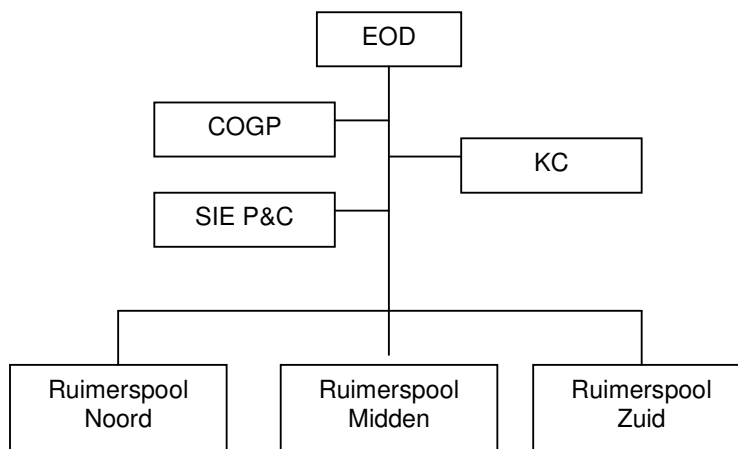
Kennismanagement:

Door de aard van de werkzaamheden, de deelneming aan humanitaire acties en vredesmissies, en de toegenomen dreiging van terroristische aanslagen, is actuele en betrouwbare informatie en documentatie over de te ruimen materie van levensbelang. Zodoende beschikt de EOD over een eigen kenniscentrum (KC), waar informatie wordt verzameld en verwerkt over alle soorten munitie en explosieven die nationaal en internationaal in omloop zijn, of in de toekomst een rol kunnen gaan spelen. Het kenniscentrum beschikt over veel naslagwerken, tijdschriften, rapporten en handleidingen van over de hele wereld. Tevens worden hier de binnenlandse en buitenlandse ervaringen van de ruimers verzameld, verwerkt en uitgegeven. Het kenniscentrum voorziet de ruimers constant van informatie over nieuwe ontwikkelingen, inzichten en technieken, zodat hun kennis actueel blijft.

Om de kennis up-to-date te houden en vroegtijdig op toekomstige ontwikkelingen in te kunnen spelen, heeft het kenniscentrum nauwe relaties met allerlei externe actoren, zowel publiek als privaat. Te denken valt hierbij aan de ministeries van Binnenlandse Zaken, Justitie, Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking. Ook zijn er contacten met nationale en internationale onderzoeksinstituten, buitenlandse explosieven opruimingsdiensten en veiligheidsdiensten, lokale overheden en civiele bouwondernemingen.

De organisatiestructuur

De drie hoofdprocessen zijn verwerkt tot de onderstaande organisatiestructuur.



VRAGEN EN OPDRACHTEN

1. Galbraith spreekt enerzijds over het reduceren van complexiteit en anderzijds over het opvoeren van informatiecapaciteit om zo in te kunnen spelen op toegenomen taakonzekerheid. Geef van beide aspecten een concreet voorbeeld voor de EOD.
2. Bij het opbouwen van organisaties spelen de ontwerpvariabelen een rol.
 - 2.a. Beschrijf de arbeidsdeling binnen de ruimerspool.
 - 2.b. Welke hoofdvorm van horizontale taakverdeling herkent u in het organigram van de EOD? Vermeld tevens waar in de organisatie u de vorm aantreft.
 - 2.c. Noem twee vormen van horizontale decentralisatie bij de EOD, uitgaande van het organigram en de beschrijving in de case.
3. Ook stuurvariabelen dienen als onderdeel bij het vormgeven van organisaties.
 - 3.a. Noem twee onpersoonlijke stuurvariabelen of coördinatiemechanismen, die volgens u een rol spelen binnen de EOD. Motiveer uw antwoord.
 - 3.b. Leg uit waarom de liaison-rol een belangrijke stuurvariabele is voor de EOD.
 - 3.c. Leg uit waarom 'double loop learning' een belangrijke rol speelt binnen de EOD.
- 4.a. Motiveer in hoeverre de omgeving van de EOD voldoet aan de karakteristieken van de omgeving, waarin een professionele organisatie kan floreren.
- 4.b. De theorie rond de professionele organisatie stelt: 'Professionals werken anders dan het uitvoerend personeel in een bureaucratische organisatie.' Motiveer in hoeverre deze stelling van toepassing is op de praktische inzet van de ruimers van de EOD.
- 4.c. Een professionele organisatie kenmerkt zich door veel delegatie. Leg uit waaraan een effectieve delegatie moet voldoen.
5. Leg uit wat een projectorganisatie is. In hoeverre speelt dit organisatietype een rol in het functioneren van de EOD?
6. Kennis speelt een sleutelrol in het functioneren van de EOD. Om kennis te benutten moeten grofweg vier fasen worden doorlopen, te weten: kenniscreatie, kennisopslag, kennisverspreiding en kennistoepassing. Leg uit op welke wijze u deze vier fasen ziet terugkomen binnen de EOD?

7. De EOD kan gezien worden als een aparte divisie of 'business unit' van de overkoepelende defensie-organisatie. Een veel voorkomend verschijnsel binnen divisieorganisaties is het autonomiestreven.
- 7.a. Leg uit wat bedoeld wordt met het autonomiestreven binnen divisieorganisaties.
- 7.b. Leg uit in hoeverre het autonomiestreven wenselijk is voor de EOD.

EINDE VAN HET SCHRIFTELIJK EXAMEN NEMAS VOORTGEZET MANAGEMENT