

EXAMEN
NEMAS VOORTGEZET MANAGEMENT
22 januari 2005

ONDERDEEL 1: OPEN VRAGEN

1A

Wat is een bedrijfskolom?

De keten van eerste producent, via deelproduct-fabrikanten tot aan eindgebruiker.

1B

Welke drie elementen van het concurrentiemodel van Porter komen in een bedrijfskolom voor?

Leveranciers, Concurrentie en Afnemers.

1C

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?

Voorwaartse integratie, dreigen hiermee of toepassen versterkt de positie van een bedrijf t.o.v. de afnemer.

Achterwaartse integratie, dreigen hiermee of toepassen versterkt de positie van een bedrijf t.o.v. de leverancier.

1D

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 beiden toe.

Analyseren of elke organisatie wel toegevoegde waarde levert binnen de kolom.

Analyseren of de koppelingen/interfaces tussen de organisaties geen kwaliteitslekken veroorzaken.

2A

Leg het 'Differentiatie-/integratieconcept' van Lawrence en Lorsch uit.

Het management moet niet 1 uniforme stijl van leidinggeven en organiseren nastreven voor de verschillende afdelingen. Toch dient zij wel een vorm te kiezen waarbij voldoende integratie bestaat om alle activiteiten op elkaar af te stemmen.

2B

In hoeverre past dit concept bij de contingentiebenadering? Licht uw antwoord toe.

Geheel. Ook hier geldt: If....then. Afhankelijk van de situatie worden maatregelen genomen.

3A

In het licht van zelfverrijking en vriendjespolitiek bij de grote beursgenoteerde bedrijven staat de term 'Corporate Governance' de laatste jaren volop in de aandacht.

Wat wordt verstaan onder 'Corporate Governance'?

De regelingen rond leidinggeven, toezicht, organisatie en positie van diverse belanghebbenden in het kader van het beslissen over en het bereiken van ondernemingsdoelstellingen.

3B

In Nederland is hieromtrent dit jaar ook een commissie, de commissie Tabaksblatt, met een eindrapport gekomen. Eén van de aanbevelingen luidt dat commissarissen van bedrijven maar een beperkt aantal commissariaten mogen aanhouden.

Wat is de algemene functie van een Raad van commissarissen bij een bedrijf?

Toezicht houden op de directie, gevraagd en ongevraagd advies geven over de koers.

3C

Waarom zou een commissaris (volgens Tabaksblatt) niet bijv. tien commissariaten mogen vervullen?

Met een beperkt aantal kan hij/zij beter toezicht houden bij die organisaties en aldus meer governance kunnen toepassen.

4

Deze vraag gaat in op de diverse bedrijfsfuncties.

A

In het kader van de formulering van het strategisch beleid is financiële informatie cruciaal. Investerings die de hoogste rentabiliteit opleveren, hebben doorgaans de voorkeur. Leg in deze het begrip *rentabiliteit* uit.

De investeringen die -binnen de randvoorwaarden ten aanzien van de te nemen risico's- de hoogste rentabiliteit oplevert heeft doorgaans de voorkeur. De rentabiliteit zal hoog zijn wanneer de rentabiliteit op het totale vermogen hoger uitkomt dan het percentage waartegen vreemd geld geleend is.

4B

Leg uit waarom informatiesystemen worden omschreven als *intermediaire variabelen*.

Het informatiesysteem van een organisatie is nooit een doel op zich: het is een intermediaire variabele. Goede invulling ervan kan leiden tot betere prestaties op de resultaatvariabelen of doelstellingen, zoals omzet en kwaliteit van dienstverlening.

4C

Noem twee spanningen die de commerciële functie kan oproepen bij andere functies in de organisatie.

Productie functie wil lage kosten en dus lange series: weinig flexibiliteit

Commerciële functie wil de klant effectief kunnen bedienen: veel flexibiliteit
Financiële functie wil zich houden aan het voorop vasgestelde budget
Commerciële functie wil maatwerk aan de klant kunnen leveren: flexibele budgettering

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 duidelijk uit: “Albert Heijn voert een *incrementele adaptieve* strategie uit.”

*Adaptief: aanpassend (aan zijn omgeving, klanten, concurrenten, techniek),
incrementeel: middels kleine stapjes.*

5B

Leg ook de volgende stelling uit: “Laurus voerde drie jaar geleden onder leiding van zijn topman Olé van der Straten voor haar drie grootste bedrijven een *transformationele verandering* uit.”

*Transformationeel: een grote strategische koerswijziging die ook een verandering van het paradigma (de kern van de cultuur) met zich meebrengt.
Inhoudelijk gaat het om de Konmar-formule die de grote concurrent van Albert Heijn moest worden. Edah en Super de Boers moesten ombouwen.*

5C

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 is een ‘niche’ en geef hier een voorbeeld van voor een kleine zelfstandige supermarkt.

*Niche: een duidelijk afgeschermd markt, een specifieke product-markt combinatie.
Voorbeeld: als avond-/nachtwinkel; specialisme, zoals de allochtone supermarkten vaak zijn (indisch, surinaams, ..)*

ONDERDEEL 2: CASE

Best BV

Vragen case Best BV

1A

Teken op grond van bovenstaande gegevens een organigram van Best BV.

Directie met daaronder vijf afdelingen op 1 lijn: Inkoop, Verkoop, Projecten, Design en Productie. Productie is weer onderverdeeld in 3 units: Tafels, Stoelen en Specials.

1B

Benoem een voordeel en een nadeel van het oprichten van een staf(afdeling).

Voordeel: specialistisch of duur werk uit de lijn halen: de lijn ontlasten en kwalitatief beter stafwerk.

Nadeel: doorbreken van de hiërarchie/lijnstructuur hetgeen onduidelijkheid kan opleveren.

1C

Geef beargumenteerd aan welke twee stafafdelingen men bij Best BV zeker zou kunnen verwachten.

P&O/HRM, Financiën: reden voor beiden: specialistisch werk, uit de lijn halen

1D

Mintzberg spreekt over twee soorten staven. Welke zijn dat? Geef van elk een korte omschrijving zodat het verschil ook duidelijk wordt.

Technostructuur: staven die zich bezighouden met de planning en controle van activiteiten van het management in de hiërarchie

Support Staff of ondersteunende afdelingen verlenen diensten aan de verschillende afdelingen van een organisatie; in principe uit te besteden.

2

De BV's binnen de holding zijn te beschouwen als divisies. Van welke vorm van horizontale taakverdeling is er sprake binnen de holding?

Deels Geografisch: Best International BV (Belgie en Frankrijk) en Best GmbH (Duitsland); en deels Markt: Best BV (onderwijsinstellingen, kantines en laboratoria) en Best project BV (bedrijven en overheidsgebouwen).

3A

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 formuleert zij in haar rapport een aantal alternatieven.

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.

Opstellen van een Omgevingsanalyse of Externe analyse:PESTEL; evt. 5-krachtenmodel van Porter; dit is een analyse-instrument waarmee je de externe omgeving verkent op het hoogste aggregatieniveau (PESTEL) of binnen de branche (5-kr). Dit is een logische start.

3B

Met welke analyse of instrument eindigt een strategieformuleringsproces meestal zodat de strategische keuzemogelijkheden duidelijk in kaart worden gebracht? Licht uw antwoord toe.

Opstellen van een SWOT-analyse: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Een overzicht van deze aspecten, weggezet in een matrix om strategische keuzemogelijkheden te ontwaren.

4A

Het rapport bevat o.a. een aanbeveling om tot meer synergie te komen tussen de vier maatschappijen. Wat betekent 'synergie'?

$1 + 1 = 3$

4B

Geef een concreet voorbeeld hoe men synergie kan bereiken tussen de vier maatschappijen.

Veel mogelijkheden. Bijv. het integreren van Best Project BV in Best BV. Ook het samengaan van de andere twee maatschappijen is mogelijk.

4C

Een andere aanbeveling uit het rapport houdt in om binnen de holding een ERP-systeem in te voeren. Wat houdt een 'ERP-systeem' in en waarom kan dat nuttig zijn voor de holding?

ERP: Enterprise Resource Planning, een informatiesysteem die processen eenduidig vastlegt waardoor beter inzicht in logistieke processen tussen en binnen de BV's. Hierdoor al vlug kostenbesparing en minder fouten.

5A

De tekst van de case stelt dat er door het handelen van de vertegenwoordigers van Best BV branchevervaging optrad.

Welke drie richtingen van de product-marktmatrix (Ansoff) zou men in kunnen zijn geslagen? Omschrijf elke richting.

Marktontwikkeling: nieuwe markt, zelfde product; Productontwikkeling: nieuw product, zelfde markt; diversificatie: nieuw product op nieuwe markt.

5B

Geef van elk van de drie richtingen een mogelijk voorbeeld voor Best BV.

Diverse antwoorden mogelijk. Marktontwikkeling: sportcantines inrichten. Productontwikkeling: ook het onderhoud doen van het meubilair; beveiligingsmaatregelen aanbrengen in onderwijsinstellingen (poortjes, tourniquettes); Diversificatie: alles mogelijk.

6A

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.

Harrison heeft een viertal culturen getypeerd. Welke zijn dat naast Macht- en Taakcultuur?

Rol- en Personencultuur

6B

De twee door u genoteerde culturen zijn elk te herkennen bij een afdeling. Voor deze twee culturen: welke afdeling is typerend voor welke cultuur? Licht uw antwoord toe.

Rolcultuur: Productie, voorschriften en procedures spelen een grote rol

Personencultuur: Design, onafhankelijke rascreatievelingen, geen sprake van duidelijke hiërarchische verhoudingen, typisch voor professionele organisatie.

ONDERDEEL 3: CASE

DE EXPLOSIEVENOPRUIMINGSDIENST (EOD)

Vragen case EOD

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 beiden een concreet voorbeeld voor de EOD.

Antwoord:

Reductie van complexiteit:

- *Meer speling, bijvoorbeeld een extra ruim budget, veel middelen in eigen beheer*
- *Onafhankelijke taken, indeling in regionale pools*

Opvoeren van informatiecapaciteit:

- *grotere verticale informatiecapaciteit, rol van het kenniscentrum en de commandogroep*
- *laterale relaties, projectmatig werken, samenwerking met andere overheidsinstellingen*

2. Ontwerpvariabelen:

- a. Beschrijf de arbeidsdeling binnen de ruimerspool.
- b. Welke hoofdvorm van horizontale taakverdeling herkent u in het organigram van de EOD?
- c. Noem twee vormen van horizontale decentralisatie bij de EOD, uitgaande van het organigram en de casebeschrijving.

Antwoord A:

Horizontale taakspecialisatie: hoog

Verticale taakspecialisatie: laag

Dus: professionele werker

Antwoord B:

Horizontale taakverdeling naar samenhang enwel geografische samenhang

Antwoord C:

- *de lijn-staforganisatie*
- *evt. De lijn-staforganisatie met functionele relaties (COGP en KC)*
- *de projectorganisatie (bij uitzendingen)*

3. Stuurvariabelen:

- a. Noem twee onpersoonlijke stuurvariabelen (coördinatiemechanismen) die volgens u een rol spelen binnen de EOD. Motiveer uw antwoord.
- b. Leg uit waarom de liaison-rol een belangrijke stuurvariabele is voor de EOD.
- c. Leg uit waarom 'double loop learning' een belangrijke rol speelt binnen de EOD.

Antwoord A:

Standaardisatie van input: opleiding tot explosievenruimer

Formalisatie: algemene regelgeving waaraan bij ruimingen voldaan moeten worden uit veiligheidsoverwegingen (samenwerking politie, gemeenten, brandweer etc.)

Standaardisatie van werkproces: vaste methode van aanpak voor het ruimen van verschillende soorten explosieven.

Antwoord B:

- *Samenwerking met andere overheidsinstellingen is cruciaal voor uitvoering van de nationale ruimingstaak*
- *Samenwerking van het KC met allerlei instellingen om de kennis up-to-date te houden*
- *Samenwerking met NGO's, lokale overheden en andere participerende landen in het geval van VN of NAVO inzet*

Antwoord C:

Het KC moet continue in de gaten houden of de gebruikte ruimingstechnieken nog voldoen om de in omloop zijnde explosieven te kunnen ruimen. Als dat niet het geval is, moet men terug naar de bron en moeten de vaste technieken ter discussie worden gesteld en mogelijk worden aangepast

4. De professionele organisatie:

- a. *Motiveer in hoeverre de omgeving van de EOD voldoet aan de karakteristieken van de omgeving van een professionele organisatie.*
- b. *De theorie stelt: "Professionals werken anders dan het uitvoerend personeel in een bureaucratische organisatie. Motiveer in hoeverre deze stelling ook van toepassing is op de praktische inzet van de ruimers van de EOD.*
- c. *Een professionele organisatie kenmerkt zich door veel delegatie. Leg uit waaraan effectieve delegatie moet voldoen.*

Antwoord A:

Complex/stabiel

- *Complexiteit: de geavanceerde technologie en technieken die een rol spelen bij het ruimen van explosieven*
- *Stabiliteit: er is historisch gezien niet veel fluctuatie in de vraag naar ruimingswerkzaamheden*

Antwoord B:

In vergelijking met personeel uit een bureaucratische organisatie zijn ruimers veel autonomer en werken ze veelal onafhankelijk van collega's. Daarnaast hebben ze rechtstreeks contact met vertegenwoordigers van andere overheidsdiensten (vaak de klant), waarmee in onderling overleg de ruiming zo goed mogelijk georganiseerd wordt. Aldus, veel wordt over gelaten aan het initiatief en het verantwoordelijkheidsgevoel van de ruimer terwijl men zich in een machinebureaucratie voornamelijk moet houden aan zijn/haar formele taak/functie/rol.

Antwoord C:

Het delegeren van niet alleen de taken, maar ook de bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

5. Wat is een projectorganisatie en in hoeverre speelt dit organisatietype een rol in het functioneren van de EOD?

Antwoord:

Sommige problemen/taken binnen een organisatie overstijgen een afdeling of een specialisme. Door in een projectgroep alle dekundigheid voor het oplossen van het

probleem/uitvoeren van de taak samen te brengen, kan de coördinatie sneller tot stand worden gebracht.

Speelt een rol bij:

- *Internationale taak i.h.k.v. VN of NAVO*
- *Kenniscreatie door samenwerking KC met allerlei externe partners*

6. Kennis speelt een sleutelrol in het functioneren van de EOD. Om kennis te benutten moeten grofweg vier fasen doorlopen worden, te weten: kenniscreatie, kennisopslag, kennisverspreiding en kennistoepassing.
Hoe ziet u deze vier fasen terugkomen binnen de EOD?

Antwoord:

Bij het KC

- *kenniscreatie: samenwerking/informatie verzamelen met eigen ruimers en allerlei externe partners*
- *kennisopslag: naslagwerken, rapporten en handleidingen*
- *kennisverspreiding: ruimers worden voorzien van informatie over nieuwe ontwikkelingen*
- *Kennistoepassing: kennis wordt verwerkt tot ruimingstechnieken waar de ruimers mee aan de slag kunnen.*

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*.
- a. Leg uit wat bedoeld wordt met het *autonomiestreven* binnen divisieorganisaties.
 - b. Motiveer in hoeverre het *autonomiestreven* wenselijk is voor de EOD.

Antwoord A:

Divisies zijn bedrijfsonderdelen waarbinnen alle benodigde bedrijfsfuncties aanwezig zijn en die met een grote mate van zelfstandigheid verantwoordelijk zijn voor hun eigen specifieke product-markt combinatie binnen het grotere geheel. De divisies zijn als het ware zelfstandige ondernemingen en gaan zich hier ook naar gedragen. Vaak ontstaat hierdoor concurrentie tussen de divisies onderling en wordt het gezamenlijke doel (corporate) uit het oog verloren en gaat men voor de winst van het eigen organisatieonderdeel.

Antwoord B:

De EOD is een onderdeel van de Nederlandse krijgsmacht. Maar haar taak is zo afwijkend dat het soms beter zou zijn als de EOD meer los zou staan van deze moederorganisatie. De nauwe samenwerking met allerlei externe partners maakt het bedrijfsproces complex en de bureaucratische krijgsmachtorganisatie kan slecht omgaan met deze afwijkingen.