

VERSIE : D

Tentamen : Management & Organisatie 1.1

Vakcode : 60111030

Datum : 21 oktober 2002

Tijd : 15.15 uur

Tijdsduur : 2 uur

Onderdeel : Het tentamen bestaat uit vijf delen met in totaal 40 multiple-choice vragen met 4 antwoordalternatieven. Je dient per vraag aan te geven welk alternatief het meest juist is. Per vraag mag je slechts 1 antwoordalternatief aanstrepen. Je wordt aangeraden om alle vragen te beantwoorden, ook als je niet zeker bent van het juiste antwoord. Een niet-beantwoorde vraag is zeker fout!

Waardering : Alle vragen tellen bij de het tentamen even zwaar. Bij een score van 65% (26 van de 40 multiple choice-vragen) krijg je als deeltijfer een 6,0; een score van 25 vragen levert het deeltijfer 5,7 op. Een voldoende tentamenresultaat levert 3 ECTS-punten op.

Uitslag : De uitslag van het tentamen wordt uiterlijk op maandag 4 november 2002 bekend gemaakt. Bij de toekenning van het cijfer wordt rekening gehouden met de bonusregeling vanuit de activerende werkvorm.

Rekenmachine : Het gebruik van een grafische rekenmachine of calculator is niet toegestaan.

Verzoek : Wil je het antwoordblad *met een blauwe of zwarte pen* invullen? Het is handig om de antwoorden eerst op het kladblaadje te zetten en pas op het laatst in te vullen op het antwoordformulier. Doe dit aandachtig zodat er geen verschillen ontstaan tussen de kladversie en het antwoordformulier! Vergeet niet je *studentnummer* en *versienummer* in te vullen!

Inzage : Er vindt *geen* inzage plaats; direct na afloop van het tentamen worden de antwoordsleutels op Netlearning gezet en op het bord bij het studietoelariiaat (2A-12) opgehangen. Daarmee kun je het eigen cijfer (onder voorbehoud) bepalen. Veel succes met het tentamen!



Ondernemen

1. Stei, als postbode rijd je tijdens werktijd in een postauto rond om post uit brievenbussen te halen ('lichten'). Onderweg zie je een student langs de kant van de weg staan met een lekke band. Je hebt toevallig een fietspomp bij en je stopt om de student te helpen, omdat je vindt dat zo iets van je verwacht mag worden. Van welk *type morele norm* is hier sprake?
 - A. Relationele norm
 - B. Professionele norm
 - C. Publieke norm
 - D. Etiquette norm
2. Sinds begin 2001 is prostitutie in Nederland legaal. Persoon A wil geen geld investeren in een bordeel, omdat hij prostitutie een inherent verkeerde zaak vindt. Persoon B wil best geld investeren. Niet alleen hoopt hij daar geld aan te verdienen, ook is hij ervan overtuigd dat gelegaliseerde prostitutie goed is voor de samenleving, omdat het het aantal misdrijven doet afnemen. Welke van de onderstaande stellingen is juist?
 - A. Persoon A volgt een deontologische redenering en persoon B volgt een utilistische redenering
 - B. Persoon A volgt een utilistische redenering en persoon B volgt een deontologische redenering
 - C. Beide personen volgen een utilistische redenering
 - D. Beide personen volgen een deontologische redenering
3. Morele normen hebben een kenmerk die etiquette normen en juridische normen nooit hebben, namelijk:
 - A. Sterke universele geldigheidsaanspraak
 - B. Relatief sterke bindingskracht
 - C. Zijn nooit puur instrumenteel
 - D. Zijn gebaseerd op een waarde
4. Hagel & Singer maken in hun artikel 'Unbundling the Corporation' onderscheid tussen drie 'businesses' binnen organisaties. Welke van onderstaande alternatieven hoort daar NIET bij?
 - A. Product innovation management
 - B. Financial management
 - C. Customer relationship management
 - D. Infrastructure management
5. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot 'unbundling' van organisaties is/zijn juist?
 - I. Internet en ICT spelen een belangrijke rol bij 'unbundling'
 - II. Een vermindering van de *externe* interactiekosten vormt een belangrijke voorwaarde voor het proces van 'unbundling' van organisaties
 - A. I en II zijn juist
 - B. I is juist en II is onjuist
 - C. I is onjuist en II is juist
 - D. I en II zijn onjuist

Case: (de casetekst staat afgedrukt op de laatste pagina)

6. In het artikel wordt de bestuursvoorzitter van Unilever, Brugmans, meerdere malen geciteerd. Hierbij vertegenwoordigt hij zijn organisatie naar buiten. Dit sluit goed aan bij de driedeling van de activiteiten van de manager van Mintzberg. Het naar buiten vertegenwoordigen van de organisatie wordt door Mintzberg aangeduid als
- A. Informationele activiteiten
 - B. Interpersoonlijke activiteiten
 - C. Relationele activiteiten
 - D. Besluitvormende activiteiten
7. Er is sprake van een conflict tussen Albert Heijn en Unilever. Bij het oplossen van problemen (in dit geval een conflict tussen twee organisatie) zijn volgens Keuning & Eppink verschillende benaderingswijzen mogelijk. Stel: Albert Heijn legt *veel* nadruk op de *eigen doelstelling* en *weinig* nadruk legt op de *doelstellingen van Unilever*. Welke benaderingswijze hanteert Albert Heijn dan?
- A. Ontlopen
 - B. Integreren
 - C. Compromis sluiten
 - D. Domineren
8. In het artikel wordt ingegaan op de kleine winstmarges op verkochte producten. De machtsposities van beide concerns spelen hierbij een belangrijke rol. Welke van onderstaande theoretische gezichtspunten kan goed worden gebruikt om de machtsposities van beide concerns in relatie tot concurrentie in nader te onderzoeken?
- A. De eindspelstrategieën volgens Harrigan
 - B. De uitgebreide product/marktmatrix van Ansoff
 - C. De BCG-matrix
 - D. Het marktanalysemodel van Porter
9. In het artikel wordt gesproken over de verkoop van de duurdere A-merken door Albert Heijn. Van welke positioneringsstrategie is hier duidelijk sprake?
- A. Laagste kostenstrategie
 - B. Differentiatiestrategie
 - C. Concurrentiestrategie
 - D. Spreidingsstrategie
10. Stel: Albert Heijn wil de afhankelijkheid van Unilever verkleinen door levensmiddelen die eerder door Unilever werden geleverd in *eigen* beheer te gaan produceren. Hoe zouden we een dergelijke strategie noemen?
- A. Diversificatie
 - B. Productontwikkeling
 - C. Achterwaartse verticale integratie
 - D. Voorwaartse verticale integratie

Inleiding en effectiviteit

11. De term 'organisatie' wordt zowel in de theorie als in de praktijk in diverse betekenissen gebruikt. Als we spreken over de organisatie van een congres of van een personeelsfeest, dan wordt de term organisatie gebruikt in
- A. Functionele zin
 - B. Instrumentele zin
 - C. Institutionele zin
 - D. Formele zin
12. Bij het *externe* afstemmingsprobleem treedt de manager op als:
- A. Planner en stuurman
 - B. Strateeg en planner
 - C. Leider en stuurman
 - D. Strateeg en leider
13. Welke van de onderstaande kenmerken van de organisatie als open systeem heeft betrekking op het tegengaan van desorganisatie door meer energie in te voeren dan te gebruiken?
- A. Equifinaliteit
 - B. Feedback
 - C. Differentiatie
 - D. Negatieve entropie
14. Keuning & Eppink onderscheiden 4 criteria van effectiviteit voor organisaties. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking deze effectiviteitscriteria is/zijn juist?
- I. Satisfactie is de mate waarin in de eisen en behoeften van belanghebbende partijen in de *externe* omgeving wordt voorzien
 - II. De criteria van effectiviteit kunnen elkaar in beginsel zowel positief als negatief beïnvloeden
- A. I en II zijn juist
 - B. I is juist en II is onjuist
 - C. I is onjuist en II is juist
 - D. I en II zijn onjuist
15. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot (bedrijfs)processen binnen organisaties is/zijn juist?
- I. De organisatiestructuur dient de voortgang van de (bedrijfs)processen te bevorderen
 - II. Het informatievoorzieningsproces is een voorbeeld van een functioneel (bedrijfs)proces
- A. I en II zijn juist
 - B. I is juist en II is onjuist
 - C. I is onjuist en II is juist
 - D. I en II zijn onjuist

Besluitvorming en scholen

16. Een goede besluitvorming is voor elke organisatie van groot belang. In welke van de onderstaande gevallen neemt dit belang toe?
- A. Naarmate de activiteiten van de organisatie complexer worden
 - B. Naarmate genomen beslissingen de organisatie voor een langere periode vastleggen
 - C. Naarmate inspraak en medezeggenschap in de besluitvorming een grotere rol spelen
 - D. Alle drie de alternatieven zijn even waarschijnlijk
17. Het besluitvormingsproces volgens Keuning & Eppink bestaat uit een viertal fasen. In de derde fase van het besluitvormingsproces komt het vooral aan op:
- A. Creativiteit
 - B. Een bijzonder kritische instelling
 - C. Een goede beslissingsmethode
 - D. Een combinatie van a, b en c
18. Hammond e.a. onderscheiden meerdere valkuilen die leiden tot minder goede beslissingen. Een van deze valkuilen is de *sunk cost trap*. Wat wordt bedoeld met de *sunk cost trap*?:
- A. Er wordt meer waarde gehecht aan de eerst ontvangen informatie dan aan latere
 - B. Fouten uit het verleden worden met lapmiddelen hersteld, zonder dat er een radicale oplossing wordt gezocht
 - C. Informatie die de bestaande situatie bevestigt wordt geaccepteerd, terwijl informatie die daar tegenin gaat wordt veronachtzaamd
 - D. Een andere taalkundige formulering van alternatieven die hetzelfde resultaat opleveren leiden tot verschillende keuzen
19. Binnen elke van de drie kernproblemen van management gaat het om het nemen van een bepaald type beslissing. Bij welk van de onderstaande mogelijkheden staat de juiste combinatie van het kernprobleem en de aard van de beslissing?
- A. Het interne afstemmingsprobleem en operationele beslissingen
 - B. Het externe afstemmingsprobleem en organisatorische beslissingen
 - C. Het planningsprobleem en strategische beslissingen
 - D. Het structuringsprobleem en operationele beslissingen
20. Er kan een onderscheid worden gemaakt in programmeerbare en niet-programmeerbare beslissingen. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot het onderscheid tussen programmeerbare en niet-programmeerbare beslissingen is/zijn juist?
- I. Strategische beslissingen zijn eerder van niet-programmeerbare aard dan operationele beslissingen
 - II. Een vuistregel is een voorbeeld van een moderne methode voor probleemoplossing bij programmeerbare beslissingen
- A. I en II zijn juist
 - B. I is juist en II is onjuist
 - C. I is onjuist en II is juist
 - D. I en II zijn onjuist

21. Voor welke van de onderstaande aspectscholen binnen de organisatiekunde werd door middel van het onderzoek in de Hawthorne-fabrieken een belangrijke basis gelegd?
- A. Scientific Management
 - B. Revisionisme
 - C. Human Relations
 - D. Communicatie- en informatietheorie
22. Welke van de onderstaande personen wordt beschouwd als grondlegger van de management(proces)theorie?
- A. Frederic Winslow Taylor
 - B. Elton Mayo
 - C. Henri Fayol
 - D. Chris Argyris
23. Met welk thema kan volgens Bennis het *Revisionisme* als aspectschool binnen de organisatie worden getypeerd:
- A. Geen organisatie en geen mensen
 - B. Organisatie zonder mensen
 - C. Mensen zonder organisatie
 - D. Mensen én organisatie
24. Welke van de onderstellingen stellingen met betrekking tot de systeembenadering is/zijn juist?
- I. Business Process Redesign kan worden beschouwd als herleving en als concretisering van de systeembenadering
 - II. De systeembenadering benadrukt de samenhang tussen delen in het verband van een omvattend geheel
- A. I en II zijn juist
 - B. I is juist en II is onjuist
 - C. I is onjuist en II is juist
 - D. I en II zijn onjuist
25. De *contingentiethorie* is een aspectschool binnen de organisatiekunde die uitgaat van:
- A. Situatie-afhankelijkheid
 - B. Het coöperatiethema
 - C. Beperkte rationaliteit
 - D. Ambivalentietolerantie

Strategie en omgeving

26. Ansoff heeft een indeling gemaakt naar soorten doelstellingen van een organisatie. Welke van de onderstaande alternatieven hoort NIET bij deze indeling?
- A. Verantwoordelijkheden en beperkingen
 - B. Normen en waarden
 - C. Economische doelstellingen
 - D. Niet-economische doelstellingen
27. Campbell e.a. komen op grond van uitgebreid onderzoek in ruim 50 grote ondernemingen tot de conclusie dat een mission statement een aantal elementen moet bevatten. Welke van de onderstaande elementen wordt NIET genoemd door Campbell e.a.?
- A. Operationele doelstellingen
 - B. Waarden en normen
 - C. De maatschappelijke functie die de organisatie denkt te vervullen
 - D. Het onderscheidend vermogen
28. Wat is het wezenlijke verschil tussen strategieformulering en strategisch management?
- A. Strategieformulering is het uiteindelijke doel, terwijl strategisch management het middel hiertoe is
 - B. Strategisch management houdt zich in tegenstelling tot strategieformulering ook bezig met de vraag hoe strategische keuzen kunnen worden geïmplementeerd
 - C. Strategieformulering is beperkter dan strategisch management, dat het daadwerkelijke voorbereiden en maken van strategische keuzen omvat
 - D. Strategisch management is meer extern gericht, strategieformulering is meer geconcentreerd op de organisatie zelf
29. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot het sterkte/zwakte-onderzoek is/zijn juist?
- I. Het sterkte/zwakte-onderzoek is een zuiver kwantitatieve analyse waarbij een expliciete relatie wordt gelegd tussen de te voorspellen grootte en een aantal onafhankelijke variabelen
 - II. Het sterkte/zwakte-onderzoek kan op twee complementaire wijzen worden uitgevoerd, namelijk vanuit de functionele gebieden en vanuit de resultaten en de ontwikkeling daarvan
- A. I en II zijn juist
 - B. I is juist en II is onjuist
 - C. I is onjuist en II is juist
 - D. I en II zijn onjuist

30. Binnen het sterkte/zwakte-onderzoek kan een organisatie gebruik maken van benchmarking. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot benchmarking is/zijn juist?
- I. Bij benchmarking staat het verbeteren van de concurrentiekracht voorop
 - II. Er wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe benchmarking
- A. I en II zijn juist
 - B. I is juist en II is onjuist
 - C. I is onjuist en II is juist
 - D. I en II zijn onjuist
31. Welke van de volgende alternatieven is GEEN primaire activiteit in de 'value chain' (waardeketen) van Porter?
- A. Inkomende logistiek
 - B. Service
 - C. Marketing en verkoop
 - D. Inkoop
32. In welk geval spreekt men van *conglomeraatvorming* binnen de *uitgebreide* product/marktmatrix van Ansoff?
- A. Als nieuwe activiteiten sterk verwant zijn aan de bestaande activiteiten
 - B. Als er sprake is van een beperking van het aantal producten terwijl het aantal markten ongewijzigd blijft
 - C. Als er alleen nog sprake is van financiële verwantschap
 - D. Geen van bovenstaande antwoorden
33. Als een organisatie bij het uitvoeren van een bepaalde strategie de keuze heeft tussen interne ontwikkeling of samenwerking met andere organisaties, dan zijn er drie variabelen te onderscheiden die deze keuze beïnvloeden. Welke van de onderstaande alternatieven vormt GEEN variabele die deze keuze beïnvloedt?
- A. Kosten
 - B. Risico
 - C. Gedeelde normen en waarden
 - D. Vereiste snelheid
34. Er kunnen verschillende vormen van samenwerking worden onderscheiden. Van welke vorm van samenwerking is sprake als twee min of meer gelijkwaardige ondernemingen op basis van overeenkomsten samenwerken en er GEEN nieuwe juridische eenheid wordt opgericht?
- A. Acquisitie
 - B. Fusie
 - C. Joint venture
 - D. Strategische alliantie

35. Welke van de volgende stellingen met betrekking tot sanering en 'turnaround' is/zijn juist?
- I. Een belangrijk verschil tussen een 'turnaround' en een sanering ligt in het feit dat de term 'turnaround' niets zegt over de wijze waarop de resultaten worden bereikt
 - II. Bij een 'turnaround' wordt per definitie het aantal arbeidsplaatsen geforceerd verminderd
- A. I en II zijn juist
 - B. I is juist en II is onjuist
 - C. I is onjuist en II is juist
 - D. I en II zijn onjuist
36. Stel dat De Graaff, een sigarenfabrikant, constateert dat de markt voor sigaren in omvang afneemt en dat hij zijn eigen *onderneming* als *zwak* inschat. Daarbij heeft hij de indruk dat de *omgeving* voor zijn sigaren nog *gunstige* perspectieven biedt. Voor welke eindspelstrategie zou De Graaff op grond van zijn analyse dan volgens Harrigan moeten kiezen?
- A. Vergroot de investeringen
 - B. Direct stoppen
 - C. Investering uitmelken
 - D. Investeren op peil houden
37. Van welke vorm van synergie is sprake als de problemen die zich voordoen bij een nieuwe activiteit veel overeenkomsten vertonen met de bestaande problemen?
- A. Managementsynergie
 - B. Investeringssynergie
 - C. Productiesynergie
 - D. Financiële synergie
38. Mintzberg onderscheidt drie wijzen of 'modes' van strategieformulering. Welke van de vier onderstaande 'modes' van Mintzberg hoort bij de volgende omschrijving?
- Kenmerkend voor deze 'mode' is dat de organisatie (descriptief) geen duidelijk doelen heeft, aangezien de macht in de organisatie sterk verdeeld is. Deze 'mode' kan (prescriptief) het beste worden toegepast in een complexe en snel veranderende omgeving met veel onzekerheid.
- A. Adaptive mode
 - B. Entrepreneurial mode
 - C. Planning mode
 - D. Geen van bovenstaande modes
39. Het definiëren van een 'business' bij gediversifieerde ondernemingen moet NIET gebeuren vanuit:
- A. Behoeften van de klant
 - B. Kenmerken van de klant
 - C. Wijze van oplossing (van behoeften)
 - D. Intern-organisatorische opbouw

40. Welke van de volgende twee stellingen met betrekking tot portfolio benadering van de Boston Consulting Group is/zijn juist?
- I. De cashflow van een business wordt mede bepaald door de fase van de levenscyclus waarin deze business zich bevindt
 - II. Hoe groter het relatieve marktaandeel, hoe meer men de voordelen van het experience-effect kan benutten.
- A. I en II zijn juist
 - B. I is juist en II is onjuist
 - C. I is onjuist en II is juist
 - D. I en II zijn onjuist

Casetekst:

(Uit: Brabants Dagblad, 21 september 2002, pagina 17)

'Incidenteel conflict'

AH weert producten Unilever

DEN HAAG – Albert Heijn weert sinds gisteren enkele tientallen Unilever-producten uit de schappen. Het supermarktconcern wil een grotere korting afdwingen bij het inkopen van voedingsmiddelen en wasmiddelen bij Unilever. De klant wordt in de winkels gewezen op alternatieven.

Volgens een woordvoerder van Albert Heijn gaat het om enkele tientallen producten van A-merken. Unilever is bekend van merken als Knorr, Omo, Unox en Cif. De woordvoerder beklemtoont dat het grootste deel van de Unilever-artikelen gewoon te koop blijft. "Een klein deel van het assortiment wordt echter niet meer aangevuld. Het gaat om bepaalde verpakkingen."

De vestigingen van Albert Heijn kregen gisteren van het hoofdkantoor in Zaanstad instructies welke schappen niet meer bijgevuld mogen worden. De klant wordt met stickers verwezen naar andere producten. Albert Heijn legt niet aan de klanten uit waarom de schappen leeg raken.

Unilever-bestuursvoorzitter Brugmans verklaarde onlangs dat zijn bedrijf supermarktketens wil ondersteunen bij het promoten van A-merken.

(vervolg artikel)

De verkoop van de duurdere A-merken zou onder druk staan omdat de koopkracht van consumenten terugloopt. Volgens de Unilever-zegsman heeft de opmerking van Brugmans niets te maken met de lopende onderhandelingen met Albert Heijn. "Brugmans doelde op een lange termijnbeleid. Dit is een incidentele kwestie die daar los van staat."

Inkoopvoorwaarden

Het huidige conflict tussen Albert Heijn en Unilever is onderdeel van jaarlijkse onderhandelingen over de inkoopvoorwaarden. Over details daarvan wilden woordvoerders van beide concerns niets kwijt. AH-woordvoerder Koeleman: "Het is vervelend voor onze klanten. Maar wat ons betreft is het een incident."

Fabrikanten van voedingsmiddelen en andere supermarktproducten voeren een harde strijd om een plaats op de schappen van de detailhandel. Supermarkten hebben kleine winstmarges op de verkochte producten. De AH-woordvoerder ontkent dat de winkels van Albert Heijn te weinig vierkante meters hebben om het hele assortiment te kunnen uitstallen. "Bij de operatie pitstop in 2001 hebben we het hele assortiment herzien. Van gebrek aan ruimte is geen sprake."

Albert Heijn is niet bang dat het marktaandeel verliest, omdat concurrenten alle Unilever-artikelen blijven bieden. Op de vraag of Albert Heijn, dat zoveel A-merken brengt, zonder A-merkenproducent Unilever kan, zegt de woordvoerder: "Dat weet ik niet. Dat hebben wij nooit geprobeerd."

Een woordvoerder van het voedingsmiddelenconcern verwijst naar een uitspraak van Unilever-topman Brugmans, die stelt dat winkelketens en Unilever een 'symbiotische relatie' hebben: oftewel: 'niet zonder elkaar kunnen'. Hij beaamt dat Unilever door deze actie van Albert Heijn marktaandeel verliest. "Maar dat is beperkt. Het is een fase in de onderhandelingen waar we doorheen moeten."

LET OP: HEB JE HET JUISTE VERSIENUMMER INGEVULD?

Einde van het tentamen.