

VERSIE : B

Tentamen : Management & Organisatie 1.1 (Herkansing)

Vakcode : 60111030

Datum : 13 december 2002

Tijd : 14.00 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 deelcijfer een 6,0; een score van 25 vragen levert het deelcijfer 5,7 op. Een voldoende tentamenresultaat levert 3 ECTS-punten op.

Uitslag : De uitslag van het tentamen wordt uiterlijk op vrijdag 10 januari 2003 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 studiesecretariaat (2A-12) opgehangen. Daarmee kun je het eigen cijfer (onder voorbehoud) bepalen. Veel succes met het tentamen!



Besluitvorming en scholen

1. 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 bovenstaande alternatieven zijn juist

2. Het fasenmodel van het besluitvormingsproces bestaat uit een viertal hoofdfasen. In welke fase van het besluitvormingsproces spelen volgens Keuning & Eppink de gevolgen van *selectieve waarneming* met name een rol?
 - A. Eerste fase
 - B. Tweede fase
 - C. Derde fase
 - D. Vierde fase

3. Er worden door Keuning & Eppink drie factoren genoemd die van invloed zijn op besluitvormingsprocessen. Welke van de onderstaande alternatieven hoort hier NIET bij?
 - A. De structuur van de organisatie
 - B. De mate van interne specialisatie
 - C. De kwaliteit van de communicatie
 - D. De motivatie van organisatieleden

4. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot besluitvorming en rationaliteit is/zijn juist?
 - I. De coalitiedachte van Simon, Cyert en March gaat ervan uit dat participanten in een besluitvormingsproces dezelfde doelen nastreven
 - II. Simon, Cyert en March gaan uit van een beperkte of subjectieve rationaliteit bij besluitvorming
 - 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

5. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot kennismanagement is/zijn juist?
 - I. Bij 'combinatie' gaat het om het ontwikkelen van nieuwe kennis door middel van het koppelen van *tacit knowledge* uit verschillende delen van de organisatie
 - II. Tacit knowledge van een functionaris kan worden overgedragen door middel van *socialisatie*
 - 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

6. Binnen de theorievorming van organisatie en leiding kunnen verschillende scholen worden onderscheiden. Een van de aspectscholen is het Scientific Management. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot het Scientific Management is/zijn juist?
- I. Het Scientific Management wordt door Bennis getypeerd door het thema 'geen organisatie en geen mensen'
 - II. Frederic Winslow Taylor wordt als grondlegger beschouwd van het Scientific Management
- 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
7. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de Human Relations-theorie is NIET juist?
- A. Binnen de Human Relations-theorie staat de mens in zijn of haar werksituatie centraal
 - B. Volgens de Human Relations-theorie is het moreel van arbeiders afhankelijk van de wijze van leiding geven
 - C. Mayo c.s. problematiseerden in de laatste jaren van het Hawthorne-onderzoek het coöperatiethema
 - D. Binnen de Human Relations-theorie gaat men ervan uit dat de behoefte aan zekerheid en erkenning *minder* belangrijk zijn dan de fysieke omstandigheden waarin de arbeider zijn of haar werk doet
8. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de managementprocestheorie van Fayol is/zijn juist?
- I. Onder de functie 'prévoir' van een manager wordt door Fayol het volgende verstaan: het voorspellen van de toekomst en het voorbereiden van de organisatie op de toekomst door planning en anticipatie op veranderingen
 - II. Volgens de theorie van Fayol berust het succes van managers slechts op persoonlijke eigenschappen
- 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
9. Bij welke fundamentele school binnen de theorievorming van organisatie en leiding vond (en vindt) theorievorming plaats via een axiomatische benadering in combinatie met wiskundige symbolen?
- A. Managementprocestheorie
 - B. Structuurtheorie
 - C. Systeemtheorie
 - D. Besluitvormingstheorie

10. Welke aspectschool binnen de theorievorming van organisatie en leiding gaat ervan uit dat er op voorhand geen 'beste, voor alle situaties passende' structuur of wijze van leiding geven is aan te geven?
- A. Contingentietheorie
 - B. Structuurtheorie
 - C. Strategietheorie
 - D. Revisionisme

Strategis en omgeving

11. Volgens Keuning & Eppink spelen bij het ontwikkelen van organisatiedoelstellingen drie elementen een rol. Welke van de onderstaande elementen worden in dat verband NIET genoemd door Keuning & Eppink?
- A. Verantwoordelijkheden en beperkingen
 - B. De economische motieven van de organisatieleden.
 - C. De niet-economische motieven de organisatieleden.
 - D. Institutionele randvoorwaarden
12. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot strategieformulering is/zijn juist?
- I. Naarmate de omgevingsdynamiek toeneemt, wordt het noodzakelijker om expliciet aandacht te besteden aan strategieformulering
 - II. Uit onderzoek is gebleken dat organisaties die zich intensief met strategieformulering bezighouden, over het algemeen betere bedrijfsresultaten halen dan bedrijven die dit nalaten
- 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
13. Welke van de onderstaande alternatieven is GEEN stap uit van het strategieformuleringsproces volgens Keuning & Eppink?
- A. Het omgevingsonderzoek
 - B. De implementatie van plannen voor de functionele deelgebieden
 - C. Het vaststellen van de strategische kloof
 - D. Het sterkte/zwakte-onderzoek
14. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot het marktanalysemodel van Porter is/zijn juist?
- I. Als er vergeleken met het aantal concurrenten sprake is van een groot aantal leveranciers is, dan leidt dit tot relatief lage inkooprijzen
 - II. Een bedrijf dat een groot aantal klanten heeft die elk voor een relatief klein bedrag afnemen, staat in een zwakkere positie dan een bedrijf dat enkele grote afnemers heeft
- 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. Bij het sterkte/zwakte-onderzoek vanuit de functionele gebieden worden door Keuning & Eppink binnen elk functioneel gebied vier aspecten onderscheiden. Welke van de onderstaande aspecten wordt NIET door Keuning & Eppink genoemd?
- A. Productiebekwaamheden
 - B. Persoonlijke bekwaamheden
 - C. Organisatorische bekwaamheden
 - D. Managementbekwaamheden
16. Wat is benchmarking?
- A. Benchmarking is een activiteit die altijd extern geschiedt, er wordt gekeken naar de concurrentie
 - B. Benchmarking is een activiteit die altijd intern geschiedt, er wordt gekeken naar de logistiek
 - C. Benchmarking is een activiteit waarbij de onderneming zich ten doel stelt bepaalde activiteiten beter te doen dan andere ondernemingen
 - D. Benchmarking is een activiteit waarbij de onderneming de sterke punten in kaart brengt en deze verder uitbreidt
17. De relatie tussen het verbeteren van de kwaliteit van het product en de verhoging van het marktaandeel kon worden gelegd met behulp van:
- A. Heuristische methoden
 - B. Profit Impact of Market Strategy (PIMS)-studies
 - C. Statistical Quality Control (SQC)
 - D. Het Kaizen systeem
18. In navolging van D'Aveni zijn door Keuning & Eppink vier elkaar beïnvloedende factoren onderscheiden om als bedrijf een betere positie op de markt te bereiken dan de concurrenten. Eén van deze gebieden bestaat uit het opwerpen van toetredingsdrempels. Welke van de onderstaande alternatieven wordt in dit verband NIET door Porter genoemd als toetredingsdrempel?
- A. Schaalvoordelen
 - B. Productdifferentiatie
 - C. Verticale integratie
 - D. Omschakelkosten
19. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de eenvoudige en de uitgebreide product/markt matrix van Ansoff is/zijn juist?
- I. Door aan de eenvoudige product/marktmatrix van Ansoff de categorieën 'beperkt' en 'verwant' toe te voegen, ontstaat de uitgebreide product/marktmatrix van Ansoff
 - II. In de uitgebreide product/markt-matrix spreekt men van conglomeraatvorming als de nieuwe activiteiten verwant zijn aan de bestaande.
- 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

20. Er kunnen verschillende vormen van samenwerking worden onderscheiden. Van welke vorm van samenwerking is sprake als twee ondernemingen besluiten om op basis van *gelijkwaardigheid* samen te gaan?
- A. Acquisitie
 - B. Fusie
 - C. Overname
 - D. Co-makership
21. Stel dat G. de Graaff, een sigarenfabrikant, constateert dat de markt voor sigaren in omvang afneemt, maar dat hij zijn onderneming als *sterk* inschat. Daarbij heeft hij de indruk dat de omgeving voor sigaren *ongunstig* is. 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
22. In de keuzefase van het strategieformuleringsproces worden verschillende keuzecriteria gehanteerd om te kiezen uit de strategische alternatieven. Welke van de volgende alternatieven is GEEN criterium bij de keuze uit strategische alternatieven?
- A. Consistentie
 - B. Timing
 - C. Indicaties voor succes
 - D. Alle bovenstaande alternatieven zijn keuzecriteria
23. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot synergie is/zijn juist?
- I. Synergie kan zowel positief als negatief zijn
 - II. Er is sprake van investeringssynergie als de problemen bij een nieuwe activiteit veel overeenkomsten vertonen met de bestaande problemen
- 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

24. Mintzberg onderscheidt drie verschillende 'modes'. Waarop hebben deze 'modes' betrekking?
- A. De groeifasen van een organisatie
 - B. De fasen binnen de productlevenscyclus
 - C. De wijzen van strategieformulering
 - D. De verschijningsvormen van synergie
25. Het definiëren van een 'business' bij gediversifieerde ondernemingen moet NIET gebeuren vanuit de:
- A. Behoeften van de klant
 - B. Kenmerken van de klant
 - C. Wijze van oplossing (van behoeften)
 - D. Intern-organisatorische opbouw

Ondernemen

26. Stel, je bent militair en je wordt gevraagd met je eenheid Nederland te vertegenwoordigen op een internationale vredesmissie. De regering snapt dat je leven daarbij gevaar kan lopen, maar vindt toch dat je moet gaan, omdat dat dit van iedereen die zich in jouw situatie bevindt verwacht mag worden. Van welk type morele norm is hier sprake?
- A. Relationele norm
 - B. Professionele norm
 - C. Publieke norm
 - D. Etiquette norm
27. Ga uit van de volgende uitspraak: *"Virtue (= deugd), then, is of two sorts, virtue of thought and virtue of character. Virtue of thoughts arises and grows mostly from teaching, and hence needs experience and time. Virtue of character results from habit"*.
- Van wie is deze uitspraak?
- A. Hume
 - B. Aristoteles
 - C. Kant
 - D. Mill
28. Tijdens het college is ingegaan op de ontwikkelingen binnen de bedrijfsethiek. Wat is de meest recente theorie binnen de bedrijfsethiek?
- A. Stakeholders model
 - B. Shareholders model
 - C. Juridisch model
 - D. Contract model
29. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot 'unbundling' van organisaties is/zijn juist?
- I. De organisatiestructuur kan worden beschouwd als raamwerk voor interne en externe interactie
 - II. Volgens de nieuwe theorie van Hagel en Singer kunnen 'scope', snelheid en schaal gelijktijdig worden geoptimaliseerd binnen één organisatie
- 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. Hagel en Singer onderscheiden drie verschillende businesses. Welke van de onderstaande businesses is vooral *kostenge*oriënteerd?
- A. Infrastructure management
 - B. Customer relationship
 - C. Product innovation
 - D. Geen van bovenstaande alternatieven

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

31. In het artikel wordt gesproken over de samenwerking tussen Albert Heijn en KPN Mobile op het gebied van mobiele telefonie. Van welke vorm van samenwerking is hier sprake?
- A. Acquisitie
 - B. Joint venture
 - C. Strategische alliantie
 - D. Franchising
32. Albert Heijn biedt prepaidkaarten aan onder eigen naam die 10 procent goedkoper zijn dan de prepaidkaarten van andere merken. Bij het identificeren van strategische alternatieven voor een organisatiestrategie wordt door Keuning & Eppink een drietal dimensies onderscheiden. Het opbouwen van concurrentievoordeel door middel van een kostenstrategie heeft betrekking op de dimensie
- A. Positionering
 - B. Uitvoering
 - C. Spreiding
 - D. Segmentering
33. Als mobiele telefonie wordt beschouwd als een *nieuw* product voor een *gelijke* markt, van welke groeistrategie is dan sprake volgens de uitgebreide product/marktmatrix van Ansoff?
- A. Marktaandeelvergroting
 - B. Marktontwikkeling
 - C. Productontwikkeling
 - D. Concentrische diversificatie
34. In het artikel komt Laurus (Super de Boer, Edah en Konmar) als concurrent van Albert Heijn ter sprake. Deze onderneming onderzoekt de mogelijkheden om ook prepaidkaarten onder eigen naam op de markt te brengen. Welke van onderstaande theoretische gezichtspunten kan door Albert Heijn worden gebruikt als deze rekening wil houden met nieuwe toetreders?
- A. De eindspelstrategieën volgens Harrigan
 - B. De uitgebreide product/marktmatrix van Ansoff
 - C. De BCG-matrix
 - D. Het marktanalysemodel van Porter
35. In het artikel wordt ingegaan op het voornemen van Albert Heijn om vooral te groeien in de non-foodmarkt. Stel dat Albert Heijn groeit naar een situatie waarin naast de productgroep 'food' één andere productgroep ('non-food') bestaat die 25% van de omzet levert. Van welk type organisatie is dan sprake?
- A. 'Single product'-organisatie
 - B. 'Dominant product'-organisatie
 - C. 'Related product'-organisatie
 - D. 'Unrelated product'-organisatie

Inleiding en effectiviteit

36. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen de *formele* en de *informele* organisatie. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot het onderscheid tussen de formele en de informele organisatie is/zijn juist?
- I. De *formele* organisatie bestaat uit de door de leiding ingestelde taakverdeling, aangevuld met functie- en taakbeschrijvingen, beleidsrichtlijnen en procedures
 - II. De *informele* organisatie ontwikkelt zich onder invloed van de organisatiecultuur en ontstaat min of meer spontaan
- 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
37. Keuning en Eppink onderscheiden verschillende typen managers. Eén van deze typen managers is de 'trouble shooter'. Welke van onderstaande omschrijvingen heeft betrekking op de 'trouble shooter'? De 'trouble shooter':
- A. Legt zich vooral toe op teamvorming om een groep als hechte eenheid zo effectief mogelijk te laten functioneren
 - B. Brengt veel tijd door buiten de organisatie om orders of informatie te verkrijgen
 - C. Vergadert veel met partijen van buiten de eigen eenheid
 - D. Kent een hoge mate van tijdsversnippering en onderhoudt vele kortstondige contacten
38. Bij welke afstemmingsprobleem treedt de manager op als organisatiebouwer? Bij het
- A. Externe afstemmingsprobleem
 - B. Interne afstemmingsprobleem
 - C. Structureringsprobleem
 - D. Geen van bovenstaande alternatieven is juist
39. Wat wordt in de *theorie van het organisatie-evenwicht* van Barnard en Simon verstaan onder organisatie-evenwicht?
- A. De samenwerkende participanten hebben een gemeenschappelijk doel, te weten de instandhouding van de organisatie
 - B. De continue invoer, doorvoer en uitvoer van materie, informatie of energie bij een organisatie
 - C. Een zodanige beloning aan interne en externe participanten dat deze gemotiveerd blijven om deel te nemen aan de organisatie
 - D. Het evenwicht tussen bedrijfsfunctionarissen, belangenorganisaties en hun counter-vailing powers
40. Welke van de hieronder genoemde criteria van effectiviteit zijn van toepassing op het *interne* afstemmingsprobleem?
- A. Behoeftievoorziening en zelfhandhaving door middel van flexibiliteit en slagvaardigheid
 - B. Behoeftievoorziening en efficiency
 - C. Efficiency en satisfactie
 - D. Zelfhandhaving door middel van flexibiliteit en slagvaardigheid en satisfactie

Casetekst

(Uit: Brabants Dagblad, 23 oktober 2002, pagina 15)

Prepaidkaarten 10% goedkoper

AH stapt in mobiele telefonie

DEN HAAG - Supermarktketen Albert Heijn stapt in de mobiele telefonie. Vanaf komende maandag kunnen klanten een SIM-pakket kopen, waarmee ze hun prepaid mobiele telefoon klaar maken voor de nieuwe dienst Albert Heijn Mobiel. De supermarkt biedt vervolgens prepaidkaarten aan onder eigen naam, die tien procent goedkoper zijn dan andere merken.

Albert Heijn heeft hiertoe een samenwerking gesloten met KPN Mobile. De ontwikkeling van Albert Heijn Mobiel past in het streven van het supermarktconcern om de klantenbinding te vergroten door het aanbieden van steeds meer nieuwe diensten.

KPN, marktleider op het gebied van mobiele telefonie in ons land, denkt door de deal met Albert Heijn haar marktaandeel verder te vergroten. Er zijn 7 miljoen prepaidbellers in Nederland.

Albert Heijn, dat vooral wil groeien in de non food-sector, claimt nu al met een marktaandeel van 15 procent in Nederland de belangrijkste verkoper te zijn van prepaid belkaarten.

KPN Mobile kiest er door de samenwerking met de supermarktketen voor om nu een product onder een andere naam aan te bieden. KPN denkt zo met weinig inspanning extra klanten binnen te halen. Wel verdient het telecombedrijf hier minder op, omdat de inkomsten gedeeld moeten worden met Albert Heijn. Maar nieuwe klanten die via de supermarkten toestromen, zorgen voor extra belminuten die lopen via het netwerk van KPN Mobile.

Meer klanten

Directeur grootverkoop van KPN Mobile, Zweegman, gaat ervan uit dat Albert Heijn Mobiel zeker enkele tienduizenden klanten zal trekken. "Van de tien prepaidbellers doen er vier zaken met KPN. Van alle tien nieuwe Albert Heijn klanten zijn er dus zes die geen zaken deden met KPN, die halen we dus weg bij de vijand. Zo willen we groeien in een markt die gestabiliseerd is."

Klanten die gebruik willen maken van Albert Heijn Mobiel moeten de SIM-kaart van hun huidige prepaid mobiele telefoontoestel vervangen. Zo'n nieuwe kaart is voor 16 euro te koop, waarvan 13 euro beltegoed is. Mensen die overstappen naar Albert Heijn Mobiel kunnen hun huidige 06-nummer meenemen.

AH-concurrent Laurus (Super de Boer, Edah en Konmar) verkoopt via zijn winkels ook telefoonkaarten. De onderneming onderzoekt de mogelijkheden om prepaidkaarten eveneens onder eigen naam aan de man te brengen, aldus een woordvoerder.

LET OP: HEB JE HET JUISTE VERSIENUMMER INGEVULD?

Einde van het tentamen.