

VERSIE : **A**

Tentamen : Management & Organisatie 1.1

Vakcode : 60111030

Datum : 29 oktober 2004

Tijd : 8.45 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 12 november 2004 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 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 'Blackboard' 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!

Inleiding en effectiviteit

1. Volgens zijn jongste opvatting onderscheidt Mintzberg een drietal groepen van activiteiten die een manager verricht. Deze activiteiten kunnen in meerdere of mindere mate voorkomen. Uitgaande van de voornaamste bezigheden komt Mintzberg tot een indeling in drie categorieën. Bij welke van de onderstaande categorieën houdt de manager zich voornamelijk bezig met het behartigen van de belangen van de unit en zorgt hij ervoor dat iedereen zijn werk kan doen?
 - A. Linking
 - B. Thinking
 - C. Doing
 - D. Leading

2. Op welke kernproblemen van management hebben de volgende twee activiteiten betrekking?
 1. Het bepalen van de doelstellingen van de onderneming
 2. Het op elkaar afstemmen van de organisatie en de individuele organisatieleden en componenten onderling
 - A. 1 heeft betrekking op het extern afstemmingsprobleem
2 heeft betrekking op het intern afstemmingsprobleem
 - B. 1 heeft betrekking op het structureringsprobleem
2 heeft betrekking op het intern afstemmingsprobleem
 - C. 1 heeft betrekking op het intern afstemmingsprobleem
2 heeft betrekking op het extern afstemmingsprobleem
 - D. 1 en 2 hebben beide betrekking op het structureringsprobleem

3. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot het onderscheid tussen de externe en interne omgeving is/zijn juist?
 - I. Tot de externe omgeving van een organisatie behoren in principe al die objecten en factoren die vanuit de organisatie beheersbaar zijn
 - II. Ter onderscheiding van de externe omgeving wordt de interne omgeving van de organisatie gezien als een economisch/sociaal/technisch systeem dat bestaat uit een aantal subsystemen of componenten
 - 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

4. Om te kunnen voortbestaan is een organisatie aangewezen op blijvende deelname van interne en externe belanghebbenden. De theorie van het organisatie-evenwicht stelt de voorwaarden voor het voortbestaan van de organisatie aan de orde. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot organisatie evenwicht is/zijn juist?
- I. Organisatie-evenwicht is een statisch evenwicht dat wordt bereikt nadat er een compromis is gesloten tussen verschillende participanten
 - II. Wanneer er een 'countervailing power' opkomt, betekent dit dat er sprake is van een neergaand evenwicht, waarin reserves worden opgebruikt en de organisatie niet meer in staat is tot leren
- 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. Het criterium van effectiviteit voor de component 'externe belanghebbenden' is behoeftevoorziening. Wat is de aard van de bijbehorende problematiek?
- A. Bestuurlijke doelmatigheid
 - B. Psycho-sociale doelmatigheid
 - C. Technische en economische doelmatigheid
 - D. Maatschappelijke doelmatigheid

Besluitvorming en scholen

6. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot vluchtgedrag is/zijn juist?
- I. Cognitieve dissonantie doet zich voor in situaties waarin men een strijdigheid van waarnemingen of opvattingen ervaart
 - II. Bij selectieve waarneming selecteert de waarnemer de objectief meest juiste informatie
- 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. Bij het ontwikkelen van alternatieven binnen het besluitvormingsproces kunnen verschillende technieken worden toegepast om het creatief vermogen te stimuleren en optimaal te benutten. Welke van de onderstaande alternatieven hoort daar NIET bij?
- A. Lateraal denken
 - B. Brainstorming
 - C. Reïteratie
 - D. Synectics

8. Amabile heeft onderzoek gedaan naar creativiteit in relatie tot de managementpraktijk. Volgens haar bestaat creativiteit van mensen uit een drietal onderdelen. Welke van de onderstaande alternatieven noemt zij NIET?
- A. Kennis van zaken
 - B. Analytische intelligentie
 - C. Het vermogen om flexibel en met verbeeldingskracht te denken
 - D. Motivatie
9. Bij de bespreking van het onderwerp besluitvorming wordt de theorie van Charam behandeld. In deze theorie wordt gesproken over vier 'dialogue killers' die het besluitvormingsproces vertragen, maar die ieder wel effectief zijn te bestrijden. Welke van de onderstaande vier 'dialogue killers' kan effectief worden bestreden door steeds vooraf duidelijk te maken wat het gemeenschappelijk belang van de aanwezigen is?
- A. 'Dangling dialogue'
 - B. 'Free for all'
 - C. 'Information clogs'
 - D. 'Piecemeal perspectives'
10. Met betrekking tot intuïtie en besluitvorming wordt de theorie van Behling en Eckel behandeld. Behling en Eckel komen op grond van literatuuronderzoek tot zes omschrijvingen van het begrip intuïtie. Welke van onderstaande stellingen met betrekking tot de theorie van Behling en Eckel is/zijn juist?
- I. In deze theorie wordt ervan uitgegaan dat alle niet alle problemen met een rationele aanpak zijn op te lossen
 - II. In deze theorie wordt ervan uitgegaan dat voor alle zes de invalshoeken het intuïtieve besluitvormingsvermogen van managers kan worden vergroot door middel van selectie en opleiding
- 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
11. Welk concept hoort thuis bij de denkrichting van het Scientific Management? Het concept van:
- A. De haalbare normale arbeidsprestaties
 - B. De essentiële bedrijfsfuncties
 - C. De informele groep
 - D. Democratisering van de arbeid
12. 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

13. Welk van de onderstaande alternatieven is kenmerkend voor de managementprocestheorie van Fayol?
- A. Het problematiseren van de relatie tussen organisatie en omgeving
 - B. Het wetenschappelijk benaderen van arbeid met objectieve prestatienormen
 - C. Het benadrukken van de mens in zijn of haar werksituatie
 - D. Het systematisch analyseren van de elementen van management
14. Kahneman en Tversky komen in hun onderzoek binnen de traditie van de besluitvormingstheorie tot een aantal conclusies. Tot welke van de onderstaande conclusie komen zij NIET?
- A. Mensen kiezen in een feitelijk identieke beslissingssituatie voor een ander alternatief omdat de situaties voor hen anders 'aanvoelen'
 - B. Mensen gedragen zich anders dan wordt gesteld in de micro-economie en de rationele besluitvormingstheorie
 - C. Besluitvorming en menselijk gedrag kunnen zonder enig bezwaar worden bestudeerd vanuit de 'theory of reasoned action'
 - D. Winst en verlies wegen bij het nemen van besluiten niet even zwaar
15. Op welk principe zijn 'Work Flow Management' en ERP-systemen in belangrijke mate gebaseerd?
- A. Het Imai-principe
 - B. Het functionele principe
 - C. Het feedback-principe
 - D. Lego-principe

Planning en implementatie

16. Hoe wordt het verschijnsel genoemd dat ondernemingen overgaan tot het benaderen van klantengroepen via verschillende kanalen?
- A. B2C-marketing
 - B. Multi-channel-distributie
 - C. Direct marketing
 - D. Multi-exposure marketing
17. Bij financiële planning dient een aantal aspecten nader te worden bekeken. Welk van de onderstaande alternatieven is GEEN aspect binnen de financiële planning?
- A. Beheren van het werkkapitaal
 - B. Vermogenvoorziening op lange termijn
 - C. Samenstelling van de businessportfolio
 - D. Toewijzing van middelen aan investeringsprojecten
18. Keuning en Eppink gaan in op de vraag welke eisen aan normen moeten worden gesteld. Welke van de onderstaande alternatieven noemen zij NIET als eis?
- A. De norm moet compleet zijn
 - B. De norm moet gebaseerd zijn op historische gegevens
 - C. De norm moet haalbaar zijn
 - D. De norm moet meetbaar zijn
19. Tijdens het hoorcollege over 'Implementatie en concretisering van strategie' van Melker is ingegaan op het onderzoek van Alfred Chandler in de jaren zestig onder 'leading US corporations'. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot dit onderzoek is ONJUIST?
- A. Chandler kwam tot de conclusie dat de strategie de structuur moet volgen ('strategy follows structure')
 - B. Als organisaties groeien en complexer worden is er volgens Chandler behoefte aan een 'general office' voor strategieformulering
 - C. Bondscoach Marco van Basten (tijdens het hoorcollege behandeld) kan worden beschouwd als aanhanger van Chandler
 - D. De top van de organisatie zou zich volgens Chandler bezig moeten houden met de strategieformulering, de afdelingen met de implementatie ervan
20. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de 'balanced scorecard' is/zijn juist?
- I. Binnen het concept van de 'balanced scorecard' worden meetpunten van de uitvoering gerangschikt onder 4 perspectieven: het klantenperspectief, het concurrentieperspectief, het innovatief & leerperspectief en het financieel perspectief
 - II. Binnen het concept van de 'balanced scorecard' worden bij prestatiebeoordeling uitsluitend financiële grootheden betrokken
- 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

Strategie en omgeving

21. Tijdens het eerste hoorcollege is door Visser ingegaan op de missie en visie van organisaties. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot missie en visie is/zijn juist?
- I. 'Missie' en 'visie' zijn in de kern gelijk aan elkaar
 - II. Een visie moet gemeend zijn, moet de maatschappij dienen en moet een 'warm gevoel opleveren'
- 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
22. 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
23. Tijdens het eerste hoorcollege is door Visser ingegaan op de acht kernelementen van strategie. Welke van de onderstaande alternatieven is GEEN kernelement van strategie?
- A. Scale en scope
 - B. Lange termijn
 - C. Het vaststellen van de strategische kloof
 - D. Concurrentievoordeel en omgeving
24. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot het marktanalysemodel van Porter is/zijn juist?
- I. Het marktanalysemodel analyseert in de kern de winstgevendheid van de branche: hoe meer macht een industrie heeft hoe meer winst gemaakt kan worden
 - 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

25. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot het voorspellen van de toekomst is/zijn juist?
- I. Een scenario kan worden beschouwd als een bijzonder betrouwbare voorspelling
 - II. De Delphi-methode kan worden gebruikt om tijdschattingen van toekomstige gebeurtenissen en voorspellingen van politieke en sociale ontwikkelingen te maken
- 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
26. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot het sterkte/zwakte-onderzoek is/zijn juist?
- I. Het sterkte/zwakte-onderzoek is een systematische analyse van de kenmerken en het functioneren van de organisatie op een gegeven tijdstip, vergeleken met het verleden of de toekomst of met die van een andere, soortgelijke organisatie
 - II. 'Sterk' en 'zwak' geven altijd een relatief oordeel weer
- 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
27. De 'value chain' en de 'cost chain' van Porter dienen altijd in balans te zijn. Wat houdt deze strategische balans in?
- A. De strategische balans is een 'trade off' tussen 'outsourcing' en 'inhouse'-activiteiten
 - B. De activiteiten die het meeste waarde genereren mogen het meeste kosten en vice versa
 - C. De 'cost chain' is bedoeld om te beoordelen of de kosten kunnen worden verlaagd waardoor de bedrijfswinst stijgt en de 'value chain' gunstiger wordt
 - D. Strategische balans bestaat helemaal niet
28. De relatie tussen het investeringsintensiteit en rentabiliteit op investeringen kan worden gelegd met behulp van:
- A. Heuristische methoden
 - B. Profit Impact of Market Strategy (PIMS)-studies
 - C. Statistical Quality Control (SQC)
 - D. ERP (Enterprise Resource Planning)
29. Bij het analyseren van een organisatiestrategie kan een drietal dimensies worden onderscheiden. Een van deze drie dimensies is de spreiding(strategie). Vanuit welk perspectief past General Electric de spreidingstrategie toe?
- A. Producten
 - B. Geografische gebieden
 - C. Verticale integratie
 - D. Vanuit alle bovenstaande perspectieven

30. 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 'beperkter' en 'verwant' toe te voegen, ontstaat de uitgebreide product/marktmatrix van Ansoff
 - II. Het tijdens het college behandelde General Electric (GE) doet als concern aan conglomeraatvorming
- 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. 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. Strategische alliantie
 - D. Co-makship
32. Stel dat de heer P. Puk, directeur van een pakketbezorgersdienst, constateert dat de markt voor pakketverzorging in omvang afneemt en dat hij zijn onderneming als zwak inschat. Daarbij heeft hij de indruk dat de omgeving voor pakketdiensten gunstig is. Voor welke eindspelstrategie zou de heer Puk 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
33. In de keuzefase van het strategieformuleringsproces worden verschillende keuzecriteria gehanteerd om te kiezen uit de strategische alternatieven. Welke van de onderstaande alternatieven bevat uitsluitend correcte keuzecriteria?
- A. Consistentie, timing en indicaties voor succes
 - B. Waardecreatie, synergie en flexibiliteit
 - C. Onzekerheid, synergie en implementeerbaarheid
 - D. Alle bovenstaande alternatieven zijn correcte keuzecriteria

34. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot synergie is/zijn juist?
- I. Van synergie wordt uitsluitend gesproken als deze positief is
 - II. Potentiële synergie wordt vaak niet volledig benut
 - III. Financiële synergie doet zich voor als een combinatie van oude en nieuwe activiteiten lagere investeringen vergt in gebouwen, machines en voorraden
- A. I, II en III zijn juist
 - B. I, II zijn juist en III is onjuist
 - C. I en III zijn onjuist en II is juist
 - D. I, II en III zijn onjuist
35. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de portfoliomatrix van de Boston Consulting Group (BCG) is ONJUIST?
- A. De cashflow van een 'business' wordt bepaald door de fase van de levenscyclus waarin een 'business' zich bevindt
 - B. De bruto winst van een 'business' staat centraal
 - C. Financieringsmiddelen die vrijkomen uit 'cash cows' moeten worden aangewend voor de 'stars' en de 'question marks'
 - D. Het relatieve marktaandeel wordt verkregen door het eigen marktaandeel te delen door dat van de grootste concurrent

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

36. Volgens Porter kunnen bedrijven op twee manieren pogen een concurrentievoordeel op te bouwen. Welke generieke strategie passen Ryanair en BA (British Airways) achtereenvolgens toe?
- A. Ryanair past een focusstrategie toe, BA past een differentiatiestrategie toe
 - B. Ryanair past een differentiatiestrategie toe, BA past een 'cost leadership'-strategie toe
 - C. Ryanair past een 'cost leadership'-strategie toe, BA past een differentiatiestrategie toe
 - D. Geen van bovengenoemde strategieën worden toegepast
37. *"A key target for both carriers is increased market share in Germany, the Continent's biggest market, where Ryanair and easyJet are hoping to shoulder aside more than a half-dozen local discount startups. Ryanair has been rapidly adding flights to its hub at Frankfurt, and easyJet will open a hub this spring at Berlin's Schoenefeld airport."*
- Hoe wordt de groeistrategie van Ryanair volgens de eenvoudige product/marktmatrix van Ansoff genoemd?
- A. Marktpenetratie
 - B. Marktonwikkeling
 - C. Productontwikkeling
 - D. Diversificatie

38. Zowel Ryanair als Easyjet hebben de intentie om vliegtuigen te kopen. Raad u deze koop aan vanuit het 'value chain'-perspectief?
- A. Ja, want vliegtuigen zijn een cruciaal en een waardevol bezit voor vliegtuigmaatschappijen, zonder vliegtuigen geen geld dus vliegtuigen generen waarde voor een vliegtuigmaatschappij
 - B. Ja, want zo kunnen vliegtuigen beter op de wensen van een vliegtuigmaatschappij worden gebouwd
 - C. Nee, want de vliegtuigen zelf leveren geen waarde, maar de service eromheen levert klantwaarde. Dus de vliegtuigen kunnen vanuit een 'value chain'-perspectief beter worden geleased
 - D. Nee, want de vliegtuigen zelf leveren geen klantwaarde, de lage prijs-kwaliteit verhouding van het vervoer genereert klantwaarde. Dus de vliegtuigen kunnen vanuit een 'value chain'-perspectief beter worden geleased
39. *"A sluggish economy and tough regulators are part of the discounters' problem. But major carriers such as British Airways and Air France are a bigger worry. They are finally launching a good old-fashioned fare war."*
- Britisch Airways (afgekort BA) heeft het moeilijk tegen de prijsvechter Ryanair. BA zou Easyjet kunnen overnemen, om hiermee de prijsconcurrentie aan te gaan met Ryanair. Bij het identificeren van strategische alternatieven voor een organisatiestrategie onderscheiden Keuning en Eppink drie dimensies. Op welke dimensie heeft een overname betrekking?
- A. Positionering
 - B. Uitvoering
 - C. Spreiding
 - D. Segmentering
40. Het artikel heeft als titel "Fare wars; a great time to be a tourist". Wat houdt dit artikel - vanuit het perspectief van het marktanalysemodel van Porter - in?
- A. Dat leveranciers van vliegtuigen (bijvoorbeeld Boeing) het meeste macht gaan krijgen en hiermee het meest winstgevend gaan worden
 - B. Dat afnemers gaan profiteren van de intensieve concurrentie
 - C. Dat er nieuwe toetreders zullen komen vanwege de onrust op de markt
 - D. Dat er sprake is van dreiging van substituu-producten

Case (uit: Business Week, 16 februari 2004):

Fare wars: a great time to be a tourist

Europe's big carriers are slashing prices to stall discounters. Who will blink first?

No long ago, Europe's top low-cost airlines, Ryanair and easyJet, were cruising above the clouds of a brutal industry shakeout. Sales and profits were soaring, and - best of all - Europe's major carriers were ignoring them. But now the weather has turned choppy for the discounters too. On Feb.3 the European Commission ordered Ryanair to repay \$5 million in discounts it obtained from Belgium's Charleroi airport - a ruling that takes direct aim at the Irish carrier's strategy of securing cheap landing fees at underutilized regional airports. That jolt followed a profit warning that sent the carrier's shares down by almost a third. As for London-based easyJet, it has reported a 34% profit decline in the fiscal year that ended last Sept.30.

A sluggish economy and tough regulators are part of the discounters' problem. But major carriers such as British Airways and Air France are a bigger worry. They are finally launching a good old-fashioned fare war. A BA round trip from London to Paris now costs as little \$119. That's more than \$62 easyJet charges for midweek travel during off-peak hours but is roughly comparable to easyJet fares at other times. And easyJet passengers get no frequent flyer miles, "We are now offering full service full service at no-frills prices on more than 170 routes across Europe," says BA Marketing Director Martin George.

The discounters are retaliating with even lower fares. After Aer Lingus started selling one-way Dublin-to-London tickets for \$14.50, Ryanair dropped its fare to \$13. Overall, Ryanair cut its fares an average 11% during the last quarter of 2003, while easyJet fares were down 6.7% last year. "We will win by reducing fares," says Ryanair Chief Executive Michael O'Leary. He points to U.S.-based South Airlines, which survived a brutal

fare war in the 1990s to become the dominant discounter in the lucrative California market.

Still, the competition is especially tough on discounters because they can't cushion losses on hotly competitive routes with profits from long-haul and premium-class services. Moreover, carriers such as BA have adopted some of the discounter's innovations, such as easier online booking and the elimination of some stayover restrictions. And many Europeans still prefer to fly old-line carriers even if it costs a bit more, says Chris Tarry, a British aviation consultant. "It turns out that Europeans are not so price-sensitive that a few euros on a ticket will make a difference," he says. Indeed, even as Ryanair was reducing fares, its average seat occupancy rate fell from 76% to 71% in the last quarter of 2003.

The cost of doing battle

A PROTRACTED FARE war could force the discounters to scale back their expansion plans. Ryanair has a deal with Boeing for 250 new 737s, while easyJet has signed up for 240 Airbus A319s. Both say they have no plans to curtail delivery schedules, which will increase the capacity of each by about 20%. A key target for both carriers is increased market share in Germany, the Continent's biggest market, where Ryanair and easyJet are hoping to shoulder aside more than a half-dozen local discount startups. Ryanair has been rapidly adding flights to its hub at Frankfurt, and easyJet will open a hub this spring at Berlin's Schoenefeld airport.

Against this backdrop, the EC ruling against Ryanair is a pinprick. European Union authorities found that Ryanair gained an unfair competitive advantage through subsidies from publicly owned Charleroi airport. Although O'Leary rails against the ruling, \$5 million won't make much of a dent in Ryanair \$1 billion in free cash flow. Analysts say Ryanair can probably renegotiate deals with other airports to avoid EC-sanctions without raising fares substantially.

For now, the big winner are bargain-hungry travelers. If you fancy a Riviera vacation, easyJet will fly you to Nice from Paris for a little \$84. Air France, which at first pooh-poohed easyJet's arrival at Paris Orly airport in 2002, has cut its Paris-Nice fare to just over \$100. Better pack your bags: These deals may not last.

LET OP: HEB JE HET JUISTE VERSIENUMMER EN JE STUDENTNUMMER INGEVULD?

- Einde van het tentamen -