



OPGAVEN

---

# Middle Management

---

Jan Heijnsdijk



Noordhoff Uitgevers

---

Tweede druk



# Middle Management Opgaven

Drs. J. Heijnsdijk

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam  
Omslagillustratie: G2K, Groningen/Amsterdam, Paul Kooi

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84826-2  
ISBN 978-90-01-79582-5  
NUR 801

# Woord vooraf bij de tweede druk

Management is een vak dat in de praktijk geleerd moet worden. In dit opgavenboek treft u vragen en opdrachten aan om de stof uit het theorieboek *Middle Management* te oefenen en in praktijk te brengen. Per hoofdstuk uit het theorieboek zijn er passende vragen en opdrachten opgenomen.

Dit opgavenboek is volledig gericht op examentraining van de kandidaten. Elk hoofdstuk heeft de opzet zoals u die ook kunt verwachten op managementexamens. De vragen hebben betrekking op de stof die behandeld is in het desbetreffende hoofdstuk in het theorieboek.

Om te beginnen wordt een aantal meerkeuzevragen gesteld. Deze vormen een korte diagnostische toets. De antwoorden op deze meerkeuzevragen zijn achter in dit boek opgenomen.

Vervolgens krijgt u enkele open (inzicht)vragen.

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een casus. In een case wordt een praktijksituatie beschreven. Aan de hand van vragen over deze casus kunt u uw kennis en inzicht toepassen op deze praktijksituaties.

Op verschillende plaatsen in het boek zijn *tips* opgenomen voor studie en voor het deelnemen aan examens. Aan het eind van elk hoofdstuk is onder het kopje 'Competentie' kort weergegeven wat de kern van de informatie van dat hoofdstuk is, die u moet beheersen. Bekijk die tekst serieus, want die geeft aan welk inzicht u moet hebben in de in dat hoofdstuk behandelde stof.

Ten slotte is bij elk van de twee onderdelen van het boek een proefexamen opgenomen. Deze hebben betrekking op de Nemas<sup>®</sup> examens Middle management deel 1 en deel 2. Op de website van Nemas<sup>®</sup> vindt u meer examens Middle management (en de uitwerkingen).

Door de opgaven in dit opgavenboek te maken, zult u merken dat de behandelde theorie bruikbaar is in de praktijk. Ik hoop dat dit u zal stimuleren bij het doornemen van de theorie.

De uitwerkingen staan op [www.noordhoffuitgevers.nl/po](http://www.noordhoffuitgevers.nl/po).

Voor commentaar en ideeën houd ik me van harte aanbevolen.

U kunt me bereiken via mijn website [www.janheijnsdijk.nl](http://www.janheijnsdijk.nl).

Altea, voorjaar 2010  
Jan Heijnsdijk

# Inhoud

## DEEL 1

### Algemene managementkennis 7

- 1 Management 8**
  - Meerkeuzevragen 8
  - Open vragen 10
  - Casus Aardewerf fabriek Bakkum 10
- 2 Omgeving en belanghebbenden 13**
  - Meerkeuzevragen 13
  - Open vragen 15
  - Casus Slapende honden worden wakker 16
- 3 Plaatsbepaling van organisaties 18**
  - Meerkeuzevragen 18
  - Open vragen 19
  - Casus Bewegingen in de bedrijfskolom 21
- 4 Denkscholen 22**
  - Meerkeuzevragen 22
  - Open vragen 24
  - Casus Verffabriek Likkens 24
- 5 Bestuurlijke besluitvorming 26**
  - Meerkeuzevragen 26
  - Open vragen 27
  - Casus MacSmickle 28
- 6 Strategische planning 30**
  - Meerkeuzevragen 30
  - Open vragen 32
  - Casus Diversificatie bij Sjoka bv 33
- 7 Van doelstellingen naar ondernemingsplan 35**
  - Meerkeuzevragen 35
  - Open vragen 37
  - Casus Tuinbouwbedrijf De Huifkar 38
- 8 Planning in het bedrijf 40**
  - Meerkeuzevragen 40
  - Open vragen 41
  - Casus Netwerkplan voor een project 42
- 9 Procesbeheersing 44**
  - Meerkeuzevragen 44
  - Open vragen 45
  - Casus Scheepswerf Boegbeeld 45
- 10 Taakverdeling en taakontwerp 47**
  - Meerkeuzevragen 47
  - Open vragen 48
  - Casus De Roo bv 48
- 11 Horizontale taakverdeling 50**
  - Meerkeuzevragen 50
  - Open vragen 51
  - Casus Organisationschema Rova 52
- 12 Verticale taakverdeling 54**
  - Meerkeuzevragen 54
  - Open vragen 56
  - Casus Alfa en Bèta 57
- 13 Organisatiestelsels 58**
  - Meerkeuzevragen 58
  - Open vragen 60
  - Casus Sjoka bv 61
- 14 Organisatieontwikkeling 63**
  - Meerkeuzevragen 63
  - Open vragen 65
  - Casus Bollen Toys 66
- 15 Leidinggeven 68**
  - Meerkeuzevragen 68
  - Open vragen 70
  - Casus Teleurstelling bij Sjors Koopman 71

- 16 Motivatie van medewerkers** 73  
Meerkeuzevragen 73  
Open vragen 74  
Casus Motivatie in het filiaal 74

**Proefexamen Algemene  
managementkennis** 76

**DEEL 2**

**Kennis van functionele  
deelgebieden** 85

- 17 Communicatieproces** 86  
Meerkeuzevragen 86  
Open vragen 88  
Casus Functioneringsgesprek 89
- 18 Communicatie in bedrijfsbestuur** 90  
Meerkeuzevragen 90  
Open vragen 91  
Casus Groeistuipten bij Super Hair 92
- 19 Conflicthantering** 93  
Meerkeuzevragen 93  
Open vragen 94  
Casus Problemen in het  
managementteam 94
- 20 Personeelsmanagement** 96  
Meerkeuzevragen 96  
Open vragen 98  
Casus De loopbaan van Cor Jägers 98
- 21 Bestuurlijke aspecten van  
personeelsbeleid** 100  
Meerkeuzevragen 100  
Open vragen 102  
Casus Warenhuis Klokker 103

- 22 Financieel management** 105  
Meerkeuzevragen 105  
Open vragen 107  
Casus Karel van de Graaff 108

- 23 Marketingmanagement** 110  
Meerkeuzevragen 110  
Open vragen 112  
Casus Drogisterij Kruidton 113

- 24 Kwaliteitsmanagement** 114  
Meerkeuzevragen 114  
Open vragen 116  
Casus Ziekenhuis Maas en IJssel 116

- 25 Productiemanagement** 119  
Meerkeuzevragen 119  
Open vragen 120  
Casus Aannemingsbedrijf Stilma 121

- 26 Logistiek proces** 122  
Meerkeuzevragen 122  
Open vragen 124  
Casus Voorraad bij de detaillist 125

- 27 Informatiemanagement** 126  
Meerkeuzevragen 126  
Open vragen 127  
Casus Garagebedrijf Vroman 128

**Proefexamen Functionele  
deelgebieden** 130

**Antwoorden op de  
meerkeuzevragen** 141





# Deel 1

# Algemene management- kennis

# 1 Management

**[tip]** Studeren voor examens op het niveau van middle managers betekent dat u er niet komt met louter theorie uit het hoofd leren. In een middlemanagementpositie moet u redelijk zelfstandig kunnen oordelen en werken. Daarvoor zijn inzicht en koppeling van theorie en praktijk nodig. De meeste examenvragen zijn erop gericht dat te toetsen.

Een voorbeeld. Op basismanagementniveau kan een vraag zijn: 'Noem twee kenmerken van het middle management.' Op middlemanagementniveau kan een vraag over dezelfde problematiek luiden: 'Leg uit waarom een zekere mate van onzekerheid een kenmerk is van het functioneren op middlemanagementniveau.'

Stel bij de 'rijtjes' die u in het theorieboek tegenkomt, regelmatig deze 'waaromvraag'. Dat helpt u bij uw studie en nog belangrijker, ook bij uw examen op dit niveau.

## Meerkeuzevragen

**[tip]** Wen uzelf aan om de meerkeuzevragen eerst goed te lezen voor ze te beantwoorden. De teksten zijn namelijk erg precies geformuleerd. Het gaat er bij elke vraag om welk antwoord het meest juist is. Sommige antwoorden kunnen daar dichtbij in de buurt komen, maar zijn dus fout.

- 1.1** Een telefonieconcern neemt twee maatregelen voor de toekomst: ten eerste gaat het de activiteiten uitbreiden naar het buitenland om zodoende van schaalvergroting te kunnen profiteren en ten tweede gaat het een 24-uursservice voor de helpdesk garanderen. Als het concern uitgaat van de drie managementniveaus, gaat het hier om:
- a** respectievelijk strategisch en operationeel management.
  - b** respectievelijk strategisch en tactisch management.
  - c** respectievelijk tactisch en operationeel management.
  - d** tactisch management in beide gevallen.
- 1.2** Welke van de volgende beweringen is juist?
- a** Elke organisatie is ook een bedrijf.
  - b** Er zijn meer ondernemingen dan organisaties.
  - c** Een ziekenhuis is een bedrijf.
  - d** Een bv is geen rechtspersoon, een nv wel.

- 1.3** Naar reikwijdte en niveau onderscheiden we de volgende managementniveaus. Welk antwoord is *onjuist*?
- a** Middle management.
  - b** Tactisch management.
  - c** Strategisch management.
  - d** Operationeel management.
- 1.4** Welke bewering met betrekking tot tactisch management is *onjuist*?
- a** Tactisch management betreft dirigerende beslissingen.
  - b** Tactisch management heeft meestal een uitwerking op de middellange termijn.
  - c** Tactisch management is een vertaling van het strategisch management.
  - d** Tactisch management heeft te maken met een bepaalde mate van onzekerheid.
- 1.5** De beslissing van een bedrijf om een nieuw product is te lanceren is een strategische beslissing omdat:
- a** hierdoor de spanwijdte van leidinggeevenden toeneemt.
  - b** dit onderdeel is van het marketingbeleid van het bedrijf.
  - c** dit een aanpassing is van de product-marktcombinatie.
  - d** deze beslissing is gebaseerd op externe informatieverzameling.
- 1.6** Beoordeel de volgende twee stellingen:
- I Strategische beslissingen zijn in het algemeen constituerende beslissingen
  - II Dirigerende beslissingen horen bij een autoritaire manier van leidinggeven.
- a** Stelling I en II zijn juist.
  - b** Stelling I is juist en stelling II is onjuist
  - c** Stelling I is onjuist en stelling II is juist
  - d** Stelling I en II zijn onjuist.
- 1.7** Welke van de volgende activiteiten hoort *niet* bij het primaire proces van een bedrijf?
- a** Leidinggeven aan medewerkers.
  - b** Inkopen van grondstoffen.
  - c** Verkopen van producten.
  - d** Bedienen van een machine.
- 1.8** Het primaire proces van een bedrijf bestaat uit:
- a** alle activiteiten in het kader van het operationeel management.
  - b** alle activiteiten in het kader van het productieproces.
  - c** alle activiteiten in het kader van in- en verkoop van productiemiddelen.
  - d** alle activiteiten in het kader van input, transformatie en output.
- 1.9** Een manager heeft op een ochtend deelgenomen aan het werkoverleg met zijn medewerkers respectievelijk een bespreking gevoerd met het managementteam over een nieuw beloningssysteem in zijn afdeling. Welk soort management betreffen deze twee zaken?
- a** Strategisch respectievelijk operationeel management.
  - b** Tactisch respectievelijk operationeel management.
  - c** Operationeel respectievelijk tactisch management.
  - d** Operationeel respectievelijk strategisch management.

- 1.10** Beoordeel de volgende twee stellingen:
- I Formulering van beleid is een strategische activiteit.
  - II Regels en procedures opstellen zijn activiteiten in het kader van structurering.
- a Stelling I en II zijn juist.
  - b Stelling I is juist en stelling II is onjuist.
  - c Stelling I is onjuist en stelling II is juist.
  - d Stelling I en II zijn onjuist.

**[tip]** U hebt nu tien meerkeuzevragen beantwoord. Is dat gelukt in ongeveer tien minuten? Houdt u er rekening mee dat op de examens verondersteld wordt dat u een meerkeuzevraag in ongeveer één minuut kunt beantwoorden.

## Open vragen

- 1.11** Een ziekenhuis is een voorbeeld van een non-profitorganisatie. Desondanks spelen financieel-economische overwegingen in het management van ziekenhuizen een steeds belangrijkere rol.
- a Leg uit waarom een ziekenhuis wel een bedrijf, maar geen onderneming is.
  - b Motiveer waarom steeds meer managementmethoden en -hulpmiddelen uit de profitsector een rol spelen in ziekenhuizen.
- 1.12** In bedrijven vinden transformatieprocessen plaats. Deze zijn onderdeel van het primaire proces van dat bedrijf.
- a Leg uit wat het verschil is tussen het transformatieproces en het primaire proces in bedrijven.
  - b Motiveer of er in dienstverlenende organisaties wel of geen transformatieprocessen voorkomen.
- 1.13** We onderscheiden drie niveaus van management: strategisch, tactisch en operationeel.
- a Beschrijf de kenmerken van tactisch management.
  - b Geef drie voorbeelden van beslissingen die tot het tactisch management gerekend kunnen worden.

**[tip]** Houd de termen transformatieproces (= productieproces) en primair proces goed uit elkaar. Het primaire proces omvat alle activiteiten die direct te maken hebben met product en klant. Behalve transformatie, zijn ook inkoop en verkoop primaire processen.

## Casus Aardewerfabriek Bakkum

Aardewerfabriek Bakkum is in 1814 opgericht en houdt zich bezig met de productie en verkoop van beschilderd aardewerk. Het productieproces vindt plaats op ambachtelijke wijze. Al het aardewerk is met de hand beschilderd, door plateelschilders die daartoe een interne opleiding hebben gehad van ongeveer twee jaar.

De voornaamste producten zijn borden, vazen en souvenirs zoals vingerhoedjes, klompjes en molens. De producten worden verkocht in speciaalzaaken, op Schiphol en in enkele toeristische plaatsen als Volendam en Marken. De omzet bedraagt 15 miljoen euro, waarvan 50% wordt geëxpor-

teerd. Van de resterende binnenlandse omzet wordt ook weer 50% gekocht door buitenlanders in de speciaalzaken of in de showroom van Bakkum, waar jaarlijks ongeveer 300 000 mensen worden ontvangen; van groepen Nederlandse huisvrouwen tot Japanse toeristen, die met busladingen vol worden aangevoerd.

Enkele jaren geleden kwam de aardewerkfabriek in de rode cijfers. Drs. Vijn, een gerenommeerd firmant van een bekend organisatieadviesbureau, deed een onderzoek en zijn rapport liet niets aan duidelijkheid over. Enkele passages:

'De gebouwen verkeren in een deplorabele staat. Er is in vijftig jaar niets aan gebeurd. Het dak is lek en 's winters werken de plateelschilders in een temperatuur die het hen onmogelijk maakt langer dan twee uur bezig te zijn. Soms wordt aardewerk dat in voorraad is, gebruikt om onder het lekkende dak te zetten.'

'Er zijn enorme voorraden. De bakafdeling waar tien mensen werken, bakt allerlei zaken waarvan de bakkers denken dat er behoefte aan is, en aangezien de verkoopafdeling niet klaagt dat er te veel producten zijn, gaat de bakafdeling op dezelfde wijze verder.'

'De administratie lijkt erg op een gevulde schoenendoos en loopt zes maanden achter. Dit heeft ook tot gevolg dat rekeningen naar afnemers soms na acht maanden de deur uitgaan. Wordt er dan niet betaald, dan kan het nog wel drie maanden duren voordat er een aanmaning wordt verstuurd.'

'Een verkoopplan ontbreekt. De directeur vindt dat de toerist dermate onvoorspelbaar is dat je dat niet kunt plannen, dus moet er maar van alles voldoende zijn.'

'De plateelschilders komen in het algemeen rond negen uur op het werk en zijn voor vier uur allemaal weer verdwenen. Zij werken wel, maar het lijkt allemaal ongecoördineerd te verlopen. Zo nodig helpen ze elkaar, maar de productiviteit is minimaal.'

'Eigenlijk is er te veel personeel, maar als je een plateelschilder ontslaat, duurt het twee jaar voordat je een nieuwe hebt opgeleid, dus dan neemt de directie liever maar wat voorraden op de koop toe. Inmiddels zijn de voorraden ongeveer acht keer zo groot als aanvaardbaar.'

Toch ziet drs. Vijn het wel zitten bij Bakkum, want hij laat zich overhalen algemeen directeur te worden.

- 1** Wat is de hoofddoelstelling van aardewerkfabriek Bakkum?
- 2** Is de stelling verdedigbaar dat Bakkum zowel een organisatie, een bedrijf als een onderneming is? Motiveer uw antwoord.
- 3** Van welke productiemiddelen maakt Bakkum gebruik?
- 4** Analyseer de problemen die drs. Vijn aantrof bij Bakkum. Schenk daarbij aandacht aan de wijze waarop bij Bakkum de bedrijfsprocessen worden beheerst en de manier waarop het management functioneert.
- 5** Op welke wijze kan hij orde in deze chaos scheppen? Geef daarbij enkele zaken aan die belangrijk zijn om de bedrijfsprocessen beter te beheersen.
- 6** Noem de belangrijkste struikelblokken voor effectief management bij Bakkum.

## Competentie

Na bestudering van dit hoofdstuk hebt u een eerste indruk hoe het management van een bedrijf de bedrijfsprocessen in de greep kan krijgen. Daarbij zijn de verschillende managementniveaus (strategisch, tactisch en operationeel) goed op elkaar afgestemd.

In de casus hebt u gezien wat er gebeurt wanneer het management hiervoor onvoldoende aandacht heeft.