

Doede  
**Keuning**

Ruud de Lange

---

# Grondslagen van het management

## WERKBOEK

---

Vijfde druk



Noordhoff Uitgevers



**Grondslagen van het management**  
**WERKBOEK**



# ***Grondslagen van het management***

**WERKBOEK**

**Doede Keuning**

**Ruud de Lange**

Vijfde druk

*Ontwerp omslag:* G2K Designers Groningen  
*Omslagillustratie:* Pixmac

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](mailto:info@noordhoff.nl)

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 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) 978-90-01-83787-7  
ISBN 978-90-01-79566-5  
NUR 801

## Woord vooraf bij de vijfde druk

Bij de vijfde druk is het Werkboek flink uitgebreid en vernieuwd. Naast samenvattingen, opdrachten en begrippenlijsten, bevat het werkboek nu:

- 63 cases waarvan 31 grote managementcases en 32 minicases
- 208 multiplechoicevragen met antwoorden
- 100 inzichtvragen met antwoorden
- 371 open vragen

De vernieuwing bestaat uit:

- 15 nieuwe extra managementcases waardoor het werkboek in totaal 31 managementcases bevat. Vanaf hoofdstuk 2 is managementcase B een managementcase uit de gezondheidszorg. Managementcase 3A is aangevuld met recentere ontwikkelingen.
- Nieuw: 32 minicases uit de praktijk om snel toepassingen in de praktijk te zien, en te kunnen oefenen met analyseren en adviseren.
- Nieuw: inzichtvragen. Bij elk hoofdstuk zijn 10 inzichtvragen toegevoegd. De antwoorden zijn eveneens achterin het werkboek opgenomen voor de feedback bij voortgangscntrole en zelfstudie.
- Er zijn vragen toegevoegd over de nieuwe onderwerpen in de 5<sup>e</sup> druk van het theorieboek.

Dit werkboek is bedoeld als hulpmiddel bij het theorieboek *Grondslagen van het management*. Je kunt als gebruiker van dit werkboek de onderwerpen uit het theorieboek leren toe te passen, verwerken en je eigen vorderingen toetsen. Kortom: je de leerstof 'eigen' maken.

Het boek kan bij verschillende onderwijskundige werkvormen (individueel en groepsgevijs) gebruikt worden. Daarnaast kun je het gebruik van het werkboek aanpassen aan de leerstijl die jou het beste past.

### Structuur van elk hoofdstuk in het werkboek

Elk hoofdstuk van het werkboek heeft de volgende opbouw:

- een paragraaf 'Hoofdstuk .. nader bezien'
- een oefengedeelte met:
  - multiplechoicevragen
  - open vragen
  - opdrachten
  - minicases
  - managementcases
- een paragraaf Theorieboek, met daarin:
  - extra vragen bij de managementcase in *Grondslagen*
  - een lijst van belangrijke managementbegrippen.

Achter in het boek staan inzichtvragen over het hele boek, gegroepeerd per hoofdstuk. De antwoorden zijn eveneens opgenomen voor de feedback en voortgangscntrole bij zelfstudie.

Het werkboek wordt afgesloten met een Appendix waarin het instapmodel nadere toelichting krijgt.

### Toelichting op de onderdelen in elk hoofdstuk

#### Hoofdstukken nader bezien

In de eerste paragraaf wordt het bijbehorende hoofdstuk in *Grondslagen* nog eens van enige aandachtspunten voorzien. Daarbij worden aanwijzingen gegeven waarmee de cases en andere praktijksituaties op een meer systematische wijze aangepakt kunnen worden.

## Oefenmateriaal

### *Multiplechoicevragen en open vragen*

De multiplechoicevragen en de open vragen zijn grotendeels bedoeld om je parate kennis en je inzicht in de behandelde theorie te toetsen. De vragen staan wat formulering betreft zo dicht mogelijk bij de tekst van *Grondslagen*.

Je kunt kiezen uit beide vraagsoorten om je vorderingen te toetsen. Verder kun je de vragen gebruiken om je voor te bereiden op toetsen, tentamens en examens. De antwoorden van de multiplechoicevragen staan achter in dit werkboek, de uitwerkingen van de open vragen zijn te vinden op het docentengedeelte (en zijn dus uitsluitend toegankelijk voor docent-gebruikers) van de site [www.grondslagen-management.noordhoff.nl](http://www.grondslagen-management.noordhoff.nl).

### *Minicases*

Elk hoofdstuk bevat minimaal 3 minicases uit de praktijk, waardoor je snel toepassingen kunt zien van de behandelde theorie. Via de vragen kun je oefenen in het analyseren van situaties en het ontwikkelen van adviezen.

### *Managementcases*

Na de open vragen volgen er in elk hoofdstuk minstens drie managementcases (managementcase A, B, C, zie inhoudsopgave) met vragen. Anders dan de discussievragen bij de cases in het theorieboek, zijn de vragen bij de cases in het werkboek meer gericht op kennis en inzicht, en op toepassing van managementtheorie op concrete praktijkgevallen. Vanaf hoofdstuk 2 is management B een case uit de gezondheidszorg. Deze sector vertoont een ongekende dynamiek, onder meer als gevolg van de vergrijzing in ons land en de toepassing van nieuwe technologieën. Naar verwachting zullen toekomstige afgestudeerden in verschillende professionele rollen steeds meer betrokken zijn bij deze sector. De ontwikkelingen in de gezondheidszorg zijn vanuit de theorie en praktijk van het vakgebied Management te belichten via concrete cases.

Een overzicht van de nieuwe grote managementcases:

|              |                  |  |
|--------------|------------------|--|
| Hoofdstuk 1  | Managementcase B | Zit er brood in online muziek?   |
| Hoofdstuk 2  | Managementcase A | Bedrijven dubben tussen Millennials en Babyboomers                             |
|              | Managementcase B | Huisartsen willen marktwerking terugdraaien                                    |
|              | Managementcase C | Philips toont Afrika twee maanden zijn sterke kanten                           |
| Hoofdstuk 3  | Managementcase B | Meer winst voor het Slotervaartziekenhuis                                      |
|              | Managementcase C | Bol.com groeit   |
|              | Managementcase D | CSM naar VS en wordt marktleider   |
| Hoofdstuk 4  | Managementcase A | Hoe Philips brood ziet in emoties  |
|              | Managementcase C | Shell slaat grote slag in rijden op ethanol                                    |
| Hoofdstuk 5  | Managementcase C | Nationale Nederlanden: we hebben te lang te hoog op het paard gezeten          |
| Hoofdstuk 7  | Managementcase C | Werving van veertig topmanagers bij Universitair Medisch Centrum St. Radboud   |
| Hoofdstuk 8  | Managementcase C | Altrecht poliklinische zorg: Geestelijke GezondheidsZorg anders organiseren... |
| Hoofdstuk 9  | Managementcase C | De ziekenhuisapotheker als farmalogistiek dienstverlener                       |
| Hoofdstuk 10 | Managementcase B | Albert Heijn: nooit meer misgrijpen in het schap                               |
|              | Managementcase D | RFID elimineert tijdrovende zorgadministratie                                  |

Voor een overzicht van alle cases, inclusief de minicases: zie de inhoudsopgave.



**Opdrachten**

In elk hoofdstuk zijn enkele opdrachten opgenomen die door de docent gebruikt kunnen worden in het onderwijsprogramma. De opdrachten kunnen zowel individueel als in groepsverband worden uitgevoerd. Naast de cases bieden deze opdrachten de mogelijkheid een 'reële organisatie' op een andere manier te onderzoeken. Hierbij is getracht 'dicht bij huis' te blijven; de opdrachten hebben vaak betrekking op (onderdelen van) de eigen onderwijsorganisatie.

**Belangrijke managementbegrippen**

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een lijst van belangrijke managementbegrippen die in het desbetreffende hoofdstuk in het theorieboek zijn behandeld. Anders dan de kernbegrippenlijsten in *Grondslagen*, zijn de managementbegrippen gerangschikt in volgorde van behandeling. Zo wordt de onderlinge samenhang duidelijk en weet de student direct waar een begrip binnen een hoofdstuk behandeld wordt.

**Extra vragen bij de managementcase**

In het verlengde van de discussievragen bij de managementcase aan het eind van ieder hoofdstuk in *Grondslagen*, zijn er in het werkboek ten slotte een aantal extra vragen bij de managementcase toegevoegd.

**Appendix De theorie integraal toegepast op de cases**

In de appendix van het theorieboek worden de verschillende scholen, ofwel stromingen binnen de managementtheorie behandeld. De appendix van het werkboek gaat in op de samenhang tussen de theorie uit de verschillende hoofdstukken in *Grondslagen* en de toepassing van de theorie op de cases.

**Inzichtvragen**

Achter in het boek staan inzichtvragen over het hele boek, gegroepeerd per hoofdstuk. De antwoorden zijn eveneens opgenomen voor de feedback en voortgangscntrole bij zelfstudie.

**Website**

Meer oefenmateriaal is te vinden op de website bij deze methode:

[www.grondslagen-management.noordhoff.nl](http://www.grondslagen-management.noordhoff.nl)

Op deze site staat per hoofdstuk aanvullend casemateriaal, dat aansluit bij de actualiteit. Verder kun je per hoofdstuk je kennis online toetsen met behulp van casevragen. Je kunt hierbij direct zien of je in staat bent de theorie uit het theorieboek toe te passen in praktijksituaties.

Naar onze overtuiging vormt de inhoud van dit werkboek een effectief en flexibel hulpmiddel voor de student bij zijn/haar kennismaking met het boeiende vakgebied dat in onze samenleving 'management' wordt genoemd.

Epe/Zaandam, najaar 2010

Prof. dr. Doede Keuning

Drs. Ruud de Lange



## Inhoud

|                     |   |    |
|---------------------|---|----|
| <b>Woord vooraf</b> |   | V  |
| <b>Deel 1</b>       | <b>Management en maatschappij</b>   | 1  |
| Hoofdstuk 1         | Manager en management   | 1  |
|                     | 1.1 Multiplechoicevragen  | 2  |
|                     | 1.2 Open vragen   | 4  |
|                     | 1.3 Opdrachten  | 4  |
|                     | Minicase 1.1 Jobs houdt vast aan Google-zoekmachine   | 5  |
|                     | Minicase 1.2 Honderd nieuwe banen bij bandenbedrijf Vredestein                                  | 5  |
|                     | Minicase 1.3 Topman BP bungelt door olieramp  | 6  |
|                     | Managementcase A Afdeling aanvragenverwerking   | 7  |
|                     | Managementcase B Zit er brood in online muziek?   | 8  |
|                     | 1.4 Theorieboek   | 10 |
| Hoofdstuk 2         | Organisaties en maatschappelijke omgeving   | 11 |
|                     | 2.1 Multiplechoicevragen  | 12 |
|                     | 2.2 Open vragen   | 14 |
|                     | 2.3 Opdrachten  | 15 |
|                     | Minicase 2.1 Kwart zakgeld gaat op aan mobieltje  | 15 |
|                     | Minicase 2.2 Brein sloot dubbel aantal websites af  | 16 |
|                     | Minicase 2.3 Grote, Mexicaanse overname Heineken  | 16 |
|                     | Minicase 2.4 Forse toename financiële fraude  | 17 |
|                     | Managementcase A Bedrijven dubben tussen babyboomers en millennials                             | 17 |
|                     | Managementcase B 'Huisartsen willen marktwerking terugdraaien'                                  | 18 |
|                     | Managementcase C Philips toont Afrika twee maanden lang zijn sterke kanten: economische tournee | 19 |
|                     | 2.4 Theorieboek   | 20 |
| <b>Deel 2</b>       | <b>Koersbepaling en de lerende organisatie</b>  | 21 |
| Hoofdstuk 3         | Strategiebepaling en strategisch management   | 21 |
|                     | 3.1 Multiplechoicevragen  | 22 |
|                     | 3.2 Open vragen   | 24 |
|                     | 3.3 Opdracht  | 25 |
|                     | Minicase 3.1 Wessanen stoot Italiaans diepvriesmerk Righi af                                    | 25 |
|                     | Minicase 3.2 Postcode Loterij wil naar Amerika  | 26 |
|                     | Minicase 3.3 Drogisterij DA ziet kansen met brillen   | 26 |
|                     | Managementcase A Made in Holland: Forbo   | 27 |
|                     | Managementcase B Meer winst voor het Slotervaartziekenhuis                                      | 29 |
|                     | Managementcase C Bol.com ook in tweedehands cd's en films                                       | 30 |
|                     | Managementcase D CSM breidt fors uit in VS  | 31 |
|                     | 3.4 Theorieboek   | 32 |
| Hoofdstuk 4         | Besluitvorming en creativiteit  | 34 |
|                     | 4.1 Multiplechoicevragen  | 35 |
|                     | 4.2 Open vragen   | 37 |
|                     | 4.3 Opdracht  | 37 |
|                     | Minicase 4.1 Google werkt aan 'vertaal-telefoon'  | 38 |
|                     | Minicase 4.2 Shell ziet geen brood in teerzanden  | 38 |
|                     | Minicase 4.3 Chipfabrikanten geven mobiel Linux een zetje                                       | 39 |
|                     | Managementcase A Hoe Philips brood ziet in emoties  | 39 |
|                     | Managementcase B Geestelijke gezondheidszorginstelling fuseert met medisch centrum              | 40 |
|                     | Managementcase C Shell slaat grote slag in rijden op ethanol                                    | 42 |
|                     | 4.4 Theorieboek   | 43 |

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| <b>Deel 3</b> | <b>Organisatieopbouw en taakverdeling</b>  | 44 |
| Hoofdstuk 5   | Ontwerp van de organisatiestructuur  | 44 |
|               | 5.1 Multiplechoicevragen   | 45 |
|               | 5.2 Open vragen  | 47 |
|               | 5.3 Opdrachten   | 48 |
|               | Minicase 5.1 Ahold-top wordt gereorganiseerd   | 48 |
|               | Minicase 5.2 Opel-topman wil helpt minder vergaderen   | 49 |
|               | Minicase 5.3 Corus gaat opnieuw reorganiseren  | 49 |
|               | Minicase 5.4 Coca-Cola koopt groot belang in bottelaar   | 50 |
|               | Managementcase A Plantex   | 50 |
|               | Managementcase B Facilitair bedrijf in een ziekenhuis  | 51 |
|               | Managementcase C Topman Friese van Nationale-Nederlanden:<br>'We hebben lang te hoog te paard gezeten' | 53 |
|               | 5.4 Theorieboek  | 54 |
| Hoofdstuk 6   | Verdeling van taken en bevoegdheden  | 56 |
|               | 6.1 Multiplechoicevragen   | 57 |
|               | 6.2 Open vragen  | 59 |
|               | 6.3 Opdracht   | 60 |
|               | Minicase 6.1 KLM: 'zacht' reorganiseren verstandiger   | 60 |
|               | Minicase 6.2 Onrust bij zakenbank Rabo Securities  | 60 |
|               | Minicase 6.3 Oudere werknemer wil vooral zinvol werk   | 61 |
|               | Managementcase A Wetering Holding BV   | 62 |
|               | Managementcase B De taken verdeeld – Verpleegtechnische<br>handelingen bij euthanasie                  |    |
|               | Managementcase C Datagrowth BV   | 64 |
|               | 6.4 Theorieboek  | 65 |
| <b>Deel 4</b> | <b>Mensen in organisaties</b>  | 67 |
| Hoofdstuk 7   | Motivatie, werkgedrag en loopbaan  | 67 |
|               | 7.1 Multiplechoicevragen   | 68 |
|               | 7.2 Open vragen  | 70 |
|               | 7.3 Opdrachten   | 71 |
|               | Minicase 7.1 Sony besteedt HR uit aan IBM  | 71 |
|               | Minicase 7.2 Twilliciteren: solliciteren via een tweet   | 71 |
|               | Minicase 7.3 Voorkom functie-inflatie  | 72 |
|               | Managementcase A Sanitex BV  | 73 |
|               | Managementcase B Wat bezielt de dokter? – Gemotiveerd blijven<br>bij bureaucratie en financiële druk   | 74 |
|               | Managementcase C Werving van veertig topmanagers Universitair<br>Medisch Centrum St Radboud            | 76 |
|               | 7.4 Theorieboek  | 77 |
| Hoofdstuk 8   | Leidinggeven binnen een organisatiecultuur   | 78 |
|               | 8.1 Multiplechoicevragen   | 79 |
|               | 8.2 Open vragen  | 81 |
|               | 8.3 Opdrachten   | 82 |
|               | Minicase 8.1 Gros van managers zit niet op de juiste plek  | 82 |
|               | Minicase 8.2 Een ijzersterke bedrijfscultuur   | 83 |
|               | Minicase 8.3 Help, mijn klant loopt bij me weg   | 84 |
|               | Managementcase A Luchtenberg BV  | 85 |
|               | Managementcase B Verpleging als patiënt: een samenwerkingsver-<br>band van mensen...                   | 86 |
|               | Managementcase C Altrecht poliklinische zorg: Geestelijke<br>GezondheidsZorg anders organiseren...     | 88 |
|               | 8.4 Theorieboek  | 90 |

|                 |   |     |
|-----------------|---|-----|
| <b>Deel 5</b>   | <b>Sturing van het dagelijks werk</b>   | 91  |
| Hoofdstuk 9     | Operationele planning en controle   | 91  |
|                 | 9.1 Multiplechoicevragen  | 92  |
|                 | 9.2 Open vragen   | 94  |
|                 | 9.3 Opdrachten  | 96  |
|                 | Minicase 9.1 KLM weet bezetting te verbeteren   | 96  |
|                 | Minicase 9.2 Slechte klantenservice kost Nederlandse bedrijven jaarlijks 2,4 miljard euro         | 96  |
|                 | Minicase 9.3 Accountants: 'We zien bedrijven worstelen met werkkapitaal'                          | 97  |
|                 | Managementcase A Busbouw BV   | 98  |
|                 | Managementcase B Verpleegafdeling Interne Geneeskunde – Kwaliteit sturen met indicatoren          | 100 |
|                 | Managementcase C De ziekenhuisapotheker als farmalogistiek dienstverlener                         | 102 |
|                 | 9.4 Theorieboek   | 103 |
| Hoofdstuk 10    | Procesbeheersing en -herontwerp   | 104 |
|                 | Multiplechoicevragen  | 106 |
|                 | 10.2 Open vragen  | 108 |
|                 | 10.3 Opdracht   | 111 |
|                 | Minicase 10.1 Wie voert de regie: logistiek manager of chief financial officer?                   | 112 |
|                 | Minicase 10.2 Twitter vaker ingezet als busnestool?   | 113 |
|                 | Minicase 10.3 Mislukte IT-projecten kosten de maatschappij wereldwijd 6,2 biljoen dollar per jaar | 114 |
|                 | Managementcase A Recycling  | 114 |
|                 | Managementcase B Elektronisch verwijzen in de 'zorgketen'   | 117 |
|                 | Managementcase C Nooit meer misgrijpen in het schap   | 119 |
|                 | Managementcase D RFID elimineert tijdrovende zorgadministratie                                    | 121 |
|                 | 10.4 Theorieboek  | 122 |
| <b>Appendix</b> | De theorie integraal toegepast op de cases  | 124 |
|                 | <b>Antwoorden multiplechoicevragen</b>  | 127 |
|                 | <b>Inzichtvragen</b>  | 130 |
|                 | <b>Antwoorden Inzichtvragen</b>   | 142 |



# Manager en management

## Hoofdstuk 1 nader bezien

Als we figuur 1.3 in subparagraaf 1.4.2 nader beschouwen zien we dat communiceren met andere mensen de 'spil' vormt van alle managementtaken. Managers moeten kunnen motiveren, uitleggen en overtuigen om het proces van productie- of dienstverlening in gang te zetten of in gang te houden. Tegelijkertijd moeten managers 'buitenstaanders' overtuigen, motiveren tot het kopen/aanschaffen/genieten van de resultaten van het productieproces. Dit communiceren met anderen is de spil van het werk van de manager in elke managementlaag: van topmanagement tot en met eerstelijnsmanagement.

In direct contact met anderen kan een leidinggevende mondeling instructies, opdrachten en aanwijzingen geven, maar als een organisatie groter wordt zal een manager andere manieren moeten gebruiken om te communiceren, omdat niet alle medewerkers en relevante partijen in zijn fysieke nabijheid zijn.

Reeds eeuwenlang kan de manager de spil van zijn werkzaamheden – het communiceren met anderen – verrichten door middel van woord en geschrift. Om de doelen van een complex samenwerkingsverband te realiseren, heeft een manager of leider de medewerking van anderen nodig; in die zin is een manager dus afhankelijk van anderen. We kunnen denken aan mondelinge toespraken, verkiezingstournees, jaarredes en aan schriftelijke communicatie via een beschouwend

artikel in een clubblad, in opiniebladen of een wervende brochure. Sommige politieke leiders gebruikten zelfs het uitgebreide pamflet 'het boek' als instrument om hun opvattingen en bedoelingen aan anderen duidelijk te maken, zoals de Chinese leider Mao Ze Dong (het rode boekje) en de leider van de voormalige Sovjet-Unie Michail Gorbatsjov (Perestroika). Meer recent publiceerde Pim Fortuyn in Nederland zijn boek *De puinhopen van acht jaar Paars* en schreef PvdA-leider Wouter Bos het boek *Dit land kan zoveel beter*. Een heel ander voorbeeld van schriftelijke uitleg van de bedoeling van een manager is de verspreiding van een A4'tje binnen de afdeling waarop duidelijk wordt gemaakt dat eenieder zich kan aanmelden voor het bedrijfs-squashtournooi, waarbij het de bedoeling is dat 'onze' afdeling samen met 'Administratie' een team vormt en de bedrijfscup wint.

Naast de mogelijkheden van woord en geschrift zijn er communicatietechnieken ontwikkeld via beeld: film en video (reclamespotjes, promotieclips tijdens verkiezingen). Door de snelle ontwikkelingen van nieuwe media, zoals i-mode en internet, zullen ongetwijfeld de komende jaren nieuwe manieren gemeengoed worden, die managers zullen hanteren om te communiceren met zowel interne participanten als externe partijen, bijvoorbeeld videoconferencing en beeldtelefoon en gps (Global Positioning System), sociale media (Twitter), iPod en weblogs.

## 1.1 Multiplechoicevragen

- 1 De zogenoemde managementcyclus: plannen, organiseren, opdrachten geven en bijsturen heeft als kern, die bij elk van de genoemde activiteiten aan de orde blijft:
  - a communicatie met andere mensen
  - b dirigeren van taken
  - c registreren van resultaten
  - d bijsturen van handelingen
- 2 Zijn de volgende stellingen goed of fout?
  - I Managers van alle managementlagen hebben hun tijd te besteden aan interpersoonlijke activiteiten, informatieactiviteiten en besluitvormende activiteiten.
  - II Eerstelijnsmanagers besteden het grootste deel van hun tijd aan constituerende taken.
    - a I is fout, II is fout
    - b I is goed, II is fout
    - c I is fout, II is goed
    - d I is goed, II is goed
- 3 Welke van de volgende stellingen is niet juist?
  - a Belangrijke elementen van hedendaagse managementopvattingen zijn: de relatie onderneming-maatschappij, schaalvergroting en internationalisering, wijziging in machts-/gezagsverhoudingen, de rol van wetenschap en techniek, de marketing-'filosofie'.
  - b In organisaties zijn doorgaans drie managementlagen te onderscheiden: de topleiding, het middle management en het eerstelijnsmanagement.
  - c Een lid van de Raad van Commissarissen is in dienst van de desbetreffende organisatie.
  - d Fayol stelde dat voor lagere bedrijfsfunctionarissen de technische bekwaamheid op de voorgrond stond, terwijl voor hogere functionarissen de managementbekwaamheid de belangrijkste is.
- 4 De kritiek op de eenzijdige nadruk op *shareholders value* alsmede het Europees wantrouwen van het 'Amerikaanse model' is te plaatsen onder
  - a schaalvergroting, internationalisering en globalisering
  - b marketingfilosofie
  - c wijzigingen in machts-/gezagsverhoudingen
  - d de relatie onderneming-samenleving
- 5 Zijn de volgende stellingen goed of fout?
  - I De bestuurlijke activiteiten die het management moet uitvoeren, zijn samen te vatten in: het richting, vorm en inhoud geven aan een organisatie als samenwerkingsverband van mensen.
  - II De term 'terreur van globalisering' en de roep om 'deglobalisering' zijn reacties op een evenwichtige shareholders-value-benadering.
    - a I is fout, II is fout
    - b I is goed, II is goed
- 6 Het geven van opdrachten en ondersteunen bij uitvoering, het coördineren en controleren en zo nodig bijsturen van activiteiten vormen samen:
  - a de dirigerende taken
  - b de constituerende taken
  - c de managementcyclus
  - d de managementbekwaamheden
- 7 Zijn de volgende stellingen goed of fout?
  - I De hoofddoelstellingen van een organisatie moeten voldoen aan de eisen aanvaardbaarheid, haalbaarheid en duidelijkheid voor betrokken belanghebbenden.
  - II De aan organisaties te stellen eisen zijn effectiviteit, doelmatigheid, efficiency en acceptatie.
    - a I is fout, II is fout
    - b I is goed, II is fout
    - c I is fout, II is goed
    - d I is goed, II is goed
- 8 De mate waarin gestelde doelen worden bereikt, heet:
  - a satisfactie
  - b flexibiliteit
  - c efficiency
  - d effectiviteit
- 9 Welke uitspraak is niet juist?
  - a Middle management heeft een leidinggevende taak naar boven en een uitvoerende taak naar beneden.
  - b De positie van de middenmanager is extra zwaar, omdat deze als het ware is ingeklemd tussen de toplaag en de onderste niveaus.
  - c Het motiveren van medewerkers valt onder het begrip 'leidinggeven in 'enge' zin.
  - d De mate van tijdsbesteding aan constituerende taken hangt af van het leidinggevend niveau waarvan een manager deel uitmaakt.
- 10 Zijn de volgende stellingen goed of fout?
  - I In de zin: 'De organisatie van de Nederlandse Spoorwegen is zodanig, dat de doelstellingen, zoals ze vorig jaar werden vastgesteld voor dit jaar, naar verwachting ook bereikt zullen worden.', is het woord 'organisatie' in institutionele zin gebruikt.
  - II De hoofdtaak van de Raad van Commissarissen is het toezicht houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de onderneming.
    - a I is fout, II is fout
    - b I is goed, II is fout
    - c I is fout, II is goed
    - d I is goed, II is goed



- 11 De beslissingen omtrent de vaststelling van de doelen van een organisatie, de keuze van de middelen en de weg waarlangs de doelen bereikt moeten worden zijn:
- a organisatorische beslissingen
  - b strategische beslissingen
  - c operationele beslissingen
  - d tactische beslissingen
- 12 Zijn de volgende stellingen goed of fout?
- I De vaardigheden op het terrein van onderhandeling en conflicthantering zullen voor een manager belangrijker worden, gezien de verwachting van diverse onderzoekers dat in de komende tijd vijandige overnames, protectionisme en bedrijfsspionage het leven van de topondernemer zuur zullen maken.
- II Het is niet alleen de taak van een manager om alles via een bepaalde organisatorische formule te laten verlopen, maar ook om die organisatorische formule zelf te ontwerpen
- a I is fout, II is fout
  - b I is goed, II is fout
  - c I is fout, II is goed
  - d I is goed, II is goed
- 13 Welke van de uitspraken is juist?
- a Constituerende taken zijn beleidsintensieve taken die betrekking hebben op operationele beslissingen.
  - b Constituerende taken zijn uitvoeringsintensieve taken die betrekking hebben op strategische beslissingen.
  - c Dirigerende taken zijn uitvoeringsintensieve taken die betrekking hebben op operationele taken.
  - d Dirigerende taken zijn beleidsintensieve taken die betrekking hebben op strategische beslissingen.
- 14 Welke term hoort niet in de reeks?
- a primaire processen
  - b hoofdprocessen
  - c ondersteunende processen
  - d psychologische processen
- 15 Het nemen van maatregelen die gericht zijn op het voorkomen van fouten is:
- a feedback
  - b terugkoppeling
  - c vooruitkoppeling
  - d ontkoppeling
- 16 Welke van de volgende alternatieven is een ondersteunende activiteit in de 'value chain'?
- a inkomende logistiek
  - b humanresourcesmanagement
  - c service
  - d uitgaande logistiek
- 17 Welk alternatief bevat twee constituerende taken?
- a adviseren en opdrachten geven
  - b motiveren en vooruitzien
  - c plannen en organiseren
  - d voorspellen en controleren
- 18 Een manager moet aan enkele basisvoorwaarden voldoen, wil hij/zij goed kunnen functioneren. Welk van de volgende kenmerken is niet zo'n basisvoorwaarde?
- a een goed tijdmanagement kunnen voeren
  - b participatief leiding kunnen geven
  - c resultaatgerichtheid
  - d terreinkennis hebben
- 19 Fayol kende aan het management vijf functies toe. Vrij vertaald en samengevat komen deze functies neer op:
- a ontwerpen van de organisatiestructuur; toewijzen van mensen en middelen; doen uitvoeren en beheersen van interne processen
  - b onderhouden van externe contacten; toewijzen van mensen en middelen; zorg dragen voor optimale arbeidsverdeling en budgettering
  - c onderhouden van externe contacten; strategische beleidsvorming; zorg dragen voor optimale arbeidsverdeling en budgettering
  - d ontwerpen van de organisatiestructuur; strategische beleidsvorming; in gang zetten van mensen en middelen door leidinggeven, operationele planning; voortgangscontrole en zo nodig bijsturen
- 20 Welke van de onderstaande activiteiten is een primaire activiteit in de zogenoemde value chain van Porter?
- a humanresourcesmanagement
  - b inkoop
  - c technologie-ontwikkeling
  - d serviceverlening

## 1.2 Open vragen

- 1 *a* Geef een korte algemene omschrijving van het begrip 'organisatie'.  
*b* Noem zes kenmerkende eigenschappen van arbeidsorganisaties.
- 2 *a* Welke managementlagen worden er onderscheiden?  
*b* Geef voor elke managementlaag haar taak aan.
- 3 Welke eisen aan managers staan in het managementprofiel hoog genoteerd de komende jaren?
- 4 Wat zijn sinds de financiële crisis de zes dominante thema's voor het topmanagement de komende jaren?
- 5 Welke soorten beslissingen worden er binnen organisaties onderscheiden?
- 6 Leg de volgende formule uit in eigen woorden:  
 $E(\text{ffektiviteit}) = K(\text{waliteit}) \times A(\text{cceptatie})$
- 7 Via welke vijf invalshoeken kan men het functioneren van een manager beoordelen?
- 8 Wat is het verschil tussen leidinggeven in 'enge' zin en in 'ruime' zin?
- 9 Bijsturing is een onderdeel van het beheersingsproces. Welke regels zijn toe te passen bij het opzetten en bij het in stand houden van een bijsturingsproces?
- 10 Hoe is het kennisgebied in te delen dat een manager moet kunnen bestrijken?
- 11 Welke eisen zijn er te stellen aan organisaties?
- 12 Welke eisen worden er aan toekomstige leiders gesteld in het kader van 'high-performance'-organisaties?
- 13 *a* In welke verschillende betekenissen kan het woord 'management' gebruikt worden?  
*b* In welke verschillende betekenissen kan men het woord 'organisatie' gebruiken?
- 14 Men spreekt de laatste jaren wel van 'high-performance'-organisaties. Welke kenmerken hebben deze organisaties?
- 15 *a* 'Processen sluiten de voortgaande functie van een bedrijf in'. Wat wordt er bedoeld met deze uitspraak?  
*b* Welke vereisten zijn er in het algemeen voor procesbeheersing te stellen?  
*c* Geef het model voor procesbeheersing (de regelkring) weer in een schematisch voorstelling. Licht dit schema vervolgens toe.  
*d* Op grond waarvan kan deze regelkring in bedrijfsprocessen worden vergeleken met de werking van een centraal verwarmingssysteem inclusief thermostaat?
- 16 Teken schematisch de value chain van Porter.
- 17 Welke overeenkomsten in activiteiten hebben de verschillende managementlagen?
- 18 Noem enkele voorbeelden van vragen die helpen bij het vaststellen van de doelstellingen van een organisatie.
- 19 Wat staat er in een beleidsplan?
- 20 Welke vijf bestanddelen onderscheidt Fayol bij 'management als activiteit'?
- 21 Benoem de kenmerken van primaire, secundaire en bestuurlijke processen.

## 1.3 Opdrachten

- 1 Leg aan een leidinggevend medewerker binnen het instituut waaraan je verbonden bent of studeert de vraag voor welke managementactiviteiten hij/zij ontplooit binnen zijn/haar functie. Laat de geïnterviewde alles zo veel mogelijk vertellen in eigen woorden. Geef desbetreffend persoon wel de gelegenheid om rustig na te denken over de vraagstelling. Dus maak bijvoorbeeld een afspraak, of vraag of het gelegen komt. Als de klas of (sub)groep groot van samenstelling is, is het te overwegen een delegatie van de klas of (sub)groep af te vaardigen.
- 2 Maak een 'vertaalslag' van de woorden van de geïnterviewde naar de managementcyclus.
- 3 Vergelijk de onderlinge interviews die door de (sub)groepen zijn afgenomen.
- 4 Probeer de functies van de geïnterviewden te plaatsen in een van de managementlagen zoals die in hoofdstuk 1 behandeld zijn.

## Minicase 1.1

### Jobs houdt vast aan Google-zoekmachine

Steve Jobs is niet van plan Google-producten te weren van het iPhone OS-platform, zo bleek uit een uitgebreid interview bij de aftrap van de D8 conferentie, een jaarlijkse technologiebijeenkomst georganiseerd door de *Wall Street Journal*.

Jobs werd tijdens het interview langs alle onderwerpen geleid die op dit moment spelen bij Apple. Zo kwam de Flashoorlog langs, de verloren iPhone-prototypes, maar ook de zelfmoorden bij de Chinese iPhone-producent. Verder ondervroegen de WSJ-verslaggevers Walt Mossberg en Kara Swisher Jobs over de congestie op mobiele netwerken en de animositeit met Google. Jobs zei vrijwel niets nieuws. Wel maakte hij een eind aan de geruchten dat Apple op het punt zou staan Googles zoekmachine en de Google Maps te weren van de iPhone en iPad. Jobs: 'Het feit dat we concurreren met iemand betekent niet dat we meteen grof moeten doen.' Ook maakte hij duidelijk dat Apple niet van plan is een nieuwe versie Apple TV te introduceren. De dienst kampt met problemen. Jobs stelde dat Apple TV daarom ook als een 'hobby' in de markt is gezet. Jobs verdedigde zich voor zijn acties tegen Gizmodo

na een reportage van de nieuwsdienst over het verloren prototype van de nieuwe generatie iPhones. Jobs zei dat testen in het openbaar een regulier onderdeel was van het marktrijp maken van nieuwe apparatuur. Velen hadden hem geadviseerd de zaak rond het verloren of gestolen prototype te laten rusten. Jobs: 'Ik heb er diep over nagedacht maar geconcludeerd dat het slechtste dat ons kan overkomen is het veranderen van onze kernwaarden en het maar laten gaan. Ik kan dat niet. Dan stop ik er liever mee.'

Bron: [www.automatiseringsgids.nl](http://www.automatiseringsgids.nl), 2 juni 2010

- 1 Welke activiteiten voert Steve Jobs in deze case als topmanager uit?
- 2 Welke onderwerpen bespreekt Jobs in zijn rol als topmanager?
- 3 Probeer de onderwerpen die Jobs bespreekt te plaatsen in figuur 1.3, de managementcyclus met als kern communicatie met andere mensen.

## Minicase 1.2

### Honderd nieuwe banen bij bandenbedrijf Vredestein

De Enschedese bandenproducent Vredestein gaat de productie uitbreiden van 5,1 miljoen banden per jaar tot 6 miljoen banden. De uitbreiding van de productiecapaciteit van de fabriek in Enschede betekent bijna honderd nieuwe banen. 'Wij krijgen er begin volgend jaar zeker meer dan negentig nieuwe banen bij', verklaarde algemeen directeur Rob Oudshoorn in de Duitse stad Keulen.

Oudshoorn is in Duitsland om de Europese marktintroductie van het Apollo-merk te begeleiden. De Indiase bandenproducent Apollo Tyres maakt zich op om de Europese markt te gaan veroveren. Apollo nam vorig jaar voor circa \$ 300 miljoen Vredestein over. Vredestein is essentieel in de strategie van de Indiërs om een sterke positie in Europa te gaan innemen. Apollo is door de overname sterk gegroeid en heeft nu een omzet van \$ 1,7 miljard. Binnen vijf jaar moet de omzet wereldwijd stijgen tot \$ 5 miljard, stelde topman Neeraj Singh Kanwar.

Tegenover *Het Financieele Dagblad* verklaarde Oudshoorn dat Vredestein Enschede een 'recordjaar' achter de rug heeft. Oudshoorn wilde echter niet in detail treden, omdat Vredestein geen aparte omzet- en winstcijfers bekendmaakt. Bij Vredestein werken wereldwijd circa 1600 mensen, van wie circa duizend

in Enschede. De nieuwe combinatie telt circa 15000 werknemers.

Dat Vredestein het goed doet, komt doordat de bandenproducent zich richt op de vervangingsmarkt, een marktsegment dat niet erg conjunctuurgevoelig is. Zowel zomer- als winterbanden worden goed verkocht. 'We kunnen de vraag naar onze banden niet aan', aldus Oudshoorn.

Daarom wordt er op korte termijn capaciteit bijgebouwd in Enschede. De Indiërs investeren er ook in nieuwe machines, hoewel Oudshoorn geen bedragen wil noemen. Verder wordt ook in de Indiase stad Chennai in een fabriek van Apollo Tyres capaciteit gereserveerd om 1 miljoen extra banden uit het hoge segment voor Vredestein te produceren.

Bron: [www.fd.nl](http://www.fd.nl), 31 mei 2010

- 1 Welke ontwikkelingen in de laatste tweehonderd jaar hebben belangrijke invloed gehad op hedendaags management?
- 2 Welke van deze invloeden op het hedendaags management zie je in deze case?

## Minicase 1.3

### Topman BP bungelt door olieramp

*Koepel op olielek BP vangt 90% van de olie op*

De koepel die BP over het olielek in de Golf van Mexico heeft geplaatst kan tot 90% van de weglekkende olie opvangen.

Topman Tony Hayward houdt sinds vanmiddag 14.00 uur een conference call met investeerders. Het gesprek is live via de website te bekijken. Hayward stelt dat de financiële positie van BP robuust genoeg is om alle kosten rond het lek te dragen. 'De kasstroom van de afgelopen kwartalen heeft een zodanig sterke balans opgeleverd dat we de volledige verantwoordelijkheid kunnen dragen voor de Gulf of Mexico Response', aldus Hayward.

In reactie op de laatste berichten steeg de koers van BP vrijdagochtend met 4%. Beleggers waren donderdag al door ceo Hayward van BP gerustgesteld over de uitbetaling van het dividend. 'We zullen onze verplichtingen aan de aandeelhouders nakomen.' Eerder hadden twee Amerikaanse senatoren aangedrongen op opschorten van het uitbetalen van het dividend, totdat alle kosten van de schoonmaak zijn betaald.

Hayward staat onder druk en treedt mogelijk af als gevolg van de olieramp in de Golf van Mexico. Hayward heeft grote moeite om aandeelhouders gerust te stellen en om de Amerikaanse politiek en het publiek te overtuigen dat BP er alles aan doet om het lek te stoppen.

De druk op Hayward werd donderdag opgevoerd door kredietbeoordeelaars Moody's en Fitch, die de 'rating' van BP naar beneden bijstelden. Zij vrezen dat het opruimen van de olie en schadeclaims het bedrijf mogelijk tientallen miljarden gaat kosten. Dat tast de financiële stabiliteit van BP aan. Woensdag stelden twee Amerikaanse senatoren al dat er geen sprake van

kan zijn dat BP dividend uitkeert, zolang niet duidelijk is hoe groot de schade is.

De Britse zakenkrant *Financial Times* speculeerde openlijk over een overname van BP. Shell, ExxonMobil en Petrochina werden genoemd als potentiële kopers.

De kritiek op Hayward komt vooral van Amerikaanse politici. Zij willen simpelweg dat het lek wordt gestopt en dat de vervuiling wordt opgeruimd. 'Beleggers willen horen wat de toekomst van BP op lange termijn is', zei een Britse pensioeninvesteerder gisteren tegenover Bloomberg.

Sinds het ontstaan van het olielek is de beurswaarde van BP met £ 40 miljard (48 miljard euro) gedaald. Vanwege de olieramp heeft de Amerikaanse president Obama een voorgenomen staatsbezoek aan Indonesië en Australië afgezegd, zo heeft het Witte Huis bekendgemaakt. Obama gaat vrijdag naar de kust van Louisiana om daar getroffen gemeenschappen te bezoeken. Het is zijn derde bezoek sinds het olielek op 20 april is ontstaan.

Bron: [www.fd.nl](http://www.fd.nl), 4 juni 2010 (bewerkt)

- 1 Welke eisen worden er gesteld aan organisaties (zie paragraaf 1.6.2)? Welke eisen spelen in deze case een rol? Welke partijen stellen hun eisen in deze case?
- 2 Als we redeneren vanuit het procesmodel van organisaties, waar zit in deze case de oorzaak van het probleem voor BP in het technisch omvormingsproces?
- 3 Welke kerntaken voert Hayward uit tijdens de persconferentie?

## Managementcase A

### Afdeling aanvragenverwerking

Gerrit van Weerden is nu vier jaar manager van de afdeling 'Aanvragenverwerking' op een districtskantoor van een grote bank. Als zodanig rapporteert hij direct aan de directeur van het districtskantoor.

Dagelijks zijn er nieuwe ontwikkelingen en onverwachte gebeurtenissen. Van Weerden vindt dat hij steeds hard aan zijn afdeling heeft gewerkt en dat het beter gaat dan vier jaren geleden. Wel moet hij lange dagen maken. Er zijn veel werkzaamheden op zijn afdeling die hij niet uit handen kan geven. Hij heeft zich voorgenomen er dit jaar nog harder tegenaan te gaan om ervoor te zorgen dat alles smetteloos zal verlopen.

Het is maandagochtend. Zoals gebruikelijk is Van Weerden als eerste op zijn afdeling. Hij kan dan in alle rust zijn dagprogramma maken. Eerst zal hij een aantal bijzondere gevallen doornemen die nog van vrijdag zijn blijven liggen, voornamelijk cliëntenaanvragen die niet duidelijk aan de gestelde voorwaarden voldoen. Inmiddels komt de post binnen en die kijkt hij door. Het grootste deel is routine, met andere woorden gewone aanvragen, maar zo blijft hij op de hoogte van wat er speelt.

Daarna zal hij met zijn teamleiders bij elkaar komen: Van Dongen, van de groep 'Aanvragenbeoordeling' en Verhoef van 'Afwerking aanvragen'. Op maandag komen daar ook Maas en Kampert bij, de buitendienstmedewerkers. De maandagmorgenvergadering duurt altijd erg lang, maar dat is niet te vermijden. Vooral Maas en Verhoef vertellen dan lange verhalen over het weekend en hij wil hun dat plezier niet ontnemen. Na de vergadering zal er nog maar korte tijd zijn voor zijn eigen werk. Om 14.00 uur heeft hij een gesprek met Kampert, die aan het einde van zijn proeftijd zit. Om 16.00 uur moet hij dan naar de werkgroep 'Automatisering' en dat zal wel weer uitlopen tot na zessen.

Tegen de werkgroep 'E-commerce' ziet Van Weerden altijd op. Hij kan in de werkgroep maar weinig begrip vinden voor de ingewikkeldheid van het werk in zijn afdeling. Het ligt bij de aanvragenverwerking nu eenmaal niet zo simpel als bij andere afdelingen. En dan verwacht men van hem dat hij al begint met een herinrichting in de dossiervorming, zodat de aansluiting beter tot stand komt. Hij heeft daar nog geen tijd voor gehad. Het vakantieschema heeft hij zelfs nog niet kunnen opstellen, laat staan dat hij toekomt aan dit soort nieuwigheden. Wat hij ook vervelend vindt in de werkgroep is, dat er vaak naar allerlei technische details wordt gevraagd waar hij ter plekke geen antwoord op weet en die hij dan later weer aan Van Dongen moet vragen.

Bij het doornemen van de post wordt zijn aandacht getrokken door een brief van een cliënt die zich erover beklaagt, dat hij vijf weken op antwoord heeft moeten wachten.

Van Weerden herinnert zich dit geval nog heel goed: dit was nu juist een aanvraag waarbij hij op een spoedbehandeling heeft aangedrongen. Hij laat meteen het dossier bij zich brengen. Het blijkt ruim twee weken bij Pieterse op de afdeling van Verhoef te hebben gelegen! En dat terwijl Pieterse dit gemakkelijk in één uur rond had kunnen maken! Hij belt Pieterse onmiddellijk om hierover opheldering te vragen.

Dan is hij zover dat hij zijn teamleiders en buitendienstmedewerkers bij zich kan laten komen. De voortgang wordt doorgesproken en ook een aantal bijzondere gevallen, waarvoor de buitendienstmensen informatie moeten gaan inzamelen. Er wordt ook vastgesteld welke aanvragen eventueel met spoed moet worden behandeld. Van Dongen en Verhoef zijn het daar weer niet over eens. Er zijn ook weer strubbelingen over de bezetting van de teams: aan de ene kant beweert Verhoef weer dat zijn achterstanden komen door een tekort aan mensen. Overwerken helpt niet meer. Hij wil één van de medewerkers van Van Dongen hebben, die er volgens hem te veel heeft. Aan de andere kant meent Van Dongen dat zijn mensen niet mogen worden gestraft voor het feit dat zij efficiënter werken dan de afdeling 'Afwerking aanvragen'. Hij verzet zich heftig tegen een overplaatsing. Daar komt bij dat het werk op de afdeling van Verhoef minder aantrekkelijk is. Van Weerden heeft een hekel aan deze regelmatige ruzies. Hij bemoeit zich er zo min mogelijk mee en snijdt vlug een ander onderwerp aan.

's Middags heeft hij het verplichte gesprekje met Kampert, wiens proeftijd afloopt. Hij heeft eigenlijk nog weinig met Kampert gewerkt maar hij maakt een goede indruk in de maandagochtendvergaderingen. Maas heeft hem ingewerkt en het zal nog wel enige tijd duren voor hij zelfstandig kan werken. Maas besteedt er veel tijd aan en Kampert maakt een enthousiaste indruk; hij zal het wel redden.

Hierna is er even tijd voor het 'echte' werk. Van Weerden beoordeelt drie dossiers die wat 'moeilijk' liggen en niet volgens de vaste normen kunnen worden afgehandeld. In twee gevallen kan hij positief beslissen. Voor het derde geval moet de buitendienst er eerst maar eens op af. Hij bespreekt met Maas dat Kampert hier zelfstandig aan gaat werken en samen bespreken ze het met de jongeman. Vol goede moed en met goede raad omgeven stapt Kampert de deur uit.

Het overleg in de werkgroep 'E-commerce' is kennelijk precies op de afgesproken tijd begonnen. Als Van Weerden binnenkomt begint men net met de behandeling van een gedetailleerd voorstel voor de indeling en codering van het cliëntenbestand. Van Weerden kan er maar moeilijk zijn aandacht bij houden. Eigenlijk weet hij er het fijne niet van, realiseert hij zich. Waar heeft

die man het over...? Zou zijn directeur soms gelijk hebben? Van Weerden was laatst nogal verrast toen zijn directeur zich weinig positief uitliet over de gang van zaken op zijn afdeling.

Van Weerden voelt zich trouwens moe de laatste tijd. De vergadering gaat maar door en door... Hij moet naar huis bellen... het zal wel weer laat worden.

### Vragen bij de case

- 1 Van welke managementlaag maakt de functie die Van Weerden bekleedt deel uit? Wat zijn de daarbij te verwachten managementtaken?
- 2 *a* Beoordeel de interpersoonlijke effectiviteit van het werkgedrag van Van Weerden.  
*b* Betrek hierbij de managementcyclus met als kern de communicatie met andere mensen (fig. 1.4 theorieboek).
- 3 Welke van de voor een manager benodigde kennisgebieden bestrijkt Van Weerden?
- 4 Welke adviezen kun je in dit geval geven? Licht elk voorstel toe.
- c* Wat zijn de effecten van het getoonde werkgedrag van Van Weerden op de aan organisaties en afdelingen te stellen eisen?

## Managementcase B

CASE B

### Zit er brood in online muziek?

Platenmaatschappijen hobbelen achter de muziek aan: cd-verkopen zakken al jaren in en de consument haalt steeds meer liedjes van internet. Verdienmodellen voor online muziek staan nog steeds in de kinderschoenen. De muziekindustrie zal veel meer moeten experimenteren met nieuwe businessmodellen. Dat betoogde Alexander Osterwalder, specialist in bedrijfsmodellen, tijdens muziekcongres Eurosonic Noorderslag in Groningen. De omzet uit betaalde downloads was ook in 2009 nog altijd niet groot genoeg om teruglopende inkomsten uit cd-verkopen te compenseren. Naast de verkoop van digitale liedjes, zullen verschillende nieuwe bedrijfsmodellen moeten ontstaan om geld te verdienen aan muziek op internet.

#### Zwakke modellen

Eén ding was duidelijk tijdens de presentatie van zelfbenoemd business model alchemist Osterwalder: het oude concept van platenmaatschappijen kent bijzonder veel zwaktes. 'De oude muziekindustrie haalde zijn omzet uit de verkoop van albums', vertelde Osterwalder. 'Platenmaatschappijen hadden bovendien geen enkele relatie met hun klant, de muziekluisteraar.'

#### Oude uitgangspunten

Osterwalder is geen muziekexpert. Wel is de Zwitserse onderzoeker, auteur en consultant gespecialiseerd in het vernieuwen van bedrijfsmodellen. En de oude uitgangspunten van de muziekindustriemodellen zijn,

zoals bekend, gedateerd.

Platenbonzen haalden bovendien het grootste deel van hun omzet binnen via een handje vol sterren. Onsuccesvolle acts en alle marketing die daarbij kwam kijken, werden gesubsidieerd door slechts een paar grote hits, zegt Osterwalder. Dat kon omdat distributieschaars was, de platenmaatschappij bepaalde wat tegen welke prijs in welke winkel kwam te liggen. Al deze uitgangspunten zijn door de mogelijkheden van internet echter achterhaald.

#### Digitaal verdienen

Terwijl de verkoop van fysieke albums in de 21ste eeuw kelderde en consumenten snel gewend raakten aan (illegale) downloads op internet, waren platenmaatschappijen en rechthebbenden traag met het beschikbaar maken van legale liedjes op internet. De 'oude' muziekindustrie lijkt zijn achterstand inmiddels door te hebben en steunt langzaam verscheidende digitale initiatieven. De industrie heeft een kleine inhaalslag gemaakt. In 2009 was de verkoop van digitale muziek goed voor 27 procent van de totale wereldwijde muziekverkoop, aldus de IFPI, de internationale vereniging van platenmaatschappijen.

#### Toegang

Deze digitale inkomsten komen hoofdzakelijk van de verkoop van digitale liedjes. Er is echter een nieuwe inkomstenstroom in de maak: geld uit de 'toegang tot muziek'.

‘Toegang’ klinkt cryptisch. Het idee is dat het toegankelijk maken van online muziek ook geld kan opleveren – via een abonnement of door middel van advertenties. De muziekindustrie zal, net als de aanbieders van mobiele telefonie, ‘de wereld bekijken door de lens van de gemiddelde omzetter per gebruiker’, zo stelde de topman van Warner Music, Edgar Bronfman, vorig jaar al in het jaarverslag van de IFPI. Met andere woorden: inkomsten komen uit diensten, niet uit de verkoop van losse liedjes of albums. Deze diensten kunnen tegen betaling onbeperkt toegang bieden tot downloads. Een ander model is *streaming muziek*, liedjes die de luisteraar direct vanaf internet beluistert en dus niet bezit. Deze nieuwe, experimentele ideeën zijn precies waar Alexander Osterwalder op doelt: nieuwe verdienmodellen met nieuwe uitgangspunten.

### Spotify

Een van de diensten die veel aandacht krijgt, is het van oorsprong Zweedse Spotify. Gebruikers luisteren direct vanaf internet naar ongeveer 6 miljoen liedjes. ‘De URL (webadres, red.) is de nieuwe mp3’, zei Niklas Ivarsson, verantwoordelijk voor licenties van Spotify, tijdens Eurosonic Noorderslag. Gebruikers van streaming bezitten de liedjes niet. Maar Spotify’s model heeft grote voordelen, zegt Ivarsson: ‘Bij een download moet je wachten tot een liedje binnen is. Bij streamen kan de gebruiker direct luisteren. Ook heb je toegang vanaf allerlei computers en andere digitale apparaten. Je bent niet meer afhankelijk van één pc waar al je liedjes op staan.’ Gebruik van Spotify is gratis, in ruil voor het aanhoren van advertenties. Het advertentiemodel alleen lijkt echter niet voldoende om winstgevend te worden. Spotify probeert daarom zo veel mogelijk gebruikers te overtuigen om over te stappen op een betaald abonnement. Premium-klienten horen geen advertenties en kunnen Spotify ook op hun telefoon gebruiken.

### Licenties

‘Spotify komt in 2010 naar Nederland’, liet Ivarsson weten. Meer details gaf hij niet. De dienst is vooralsnog alleen verkrijgbaar in Zweden, Groot-Brittannië,

Spanje, Frankrijk, Noorwegen en Finland. Eerder was er sprake van dat Spotify in 2009 in Nederland zou lanceren. Volgens Ivarssen was Spotify echter nog niet klaar. ‘We willen het graag goed doen.’ Hoewel Spotify het officieel ontkent, is het verkrijgen van licenties mogelijk een vertragend element. In Nederland is Spotify in gesprek met auteursrechtenorganisatie Buma/Stemra.

### 22tracks

Muzieksite 22tracks wachtte niet op Buma/Stemra. ‘We zijn maar gewoon op de anarchistische manier gestart. Pas nadat we live waren, hebben we bij Buma/Stemra aangeklopt’, vertelt medeoprichter Gilles de Smit. Alsnog werd 22tracks overigens vriendelijk ontvangen door de auteursrechtenclub. 22tracks krijgt zijn muziek veelal van platenmaatschappijen, dus van gesteggel met de labels is geen sprake. De muzieksite geeft in 22 genres muziektips, 22 aanbevelingen per genre. Deze favoriete nummers worden uitgekozen door dj’s en recensenten en zijn op de site te beluisteren. De Smit wil geld verdienen door extra tiplijsten toe te voegen die gekoppeld zijn aan een merk. Bedrijven zijn volgens De Smit bereid te betalen om geassocieerd te worden met bepaalde genres of artiesten.

### Ook Nokia bezig met ‘toegang’

Het grote buzzwoord mag dan streamen zijn, het downloaden van liedjes kan ook in abonnementsvorm. Telefoonmaker Nokia introduceerde in 2009 bijvoorbeeld Comes With Music, een dienst om een jaar lang onbeperkt liedjes te downloaden. In Nederland is de dienst gratis bij een speciaal mobiel abonnement bij KPN. Nokia volgt hiermee Apples muziekwinkel, de iTunes Store. Hoewel de verkoop van muziek op zich al geld opbrengt, is Comes With Music net als iTunes vooral ook een manier om telefoontjes aantrekkelijker te maken. Ook een businessmodel: een muziekdienst om meer apparaten te verkopen.

Bron: [www.z24.nl](http://www.z24.nl), 22 januari 2010

### Vragen bij de case

- 1 Voor wat voor soort beslissingen worden de managers van de platenmaatschappijen gesteld door de veranderingen in de muziekindustrie?
- 2 Door welke managementlaag moeten deze beslissingen genomen worden?
- 3 Als het topmanagement een strategisch besluit heeft genomen, wat is dan de rol van de andere managementlagen?
- 4 De laatste tweehonderd jaar hebben verschillende ontwikkelingen belangrijke invloed gehad op het hedendaags management. Welke invloeden ken je en welke spelen een rol in deze case?
- 5 Kun je een verband leggen tussen het ‘oude’ en het ‘nieuwe’ verdienmodel en de value chain van Porter?

## 1.4 Theorieboek

### Belangrijke managementbegrippen

organisatie  
 management  
 arbeidsorganisaties  
 managementlagen  
 topmanagement  
 middenkader of middle management  
 eerstelijnsmanagement  
 uitvoerende medewerkers  
 hoger middle management  
 lager middle management  
 Raad van Commissarissen  
 interpersoonlijke activiteiten  
 informatieve activiteiten  
 strategische beslissingen  
 organisatorische beslissingen  
 tactische beslissingen  
 operationele beslissingen  
 effectiviteit van een beslissing  
 managementbekwaamheden  
 high-performance-organisatie  
 expressieve organisatie  
 shareholders value  
 globalisering  
 deglobalisering  
 inspirerend leiderschap  
 managementproces volgens Henry Fayol  
 leidinggeven in 'enge' zin  
 leidinggeven in 'ruime' zin

kerntaken van management  
 constituerende taken  
 dirigerende taken  
 eisen aan hoofddoelstellingen van organisaties  
 managementcyclus  
 kennisgebieden van een manager  
 te stellen eisen aan een organisatie  
 effectiviteit  
 flexibiliteit  
 continuïteit  
 duidelijkheid  
 efficiency  
 satisfactie  
 organisatiecultuur  
 professionele cultuur  
 functies van cultuur  
 procesmodel  
 waardeketen  
 value chain  
 uitvoerende processen  
 primair proces  
 secundair proces  
 bestuurlijk proces  
 procesbeheersing  
 regelkring  
 soorten productieprocessen  
 terugkoppeling  
 vooruitkoppeling

### Extra vragen bij managementcase Frederique Heering, directeur voedselveiligheid van Numico

- 1 Welke managementactiviteiten voert Frederique Heering uit door het afgeven van een interview?
- 2 Welke elementen van hedendaags management worden in het interview door Frederique Heering naar voren gebracht?