

## Hoofdstuk 1. Strategie

### Meerkeuzevragen

#### Opgave 1.1

- B Stelling I is onjuist, want bij strategie gaat het alleen om het bepalen van de basisdoelstellingen op lange termijn. Stelling II is juist.

#### Opgave 1.2

- C De doelstellingen voor de korte termijn (maximaal 1 jaar) worden geformuleerd op operationeel niveau. De doelstellingen voor de middellange termijn (1-5 jaar) worden geformuleerd op organisatorisch of tactisch niveau. De doelstellingen voor de lange termijn (5-10 jaar) worden geformuleerd op strategisch niveau.

#### Opgave 1.3

- D Stelling I is onjuist, want hier is sprake van een strategische doelstelling. Stelling II is ook onjuist, want er is hier sprake van een operationele doelstelling.

#### Opgave 1.4

- A Stelling II is onjuist, want niet bij elke afwijking t.o.v. de doelstellingen hoeft te worden ingegrepen. Een afwijking kan immers incidenteel zijn en/of een verklaarbare oorzaak hebben. Stelling I is juist.

#### Opgave 1.5

- B Het daadwerkelijk uitvoeren van de geplande activiteiten is geen taak van het management. Plannen, coördineren en controleren zijn wél taken van het management.

#### Opgave 1.6

- C Stelling I en II zijn allebei juist.

#### Opgave 1.7

- C De S staat voor Specifiek.

#### Opgave 1.8

- D De vakbekwaamheid van de medewerkers is een kritische succesfactor binnen het perspectief van innovatie en lerend vermogen.

#### Opgave 1.9

- B Een snelle levertijd is een kritische succesfactor binnen het perspectief van de klant. Overigens is antwoord C (perspectief van interne processen) ook verdedigbaar.

#### Opgave 1.10

- C Het ziekteverzuimpercentage is een kritische succesfactor binnen het perspectief van de interne processen.

**Opgave 1.11**

- A Stelling II is onjuist, want de meerjarenbegroting heeft alleen betrekking op de lange termijn. De meerjarenbegroting wordt vertaald in een jaarbegroting, die als maatstaf dient voor het besturen van de onderneming op korte termijn. Stelling I is juist.

**Opgave 1.12**

- B Stelling I is onjuist, want het ontwerpmodel en het ontwikkelmodel worden niet onderscheiden bij spontaan veranderen, maar bij gepland veranderen. Stelling II is juist.

**Opgave 1.13**

- C De visie benoemt niet de normen en waarden van de onderneming, want deze staan in de missie van de onderneming.

**Opgave 1.14**

- C Stelling I en II zijn allebei juist.

**Opgave 1.15**

- B Bij een functionele organisatie is de organisatie verdeeld in een aantal afdelingen die elk een eigen leidinggevende en een specialistisch kennisgebied hebben.

**Opgave 1.16**

- B Bij een groter aantal lagen kunnen de communicatielijnen bij een lijnorganisatie juist lang zijn, wat tot een trage besluitvorming kan leiden.

**Opgave 1.17**

- D Uitvoerend deel.

**Open vragen****Opgave 1.18**

- a. Elke organisatie (of het nu een ziekenhuis, sportvereniging, supermarkt of politieke partij is) heeft een bepaalde eigen identiteit. De eigen identiteit wordt ook wel de missie genoemd. De missie geeft de zin van de eigen identiteit aan. In gewoon Nederlands: de missie zegt wat de organisatie wil zijn of 'waar we voor gaan'.

In de missie wordt kwalitatief en soms enigszins filosofisch aangegeven wat de organisatie wil betekenen voor haar klanten, medewerkers, aandeelhouders of andere belanghebbenden. Ook maakt de missie duidelijk waarin de organisatie zich onderscheidt van andere, soortgelijke organisaties.

- b. De Balanced Score Card is een instrument voor strategisch management, waarbij visie en strategie worden vertaald in meetbaar gereedschap. De onderneming vertaalt de strategie in meetbare doelstellingen op de volgende gebieden:
- het perspectief van de klant: 'Hoe zien onze klanten ons?'
  - het perspectief van interne processen: 'Op welk gebied moeten wij de eigen prestaties verbeteren?'
  - het financieel perspectief: 'Hoe zien we eruit voor de aandeelhouders en andere financiers?'
  - het perspectief van lerend vermogen en innovatie: 'Kunnen we blijven verbeteren en groeien?'

- c. Een KSF (ook wel Key Success Factor of Critical Success Factor) is een factor die ‘kritiek’ is voor een organisatie of project om haar missie te verwezenlijken. Deze factor bepaalt in sterke mate of een bepaalde doelstelling al dan niet wordt bereikt.
- d. De onderneming formuleert voor iedere kritische succesfactor een norm, oftewel een prestatie-indicator. Een prestatie-indicator meet of de kwantificeerbare doelen van de organisatie worden gehaald. Om dit te meten wordt de prestatie-indicator gesteld tegen een bepaalde norm.

### Opgave 1.19

- a. De missie speelt in het kader van de strategievorming een belangrijke rol, omdat de missie aangeeft waaraan de onderneming haar bestaansrecht ontleent. De missie geeft aan waarom de onderneming is opgericht, wat de onderneming wil bereiken of wat de onderneming uniek maakt. Na het vaststellen van de missie wordt de strategie bepaald. De missie wordt vertaald in concrete strategische doelstellingen.
- b. Met betrekking tot de strategieformulering kunnen drie verschillende niveaus worden onderscheiden:
- strategisch niveau;
  - tactisch niveau;
  - operationeel niveau.

#### *Strategisch niveau*

Op strategisch niveau worden beslissingen genomen over het voortbestaan en de continuïteit van de onderneming. Hierbij gaat het over de lange termijn. Bij het formuleren van strategische doelstellingen moeten vooral zeer duidelijke grenzen worden bepaald. Hierbij moet wel worden opgemerkt, dat de strategische doelstellingen afhankelijk zijn van de omgeving. Als de omgeving verandert, zal het vaak ook noodzakelijk zijn de strategie aan te passen.

#### *Tactisch niveau*

Om de strategische doelstellingen te kunnen realiseren, is het noodzakelijk dat deze worden vertaald naar doelstellingen op tactisch niveau, waarbij het vooral gaat om de middellange termijn. Waar het op het strategische vlak vooral gaat om de continuïteit van de onderneming, gaat het er op tactisch niveau om, dat de onderneming zo efficiënt mogelijk omgaat met de beschikbare mensen, grondstoffen en machines.

#### *Operationeel niveau*

Op operationeel niveau vindt de daadwerkelijke uitvoering plaats van de genomen beslissingen op strategisch en organisatorisch vlak. Het gaat hierbij om de korte termijn, waarbij de aandacht is gericht op de voortgang van het dagelijks werk. Dit betekent, dat ook de doelstellingen op operationeel niveau gericht moeten zijn op de dagelijkse uitvoering.

### Opgave 1.20

Het uitbesteden van de HRM-activiteiten aan een shared service center in een grote onderneming zal ertoe leiden dat de afzonderlijke HRM-afdelingen worden samengevoegd. De inrichting van een shared service center kan een goede stap zijn in de richting van de realisatie van de strategie van een onderneming. Het meten van de strategie kan plaatsvinden aan de hand van de Balanced Score Card.

In dit verband zijn de volgende perspectieven belangrijk:

- het klantenperspectief; door de inschakeling van een shared service center kan de dienstverlening aan de medewerkers (de interne klanten) worden verbeterd doordat meer deskundigheid kan worden verzameld;
- het financieel perspectief; concentratie van HRM-afdelingen kan leiden tot verlaging van de totale kosten. Men kan de dienstverlening efficiënter verzorgen;
- het perspectief van de interne processen; door de samenbundeling van activiteiten kan men zich makkelijker gaan specialiseren, waardoor eigen prestaties worden verbeterd;
- het innovatief perspectief; door de samenbundeling van activiteiten zijn er meer mogelijkheden voor het aanbieden van specifieke opleidingen aan de medewerkers, het bijhouden van vakkennis en het volgen van de laatste ontwikkelingen.

### Opgave 1.21

a. Managementgebieden:

- financieel management;
- personeelsmanagement (Human Resource Management);
- marketing management;
- ICT-management;
- informatiemanagement;
- kwaliteitsmanagement;
- operations management;
- procesmanagement.

b. Spontaan veranderen en gepland veranderen.

c. Stappen bij projectmanagement:

- start van het project;
- planning van het project;
- uitvoering van de werkzaamheden in de verschillende fasen en deelprojecten;
- opvolging van de projectvoortgang;
- afronding en beëindiging.

### Opgave 1.22

a. De zes belangrijkste organisatiestructuren zijn:

- lijnorganisatie;
- functionele organisatie;
- lijn-staforganisatie;
- matrixorganisatie;
- projectorganisatie;
- divisieorganisatie.

b. Een netwerkorganisatie is een flexibele organisatie die bestaat uit niet-hiërarchisch verbonden instellingen of personen met een bepaald doel.

- c. In een organigram kunnen de volgende soorten afdelingen en relaties voorkomen:
- lijnafdeling;
  - lijnrelatie;
  - ondersteunende afdeling;
  - stafafdeling;
  - stafrelatie;
  - functionele relatie.
- d. Voordelen van een lijn-staforganisatie:
- De eenheid van bevel blijft gehandhaafd.
  - Deskundige advisering en ondersteuning.
  - Betere samenwerking tussen de afdelingen.
  - Taakverlichting bij de lijnfunctionarissen.
  - Verhoging van de efficiency.
  - De manager kan nu meer mensen aansturen (zijn omspanningsvermogen stijgt).

Nadelen van een lijn-staforganisatie:

- Spanningsveld tussen lijn (praktijk) en staf (theorie).
- Bij fouten van de staf is de lijn toch verantwoordelijk.
- Staffunctionaris kan te veel bevoegdheden krijgen.
- Lijn en staf kunnen langs elkaar heen werken.
- De lijn kan afhankelijk worden van de staf.
- De staf heeft de neiging tot uitdijen (kostenverhogend).

### Opgave 1.23

Mintzberg onderscheidt de volgende organisatiestructuren:

- eenvoudige structuur;
- machinebureaucratie;
- professionele bureaucratie;
- divisiestructuur;
- adhocratie.

### Casusvragen

#### Opgave 1.24

- a. De onderneming uit de opgave heeft onder andere vier doelstellingen bepaald. Deze doelstellingen kunnen worden ingedeeld bij de volgende perspectieven:
1. financieel perspectief: de gemiddelde lonen mogen in 2023 niet meer stijgen dan 3,25% ten opzichte van 2022;
  2. innovatieperspectief: een medewerker dient jaarlijks minimaal vier dagen scholing te volgen voor het bijhouden van de laatste ontwikkelingen;
  3. financieel perspectief: het aantal afnemers moet groeien met 8% met een gemiddelde omzet van € 15.000 per nieuwe klant;
  4. perspectief van interne processen: de tijd tussen het ontvangen van de opdracht en het afleveren van de bestelde producten mag maximaal 48 uur zijn (zaterdag en zondagen niet meegerekend).

- b. Het SMART-principe wil zeggen dat een doelstelling haalbaar is en door iedereen ook als zodanig wordt geaccepteerd. De norm moet ook meetbaar zijn en iets zeggen over de prestatie-indicator. Tot slot is van belang dat een norm tijdgebonden is. In de loop van de tijd kan de norm veranderen, bijvoorbeeld door verbeterde technologie.

### Opgave 1.25

In de beantwoording dienen de vier perspectieven van de balanced scorecard tot uiting te komen. Daarnaast dienen de kritische succesfactoren (met doelwaarde en huidige waarde) te worden gerangschikt naar de verschillende perspectieven:

- financieel perspectief;
- perspectief van de klant;
- perspectief innovatie/lerend vermogen;
- perspectief van interne processen.

<b>Financieel perspectief</b>	<b>Doelwaarde</b>	<b>Huidige waarde</b>
- omzet	> € 10,0 miljoen	€ 10,2 miljoen
- inkoopwaarde omzet	< 40%	43%
- salariskosten t.o.v. omzet	< 20%	25%
<b>Perspectief van de klant</b>	<b>Doelwaarde</b>	<b>Huidige waarde</b>
- aantal klachten	< 10	23
- klanttevredenheid	> 98%	93%
- aantal retouren	< 20	45
<b>Perspectief innovatie/lerend vermogen</b>	<b>Doelwaarde</b>	<b>Huidige waarde</b>
- tijd besteed aan opleiding	> 5 dagen	2 dagen
- aantal nieuwe producten	> 4	3
<b>Perspectief van interne processen</b>	<b>Doelwaarde</b>	<b>Huidige waarde</b>
- ziekteverzuim	< 5,0%	6,4%
- R&D-projecten binnen planning	> 90%	65%

### Opgave 1.26

- a. De planning-en-controlcyclus (ook wel Deming- of PDCA-cyclus genoemd) bestaat uit de volgende vier activiteiten:
- Plannen (plan).
  - Uitvoeren (do).
  - Controleren (check).
  - Corrigeren (act).

#### *Plannen*

Om een onderneming te kunnen besturen, is het noodzakelijk om concrete plannen te maken, zowel op strategisch als op organisatorisch en operationeel niveau. Want zonder heldere plannen weten zowel leidinggevendenden als hun medewerkers niet goed wat zij moeten doen. En dan is het moeilijk om tot concrete resultaten te komen, aangezien men niet weet welke resultaten gewenst zijn.

*Uitvoeren*

Aangezien geen onderneming geld kan verdienen met uitsluitend plannen maken, zal het management ervoor moeten zorgen dat de geplande activiteiten daadwerkelijk worden uitgevoerd. De inzet van mensen, machines, materialen en andere productiemiddelen moet ertoe leiden dat de onderneming concrete producten en/of diensten voortbrengt. Hierbij is het belangrijk dat in ieder proces de vooraf vastgestelde doelstellingen zo veel mogelijk gerealiseerd worden.

*Controleren*

Om de processen onder controle te houden, is het noodzakelijk om regelmatig na te gaan of de doelstellingen worden bereikt. Het management zal de behaalde resultaten moeten meten en de uitkomsten vergelijken met de normen (plannen) die vooraf zijn vastgesteld. Bij afwijkingen zal moeten worden uitgezocht wat hiervan de achterliggende oorzaak is.

*Corrigeren*

Als de behaalde resultaten afwijken van de doelstellingen, zal de directie moeten ingrijpen. Dit is niet altijd het geval, aangezien een afwijking incidenteel kan zijn en niet altijd een duidelijke oorzaak heeft. Maar bij structurele afwijkingen zal het management moeten ingrijpen. Hierbij kunt u denken aan het wijzigen van één of meer procedures, maar ook aan het gericht instrueren en opleiden van medewerkers. Een mogelijke corrigerende actie kan ook zijn dat het management besluit om een bepaalde norm bij te stellen.

## b. Perspectief van de klant:

Voorbeeld: KSF = klanttevredenheid(burgers); PI = klanttevredenheidsscore > 8,0.

## Financieel perspectief:

Voorbeeld: KSF = ontwikkeling personeelskosten ambtenarenapparaat; PI = reductie personeelskosten komend jaar t.o.v. huidig jaar met 5%.

## Perspectief van de interne processen:

Voorbeeld: KSF = doorlooptijd vergunningsaanvragen; PI = vergunningsaanvragen worden binnen één week in behandeling genomen.

## Perspectief van innovatie en lerend vermogen:

Voorbeeld: KSF = bekwaamheid raadsleden; PI = alle raadsleden dienen jaarlijks een training debatteren en effectief vergaderen te volgen.

**Opgave 1.27**

- a. De formulering van een kritische succesfactor moet voldoen aan de eisen van 'SMART'. In het artikel wordt de nadruk gelegd op de efficiency van het uitbesteden van de HRM-activiteiten. De kritische succesfactor zal geformuleerd moeten worden in één van de genoemde perspectieven. Bij deze vraag zijn overigens meerdere antwoorden goed. Van belang is of de formulering 'SMART' is en of de kritische succesfactor in één van de perspectieven kan worden geplaatst. Op het examen moet het antwoord geconcretiseerd worden.
- b. Ook bij deze vraag zijn meerdere antwoorden goed, afhankelijk van de antwoorden die bij a zijn gegeven. De norm moet om elk geval concreet zijn. Essentieel is dat de norm correspondeert met de 'SMART-geformuleerde' kritische succesfactor.

**Opgave 1.28**

Bij deze opgave kunnen meerdere goede antwoorden worden gegeven, bijvoorbeeld:

Winstgevendheid: brutowinstpercentage.

Klanttevredenheid: rapportcijfer, percentage klachten, NPS-score.

Innovatie: aantal nieuw gelanceerde producten.

**Opgave 1.29**

Ook bij deze opgave kunnen meerdere goede antwoorden worden gegeven, bijvoorbeeld:

- het trekken van 6 miljoen bezoekers per jaar in 2030;
- tot de top-5 van Europese attractieparken behoren in 2030;
- structureel winst behalen op lange termijn.

**Opgave 1.30**

a. Bij Haberdorf nv is er sprake van een divisieorganisatie.

b. Bij deze opgave zijn meerdere goede antwoorden mogelijk, afhankelijk van de motivering. Het gaat er vooral om dat het organigram zo 'plat' mogelijk wordt. Dan zou de onderneming zelfs een lijnorganisatie kunnen blijven, maar dan met minder lagen.