

Stichting Certificaat Ondernemerschap

Uitwerkingen examen Strategie, dinsdag 8 juni 2010

Opmerkingen vooraf:

- Totaal 100 punten te behalen.
- Bij elke vraag staat het maximum aantal te behalen punten vermeld. Een deel van het puntenaantal toekennen is toegestaan.
- Bij een aantal vragen zijn meerdere antwoorden mogelijk, dit ter beoordeling van de corrector.
- Er wordt voor de antwoorden verwezen naar de paginanummers van de vijfde druk van het boek Strategische management in het MKB van Dekker, Huls, Scherjon.

ANTWOORDINDICATIES

Jan en Rik zijn verschillende typen ondernemers. Ondernemers zijn te verdelen in ideaaltypen, bijvoorbeeld de ondernemer-vakman, de ondernemer-koopman, de ondernemer-manager, de ondernemer-leider.

Vraag 1 (2x3pt)

Hoe zou Jan zijn te typeren en hoe zou u Rik willen typeren? Motiveer uw antwoord.

Antwoord 1 (p.17/18)

Jan: als ondernemer-vakman, maar ook als ondernemer-koopman. Hij werkt het liefst met zijn handen, maar handel zat ook in zijn bloed.

Rik: minder als ondernemer-vakman, meer als ondernemer-koopman en ondernemer-manager. Uit de casus blijkt niet dat Rik in de werkplaats werkt, maar wel dat hij leiding geeft aan zijn bedrijf, goed is in de algemene bedrijfsvoering en ook cijfermatig veel interesse heeft.

Van ondernemer-leider is hier geen sprake. Daarvoor is het bedrijf te klein.

Jan en Rik Van Zwol zijn samen in een v.o.f-vorm gaan ondernemen. Daarna is deze omgezet in de BV-vorm. Voor het ondernemen in de BV-vorm kunnen de volgende vier motieven worden genoemd:

- het fiscaal motief;
- het financieringsmotief;
- het juridisch motief;
- het opvolgingsmotief.

Vraag 2 (4x2pt)

Geef per motief aan of deze van toepassing kan zijn op deze casus en verklaar waarom deze wel, of waarom deze niet van toepassing is.

Antwoord 2 (p.248)

In beginsel van toepassing:

- *Fiscaal motief*: bij een bepaald omslagpunt is het exploiteren in de BV-vorm financieel gunstiger dan ondernemen met een aanslag voor de inkomstenbelasting. Perfect behaalt zeer goede resultaten, waardoor het exploiteren in de BV-vorm waarschijnlijk gunstig is.

- *Juridisch motief*:

- . voor het waarborgen van de continuïteit van de onderneming.
- . voor het beperken van de privé-aansprakelijkheid.

In beginsel niet van toepassing:

- *Financieringsmotief*: een BV kan doorgaans beter (risicodragend) vermogen aantrekken dan een onderneming die wordt uitgeoefend in de persoonlijke rechtsvorm. Uit de casus blijkt niet dat dit een argument is voor de bank om wel of geen krediet te verstrekken.

. *Opvolgingsmotief*: Dit motief ligt niet voor de hand gelet op het moment waarop Jan en Rik in de BV-vorm gingen ondernemen. Wel kan het een argument zijn voor de opvolging van Rik.

Jan en Rik hebben een BV-structuur in het leven geroepen, die niet te complex moest zijn maar wel adequaat met het oog op de continuïteit van Perfect.

Vraag 3 (5pt)

Hoe zou u die BV-structuur vormgeven als u in hun schoenen zou hebben gestaan? Motiveer uw antwoord.

Antwoord 3 (p. 251-253)

Een voor de hand liggend schema is:

- Voor zowel Jan als Rik een personal-holding-BV.
- Een holding-BV,
- Een werk-BV.

* Er wordt in de casus niet gesproken over wie de eigenaar is van de onroerende zaak van Perfect. Mocht deze aan Rik zijn verkocht, of zijn ingebracht in de nieuwe structuur, dan zou men kunnen hebben gekozen om de onroerende zaak in een afzonderlijke BV onder te brengen. (Met verhuur aan de werk-BV).

* In het geval men bang is dat de aandelen later zouden verwateren, kan men ook nog een Stichting Administratie Kantoor tussen de Personal Holding-BV's en de Holding-BV hebben kunnen plaatsen.

Het is in de stad waar Perfect opereert wel opgevallen dat de familie Van Zwol het zo goed doet. In een andere wijk is een fietsenhandelaar die geen opvolger heeft en zijn bedrijf wil verkopen. Hij onderneemt met één BV en vraagt aan Jan en Rik of zij deze willen kopen, omdat hij graag wil dat zijn klanten goed onderdak komen.

Vraag 4 (3x3pt)

Geef voor Rik drie nadelen van een aandelentransactie in vergelijking met een activatransactie.

Antwoord 4 (p.407)

- Bij koop van aandelen ontstaat geen recht om af te schrijven op basis van de actuele waarde van de activa.
- De belastinglatentie gaat van Jan over naar Rik.
- De financiering van de koopsom kan worden belemmerd door de werking van artikel BW II-207c.
- De verplichtingen van de BV blijven in stand.
- De overnameverplichting van het gehele personeel.
- De verplichte overname van niet gewenste (bedrijfs)onderdelen, als deze niet tijdig zijn onttrokken aan de activa.
- Door activa buiten de overname te houden is de activatransactie goedkoper dan een aandelentransactie.
- Over goodwill mag fiscaal niet worden afgeschreven.
- De waardebepaling van aandelen is ingewikkelder dan die van een activatransactie.

Vooraf wil Rik die aangeboden BV niet zomaar kopen. Hij vindt een due-diligence-onderzoek (DDO) niet meer dan logisch, zeker als het gaat om een aandelentransactie.

Vraag 5 (2x2pt)

Noem twee functies van een DDO.

Antwoord 5 (p.287)

- Het beter onderbouwen van beslissingen in het onderhandelingsproces over koop en verkoop.
- Het voorkomen van het kopen van een kat in de zak.
- Het onderbouwen van de juiste waarde.

Op grond van de aanbodtypologie is Perfect een fietsenzaak, maar mogelijk ook een ambachtelijke rijwielzaak. Dit wil Rik zo houden en hij zet alles op alles om die positie te verdedigen, ondermeer door het aangaan van strategische allianties. Het uiteindelijke doel daarvan is dat Perfect tevreden klanten heeft en houdt.

Vraag 6 (3x2pt)

Welke strategische allianties zal Rik hebben kunnen sluiten om hun doelen te bereiken? Geef er drie.

Antwoord 6 (p.168/169)

- Het lidmaatschap van en samenwerking met Profil.
- Goede contacten en afspraken met de groothandel.
- Goede contacten en gemaakte afspraken met de fabrikant (uitverkoopkortingen).
- Een goede samenwerking met andere leveranciers.
- Goede administratieve ondersteuning door een administratiekantoor.

Rik moet rekening houden met de wensen van zijn klanten. Die wensen zijn aan veranderingen onderhevig en spelen zich af buiten zijn onderneming. Die aankoopcriteria worden kritieke succesfactoren genoemd, de ksf's van een onderneming. Voor een deel worden deze natuurlijk bepaald door Perfect zelf, want Jan en Rik hebben gekozen voor een bepaald bedrijf met een bepaalde formule. Om te kunnen voldoen aan de wensen van de klanten heeft Perfect een zekere bedrijfsomvang, bedrijfsinrichting en bedrijfsformule nodig. Deze worden de kritieke bedrijfs(proces)factoren genoemd, de kbp's van een onderneming, en zijn dus van interne aard.

Vraag 7 (5x2pt)

Bedenk en/of geef uit de casus voor Perfect vijf kritieke succesfactoren.

Antwoord 7 (p.221-224)

Basis: hoe denken consumenten over Perfect?, de aankoopcriteria!

(Niet in volgorde van belangrijkheid).

- De locatie (van de zaak).
- Goede parkeergelegenheid.
- De uitstraling (van de winkel).
- Het assortiment.
- Lid van een inkooporganisatie/bepaalde formule.
- De service en klachtenafhandeling.
- Prijs/kwaliteitverhouding.
- De soepelheid waarmee wordt ingeruild.
- Deskundigheid van de verkopers en de rijwielherstellers.
- Vriendelijkheid en gastvrijheid.
- De indruk die de reclame-uitingen geven.
- Leveringsbetrouwbaarheid.
- De ontvangen aanbevelingen.
- Het is een toonaangevende onderneming (met een unieke serviceverlening).
- Het assortiment fietsen en de breedte van het dienstenpakket worden als zeer gedifferentieerd beoordeeld.

Vraag 8 (5x2pt)

Bedenk en/of geef uit de casus voor Perfect vijf kritieke bedrijfs(proces)factoren.

Antwoord 8 (p.221-224)

Basis: kan het bedrijf voldoen aan de wensen van de klant?

(Niet in volgorde van belangrijkheid).

- Voldoende en goede gereedschappen/uitrusting.
- Afspraken kunnen worden nagekomen (goede interne organisatie).
- Vervoermiddelen om de fietsen af te leveren.
- Een koffie- en theecorner voor de wachtenden en bij het ondertekenen van de koopovereenkomst.
- Een kinderspeelhoekje.
- Interne en externe opleiding van het personeel (vakbekwaam).
- Goede contacten met de inkooporganisatie en de groothandel (voor tijdige leveringen).
- Een goede bestelprocedure waardoor tijdig kan worden geleverd.
- Een goed magazijn(beheer)systeem.
- Voldoende medewerkers (geen wachttijden voor de klant).
- Er is een informatiecentrum in de zaak aanwezig.

Jan heeft op een moment een ‘echte rijwielhandel’ opgezet met wat extra omzetsmogelijkheden naast dit bedrijf. Zijn vestigingsplaats moest, en moet, daarvoor voldoen aan een aantal voorwaarden.

Vraag 9 (4x2pt)

Noem vier vestigingsplaatsfactoren voor het bedrijf Perfect.

Antwoord 9 (p.182)

- Een goed bestemmingsplan.
- De aanwezige infrastructuur.
- De kosten die de plaats met zich meebrengt.
- De bereikbaarheid.
- De aanwezigheid van voldoende klanten.
- Het goed kunnen inrichten van het pand voor een toonaangevende rijwielzaak.
- De uitbreidingsmogelijkheden.
- De plaatselijke regelgeving voor het maken van reclame via het pand.
- Het mogen aanhouden van een (bedrijfs)woning bij de zaak.
- Het kunnen, en door de gemeente mogen, inrichten van een vuurwerkdepôt.

Perfect heeft besloten om de verkoop en reparatie van bromfietsen geheel te staken.

Vraag 10 (3x2pt)

Welke mogelijke redenen zouden zij voor dit besluit kunnen hebben gehad, naast het feit dat de ondernemers er ‘niet zoveel mee hadden’? Noem drie redenen en motiveer uw antwoord.

Antwoord 10 (p.194-197)

- Hiervoor was onvoldoende technische kennis aanwezig.
- De plaatselijke milieuverordening voor de verkoop en reparatie van brommers belemmert een winstgevend verkoop.
- Het is een ‘dog’ op het moment van bedrijfsopvolging.
- Onvoldoende vraag naar brommers.
- Een te zwakke concurrentiepositie in de verkoop van brommers.
- Een te snelle technische ontwikkeling/productvernieuwing in bromfietsen.
- De door de bromfietsfabrikant gestelde eisen aan het verkooppunt.
- Het assortiment brommers voldoet niet meer aan de belevingswereld van de afnemer.

Bij de SWOT analyse, met als doel te komen tot de ontwikkeling van strategische opties, is de DESTEP-methode een bruikbaar instrument om de niet-beïnvloedbare macro- en meso-omgevingsfactoren te analyseren.

Vraag 11 (7x2pt)

Laat met behulp van deze methode zien met welke kansen en/of bedreigingen dit bedrijf te maken heeft. Noem naar eigen keuze zeven kansen en/of bedreigingen. Laat in het onderstaande schema expliciet zien bij welk onderdeel de kans/bedreiging hoort. (Als een kans of bedreiging niet is de casus is terug te vinden, moet er wel een verband zijn met dit type bedrijf).

Onderdeel	Kans	Bedreiging
D.....		
E.....		
S.....		
T.....		
E.....		
P.....		

Antwoord 11 (p.146/147)

Onderdeel	Kans	Bedreiging
Demografisch	- 55+ - gezinnen met kinderen - oudere ondernemers stoppen	
Economisch	- de consument bezuinigt niet op de aanschaf van een nieuwe fiets - vooral duurdere fietsen (\geq € 800,=) blijven in trek	- tekort aan vakbekwaam personeel - afnemend marktaandeel tweewielerspecialzaak t.g.v. de overige kanalen
Sociaal	- meer aandacht voor gezondheid - een consument hecht veel waarde aan kwaliteit - een fiets heeft bij aankoop door particulieren een hoog 'need to feel/see'-gehalte	- diefstalgevoelig
Technisch	- productinnovaties zorgen voor nieuwe vraagimpulsen	- kortere levenscyclus vraagt een nauwkeurige voorraadbeheersing
Ecologisch	- toenemend milieubewustzijn	
Politiek	- de fiscale fietsenregeling	

Perfect scoorde enige jaren geleden voor de concurrentiebenchmark beter dan het gemiddelde van de bedrijven die aan de bedrijfsvergelijking deelnamen. Het is ook mogelijk dat Rik een interne benchmark doet om daarmee de prestaties van zijn bedrijf nog beter te maken. Daarvoor doet hij onderzoek naar zijn bedrijfsuitkomsten over een reeks van jaren.

Vraag 12 (4x2pt)

Noem vier zaken die hij onder de benchmark kan laten vallen om daarmee de beste werkwijzen binnen zijn organisatie te vinden.

Antwoord 12 (p.370-372)

Voor deze vergelijkingen kunnen in de jaren die worden beoordeeld onder andere de volgende zaken met elkaar worden vergeleken:

- brutowinstmarge (eventueel per activiteit; zie hierna);
- totale kosten en/of specifieke kosten;
- bedrijfsresultaat per activiteit (nieuwe fietsen; gebruikte fietsen; werkplaats; accessoires; vuurwerk; kerstbomen);
- omzet per medewerker;
- omzet per vierkante meter vloeroppervlakte;
- omloopsnelheid van de voorraad;
- aantal klachten per jaar;
- het bedrag dat aan garantie moest worden besteed;
- het aantal klanten dat niet kon worden bediend omdat het gewenste product niet kon worden geleverd;
- het bedrag dat als oninbaar moest worden afgeboekt.

Na de benchmark met zijn collega's constateert Rik dat geen van de anderen kerstbomen verkoopt. Nu hij goed kijkt levert de verkoop daarvan eigenlijk ook niet zoveel op. Toch meent hij dat deze 'dog' in zijn productenaanbod moet blijven bestaan ondanks het feit dat deze verkoop nooit tot het naastliggende kwadrant in de Boston Consulting Group-matrix zal gaan behoren.

Vraag 13 (3x2pt)

- a) Welk naastliggende kwadrant wordt bedoeld?
- b) Leg het verschil uit tussen deze twee kwadranten.
- c) Waarom denkt u dat Rik de kerstbomen toch wil handhaven, ondanks dat hij deze als 'dog' typeert?

Antwoord 13 (p.110)

- a) Het naastliggende kwadrant is dat van de cash cows.
 - b) Bij een cash cow is er sprake van een hoog relatief marktaandeel en een hoge winstmarge per product-marktcombinatie. Dogs daarentegen hebben een laag relatief marktaandeel en een lage winstmarge, of zelfs verlies, per product-marktcombinatie. Dit betekent dat een cash cow een veel grotere kasontvangst kent dan de dog.
 - c) Hij houdt de verkoop van kerstbomen aan omdat hij daarmee de verkoop van andere producten en diensten stimuleert. (Meer bezoek aan de zaak).
-