

Stichting Certificaat Ondernemerschap

**Examen Strategie**  
**Dinsdag 19 januari 2010**

**Uitwerkingen**  
**Visscher van Beerensteijn notarissen**

*Bij elke vraag staat het maximum aantal punten vermeld. Een gedeelte van de punten toekennen is toegestaan.*

*Bij een aantal vragen zijn afwijkende antwoorden mogelijk. De corrector is vrij in de beoordeling hiervan.*

## VISSCHER VAN BEERENSTEIJN NOTARISSEN (VVB)

NB De paginanummers in deze standaarduitwerking verwijzen naar de 5e druk van 'Strategisch management in het MKB' van Dekker, Huls en Scherjon.

### Vraag 1 (3 punten)

Beschouwt u Ewout Jr. en Marjolein als push- of als pullstarters? Motiveer uw antwoord.

*Beiden zijn pullstarters. Bij een pushstarter wordt de ondernemer min of meer gedwongen een eigen onderneming te beginnen. Dat is hier niet aan de orde. Zowel Ewout Jr. en Marjolein zouden goed in hun eerdere baan kunnen doorwerken. Uit de casus blijkt verder dat beiden blij waren eindelijk een eigen kantoor te hebben.*

*(p. 16, 69-70)*

Shapero noemt de volgende sociologische aspecten die invloed hebben op het al dan niet ondernemer worden:

- breuk in de levensloop
- bezit van adequate middelen
- voorbeeld in de nabije omgeving
- neiging tot zelfstandigheid

### Vraag 2 (4x 2 punten)

Geef gemotiveerd aan (met verwijzingen naar de casus) in welke mate u elk van deze vier aspecten herkent in de casus over Visscher Van Beerensteijn Notarissen (VVB) ten tijde van de overname in 2005.

*-Een breuk in de levensloop. Hiervan is geen sprake. Ewout Jr. en Marjolein hebben beiden een betaalde baan op het moment dat zij ondernemer worden. Van een 'vlucht' in het ondernemerschap is dus geen sprake.*

*Van Ewout Jr. zou je nog kunnen zeggen dat er een mogelijke breuk zou kunnen ontstaan, indien de vorige eigenaren Ewout Visscher (Sr.) en Frits van Beerensteijn geen overnamekandidaat konden vinden, toen zij wilden stoppen met werken.*

*-Een voorbeeld in de nabije omgeving. Beide ondernemers komen uit een notarissenfamilie en hebben dus voorbeelden van dichtbij gehad.*

*-Het bezitten van adequate middelen. Een idee over de aan te bieden diensten hebben Ewout Jr. en Marjolein zeker. Dat is bepaald door hun beroep van notaris. Vanuit de monopoliepositie voor het maken van notariële akten is er in principe ook een zekere vraag naar hun diensten. Over de financiële middelen is de casus niet duidelijk.*

*-De neiging tot zelfstandigheid. Deze neiging is aanwezig. Uit de casus blijkt dat beiden blij zijn eindelijk een eigen kantoor te hebben.*

*Beoordeling: belangrijk is dat het antwoord aansluit op de theorie en dat er aan de hand van de casus een onderbouwing wordt gegeven.*

*(p. 15-16)*

Lievegoed was een van de eerste wetenschappers, die de ontwikkeling van ondernemingen vergeleek met die van de mensen. In elke fase verandert het bedrijf. Lievegoed noemde achtereenvolgens de pioniers-, de differentiatie- en de integratiefase.

**Vraag 3 (4 punten)**

Welke fase(n) herkent u bij VVB? Motiveer uw antwoord.

*VVB bevindt zich in de pioniersfase.*

*-Kenmerken pioniersfase: directe communicatie en aansturing, improviserend werken en slecht vastgelegde procedures (zie klacht BFT), vlakke organisatiestructuur (geen managementlaag tussen directie en werkvloer), improviserend bedrijfsbeleid en nauwelijks langetermijnplanning. Van professioneel financieel management en standaardisatie is nog geen sprake en daardoor is er duidelijk nog geen sprake van differentiatiefase.*

*(Wel is het besef doorgedrongen dat het anders moet. Daardoor hebben beide ondernemers een toekomstvisie ontwikkeld.)*

*(p. 46 en 47)*

Een belangrijk verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven betreft eigendom en leiding. Binnen familiebedrijven zijn eigendom en leiding vaak in dezelfde handen. Bij niet-familiebedrijven zijn eigendom en leiding vaker gescheiden.

**Vraag 4a (2x 2 punten)**

Welke twee nadelen zijn er doorgaans verbonden aan het overdoen van een familiebedrijf aan (een van) de kinderen?

*De twee nadelen zijn:*

- de bestaande ondernemer (ouders) kijken vaak naar de beschikbaarheid van een opvolger en niet zozeer naar diens capaciteiten;*
- de nieuwe eigenaar is vaak een relatief jonge manager met weinig ervaring.*

*(p. 399/400)*

**Vraag 4b (2x 2 punten)**

In hoeverre vindt u dat deze twee nadelen spelen bij Ewout Jr. en Marjolein? Motiveer uw antwoord d.m.v. verwijzingen naar de casus.

*Deze nadelen lijken beide beperkt aan de orde. In de specifieke rol als notaris-ondernemer hebben beiden geen ervaring. Wel geldt dat Ewout Jr. en Marjolein voldoende kennis en beroepservaring hebben om als notaris succesvol te zijn. De specifieke organisatiekennis van Ewout Jr. door zijn jarenlange ervaring als kandidaat-notaris bij VVB en de managementervaring van Marjolein kunnen elkaar goed aanvullen.*

Porter onderscheidt drie generieke concurrentiestrategieën. Het doel hiervan is het creëren en behouden van een duurzaam concurrentievoordeel. Deze drie concurrentiestrategieën zijn:

- de strategie van kostenleiderschap;
- de strategie van differentiatie;
- de focusstrategie.

#### Vraag 5a (3x 4 punten)

Leg de essentie uit, van elk van deze concurrentiestrategieën. Beperk uw antwoord steeds tot vijf à zes regels per strategie.

*- de strategie van kostenleiderschap. Deze strategie houdt in dat vaak eenvoudige producten en diensten worden geleverd. Door zeer efficiënt en in grote hoeveelheden te produceren en zoveel mogelijk op kosten van serviceverlening te besparen wordt de kostprijs zo laag mogelijk gehouden. De lage integrale kostprijs stelt de onderneming in staat de markt te bewerken met lage verkoopprijzen en daarbij toch winst te maken.*

*- de strategie van differentiatie. Deze strategie is er op gericht het producten- en dienstenpakket van de onderneming zodanig te differentiëren dat voor de specifieke markt een uniek product of unieke dienst ontstaat. Indien de uniekheid door de markt wordt erkend, ontstaat er een duurzaam concurrentievoordeel. Er kan daarmee geconcurrereerd worden op kwalitatieve aspecten. De hoogte van de verkoopprijs (en dus kostprijs) is daardoor minder bepalend voor het behalen van omzet.*

*- de focusstrategie. Bij de focusstrategie richt een onderneming zich op een niche in de markt. De producten of diensten zijn afgestemd op een specifiek segment van de markt.*

*(p. 101-105)*

Zowel Ewout Jr. als Marjolein hebben een visie op de toekomst van VVB gepresenteerd.

#### Vraag 5b (2x 3 punten)

Welke generieke concurrentiestrategie herkent u in deze voorstellen van Ewout Jr. en van Marjolein? Motiveer uw antwoord.

*-de visie van Ewout Jr. is: 'Good value, good money'. Ewout wil duidelijk kiezen voor een bepaald segment (vastgoedbranche) en daarin superieure kwaliteit leveren tegen een bovengemiddeld tarief. Hierin is de focusstrategie te herkennen (meer specifiek: de differentiatie-focus).*

*-de visie van Marjolein is: een breed assortiment, niet te complexe en ook niet te simpele akten, en door een efficiënte organisatie concurrerend zijn. Deze strategie heeft kenmerken van zowel kostenleiderschap (bv redelijke prijs, efficiëntie) en differentiatie (bv betere kwaliteit en niet beperken tot eenvoudige akten).*

Niet elke generieke strategie is altijd even goed toepasbaar. Van vrije keuze is dus niet altijd sprake. De mate waarin een gekozen strategie effectief is, is afhankelijk van in hoeverre aan bepaalde vereisten wordt voldaan. Hierbij spreekt Porter over vereiste vaardigheden en middelen en organisatorische vereisten.

**Vraag 5c (2x 6 punten)**

Noem drie vereisten bij de voorgestelde generieke strategie van Ewout Jr. en bij die van Marjolein.

*(tabel 3.1 op p. 105)*

Porter noemt het gevaar van 'stuck in the middle' geraken.

**Vraag 5d (4 punten)**

Bij welk van de twee strategische voostellen voor VVB 2.0 acht u het risico van 'stuck in the middle' het grootst? Motiveer uw antwoord.

*Het risico op 'stuck in the middle' wordt groter door, gezien door de ogen van de klant, geen duidelijke keuze te maken uit één van de drie generieke strategieën. Dit risico is het grootst bij de visie van Marjolein. Zij maakt een minder duidelijke keuze dan Ewout Jr. De kans bestaat dat de klanten haar visie zullen zien als:*

- te duur **is** voor een goedkope uitstraling, of
- te weinig onderscheidend **is** t.o.v. de concurrentie.

*(p. 105)*

Naast Porter ontwikkelde ook Ansoff min of meer algemene strategieën. Deze vier strategieën zijn specifiek gericht op groei. Hij sprak over:

- marktpenetratie
- productontwikkeling
- marktontwikkeling
- marktdiversificatie

**Vraag 5e (4x 2 punten)**

Leg kort de essentie van elke groeistrategie uit.

- marktpenetratie: de ondernemer probeert in bestaande markten met bestaande producten dieper te integreren;
- productontwikkeling: de ondernemer probeert met verbeterde/ vernieuwde producten meer te verkopen aan de huidige markt;
- marktontwikkeling: de ondernemer zoekt nieuwe markten voor producten die hij/zij nu al voert;
- marktdiversificatie: door nieuwe PMC's op te nemen in assortiment/ bedrijfsactiviteiten begeeft de ondernemer zich op voor hem nieuwe en aantrekkelijke (groei)markten.

*(p. 113-115)*

Uit de casus blijkt dan ondernemende notarissen groeimogelijkheden benutten.

**Vraag 5f (2x 2 punten)**

Welke groeistrategie hoort bij ‘Collaborative Law’ en welke bij het abonnement op de ‘testament-updateservice’? Geef een beredenering bij uw antwoord.

*-Collaborative Law: dit is een alternatief voor mediation, en voor notarissen een geheel nieuw product. Uitgaande van een verschil in markten (de markt voor alternatieve manieren van conflicten oplossen is een andere dan de markt voor notariële akten) valt dit onder marktdiversificatie. Ansoff zou dit productontwikkeling noemen indien deze dienst alleen op de huidige markt wordt afgezet. Dit kan worden goedgekeurd, indien de kandidaat dat duidelijk aangeeft.*

*-testament-updateservice: Hier gaat het per definitie om dezelfde markt en is de afweging of de update-service als nieuwe dienst gezien wordt (dan geldt productontwikkeling) of dat hetzelfde product (het opstellen van een actueel testament) meerdere keren verkocht wordt (dan geldt marktpenetratie). De kandidaat moet daarin duidelijk zijn.*

**Vraag 6a (3 punten)**

Formuleer in uw eigen woorden de essentie van Human Resources Management.

*Binnen HRM wordt de mens niet langer beschouwd als productiefactor en dus als kostenpost. In plaats daarvan wordt de mens gezien als een strategische investering, die van vitaal belang is voor de onderneming. Personeel is de belangrijkste factor in de concurrentiestrijd.*

*(p. 226, in eigen woorden)*

**Vraag 6b (2x 2 punten)**

Geef, op basis van uw vorige antwoord, een punt aan dat u wel goed vindt en een punt dat u niet goed vindt aan de wijze waarop Ewout Jr. en Marjolein met hun personeel omgaan. Motiveer uw antwoord.

Wel goed:

*-de kandidaat-notarissen krijgen veel ruimte. Dit is goed voor de motivatie en de zelfstandigheid.*

*-opleidingsbudget naar eigen inzicht invullen. Dit komt ten goede aan het kennisniveau van de medewerkers en ook aan de autonomie doordat de medewerkers zelf mogen beslissen.*

*-goede werksfeer stimuleren, door de cultuur dat de ondersteunende medewerkers er helemaal bij horen. Een positieve sfeer draagt bij aan de arbeidsvreugde en de prestaties.*

*-...*

*-...*

Niet goed:

*-te weinig doen aan het verloop. Dit leidt tot onnodig veel moeite en investeringen om nieuwe collega's op niveau te krijgen.*

*-weinig doorgroeimogelijkheden. Dit werkt demotiverend op termijn en heeft mogelijk een hoger verloop tot gevolg. Ook kan het betekenen dat mensen zich minder ontwikkelen.*

*-te weinig kennis op gebied van vennootschapsrecht. Hierdoor kan er minder*

*business gerealiseerd worden op dit rechtsgebied en komt de continuïteit hiervan ook in gevaar als de paar specialisten vertrekken.  
-geen maatregelen nemen om het functioneren van de boekhouder te verbeteren. Dit leidt tot klachten van BFT en is niet goed voor de naam van VVB. Bovendien lopen bedrijfsprocessen minder goed dan mogelijk is, en kan mogelijk bij collega's het beeld ontstaan dat minder presteren geaccepteerd wordt.*

*-...  
-...*

*Beoordeling: naar inzicht corrector. Van belang is dat de kandidaat de antwoorden koppelt aan de essentie van HRM (vraag 6a).*

Naast maken van een keuze voor een generieke en/of groeistrategie, is het belangrijk om de specifieke strategie te formuleren op basis van de concrete situatie waarin een onderneming zich bevindt. Hierbij speelt de SWOT-analyse een belangrijke rol.

### **Vraag 7a (8x 2 punten)**

Maak een SWOT-analyse voor VVB en noem voor elk onderdeel van de SWOT-analyse minimaal twee punten uit de casus. Zorg ervoor dat u de door u gegeven antwoorden op vraag 6b niet herhaalt.

*Voorbeelden van punten, verder ter beoordeling corrector:*

*S Kennis lokale markt bij Ewout Jr. door ervaring bij VVB  
S Managementervaring Marjolein bij CMS Derks Star Busmann  
S Locatie midden in Boxtel en gemoderniseerd pand  
S Veel ruimte voor personeel  
S Goede naam met bijbehorende tarieven  
S...  
W Beperkte kennis vennootschapsrecht binnen VVB  
W Ewout Jr. en Marjolein hebben het te druk voor complexe eigen zaken waardoor al eens fouten zijn ontstaan  
W Financiën en andere bedrijfsmatige taken niet op orde (BFT ontevreden)  
W Hoog verloop onder kandidaat-notarissen  
W Relatief beperkte ervaring kandidaat-notarissen (werving vanuit collegebanken)  
W...  
O Notaris in loondienst  
O HBO Rechten studie -> professioneel kantoormanagement  
O Afname tekort aan goed personeel  
O Nieuwe diensten in opkomst binnen notariaat  
O Nieuwe wet personenvennootschappen  
O...  
T Toenemend toezicht BFT en KNB  
T Economische crisis  
T Opkomst goedkope internetnotarissen  
T Druk op prijs en kwaliteit door toegenomen concurrentie / vrije tarieven  
T Dreiging van de succesvolle Van Bruggen Notarissen  
T...*

*Indien de kandidaat eigen antwoorden van vraag 6b herhaalt, worden deze niet goedgekeurd.*

**Vraag 7b (8 punten)**

Formuleer in 10 tot 15 regels uw advies voor de strategie voor VVB op basis van de door u genoemde acht punten uit de SWOT-analyse en eventueel uw antwoorden op vraag 6b. Ga in ieder geval in op de generieke strategie van Porter.

*Voorbeeld van een goed antwoord:*

*Kies voor een duidelijke positionering als regionaal juridisch dienstverlener van hoogwaardig niveau. Ontwikkel nieuwe diensten en zoek samenwerking met advocaten, gerechtsdeurwaarders en accountants, zodat totaaloplossingen geboden kunnen worden. Door de opkomst van kostenleider Van Bruggen Notarissen is kostenleiderschap geen logische generieke strategie. VVB zal zich dus op kwalitatieve aspecten moeten onderscheiden (differentiatie). VVB heeft een goede naam in de regio en de klanten zijn gewend hoge tarieven te betalen. Om hoogwaardige dienstverlening waar te kunnen maken moet intern orde op zaken gesteld worden. Een notaris in loondienst benoemen die gespecialiseerd is in vennootschapsrecht, zodat geprofiteerd wordt van de mogelijkheden in dit rechtsgebied en ook de kennis hierover geborgd wordt. Daarnaast kan een professionele kantoormanager de kantooransturing overnemen, zodat de interne organisatie kwalitatief beter wordt en de notarissen de handen weer vrij krijgen om hun expertise te gebruiken voor meer complexe zaken.*

*Een goed antwoord bouwt voort op de SWOT-analyse van de kandidaat en omvat een duidelijke keuze waarmee Ewout Jr. en Marjolein aan de slag kunnen. Daarnaast wordt een generieke strategie gebruikt.*