Stichting Certificaat Ondernemerschap

Examen Strategie
dinsdag 19 januari 2010

Dit examen bestaat uit 7 pagina's.
Beschikbare tijd 2 uur

In totaal kunnen voor het examen 100 punten worden behaald.
55 punten of meer is voldoende.

VISSCHER VAN BEERENSTEIJN NOTARISSEN

Inleiding
Sinds de oprichting (in 1975) is Visscher Van Beerensteijn Notarissen (VVB) een begrip in het Brabantse Boxtel. En hoe kan het ook anders: jarenlang was VVB het enige notariskantoor in het dorp.
In 2005 gingen de heren van hun oude dag genieten en verkochten de zaak. Ewout Visscher junior en Marjolein van Greenen-van Beerensteijn namen de zaak over. Beiden komen uit families van notarissen en waren blij dat ze eindelijk een eigen kantoor hadden. Ewout jr. (41) werkte sinds zijn afstuderen in dienst van de maatschap als kandidaat-notaris en had daardoor een goed inzicht in de lokale markt. Hij kende de klanten zeer goed. Marjolein (37) was haar carrière begonnen bij CMS Derks Star Busmann. CMS Derks Star Busmann maakt deel uit van Europa's grootste juridische organisatie CMS en is in Nederland actief met ruim 200 advocaten, notarissen en belastingadviseurs vanuit kantoren in Amsterdam, Utrecht en Arnhem. Marjolein had snel carrière gemaakt, ze was al snel manager.

Visscher Van Beerensteijn Notarissen
VVB Notarissen is een klein tot middelgroot notariskantoor met een zeer goede naam in de directe omgeving. Het kantoor is gevestigd in een ruime kantoorvilla aan de Stationsstraat in Boxtel. In 2007 is het pand volledig gerenoveerd en gemoderniseerd. Het voldoet nu aan de eisen van de moderne tijd.

Naast de twee notarissen Ewout jr. en Marjolein werken er 10 jonge (en minder ervaren) kandidaat-notarissen en 27 ondersteunende medewerkers (secretaresses, klerken en baliepersoneel). Daarnaast is er een parttime boekhouder in dienst, die ook verantwoordelijk is voor de ICT, de inkoop en het kwaliteitssysteem. Het ondersteunende personeel hoort er volledig bij, wat de werksfeer ten goede komt. In 2009 heeft de interne organisatie, bijna 5 jaar na de overname, nog dezelfde structuur als voor de overname in 2005. Het doorgroeiperspectief binnen het bedrijf is beperkt; het verloop onder de kandidaat-notarissen is met 35% erg hoog. Vaak komen de nieuwe collega’s vers uit de collegebanken binnen. Ewout jr. en Marjolein willen geen nieuwe maten meer tot hun maatschap toelaten. Ze willen de enige eigenaren blijven van VVB.
De belangrijkste werkvelden van VVB zijn het personen- en familierecht (testamenten, huwelijkse voorwaarden en samenlevingscontracten), het onroerendgoedrecht (koop- en leveringsakten van onroerend goed en andere registerzaken) en het vennootschapsrecht (o.a. oprichtingsakten). Op het gebied van het vennootschapsrecht is relatief weinig specialistische kennis aanwezig bij VVB. Slechts twee kandidaat-notarissen hebben zich daarin gespecialiseerd. De andere kandidaat-notarissen zijn nagenoeg gelijk verdeeld over de andere twee vakgebieden. Omdat het bijhouden van vakkennis van cruciaal belang is, mogen de kandidaat-notarissen 5% van hun jaarsalaris besteden aan hun vakinhoudelijke ontwikkeling.

Ewout jr. is gespecialiseerd in het onroerendgoedrecht. Naast zijn eigen werk als notaris stuurt hij de kandidaat-notarissen aan. Hij geeft de kandidaat-notarissen veel ruimte om hun eigen weg te vinden en Ewout jr. is bereikbaar bij problemen. Bovendien is hij als netwerker verantwoordelijk voor het commerciële beleid. Marjolein, die zich heeft toegelegd op het personen- en familierecht, is belast met de operationele kant van het kantoor, inclusief de aansturing van het ondersteunend personeel. Tussen beide notarissen en de medewerkers is geen managementlaag aanwezig. Dit directe aansturen vormt een toenemende last voor Ewout jr. en Marjolein. Ze hebben hierdoor te weinig tijd om aan de meer complexe zaken te werken waar hun kennis en ervaring vereist is. Dit heeft in enkele gevallen geleid tot akten, die achteraf gecorrigeerd moesten worden.

De boekhouder heeft nooit erg goed gefunctioneerd en dat begint nu in toenemende mate problemen te geven in het dagelijkse werk. Dit uit zich bijvoorbeeld in slecht inzicht in de

financiën en in te dure inkoop en onduidelijke afspraken met de ICT-Hulp. Bovendien heeft het Bureau Financieel Toezicht (BFT) VVB al een keer op de vingers getikt over de slordige omgang met gelden van de cliënten. Daarnaast waren de interne procedures en werkwijzen volgens het BFT onvoldoende vastgelegd.
De jaren vlak voor de overname waren bijzonder succesvol. De groei kwam voornamelijk door de positieve economische ontwikkelingen, waardoor er vooral op het gebied van onroerendgoedtransacties goed verdiend werd. In verband met de lange doorlooptijd van de grotere bouwprojecten zorgde de onroerend goed sector ook het eerste jaar na de overname nog voor een flinke omzet. Daarnaast profiteerde VVB van de toename van de vraag naar samenlevingscontracten, testamenten en akten voor huwelijkse voorwaarden. De omzet uit diensten op het gebied van het vennootschapsrecht ontwikkelde zich, ondanks toegenomen bedrijvigheid in Boxtel en omgeving, minder sterk.
Door de goede tarieven die VVB van oorsprong kan hanteren en de toegenomen vraag van de gehele markt, steeg de omzet van VVB aanvankelijk. Uit de omzet- en winstcijfers merkten Ewout jr. en Marjolein niet dat er klanten overstapten naar andere notarissen. Zowel de omzet als winst staan sinds 2008 echter onder toenemende druk.

Ambtenaar èn ondernemer
Notarissen zijn vrije beroepsbeoefenaren, die als private ondernemers taken met een publiek belang uitoefenen. De notaris wordt benoemd door de Kroon en heeft een monopoliepositie voor het maken van notariële akten. Hoewel de notaris dus ondernemer is, wordt dit ondernemerschap in zekere mate ingeperkt door de ambtelijke status ter waarborg van onafhankelijkheid, onpartijdigheid en integriteit.

Vanwege het publieke belang dat notarissen dienen, is het notariaat sterk gereguleerd. Naast specifieke wetgeving op het terrein van het ondernemingsplan, de financiën, de opleiding en de beroepsvereisten, zijn er twee belangrijke organisaties die een controlerende taak hebben op de notaris. Dit is het Bureau Financieel Toezicht (BFT) en de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie (KNB).
Het BFT houdt toezicht op de boekhouding van de notarissen en controleert de ondernemingsplannen. Daarnaast controleert het BFT de naleving van de wetgeving met betrekking tot de melding van ongebruikelijke transacties en de identificatie bij dienstverlening. De reden van strenge controle op de zakelijke en privé(!)-financiën van de notaris is het beschermen van de gelden van cliënten (de zogenaamde derdengelden). Momenteel doet het BFT onderzoek naar notarissen die hun derdengelden misbruiken om kantooruitgaven te betalen. Dit is een doodzonde in het notariaat.
De KNB zorgt voor een goede beroepsuitoefening door notarissen. Haar wettelijk vastgelegde taken zijn het maken van verordeningen, het bevorderen van goede beroepsuitoefening en vakbekwaamheid en het bewaken van de eer en het aanzien van het ambt. Daarnaast levert de KNB haar leden een breed pakket aan producten en diensten.

Ontwikkelingen rond het notariaat
Het jaar 1999 was het jaar van de liberalisering van de notarismarkt. Het doel van dit liberaliseren was tweeledig: enerzijds een verlaging van de tarieven door concurrentie te stimuleren en anderzijds het waarborgen van de kwaliteit. Sinds dat jaar mogen notarissen zich vrij vestigen en zijn de vaste tarieven losgelaten.

In 2005 worden door onderzoek twee gevolgen van deze liberalisering zichtbaar. De concurrentie, die door de hausse op de vastgoedmarkt in de jaren ’90 was afgenomen, is gecompenseerd. Een tweede gevolg is dat de kwaliteit van het werk onder druk is komen te staan. Deze achteruitgang is niet zozeer direct merkbaar voor de klant in de zin van aandacht en wachttijden als wel indirect, doordat de juridische kwaliteit is verslechterd. Als gevolg hiervan is de rol van het KNB verder verscherpt. Zo is er een verordening op de kwaliteit opgesteld met kwaliteitsregels en intercollegiale toetsing. Dit komt bovenop de toename in regels vanwege de vastgoedfraudes waar malafide notarissen bij betrokken waren.

In 2002 zijn de eerste hogescholen in Nederland gestart met de opleiding HBO Rechten. Hogeschool Utrecht biedt daarbinnen een specialistische minor gericht op het notariaat. Hier wordt expliciet aandacht besteed aan de bedrijfskundige kant van het notariskantoor. De KNB ziet de HBO Rechten afgestudeerden als de kantoormanagers van de toekomst: *"Als kantoormanager adviseer je klanten over de diensten van het notariskantoor. Je verzorgt de inkoop voor het kantoor. Daarnaast stuur je het (ondersteunend) personeel aan. Ook ondersteun je bij diverse overige zaken (financieel management, boekhouding etc.)".*

Het tekort aan goed gekwalificeerd personeel in de sector is sinds de kredietcrisis aan het afnemen. Daarnaast is de notaris in loondienst in opkomst. Nieuwe wetgeving maakt het mogelijk dat notarissen niet per definitie ondernemer moeten zijn. Waar voorheen alleen kandidaat-notarissen in loondienst konden werken, geldt deze constructie nu ook voor de notarissen zelf. De nieuwe wet personenvennootschappen heeft tot gevolg dat bepaalde rechtsvormen (zoals de V.O.F. en de maatschap) op zullen houden te bestaan. Er zullen diverse nieuwe rechtsvormen ontstaan, waarvan voor enkele notariële akten vereist zijn.

Ondernemende notarissen zien altijd groeimogelijkheden. Laagdrempelige dienstverlening voor het MKB via 'chatten met de notaris' is daarvan een voorbeeld. Verder zijn er notarissen die zich storten op het zogenaamde 'Collaborative Law'. Hierbij wordt een alternatief geboden voor de populaire mediation door een overleg te bieden, waarin beide partijen hun inhoudelijke adviseurs meenemen naar de gesprekken om een conflict buiten de rechtspraak te beslechten. Een ander voorbeeld is de toename van het aantal verkochte abonnementen met periodieke update van testamenten.

Concurrentie
Door de recessie daalde het aantal transacties op de vastgoedmarkt in het eerste kwartaal van 2009 met 40%. Dit heeft gevolgen voor de continuïteit van sommige notariskantoren. Op korte termijn is overleven het eerste belang. Op de langere termijn zullen notarissen structurele keuzes moeten maken op het gebied van het niveau van de geleverde toegevoegde waarde in combinatie met de tariefhoogte. Daarnaast moeten keuzes gemaakt worden op het gebied van samenwerken of juist specialisatie.

Van Bruggen Notarissen (uit Eindhoven) opende onlangs een nevenvestiging in Boxtel. Van Bruggen heeft zijn kantoor in Eindhoven direct geherstructureerd toen de notarismarkt geliberaliseerd werd. Hij is in staat gebleken een slagvaardige organisatie neer te zetten die zeer efficiënt werkt. Van Bruggen heeft zich gespecialiseerd in een beperkt aantal diensten en levert daarbij juridisch goede kwaliteit 'zonder franje'.

Concurrentie uit een andere hoek is die van de digitale notaris. Websites zoals www.degoedkoopstenotaris.nl en www.doehetzelfnotaris.nl kunnen tot de categorie prijsvechters gerekend worden. Veel van dergelijke sites specialiseren zich in eenvoudige standaardakten voor een bepaald rechtsgebied, waarbij de klant zoveel mogelijk zelf meewerkt.

De toekomst van VVB
Ewout jr. en Marjolein zijn het er over eens dat het vanaf 2010 anders moet. Beiden hebben echter een geheel eigen visie en komen er niet uit. Ewout jr.'s visie is: 'Good value, good money': VVB als een full-service notariskantoor dat zich landelijk richt op de zeer complexe situaties in de vastgoedbranche en daarin hoogwaardig maatwerk levert tegen een bovengemiddeld tarief. Marjolein wil dat VVB een alternatief is voor concurrenten, door een structureel hogere kwaliteit te leveren tegen een redelijke prijs. Ze wil een breed assortiment voeren, en het midden houden tussen de zeer complexe en dure akten enerzijds en de goedkope invuloefeningen anderzijds. De druk van concurrenten dwingt haar zoveel mogelijk efficiencymogelijkheden te benutten en tegelijkertijd de kwaliteit verder te verbeteren.

U wordt gevraagd VVB te adviseren bij het vormgeven van VVB 2.0. Vanuit dat perspectief richt u zich op de volgende vragen.

VRAGEN

Vraag 1 (3 punten)
Beschouwt u Ewout Jr. en Marjolein als push- of als pullstarters? Motiveer uw antwoord.

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.

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.

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?

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.

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.

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 de voorstellen van Ewout Jr. en van Marjolein? Motiveer uw antwoord.

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.

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.

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.

Uit de casus blijkt dat 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.

Vraag 6a (3 punten)
Formuleer in uw eigen woorden de essentie van Human Resources Management.

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.

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.

Vraag 7b (8 punten)
Formuleer 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. Beperk uw antwoord tot 10 regels.

EINDE EXAMEN