



**Stichting Certificaat Ondernemerschap**

**Examen Strategie (SMO)  
Dinsdag 11 januari 2011**

*Dit examen bestaat uit 8 pagina's.  
Beschikbare tijd: 2 uur*

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

## CASUS: Realpix bv

### Historie

Pieter Hermsen heeft een passie voor computers die al vroeg in zijn leven is ontstaan. Zijn vader, Karel Hermsen, werkt sinds jaren als verkoopmanager bij een grote internationale hardwareproducent. Dit bedrijf levert diverse producten, van PC's voor de consumentenmarkt tot aan grote mainframes voor het bedrijfsleven. Karel krijgt in het kader van zijn functie regelmatig een nieuwe PC of laptop mee naar huis om het product te gebruiken en er zo zelf meer gevoel bij te krijgen. Als Karel weer een PC kreeg, schoof de iets oudere PC door naar Pieter. Pieter kwam zo op jonge leeftijd in aanraking met een grote hoeveelheid verschillende PC's en laptops. Tot zijn veertiende gebruikte Pieter de computers voornamelijk om spelletjes mee te spelen. Echter, in deze periode kwam het internet op en de familie Hermsen had al vroeg een snelle internetverbinding. Pieter merkte op dat er een groot verschil was in het gebruiksgemak en het uiterlijk van de vele websites. Al snel ging Pieter zich steeds professioneler bezighouden met websites. Hij zag in dat de mogelijkheden om websites te maken eindeloos zijn en doordat hij in staat was om tevens ingewikkelder programmeerwerk te verrichten, kreeg hij er ook meer plezier in. Hij wist zeker dat hij wilde blijven programmeren en koos na zijn HAVO opleiding voor de studie HBO Informatica om zich verder te bekwamen. Al tijdens deze studie begon hij in 2002 zijn eigen programmeerbedrijfje, genaamd Real. Het bedrijfje hield zich bezig met het ontwikkelen en updaten van websites.

Het ging direct na de start erg goed met Real. Karel bracht Real onder de aandacht van veel van zijn zakenrelaties. Hierdoor kreeg Real direct veel klanten. Na enkele maanden was de hoeveelheid opdrachten zo groot dat Pieter ze niet allemaal zelf kon uitvoeren. Hij kende via zijn opleiding een aantal goede programmeurs en besloot twee van zijn studiegenoten in dienst te nemen. De zaken bleven Real voor de wind gaan. Pieter had echter door dat het bedrijfje niet optimaal presteerde. Het was hem opgevallen dat Real vervolgoopdrachten verloor aan concurrenten. De klanten van Real waren relatief grote bedrijven voor wie het relatief weinig moeite kostte om over te stappen naar een van de concurrenten. Bovendien konden deze bedrijven een gunstige prijs bedingen op het ontwikkelen van een website, omdat de website ontwikkelaars ze graag als klant wilde hebben met het oog op eventuele vervolgoopdrachten.

Pieter wist niet waaraan de overstap van klanten naar de concurrentie lag en besloot om een aantal van deze klanten op te bellen om er achter te komen wat de reden was voor het verstrekken van één opdracht, in plaats van meerdere. Wat Pieter hoorde was dat de bedrijven tevreden waren over de functionaliteit van de website die Real had opgeleverd, maar dat ze wat minder te spreken waren over de "look en feel". Pieter kwam er zo achter dat Real niet de benodigde kennis en vaardigheden in huis had om te voldoen aan alle wensen van de klant en ging direct op zoek naar een oplossing. Hij besloot een presentatie over zijn bedrijfje te houden voor de derdejaars studenten van de opleiding Communicatie en Multimedia van zijn eigen hogeschool.

Een studente, Femke de Jong, runde sinds twee jaar een klein webdesign bedrijfje Pix. In de beginperiode werkte ze met inleenpersoneel en sinds een maand heeft ze een werknemer in dienst. Femke hoorde destijds van haar leidinggevende dat haar bijbaan op de tocht stond. Ze twijfelde aan haar positie op de arbeidsmarkt, maar was overtuigd van haar kwaliteiten als webdesigner en startte in 2002 met Pix.

Femke was niet geïnteresseerd om in loondienst van Real te werken, maar wilde wel samenwerken. Ze had moeite om voldoende opdrachten binnen te halen om haarzelf en haar werknemer aan de slag te houden en zag een samenwerking met Real als een goede mogelijkheid om haar bedrijfje uit de moeilijke situatie te krijgen. Pieter dacht dat een samenwerking met een gemotiveerde ondernemende partner wel eens meer zou kunnen opleveren dan het in dienst nemen van een werknemer. In 2004 startten ze daarom RealPix bv.

### **Organisatiestructuur**

RealPix is een nieuw opgerichte bv, waarin beide ondernemers hun aandelen in de oorspronkelijk losstaande bv's (Real en Pix) onderbrengen. Ze spraken af dat Pieter 70% en Femke 30% van de RealPix aandelen kreeg. Beide ondernemers richtten een bv op die hun belang in RealPix houdt. De aandelenverdeling is momenteel nog hetzelfde. Alle werknemers zijn vanaf de oprichting van RealPix in dienst van deze bv. Het aantal werknemers is sterk toegenomen, dankzij de kracht van de gecombineerde kennis en vaardigheden van Real en Pix. Telde RealPix bij de oprichting nog 7 werknemers, inclusief de twee oprichters, inmiddels is dit aantal werknemers toegenomen tot 25. De organisatie wordt geleid door Pieter, Femke en een pas afgestudeerde bedrijfskundige, Ilse. Met zijn drieën vormen zij het Management Team (MT). RealPix heeft vier afdelingen met de volgende personeelsverdeling: Programming (11), Design (5), Sales (4), HRM (2). De HRM-functie is pas sinds kort in het leven geroepen, omdat RealPix het grote verloop wil stoppen en goede mensen wil behouden. Uit de exitgesprekken blijkt dat een belangrijke reden om ontslag te nemen is dat de mensen na een tijd uitgekeken raken op het werk. Veel mogelijkheden om door te groeien zijn er niet. Iedere afdeling heeft een lijnmanager die verantwoording moet afleggen aan het MT. De lijnmanagers zijn tot nu toe in staat gebleken om de verschillende afdelingen goed met elkaar te laten communiceren en samenwerken.

### **Doelgroep**

RealPix focust op grote dienstverleners die zich bezig houden met financiën, vastgoed en advies op communicatie en economisch gebied in Nederland. Het idee achter deze focus is dat RealPix zich, gezien de relatief kleine salesafdeling, liever concentreert op enkele grote opdrachtgevers. Het MKB kenmerkt zich door vele en relatief kleine opdrachten, waardoor de acquisitie-inspanning daar te groot is om financieel interessant te zijn voor RealPix.

## **Marktontwikkelingen**

De omzet in de markt voor ICT-dienstverlening is nog niet terug op het niveau van voor de economische crisis. Op basis van vele nieuwe technologieën lijkt een snel herstel mogelijk. Het is echter nog de vraag hoe gretig de markt daar het komende kwartaal op reageert. Uit diverse onderzoeken blijkt dat de ICT-bestedingen en budgetten (van bedrijven) momenteel al langzaam toenemen. Met name de IT-budgetten bij MKB-bedrijven, de overheid en de dienstensector zijn ruimer geworden. De omzet in de markt is gelijk gebleven t.o.v. het tweede kwartaal van 2009. Er is vooral een stijging merkbaar bij bedrijven van systeemsoftware. De hardwaremarkt lijkt zich te stabiliseren, terwijl outsourcing minder voorkomt. De vraag naar hosting en infrastructuur lijkt licht te stijgen, terwijl omzetten van telefonie- en internetaanbieders licht dalen.

In de markt van ICT-dienstverlening worden er in hoog tempo nieuwe technologieën ontwikkeld. Deze nieuwe technologieën bieden kansen voor verdere productontwikkeling en daarmee dus nieuwe omzetmogelijkheden. Het niet tijdig vermarkten van een nieuwe technologie vormt een wezenlijk risico voor bedrijven, omdat ze boot dan wellicht missen. Er zijn volop kansen in de markt voor nichespelers, indien zij in staat blijken onderscheidende, innovatieve producten te ontwikkelen.

Eén van de andere trends die waarneembaar is in de markt van ICT-dienstverlening is de toename van mobiel internet. De beschikbaarheid, het bezit en het gebruik van (betaalbare) mobiele telefoons met internet is erg toegenomen. Deze groei biedt kansen voor de spelers in de markt, onder andere op het gebied van E-commerce en het bouwen van mobiele applicaties. De omzetstijging van hosting en infrastructuur zal waarschijnlijk deels het gevolg zijn van cloud computing. Cloud computing is (simpel gezegd) het via het internet op aanvraag beschikbaar stellen van hardware, software en data. De grote opkomst en groei van datacenters wordt door marktonderzoekers in verband gebracht met deze ontwikkelingen.

Tot slot blijven social networks “hot”. Vanuit diverse markten wordt deze trend opgemerkt, waaronder telecom, de media, de ICT, de creatieve en audiovisuele industrie. Het valt op dat de diensten op deze markten steeds meer convergeren. Deze convergentie heeft invloed op de concurrentie die RealPix ondervindt.

## **Concurrentie**

RealPix ondervindt momenteel meer concurrentie vanuit andere markten dan voorheen. Het gebruik van ICT verspreidt zich snel en over de grenzen van bestaande markten. Dit wordt mede bepaald door de opkomst van “digital natives”, jongeren tot circa 27 jaar die zijn opgegroeid met internet. Internet-gebruik is daarmee niet meer beperkt tot 'oude' markt van ICT diensten.

Met name communicatiebureaus vormen een grote bedreiging voor bedrijven als RealPix. Een deel van deze bureaus biedt geïntegreerde communicatieoplossingen aan. Meestal inclusief websiteontwikkeling en ondersteuning op het gebied van nieuwe media. De opkomst van sociale media zoals Hyves en Facebook is een belangrijke trend voor communicatiebureaus. Communicatiebureaus zijn doorgaans in staat om een boodschap op een aantrekkelijke manier te brengen en sociale media bieden nieuwe kansen voor deze ondernemingen. De belangstelling van bedrijven voor interne communicatie neemt toe, vanwege de continue veranderingen binnen de bedrijven. Deze interne communicatie kan goed plaatsvinden via een (“sociale”) website. De ondersteuning van dit proces biedt zowel kansen voor ICT-dienstverleners als communicatiebureaus.

Communicatiebureaus hebben last van dalende budgetten voor communicatie. Bedrijven doen meer zelf en besteden dus minder uit. Dit leidt tot sterke onderlinge (prijs-)concurrentie van communicatiebureaus, uitgeverijen, studio’s en mediabureaus. De communicatiebureaus (en in mindere mate studio’s en mediabureaus) zoeken daarom meer hun heil in andere markten, waaronder de markt van ICT-dienstverlening.

Pieter en Femke zijn het met elkaar eens dat RealPix niet mee moet doen aan de prijsconcurrentie die gaande is. Er is een aantal grote concurrenten dat meer in staat is om de diensten te leveren tegen lage kosten. Bovendien achten beide ondernemers RealPix in staat om een voldoende onderscheidend aanbod van diensten te kunnen bieden, zodat het bedrijf relatief grote marges kan gaan realiseren, wat een wens is van beide ondernemers en wat momenteel nog te weinig gebeurt. Met name de combinatie van programmeer- en designvaardigheden is onderscheidend in de markt en de klanten beginnen dit steeds meer te waarderen.

### **De toekomst van RealPix**

De omzet bevindt zich nog buiten de "gevarezone" maar salesmanager Chris ziet dat de verkopen in de drie voorgaande jaren minder snel zijn gegroeid dan in periode ervoor (sinds de oprichting). Hij is bang dat er in het huidige jaar geen omzetgroei of zelfs een lichte omzetsdaling zal zijn. Er moet actie worden ondernomen. De drie MT-leden zijn het met Chris eens dat RealPix een strategische keuze moet maken om een gezonde toekomst mogelijk te maken. Over de inhoud van die keuze verschillen de meningen in het MT. Momenteel ontwikkelt RealPix nog geen aparte mobiele websites of applicaties die makkelijk via mobiele apparatuur (zoals smartphones) te gebruiken zijn. Ilse wil op deze trend gaan inspelen binnen de marktsegmenten die RealPix momenteel bedient.

Femke is van mening dat RealPix het huidige dienstenaanbod niet moet aanpassen en dat de onderneming zich voor verder groei moet richten op een andere doelgroepen. In plaats van alleen te focussen op de grote dienstverleners die zich bezig houden met financiën, vastgoed en advies op communicatie en economisch gebied in Nederland, stelt Femke voor dat RealPix zich met haar dienstenpakket ook actief richt op dit type MKB-bedrijven.

Pieter vindt ook dat RealPix zich dient te richten op dit type MKB-bedrijven, maar stelt voor dat RealPix nieuwe diensten aanbiedt om in te spelen op de wensen in deze nieuwe marktsegmenten en zo de gewenste omzetgroei te bereiken. Hij stelt voor om een datacenter op te zetten. Via zijn vader kan hij voordelig aan de benodigde hardware komen.

## VRAGEN:

### Vraag 1 (10 punten)

1.a Geef vier sociologische startomstandigheden voor ondernemers die Shapero onderkent. (4 x 1 punt)

1.b Beschouwt u Pieter en Femke als push- of als pull starters? Motiveer uw antwoord. (2 x 3 punten)

### Vraag 2 (7 punten)

2.a Welke drie fasen van de levenscyclus van een onderneming worden door Lievegoed onderscheiden? (3 x 1 punt)

2.b Geef gemotiveerd aan in welke fase RealPix zich bevindt. (4 punten)

De vier strategieën van Ansoff zijn specifiek gericht op groei. Hij sprak over:

- marktpenetratie
- productontwikkeling
- marktontwikkeling
- marktdiversificatie

### Vraag 3 (35 punten)

3.a Geef een korte omschrijving van deze vier groeistrategieën. (4 x 2 punten)

In de casus worden drie verschillende toekomstplannen genoemd: het plan van Pieter, het plan van Femke en het plan van Ilse. Elk toekomstplan is te koppelen aan een van de groeistrategieën van Ansoff.

3.b Geef van deze drie toekomstplannen van Pieter, Femke en Ilse aan welke groeistrategie van Ansoff u daarin herkent. Motiveer uw antwoord. (3 x 3 punten)

Porter is een gerenommeerd strategisch denker die meerdere theorieën en modellen heeft bedacht die vandaag de dag nog worden toegepast in de praktijk. Hij onderscheidt bijvoorbeeld 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.

3.c Welke van de drie generieke concurrentiestrategieën van Porter herkent u in de visie van Pieter en Femke? Motiveer uw antwoord. (4 punten)

Naast de drie generieke concurrentiestrategieën (zie vorige vraag) heeft Porter ook het concurrentiekrachtenmodel (Vijfkrachtenmodel) opgesteld. Dit model verklaart de intensiteit van de concurrentie aan de hand van de volgende vijf krachten:

1. de directe concurrenten;
2. de macht van de afnemers;
3. de dreiging van substituten;
4. de dreiging van nieuwe toetreders;
5. de macht van de leveranciers.

3.d Analyseer elke concurrentiekracht. Motiveer uw analyse door koppelingen te leggen met de casus. (5 x 2 punten)

3.e Indien Pieter en Femke met hun generieke concurrentiestrategie in staat blijken een duurzaam concurrentievoordeel te realiseren, is het dan mogelijk dat er in deze markt sprake is van hyperconcurrentie? Motiveer uw antwoord. (4 punten)

**Vraag 4** (10 punten)

4.a Geef drie HRM instrumenten die RealPix zou kunnen gebruiken om het personeel langer bij RealPix te houden. (3 x 2 punten)

4.b Kies van uw antwoorden bij a. één instrument uit en vul die (in drie tot vijf zinnen) concreet in voor RealPix. (4 punten)

**Vraag 5** (20 punten)

5.a Geef in eigen woorden weer wat een SWOT-analyse inhoudt. (4 punten)

5.b Maak een SWOT-analyse voor RealPix en noteer voor elk onderdeel van de analyse minimaal twee case gerelateerde punten. (8 x 1 punt)

Bekijk uw eigen SWOT-analyse en trek conclusies.

5.c Op basis van uw SWOT-analyse: welke twee strategische opties vindt u het meest voor de hand liggen voor RealPix? Werk beide opties uit in drie tot vijf zinnen. (2 x 4 punten)

**Vraag 6** (10 punten)

6.a Leg uit of er in het geval van RealPix sprake is van een holdingstructuur. (3 punten)

6.b Geef twee voordelen die een holdingstructuur voor beide ondernemers kan hebben. (2 x 2 punten)

In het geval van RealPix zijn de aandelen niet 50/50 verdeeld (ieder de helft) onder de aandeelhouders.

6.c Wat is een mogelijk nadeel van een 50/50 verdeling van het aandelenkapitaal van een bv dat twee aandeelhouders kent? (3 punten)

**Vraag 7** (8 punten)

7.a Wat wordt verstaan onder benchmarking? (4 punten)

7.b Hoe zou RealPix benchmarking in kunnen zetten om het succes van de eigen strategie te kunnen verbeteren? (4 punten)

**Einde Examen**