

UITWERKINGEN:

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

Antwoord:

Shapero onderkent de volgende vier startomstandigheden:

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

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

Antwoord:

Pieter heeft kenmerken van een pullstarter:

Vanzelf ingegroeid

Specifieke werkzaamheden kunnen verrichten

Ontdekking van gat in de markt

Femke heeft kenmerken van een pushstarter:

Dreigende werkloosheid

Uit nood, door privé omstandigheden

(tabel 3.1, pagina 74)

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

Antwoord:

Lievegoed onderscheidt de volgende drie fasen van de ondernemingscyclus:

- Pioniersfase;
- Differentiatiefase;
- Integratiefase.

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

Antwoord:

In de differentiatiefase, in deze fase ontstaan stafafdelingen en gespecialiseerde functies. Dit is het geval bij RealPix. De verschillende bedrijfsonderdelen leiden nog geen eigen leven en werken nog goed met elkaar samen. Er heeft nog geen crisis plaatsgevonden binnen de onderneming, waardoor er nog geen noodzaak is geweest tot betere afstemming van de afdelingen op elkaar. Kortom, RealPix zit nog niet in de integratiefase.

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

- marktpenetratie
- productontwikkeling
- marktontwikkeling
- marktdiversificatie

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

Antwoord:

De groeistrategieën van Ansoff zijn:

- Marktpenetratie: meer van hetzelfde product in dezelfde markt proberen af te zetten
- Marktonwikkeling: hetzelfde product op nieuwe markten proberen af te zetten;
- Productontwikkeling: een nieuw product op dezelfde markt proberen af te zetten;
- Diversificatie: een nieuw product op een nieuwe markt proberen af te zetten.

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)

Antwoord:

Ilse: Productontwikkeling, mobiele websites of applicaties ontwikkelen voor mobiele apparatuur voor de huidige marktsegmenten.

Femke: Marktonwikkeling, huidige diensten op het gebied van programmeren en design houden zoals deze zijn, maar richten op een bredere doelgroep.

Pieter: Diversificatie, nieuwe diensten aanbieden om in te spelen op de wensen in nieuwe marktsegmenten. Marktpenetratie ook mogelijk, afhankelijk van motivatie.

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)

Antwoord:

De differentiatiestrategie. De differentiatiestrategie is erop gericht verschillen aan te brengen in het productaanbod, wat Pieter en Femke ook willen. Pieter en Femke hebben namelijk de wens om de prijzen van de diensten van RealPix wat meer op de achtergrond te laten komen bij de afnemers, zodat het bedrijf relatief grote marges kan behalen.

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)

Antwoord:

De directe concurrenten; belangrijke kracht, hevige concurrentie, maar mogelijkheid tot differentiatie. *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.*

Macht van de afnemers; belangrijke kracht, relatief grote klanten. *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 vervolgoedragen.*

RealPix richt zich met haar diensten op grote bedrijven

Potentiële toetreders; belangrijke kracht, bedrijven vanuit andere markten, met name communicatiebureaus begeven zich vaker op de ICT-dienstverlening markt. *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.*

Over de twee andere concurrentiekrachten wordt eigenlijk nauwelijks gesproken in de case. *Eventuele antwoorden die binnen deze categorieën worden beoordeeld op toepassing van de casus in het licht van het doel van het 5-krachtenmodel van Porter (het analyseren van de concurrentie-intensiteit in een bedrijfstak).*

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)

Antwoord:

Nee, dat is niet mogelijk. In het geval van hyperconcurrentie wordt iedere strategische actie snel en agressief gevolgd door tegenacties van de concurrentie, waardoor er geen mogelijkheid is voor een bedrijf om een bestendig concurrentievoordeel te realiseren.

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

Antwoord:

- Opleidingen/cursussen verzorgen, bijvoorbeeld op het gebied van programmeren/design.
- Meer promotiemogelijkheden bieden
- Personeel meer verantwoordelijkheden geven
- Personeel wisselende taken laten uitvoeren
- Etc.

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)

Antwoord:

Ter beoordeling corrector. Belangrijk is dat de invulling concreet is en in gaat op de situatie van RealPix (bijdrage levert aan verminderen probleem).

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

Antwoord:

Een SWOT-analyse is een analyse van interne sterkten en zwakten en externe kansen en bedreigingen die, in combinatie met de doelstellingen van de onderneming, input vormen voor de ontwikkeling van strategische opties.

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)

Antwoord:

- O: mobiel websites en applicaties;
- O: stijging uitgaven aan hosting en infrastructuur;
- O: ruimere IT-budgetten MKB, overheid en dienstensector;
- O: virtuele werelden & sociale netwerken;
- O: internet steeds meer ingeburgerd, digital natives (zowel klanten als potentiële medewerkers);
- O: verder ook ter beoordeling corrector;
- T: toetreders vanuit andere markten;
- T: grote macht klanten;
- T: minder outsourcing
- T: niet tijdig inspelen op nieuwe technologieën;
- T: grote directe concurrenten;
- T: verder ook ter beoordeling corrector;
- S: combinatie van programmeer en design vaardigheden;
- S: ervaren ondernemers
- S: groter bedrijf dan veel van de concurrerende bedrijven;
- S: organisatiestructuur met stafafdelingen en lijnmanagers
- S: verder ook ter beoordeling corrector;
- W: stagnerende omzetgroei;
- W: relatief beperkte sales afdeling;
- W: geen overeenstemming over de strategie binnen het MT;
- W: groot personeelsverloop;
- W: verder ook ter beoordeling corrector.

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)

Antwoord:

Ter beoordeling corrector. Belangrijk is dat de opties concreet beschreven zijn als mogelijke plannen en dat deze zijn gebaseerd op de eigen SWOT-analyse.

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

Antwoord:

Ja, een holding-bv is een bv die de aandelen houdt (houdstermaatschappij) van rechtspersonen, doorgaans onderliggende bv's die een (fiscale) eenheid kunnen vormen met deze holding-bv. Hiervan is sprake in het geval van RealPix aangezien beide ondernemers een personal holding hebben die de aandelen in RealPix houdt.

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

Antwoord:

1. Risicospreiding: door het oprichten van een holdingstructuur worden er meerdere vennootschappen opgericht. Hiermee wordt een scheiding aangebracht tussen de activiteiten. Winsten en eventuele pensioenopbouw kunnen worden ondergebracht in een afzonderlijke holding. Door het opzetten van de holdingstructuur blijft het vermogen dat is opgebouwd, buiten de risicosfeer van de werkmaatschappij.
2. Vereenvoudiging bij verkoop van de onderneming: mochten de ondernemers besluiten RealPix te verkopen, dan zijn vanuit een holdingstructuur de aandelen relatief gemakkelijk over te dragen.
3. Vereenvoudiging bij samenwerking: de holdingstructuur biedt op relatief eenvoudige wijze aanknopingspunten voor een joint venture met andere ondernemingen.
4. Fiscale voordelen: o.a. uitstel van dividend belasting door geld in de holding te laten.

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)

Antwoord:

In het geval dat de twee aandeelhouders het niet met elkaar eens zijn, dan kan de BV geen (nieuw) beleid uitvoeren, omdat beide aandeelhouders hun gewenste beleid niet kunnen doordrukken. Een "wipaandeel" kan hierbij oplossing bieden.

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

Antwoord:

Benchmarking (bedrijfsvergelijkend onderzoek) is een managementtechniek, gericht op het continu verbeteren van de prestaties van het bedrijf. Het gaat daarbij om een vergelijking van processen, werkwijzen, de organisatie, de managementstijl, enz.

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

Antwoord:

Als RealPix benchmarking invoert is het management structureel bezig met het analyseren van de prestaties van RealPix ten opzichte van concurrenten en het eigen verleden. Een analyse van de verschillen kan leiden tot een andere aanpak waardoor kans toeneemt dat de strategische doelen (alsnog) behaald worden.