

Examen AA

Strategisch Management

DATUM: 20 juni 2017
TIJD: 13.30 – 15.30 uur

Belangrijke informatie:

- Dit examen bestaat uit 9 opgaven en 4 pagina's inclusief voorblad.
- Controleer of dit examen compleet is!
- Vermeld uw naam op het uitwerkingenpapier en nummer de pagina's.
- Lees de vragen eerst rustig door voordat u antwoord geeft.
- Schrijf duidelijk en gebruik uitsluitend een zwart- of blauwschrijvende pen! Geef duidelijk aan welk antwoord bij welke vraag hoort. Uitwerkingen in een andere kleur of met potlood worden niet beoordeeld.
- Motiveer steeds uw antwoord. Aan onvoldoende gemotiveerde antwoorden worden geen punten toegekend. Indien u verwijst naar regelgeving, vermeld het betreffende artikel en lid.
- Geef niet meer antwoorden dan er worden gevraagd. Als er bijvoorbeeld drie redenen worden gevraagd en u geeft er meer dan drie, dan worden alleen de eerste drie gegeven antwoorden beoordeeld.
- Bent u klaar met uw examen, lever uw examen inclusief uw uitwerkingen en kladpapier volledig in.

Hulpmiddelen:

- Toegestane hulpmiddelen:
 - Geen

Veel succes toegewenst!

Opgave 1: 15 punten	Opgave 6: 10 punten
Opgave 2: 4 punten	Opgave 7: 14 punten
Opgave 3: 6 punten	Opgave 8: 18 punten
Opgave 4: 6 punten	<u>Opgave 9: 7 punten</u>
Opgave 5: 20 punten	Totaal: 100 punten

Er wordt voor de vragen verwezen naar hoofdstukken van de zevende druk van het boek 'Strategisch management in het MKB'. Het tentamen is gericht op de stof die niet is behandeld in het testimonium.

Interieurbedrijf Exclusive Wood

In de recent economische recessie (kredietcrisis) werden veel mensen werkloos. Dat overkwam ook Olaf Bakker. Hij was 52 jaar toen hij ontslagen werd. Hij schatte het aan de slag komen in een andere onderneming als zeer moeilijk in. Olaf was dan ook behoorlijk somber over zijn toekomstkansen. Tot dan had hij altijd hard en met liefde voor zijn vak gewerkt bij een meubelfabriek die gespecialiseerd is in het maken van exclusieve meubelen op maat.

Na oriëntatie bij vrienden en bekenden heeft hij vastgesteld dat er behoefte bestaat aan exclusieve interieurs (maatwerk kasten, wandmeubels en dergelijke). Olaf heeft daarom ervoor gekozen zijn eigen onderneming (Exclusive Wood) te beginnen in het maken van exclusieve interieurs op maat met toepassing van meerdere houtsoorten in interieurs als specialiteit. In overleg met het UWV kan hij met behoud van zijn WW-uitkering starten.

Anderhalf jaar na de start van zijn bedrijfje is hij los van zijn WW-uitkering en hij heeft zelfs twee jonge timmermannen in dienst genomen. Er werkt ook een stagiaire. Zijn klanten zijn enkele toonaangevende architecten in delen van Brabant en Limburg en een bekende architect net over de grens in Duitsland. In zijn eigen woonplaats verkoopt Olaf vanuit eigen showroom aan particulieren. Zijn vrouw Anne verzorgt de administratie en ontvangt klanten in de showroom. Olaf heeft duidelijk succes!

Vraag 1 (totaal 15 punten)

- a. Shapero spreekt van een incident dat zich ooit in een levensloop van een ondernemer heeft voorgedaan. Hoe noemt men in de literatuur een dergelijk incident en welk incident uit deze casus kunt u noemen?
(3 punten)
- b. De literatuur benoemt twee type starters. Noem deze en motiveer in het antwoord bij welke van deze gevraagde type starters Olaf hoort?
(5 punten)
- c. We spreken bij ondernemers als Olaf ook wel van een eenzijdige oriëntatie als ondernemer. Welke soort oriëntatie zou u Olaf als eerste toedichten op het moment dat hij nog als vakman werkzaam is bij de meubelfabriek en net ontslag heeft gekregen? Motiveer uw antwoord!
(3 punten)
- d. Welke oriëntatie heeft hij kennelijk ontwikkeld, gezien zijn succes en de ontwikkeling in het aantal klanten? Motiveer uw antwoord!
(4 punten)

Bij de verdere groei van het onderneming van Olaf denkt hij na over zijn medewerkers en zijn eigen tijd als medewerker. Hij heeft wel eens gelezen over 'empowerment'.

Vraag 2 (totaal 4 punten)

Wat verwacht men bij "empowerment" van medewerkers?

Als we het over werknemers hebben spreken we ook wel over X en Y groep werknemers (conform de X-Y theorie).

Vraag 3 (totaal 6 punten)

Beschrijf beide 'groepen' werknemers en geef gemotiveerd aan welke 'groep' Olaf graag zou willen hebben als hij het onder vraag 2 genoemde wil invoeren?

De laatste tijd word er in vakbladen meer en meer geschreven over het MKB en in het bijzonder het klein bedrijf. Wat is een klein bedrijf eigenlijk? Olaf leest deze artikelen altijd met veel plezier, daar zijn onderneming ook tot het klein bedrijf heeft behoord.

Vraag 4 (totaal 6 punten)

Velu heeft de kwalitatieve betekenis van het klein bedrijf beschreven. Hoe luidt deze?

Ook al is de onderneming van Olaf nog klein toch heeft de onderneming te maken met concurrentiekrachten. Porter onderkent een vijftal concurrentiekrachten en drie generieke concurrentiestrategieën.

Vraag 5 (totaal 20 punten)

- a. Benoem de vijf concurrentiekrachten en koppel deze met een voorbeeld aan de onderneming van Olaf en geef aan in welke mate de concurrentiekracht relevant is. (10 punten)
- b. Benoem de drie concurrentiestrategieën en kies gemotiveerd de strategie die het beste bij de onderneming van Olaf past. (10 punten)

Veel ondernemers willen dat hun onderneming blijft groeien. Olaf wil dit ook en betreft zijn vrouw Anne en zijn personeel bij de groeiplannen. Op een informatiebijeenkomst van de Kamer van Koophandel houdt een ervaren ondernemer een lezing over groeimogelijkheden. In de presentatie van deze spreker komt het model van Ansoff voor. Olaf begrijpt niet helemaal wat het doel van dit model is en vraag aan u om het één en ander nader toe te lichten.

Vraag 6 (totaal 10 punten)

Benoem de 4 kwadranten in deze matrix en bespreek gemotiveerd de mogelijkheden van elke kwadrant voor de onderneming van Olaf.

Inmiddels is Olaf met zijn onderneming verder doorgegroeid en verkoopt hij interieurs over heel Nederland en bij een tiental exclusieve architecten in de Duitse deelstaat Nordrhein Westfalen. De onderneming van Olaf is omgezet naar een besloten vennootschap met daarboven een persoonlijke holding. De holding heeft de naam Olaf & Anne Holding BV en de werkmaatschappij heeft de naam Exclusive Wood BV. In de werkmaatschappij zijn 70 werknemers in dienst.

Exclusive Wood BV is een begrip geworden. Olaf heeft een goed managementteam. Eigen vrijheid, verantwoordelijkheid, innovatie en resultaat voor de onderneming, de klant, milieu en de mensen die er werken zijn sleutelbegrippen. Het personeel bestaat uit stafmedewerkers, specialisten, ontwerpers, ervaren meubelmakers, onervaren meubelmakers, stagiaires en ongeschoolde hulpkrachten. De organisatie dan wel de medewerkers kunnen worden getypeerd als: organisch, specialistisch en functioneel met veel nadruk op eigen verantwoordelijkheid in het belang van onderneming én mens. Er is sprake van een goede vastlegging van de processen met bijbehorende (goede) afstemmingen.

Olaf heeft er ook bewust voor gekozen ook mensen aan te nemen die normaal niet of moeilijk aan een baan zouden komen.

De onderneming kan inmiddels zichzelf geheel van energie voorzien. Olaf werkt uitsluitend met goedgekeurd of gerecycled hout. De lakken, oliën en lijmen die Olaf gebruikt, belasten het milieu niet. Inmiddels is men ook drukdoende het aantal producten uit te breiden (ook eetkamertafels, stoelen, salontafels, bedrijfsinrichtingen en projectmeubelen). Het aanbod van verschillende houtsoorten en houtkleuren is inmiddels ook veel groter geworden. Exclusive Wood BV is uitgegroeid tot een succesvolle onderneming. De onderneming heeft nu een eigen vermogen van meer dan 50% en een winst na belastingen van meer dan 10% van de omzet.

Tweemaal per jaar trekt het managementteam zich terug 'op de hei'. Men zoekt dan een goed hotel op in een bosrijke omgeving alwaar men op donderdag, vrijdag en zaterdag allerlei zaken doorspreekt die van belang zijn voor de ontwikkeling van de onderneming (inclusief de daarin werkzame mensen) en haar omgeving. Zij huren daarbij ook stevast support in van adviseurs van buiten de onderneming. De klanten, innovaties, producten, processen, kostprijzen, mensen, management, milieu en resultaten worden daarbij intensief besproken waarbij het team als sluitstuk een 'SWOT-analyse' en een 'Balanced Score Card' op stelt. Om een goed beeld te krijgen van de organisatiestructuur is gebruikt gemaakt het zogenaamde '7S model' van McKinsey.

Vraag 7 (totaal 14 punten)

Noem de begrippen die gekoppeld zijn aan de 7 S-en van het model van McKinsey en geef per S de 'resultaten' uit dit model voor de onderneming van Olaf waarbij u rekening houdt met de hiervoor genoemde onderwerpen die in de onderneming van Olaf aan de orde zijn.

Vraag 8 (totaal 18 punten)

- a. Waarom heeft men het bij de 7S-en en bij de Balanced Score Card over het begrip 'balanced'?
(2 punten)
- b. Waarom gebruikt men de 7S-en, de SWOT en Balanced Score Card vaak in samenhang met elkaar? Motiveer uw antwoord!
(4 punten)
- c. Benoem de 4 perspectieven van het Business Balanced Score Card en noem per perspectief een voorbeeld van een KSF met betrekking tot de onderneming van Olaf met de daarbij SMART-geformuleerde performance indicator. (Algemene indicatoren zoals klanttevredenheid, medewerker tevredenheid en ziekteverzuim leiden niet tot een score!)
(12 punten)

'Op de hei' is, als een van de externe deskundigen, een futuroloog uitgenodigd die de elementen uit de 'SWOT-analyse' op een leuke manier kon koppelen aan de toekomstverwachtingen vanuit het vak van de futuroloog. Hieruit kwamen interessante factoren naar voren waar de onderneming van Olaf mee te maken heeft en gaat krijgen. Er werd hierbij gebruik gemaakt van de zogenaamde 'DESTEP-methode'.

Vraag 9 (7 punten)

Benoemd de begrippen die bij de afkorting DESTEP horen en plaats bij elk begrip een casus specifiek voorbeeld van de onderneming van Olaf.

Einde tentamen