

ANTWOORDINDICATIES TENTAMEN JANUARI 2017 STRATEGISCH MANAGEMENT
NA NORMERINGSVERGADERING VAN 24 JANUARI 2017

Deze uitwerking is besproken in de normeringsvergadering gehouden op 24 januari 2017 vanaf 18:00 uur.

Aanpassingen en aanvullingen op de uitwerking en aangepaste normeringen zijn geel gearceerd.

Vraag 1 (hoofdstuk 1) 12 punten

- a. Het MKB kan kwalitatief en kwantitatief worden gedefinieerd. Velu heeft een kwalitatieve definitie bedacht voor een kleinschalige onderneming. Hoe luidt deze definitie van Velu?
- b. Geef een voorbeeld van een kwantitatieve definitie van het midden- en kleinbedrijf.
- c. Geef gemotiveerd aan of Klavier Speciaal Transport BV volgens u een kleinbedrijf, middenbedrijf of grootbedrijf is.
- d. Geef een voorbeeld van het kwantitatieve belang van het midden- en kleinbedrijf voor de macro-economie.
- e. Wat wordt bedoeld met het begrip stafmanco?
- f. Leg uit of stafmanco van toepassing is op de onderneming van Victor?

1.a Een onderneming die staat of valt met de visie en de vitaliteit van één man of vrouw en dus sterk bepaald wordt door diens ervaringen en persoonlijke ontwikkelingen.
(maximaal 2 punten)

1.b Voorbeeld van een kwantitatieve definitie van een MKB-onderneming:

- Volgens de criteria van titel 9 BW2: aantal werknemers < 50, balanstotaal < 6 miljoen, omzet kleiner dan 12 miljoen
- Kleinbedrijf minder dan 10 werknemers
- Middenbedrijf van 10 tot 100 werknemers

(maximaal 2 punten, andere antwoorden mogelijk, bv. naast titel 9 ook meer algemene kwantitatieve indicaties mogelijk t.b.c.).

1.c Klavier heeft meer dan 10 werknemers, maar minder dan 50 werknemers, dus volgens de criteria van titel 9 zou het een kleine onderneming zijn. Gezien het feit dat er momenteel ca. 40 werknemers zijn is het toch meer een middenbedrijf, ook gezien het feit dat er al meerdere (staf)afdelingen zijn, zoals planning en administratie. In ieder geval is het geen grootbedrijf, gezien het relatief geringe aantal werknemers en de grote invloed van directeur-eigenaar Victor.
(maximaal 2 punten, andere uitleg mogelijk, zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve uitleg of beide is goed te rekenen. Indien geen motivatie dan 1 punt. Verder rekening houden met doorwerkfouten van 1b.).

1.d Voorbeeld van het kwantitatieve belang van het MKB voor de macro-economie:

- 99% (of het grootste deel) van het bedrijfsleven behoort tot het MKB
- 55% (of ruim meer dan de helft) van de totale beroepsbevolking is werkzaam bij het MKB
- Sterke groei van het MKB de laatste jaren, met name door toename ZZP-ers
- MKB zorgt voor creatie van werkgelegenheid, het grootbedrijf niet

(maximaal 2 punten, ook niet-quantitatieve voorbeelden van het belang van het MKB zijn goed te rekenen, t.b.c.)

1.e Stafmanco is het ontbreken van een interne staf c.q. het niet kunnen beschikken door de ondernemer over interne specialisten.

(maximaal 2 punten)

1.f Het stafmanco lijkt niet van toepassing te zijn op de onderneming van Victor, omdat de onderneming al een redelijke omvang heeft (40 werknemers) en daarnaast al beschikt over stafafdelingen, zoals de afdelingen planning, orderadministratie en financiële administratie.
(maximaal 2 punten)

Vraag 2 (hoofdstuk 1) 17 punten

- a. Bij een verdere groei van de onderneming is de “span of control” zodanig dat een ondernemer moet gaan kiezen voor de zogenaamde “onpersoonlijke organisatie”. Wat wordt met het begrip “span of control” bedoeld?
- b. En wat wordt met het begrip “onpersoonlijke organisatie” bedoeld?
- c. Geef gemotiveerd aan of span of control van toepassing is op Victor en zijn onderneming.
- d. Geef gemotiveerd aan of de aanduiding onpersoonlijke organisatie van toepassing is op Klavier Speciaal Transport BV.
- e. McClelland stelt dat ondernemers ondernemer zijn geworden om aan psychologische behoeften te voldoen. Noem de 3 door McClelland genoemde psychologische aspecten.
- f. Geef per psychologische behoefte aan in hoeverre deze van toepassing is op Victor toen hij de zaak van zijn vader overnam.

2.a Uitleg begrip span of control:

Hiermee wordt bedoeld het aantal mensen aan wie men zelf direct effectief leiding kan geven.
(1 punt, goed of fout)

2.b Uitleg begrip onpersoonlijke organisatie

Hiermee wordt bedoeld dat de onderneming minder afhankelijk wordt van de ondernemer. De persoon verdwijnt dus meer en meer uit beeld. Procedures komen in de plaats. Er wordt meer gedelegeerd aan mensen, mensen krijgen meer verantwoordelijkheden. De interne beheersing moet steeds beter worden hierdoor.

(1 punt, goed of fout)

2.c Uitwerking begrip span of control:

De onderneming is met zo'n 40 werknemers te groot voor Victor om aan alle werknemers direct leiding te kunnen geven, dus geen span of control voor alle werknemers. Maar juist vanwege de omvang van de onderneming zijn er al diverse afdelingen binnen het bedrijf, zoals planning, orderadministratie, financiële administratie, en magazijnbeheer. Door leiding te geven aan de managers van die afdelingen kan Victor effectief zijn hele onderneming besturen. Zijn span of control is dan wel voldoende voor het leiding geven aan de managers.

(maximaal 3 punten, andere antwoorden mogelijk)

2.d Uitwerking begrip onpersoonlijke organisatie:

Vanwege de omvang van de onderneming en door het aanwezig zijn van diverse afdelingen binnen het bedrijf is de onderneming niet meer strikt persoonlijk, ook omdat Klavier Transport minder afhankelijk is van de persoon Victor. De managers van de diverse afdelingen sturen de onderneming operationeel aan. Verder zien we dat er sprake is van diverse interne procedures en ISO-certificering. Het bedrijf is dus onpersoonlijker geworden.

(maximaal 3 punten, het is hier een grensgeval, zowel een onpersoonlijke als een persoonlijke organisatie kan worden goed gerekend, mits goed gemotiveerd, t.b.c.)

2.e Drie psychologische behoeften:

- Ondernemers willen zich sterker dan anderen bewijzen (need for achievement),
- Ondernemers hebben in vergelijking met anderen de overtuiging de situatie beter in de hand te kunnen houden (locus of control).
- Ondernemers zijn minder terughoudend in het nemen van risico's (risk taking propensity).

(3 punten, 1 voor elke goed genoemde behoefte)

2.f Uitwerking per behoefte:

Victor voelde de behoefte om zich zelf te bewijzen: hij heeft de overtuiging dat hij geschikt is om de onderneming te gaan leiden en hij ziet diverse verbeterpunten die hij graag wil aanpakken (zich willen bewijzen).

Victor verwacht in vergelijking met zijn vader meer energie en spirit in de onderneming te stoppen, zodat het weer de goede kant op gaat. Ook denkt hij dat hij meer dan zijn vader de onderneming beter in de grip kan krijgen en houden (situatie beter in de hand houden).

Het stoppen met het transport van (slaapkamer)meubelen is nogal een grote en risicovolle stap, maar Victor is bereid dat risico te nemen, om de onderneming weer rendabel te maken (bereidheid tot het nemen van risico's).

(6 punten, 2 voor elke goed gemotiveerde behoefte)

Vraag 3 (hoofdstuk 2) 18 punten

- a. De ontwikkeling van specifieke software voor de muziek- en audiobranche is een vorm van innovatie. Geef gemotiveerd aan of hier sprake is van basisinnovatie of toepassingsgerichte innovatie.
- b. Hoe wordt het innovatieproces binnen midden- en kleinbedrijven ook wel genoemd?
- c. In een onderzoek van Churchill en Lewis wordt het succes van een onderneming afhankelijk gesteld van accenten die binnen het management worden gelegd. Naar welke factoren wordt volgens het onderzoek van Churchill en Lewis met name gekeken? Noem er minimaal 4.
- d. Churchill en Lewis onderscheiden in de groei van een jonge onderneming naar een volgroeide onderneming een vijftal fasen. Benoem deze 5 fasen.
- e. Geef gemotiveerd aan in welke fase Klavier Speciaal Transport BV momenteel zit.
- f. Geef van een bij vraag 3.c.genoemde managementfactor gemotiveerd aan of deze factor wel of niet cruciaal is voor de bij vraag 3.e genoemde fase waarin Klavier zich bevind.

3.a Het gaat hier om toepassingsgerichte innovatie, omdat stapsgewijs bestaande software wordt uitgebreid en aangepast. Het betreft hier geen complete nieuwe software die nog niet eerder door een ander transportbedrijf of andere bedrijven zijn bedacht. Dus geen basisinnovatie.

(2 punten voor de juiste keuze qua soort innovatie)

3.b Het innovatieproces binnen midden- en kleinbedrijven wordt ook wel genoemd: incrementeel innoveren. Dit is stap voor stap innoveren, veelal geen aparte activiteit, maar onderdeel van het normale bedrijfsproces.

(1 punt voor juiste term, indien niet de term "incrementeel" is genoemd, maar de kandidaat wel woorden van dezelfde strekking gebruikt, dan is het ook goed te rekenen, t.b.c.)

3.c Managementfactoren volgens Churchill en Lewis (minimaal 4 noemen):

1. Financiële middelen
2. Bekwaamheid personeel
3. Planning- en besturingssysteem
4. Marktpositie
5. Doelstellingen van de ondernemer zelf
6. Bekwaamheden en vaardigheden ondernemer
7. Delegeren door de ondernemer
8. Strategische oriëntatie van de directeur

(4 punten, 1 voor elke goede factor tot 4 maximaal)

3.d De vijf ontwikkelingsfasen volgens Churchill en Lewis:

- I. Bestaansopbouw
- II. Overleven
- III. Succes (stabilisatie of groei)
- IV. Expansie
- V. Optimale verhoudingen

(5 punten, 1 voor elke goede fase)

3.e Vanwege de relatief oude leeftijd van de onderneming kunnen we niet meer stellen dat er sprake is van de fase bestaansopbouw of de fase overleven. Uiteraard zijn er crisismomenten geweest in het bestaan van de onderneming en dat zou een reden kunnen om te stellen dat er sprake is van de fase overleven, maar momenteel draait de onderneming goed en overleven is derhalve niet van toepassing. Er is eerder sprake van de fase succes en dan met name succes-groei. Ook de fase expansie kan genoemd worden als fase, vanwege de groei en het verstevigen van de positie in de muziek- en audiobranche.

(maximaal 3 punten)

3.f Gemotiveerd aangeven welke managementfactor cruciaal is voor de huidige fase:

- Strategische oriëntatie van de directeur, omdat vanwege de groei en versteviging van de positie van Klavier in de muziek- en audiobranche het strategisch inzicht van de directeur essentieel is en is geweest.
- Planning- en besturingssysteem, vanwege de gewenste geautomatiseerde dienstverlening, de huidige stand van de automatisering en het adequaat aansturen van de logistieke processen.
- Bekwaamheid personeel, de kwaliteit van met name het management is van essentieel belang voor het succes van de onderneming
- Delegeren door de ondernemer, Victor kan niet meer alles alleen aansturen en leiding geven aan alle werknemers en dient dus taken te delegeren.

(maximaal 3 punten, voor de juiste en goed gemotiveerde keuze, andere motivaties zijn mogelijk)

Vraag 4 (hoofdstuk 3) 19 punten

- a. Porter onderkent een vijftal concurrentiekrachten. Benoem de vijf concurrentiekrachten van Porter.
- b. Geef bij elke concurrentiekracht gemotiveerd aan of deze wel of niet relevant is voor Klavier Speciaal Transport BV (voor zover mogelijk vanuit de casus).
- c. Porter onderscheidt ook drie generieke basisstrategieopties. Beschrijf deze strategieopties.
- d. Leg per strategieoptie uit of deze bruikbaar is voor Klavier Speciaal Transport BV en motiveer de antwoorden casusgericht.

4a. + 4b. De vijf concurrentiekrachten en gemotiveerd aangeven welke relevant is:

Directe concurrenten – er zijn natuurlijk veel meer transportbedrijven die directe concurrent zijn, ook in de regio. Maar deze concurrentiekracht zal niet heel groot zijn omdat Klavier Transport zich specifiek richt op een bepaald marktsegment en andere transportbedrijven waarschijnlijk niet gespecialiseerd genoeg zijn om hetzelfde te kunnen als Klavier Transport. Desondanks zal Klavier de concurrentie goed in de gaten moeten houden. Overigens zouden de grotere pakketdiensten, die nu ook al voor Klavier een deel van de (met name kleinere) producten vervoeren, als directe concurrentiekracht beschouwd kunnen worden. Risico gemiddeld.

Onderhandelingsmacht van de afnemers – gezien het feit dat een relatief groot deel van de omzet wordt behaald bij een grote Japanse fabrikant van muziekinstrumenten en professionele audioapparatuur, er wordt letterlijk door Victor aangegeven dat de afhankelijkheid van die klant te groot is, kun je stellen dat de macht van deze klant behoorlijk groot is. Met betrekking tot de macht van de overige afnemers is te weinig informatie beschikbaar om daar echt een uitspraak over te kunnen doen. Maar het lijkt aannemelijk dat de overige klanten relatief een stuk kleiner zijn dan die Japanse fabrikant en is de afhankelijkheid en macht van die afnemers derhalve ook stukken kleiner te achten. Risico gemiddeld tot hoog.

Onderhandelingsmacht van leveranciers – deze lijkt voor Klavier Transport niet echt groot te zijn, aangezien Klavier Transport niet echt afhankelijk is van een of enkele leveranciers. Wellicht dat de leverancier van de Warehouse Management System software nog enige onderhandelingsmacht heeft. Ook de leverancier c.q. de financier van de vrachtauto's zou enige macht kunnen uitoefenen. Risico laag tot gemiddeld.

Substituten – Het lijkt niet zeer waarschijnlijk dat er substituten aanwezig zijn voor het transport van kwetsbare muziek- en audioproducten, vooral niet voor het transport van piano's en vleugels. Uiteraard kun je wel stellen dat de grotere pakketdiensten, die nu ook al voor Klavier een deel van de (met name kleinere) producten vervoeren, als substituut kunnen worden beschouwd, maar die lijken meer een directe concurrentiekracht. Risico laag.

Nieuwe toetreders – Er is voortdurend de mogelijkheid dat andere transportbedrijven de specifieke markt van speciaal transport voor de muziek- en audiobranche gaan betreden, maar de toetredingsdrempel is vrij hoog, vanwege de benodigde investeringen in materieel en software, maar ook het verwerven van bewezen deskundigheid en ervaring is een drempel. Risico laag. (10 punten, per goed genoemde concurrentiekracht 1 punt en per goed beschreven situatie vanuit de casus ook 1 punt)

4c. Drie generieke basisstrategieopties:

- De strategie van het kostenleiderschap
- De strategie van differentiatie van producten en diensten
- De focusstrategie ofwel de strategie voor een "niche-markt"

(3 punten, 1 voor elke goede strategie, alleen het noemen van de juiste term is al voldoende)

4d. De strategie van het kostenleiderschap is gezien de relatief geringe omvang van Klavier Transport in principe niet geschikt aangezien Klavier Transport per definitie niet de laagste kosten per rit en aflevering kan realiseren, indien vergeleken met de echte grote transportbedrijven. Klavier moet het dus niet hebben van het de goedkoopste willen zijn.

De strategie van differentiatie van producten en diensten is zeker geschikt voor Klavier Transport omdat het bedrijf probeert zich te onderscheiden van de concurrenten door kwalitatief hoogwaardige dienstverlening met een klantgerichte instelling, gebaseerd op jarenlange bewezen ervaring en deskundigheid alsmede op specifieke software en goede logistieke processen.

De focusstrategie ofwel de strategie voor een "niche-markt": Klavier Transport kiest er voor om zich alleen maar te richten op de specifieke segmenten piano's, vleugels, (overige) muziekinstrumenten en professionele audioapparatuur. In dit geval kun je stellen dat deze strategie zeker geschikt is voor Klavier.

(6 punten, 2 voor elke goede uitleg en motivatie per strategieoptie, zonder motivatie 1 punt maximaal per strategieoptie)

Vraag 5 (hoofdstuk 3) 21 punten

- a. Mc Kinsey heeft een model opgezet dat bekend staat als het balanced 7S-en model. Geef de S-en weer uit dit 7S-en model.
- b. Benoem per S de analyse volgens dit model voor Klavier Speciaal Transport BV (voor zover mogelijk vanuit de casus).
- c. Het identificeren van de kritieke succesfactoren (KSF's) en de kritieke bedrijfsprocesfactoren (KBF's) is voor elk bedrijf, dus ook voor Klavier Speciaal Transport, uiterst belangrijk. Noem en beschrijf 3 KSF's voor Klavier Transport.
- d. Beschrijf welke 2 KBF's relevant zijn voor Klavier Speciaal Transport.

5.a + 5.b Geef de 7 S-en weer en een analyse per S voor Klavier Transport:

Strategie (is er een duidelijke strategie): er wordt een duidelijke strategische keuze gemaakt om de markt voor speciaal vervoer van muziekinstrumenten en professionele audioapparatuur te bedienen.

Structuur (sluit de organisatiestructuur aan op de strategie): de structuur van de organisatie is er op gericht om de muziek- en audioklanten zo goed mogelijk te bedienen, via de afdelingen planning, orderadministratie en magazijnbeheer.

Systeem (alle (in-)formele werkwijzen, procedures, coördinatie en communicatie): via de WMS-software adequate vastleggingen en communicatie met klanten alsmede interne coördinatie en communicatie inzake planning, orderpicking en aflevering. Overige administratieve organisatie en interne beheersing niet bekend.

Staf (medewerkers, hun kwaliteit en competenties): over de opbouw van het personeelsbestand (leeftijd, opleidingsniveau etc) is vanuit de casus niets bekend. Wel kan gesteld worden dat de kwaliteit van met name de managers op de afdelingen planning, orderadministratie, financiële administratie en magazijnbeheer goed moet zijn, vanwege de goede prestaties die de onderneming levert en de goede resultaten die ermee worden behaald. Victor is voor het succes van de onderneming met name afhankelijk van het goed functioneren van zijn managementteam.

Skills (kennis, expertise en vaardigheden): de kennis en expertise op het gebied van vervoeren van kwetsbare relatief dure en grote muziekinstrumenten en audioapparatuur is nadrukkelijk aanwezig in alle geledingen van het bedrijf (chauffeurs, bijrijders, planning, magazijnbeheer, directie).

Stijl (leiderschap- en managementstijlen): de leiderschapsstijl zal enerzijds als hiërarchisch beschreven kunnen worden vanwege het zijn van een familiebedrijf, maar anderzijds ook als decentraal via delegeren door Victor van taken aan de managers van de diverse afdelingen.

Shared values (de normen, waarden en uitstraling van een onderneming): de normen en waarden zijn niet echt beschreven in de casus, maar qua uitstraling van de onderneming zullen begrippen als bewezen kwaliteit en betrouwbaarheid alsmede expertise en innovatief ondernemerschap belangrijk zijn.

(11 punten, per goed genoemde S 0,5 punt en als alle 7 S-en goed, dan 0,5 punt extra en per goed beschreven analyse vanuit de casus per S 1 punt, andere analyses zijn ook mogelijk. Indien op basis van de genoemde S-en er een score resulteert die uitkomt op 0,5, dan is de motivering doorslaggevend hoe wordt afgerond naar een heel punt, t.b.c.)

5.c Drie KSF's:

Specifiek bewezen deskundigheid: de klanten vertrouwen erop door de lange historie van de onderneming en de goede naam en faam van Klavier dat hun kwetsbare en relatief dure producten zonder schade worden afgeleverd. Prijs is daarbij ondergeschikt aan de kwaliteit van het transport.

Snelle en tijdige levering: de klanten moeten er op kunnen rekenen dat de levertijden die zij aan hun klanten garanderen ook daadwerkelijk worden gehaald door Klavier Transport. Hiervoor staat Klavier in dat die levertijden worden gerealiseerd.

Totaal-aanpak en ontzorging: de klant moet er van op aankunnen dat Klavier zich richt op het totaal uit handen nemen van alle logistieke activiteiten, zodat de klant zich alleen nog maar hoeft te richten op de verkoop van hun producten.

(6 punten, 2 voor elke goed beschreven KSF, andere KSF's mogelijk)

5.d Twee KBF's:

Interne automatisering: De interne automatisering, vooral gericht op optimaliseren en automatiseren van de logistieke processen (inbegrepen track & trace, mobile services, orderpicking en interfacing met webshops en andere software), is essentieel om de klanten zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn.

Planning: de afdeling planning (inclusief orderpicking en inclusief de aansturing van vrachtauto's, chauffeurs en bijrijders) is uiterst belangrijk om er voor te zorgen dat dagelijks de af te leveren goederen op tijd en op de juiste plek worden afgeleverd.

(4 punten, 2 voor elke goed beschreven KBF, andere KBF's mogelijk)

Vraag 6 (hoofdstuk 3) 13 punten

- a. Het definiëren van product-markt-combinaties (PMC's) is een essentieel onderdeel voor een bedrijf en dus ook voor Klavier Transport. Benoem 4 voor Klavier Transport specifieke PMC's .
- b. Een instrument voor het definiëren van product-markt-combinaties (PMC's) is de zogenaamde gedachte van Abell. Benoem de 3 dimensies van de gedachte van Abell.
- c. Kim & Mauborgne hebben het over “blue ocean” en “red ocean”. Leg het begrip “red ocean” uit met een casus specifiek voorbeeld.
- d. Victor heeft voor de financieringsbehoefte van zijn investeringsplannen in de WMS-software een ondernemingsplan opgesteld. Daarvoor had hij dat nog niet eerder gedaan. Geef 3 redenen waarom een ondernemer niet aan ondernemingsplanning doet.

6.a Vier PMC's (hier staan meer dan 4 beschreven, ook andere PMC's zijn mogelijk):

- Het vervoeren van piano's en vleugels voor pianofabrikanten.
- Het vervoeren van muziekinstrumenten en audioapparatuur voor de Japanse fabriek
- Het opslaan, bewaren en beheren van muziekinstrumenten en audioapparatuur voor de Japanse fabriek
- Het opslaan, bewaren en beheren van muziekinstrumenten en audioapparatuur voor de webshops
- Het vervoeren en uitleveren van producten voor de webshops
- Het vervoeren van piano's en vleugels voor de detailhandel

(4 punten, 1 voor elke goede PMC, alleen als er een marktsegment aan een dienst is gekoppeld, is het goed te rekenen, andere PMC's zijn mogelijk)

6.b De 3 dimensies van de gedachte van Abell:

- Wat wil de afnemer?
- Wie wordt door de onderneming bediend?
- Op welke wijze wordt in de behoefte voorzien?

(3 punten, 1 voor elke goede dimensie)

6.c Goede uitleg begrip “red ocean” uit met een casus specifiek voorbeeld:

Op het gebied van het vervoeren van (slaapkamer)meubelen staan de prijzen en de marge onder druk, vanwege toenemende concurrentie, maar ook vanwege de economische crisis die de meubelbranche hard heeft getroffen. Klavier Transport kan zich niet voldoende genoeg onderscheiden van de concurrenten en moet hevige concurrentiestrijd voeren, vooral op de prijs, met andere woorden Klavier Transport komt dan in een “red ocean” terecht.

(maximaal 3 punten voor een goede casus specifieke uitleg van het begrip “red ocean”, andere uitleg mogelijk)

6.d Redenen waarom niet aan ondernemingsplanning wordt gedaan:

- Gebrek aan tijd
- Kan de vicieuze cirkel van ad-hocbeleid niet doorbreken
- Ziet het nut er niet van in
- Te ingewikkeld
- Te duur
- Kan of wil niet planmatig werken

(3 punten, 1 voor elke goede reden tot 3 maximaal)