



Inhoudsopgave:

Datum:

<b>1</b>	<b>Hoofdstuk 1: Continuïteit en waardecreatie.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Hoofdstuk 2: Macro-omgevingsanalyse.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Hoofdstuk 3: Sectoranalyse .....</b>	<b>12</b>
3.1	Meso-omgeving.....	12
3.2	Stakeholders: .....	12
3.3	Klanten.....	13
3.4	Leveranciers .....	13
3.5	Concurrenten .....	13
<b>4</b>	<b>Hoofdstuk 4: Analyse van de organisatie.....</b>	<b>18</b>
4.1	Interne omgeving .....	18
4.2	Waardeketen van Porter .....	19
4.3	VRIO-model .....	21
4.4	BCG-matrix.....	21
<b>5</b>	<b>Hoofdstuk 5: SWOT-analyse .....</b>	<b>22</b>
5.1	SWOT-analyse .....	22
5.2	Confrontatiematrix.....	22
<b>6</b>	<b>Hoofdstuk 6: Strategiekeuze.....</b>	<b>24</b>
6.1	Missie als leidraad: .....	24
6.2	Strategische keuzes .....	24
<b>7</b>	<b>Hoofdstuk 7: Waardeaanbod.....</b>	<b>28</b>
7.1	Inleiding .....	28
7.2	Strategische bedrijfsprocessen .....	28
7.3	Besluit .....	30
<b>8</b>	<b>Hoofdstuk 8: Opvolging .....</b>	<b>31</b>
8.1	De gekozen strategie realiseren.....	31
8.2	Strategiekaart.....	31
8.3	Balanced scorecard .....	32

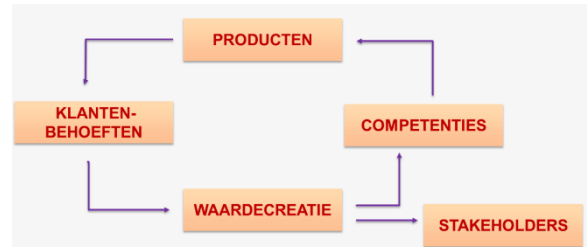
# 1 Hoofdstuk 1: Continuïteit en waardecreatie

## Wat is een business?

- Een zaak die met een **commercieel doel** wordt opgericht
- De activiteiten die nodig zijn om een zaak draaiende te houden

## continuïteitskring:

Een organisatie die wilt voortbestaan streeft naar continuïteit. Deze continuïteit wordt hieronder weergegeven als een zich steeds **herhalend proces**. De continuïteitskring bevat **bouwstenen die onderneming helpen om dit doel te realiseren**.



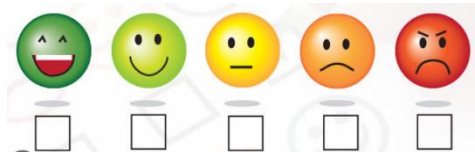
## Categorieën uitgelegd:

### Producten:

- **je denkt dat je nuttige producten kan aanbieden aan de klant.**
- **Goederen** of **diensten** laten de organisatie toe te beantwoorden aan klantenbehoeften en klantenwens. Vaak zijn goederen een combinatie van goederen en diensten.
- Supermarkt is een **distributief bedrijf**.
  - **Dienst** = verzamelen van producten, niet zelf maken.

### Klantenbehoeften:

- Klanten kopen producten omdat ze een **tekort** ervaren
- **Inzicht** hebben in klantbehoefte hebben is heel belangrijk.
- **Hoe beter je je klanten kent, hoe beter.**



### Waardecreatie:

- Wanneer de producten worden verkocht ontstaat er waarde voor de organisatie onder de vorm van **omzet, winst, cash flow, ...**
- Dankzij **waardecreatie krijg je geld om competenties** te beheren.
- Je moet altijd tevreden zijn met je product.

### Competenties:

- **Bedrijfsopbrengsten investeren** in kennis en middelen om nieuwe producten te ontwikkelen.
- Goed personeel **hebben/onderhouden** is heel belangrijk.

### Stakeholders:

- Bedrijfsopbrengsten uitkeren aan **belanghebbenden**: aandeelhouders, medewerkers, belangengroepen, ...
- Belanghebbende, zij hebben **invloed op de acties** die je onderneemt in je bedrijf.

### Waardecreatie:

- Om waardecreatie te kunnen realiseren zal de organisatie de competenties **voortdurend moeten aanvullen, aanpassen, ...**
- Zo worden telkens weer producten aangeboden om in de huidige behoeften te voorzien
- Waardecreatie gebeurt als er 3 voorwaarden vervuld zijn. Deze **3 elementen** vormen de basis voor goede bedrijfsvoering:
  - 1) Ontdekken van klantenbehoeften
  - 2) Klantwaarde creëren – Het **verkop**en van producten aan de klanten
  - 3) Belofte nakomen

### Ontdekken van klantenbehoeften:

- Een product heeft pas **waarde** voor de klant wanneer die **behoeftebevrediging** ervaart.
  - Vraag naar auto's: benzine, diesel, elektrisch.
  - Alternatieven in bv. vervoersmiddelen zorgen voor daling/stijging van bepaalde transportmiddelen (fiets, step, elektrisch/manuele auto).
- Welke **voordelen** vergroten de behoeftebevrediging bij de klanten?
- Er zijn 2 bronnen van klantwaarde.

### Bronnen van klanten (waargenomen nut):

#### Product:

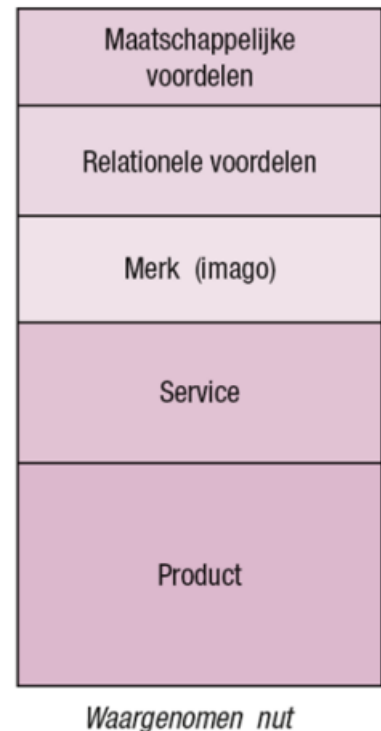
- Kwaliteit, functies, design (bv. elektrische auto).
- Voortdurend meevolgen van **technologieën**
- **Oog voor detail (design)**

#### Service:

- Garantie
- installatie
  - bv. bedrijf **installeren** dingen **voor jou** ipv jijzelf.
- onderhoud ...
  - bv. garagist aan de auto/herstelling producten.

#### Merk (imago):

- Perceptie
  - Waarnemen van het product
- Psychologische
  - Met wel merk wil **jij geassocieerd** worden (Apple of Samsung ... identieke wagen dat Citroën en Peugeot maakt, jij wil toch de Peugeot ondanks zelfde auto)
- Behoeften
  - We hebben een **goede ervaring** of horen dat van andere en voelen ons **vertrouwt** bij hun.



### Relationele voordelen:

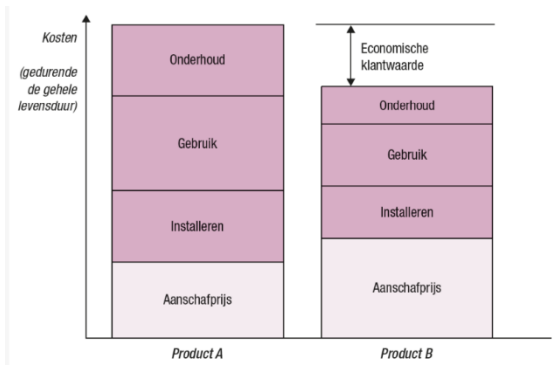
- Relaties opbouwen (ook online), ... Hoe is het contact met je klant.
  - Een goede relatie tussen klant en kapper is **leuk en belangrijk**.
  - **Sociale media** is een goed voorbeeld om relatie op te bouwen met algemene doelgroep (youtubereclame, Twitter)

### Maatschappelijke voordelen:

- **MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen)**
- Duurzame initiatieven
  - Zonnepanelen = **betere investering voor het klimaat (klimaatbescherming)**
  - Subsidies krijgen voor kopen elektrische auto
- Indien je beide niet hebt, zullen klanten afhaken

### Bronnen van klantwaarde (waargenomen kosten) + alternatieven vergelijking:

- Inspanning tegenover **nuttigheid** afwegen
  - Baten (waargenomen nut)
  - Kosten (= waargenomen kosten)

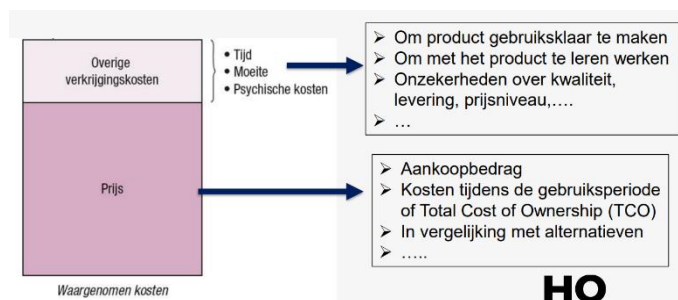


Je moet niet enkel kijken naar de **aanschaffingswaarde**, maar ook naar alle **kosten daarna** (gas, elektriciteit, onderhoud ... = **Cost of Ownership (TCO)** In vergelijking met alternatieven

Leasen > verhuren in prijs.

Vliegtuigmaatschappijen leasen vliegtuigen altijd.

Als je weet wat de **problemen/frustraties** zijn van de **klanten**, kan je dit gebruiken om hun te **ontzorgen**.



### Klantwaarde creëren:

- Klantwaarde creëer je door je klanten te **begrijpen**.
- **Je klanten ervaren waarde wanneer zij meer krijgen dan het hen kost.**
  - De baten overtreffen de kosten
  - Beter presteren dan concurrentie
- Basisbehoeften creëren
  - Warme koffie, normale hoeveelheid
- **Uniek aanbod creëren:** nodig om zich te **onderscheiden** van de **concurrentie** door een eigen identiteit te creëren
  - Starbucks: naam op beker ipv nummer, persoonlijke boodschap, praatje ....
- **Extra meerwaarde aanbieden:** de verwachting van de klant overtreffen door meer **voordelen** aan te bieden en zo de voorkeur krijgen.
  - Online shoppen/functies die andere online sites heeft **improvement = puntensysteem toevoegen** op voorhand bestellen, afhalen en weg.

### Belofte nakomen:

- Hoe groter de verwacht, **hoe groter de teleurstelling** indien ze dat niet nakomen.
- **Elk product belooft behoeftebevrediging** en wenst de aangeboden voordelen via communicatie op de klant over te brengen:
  - Perceptie van het **aangeboden product**
  - Dit creëert **verwachtingen**
  - Wanneer de verwachtingen worden ingelost ervaart de klant **behoeftebevrediging**
- “Redbull geeft vleugels” => Rechtzaak omdat dit niet letterlijk waar was
- Niet zeggen “bel me altijd maar” => “stuur me een mailtje en ik antwoord zo snel mogelijk”



### Management:

Management is **de manier waarop een zaak wordt geleid** om de continuïteit te kunnen realiseren. Hoeveel producten er zijn, indeling secties voor werknemers, geldbesteding ...

### Vier pijlers voor het creëren van waardecreatie:

- **Plannen** of doelen vaststellen
  - Zorg dat je in de toekomst goede reclame/nieuwe producten maakt
- **Organiseren** of structureren van activiteiten
- **Leiden** of begeleiden van activiteiten
  - Activiteiten bijhouden, personeel motiveren ...
- **Overzicht** beheersen/controleren van gestelde plannen en doelen

### Voordelen:

- **Effectiviteit**
  - Je bereikt je doel – zonder te kijken naar het te-spenderen-geldaanstal
- **Efficiëntie**
  - Je bereikt je doel met minimale middelen – zo min mogelijk geld, maar toch goede kwaliteit
- **Succes**

### PDCA-cyclus:

- **Plan:**
  - Het probleem beschrijven en acties plannen om verbeteringen aan te brengen
  - Er is altijd een 2<sup>e</sup> plan voor moest er iets fout gaan
- **Do:**
  - Het plan uitvoeren
- **Check:**
  - Nagaan of alles volgens plan is verlopen
  - Inzicht in wat er fout ging (te duur? omgeving? ...)
- **Act:**
  - Waar nodig de planning bijsturen



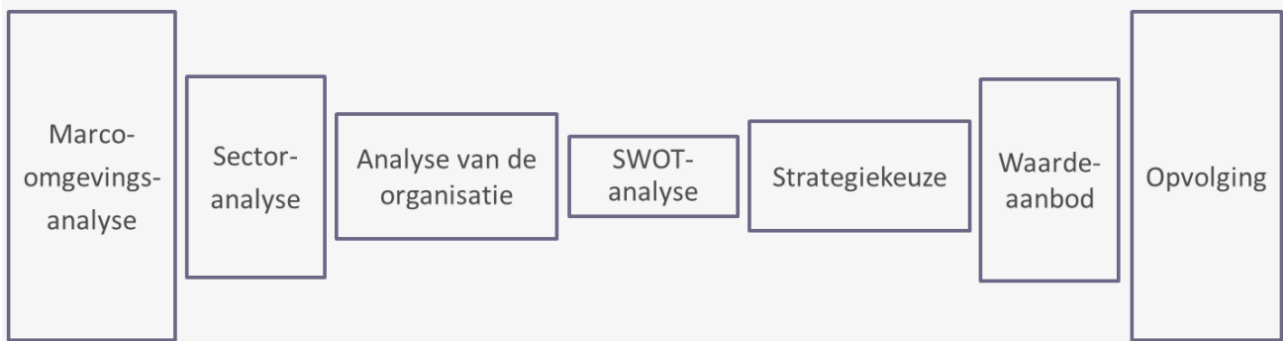
Dit is opnieuw een oneindige cyclus tot je plan perfect is.

**Komt er nieuwe informatie naar buiten? Implementeren in je plan = borgen van de kwaliteit.**

## 2 Hoofdstuk 2: Macro-omgevingsanalyse

**Managementproces (optioneel om te volgen, maar heel belangrijk indien je alles doet):**

Je leest dit van links naar rechts (marco = macro!)



### Omschrijving:

- Wat er gebeurt in het **land, continent, omgeving ...**
- Macro-omgevingsanalyse speelt zich af in de externe omgeving. Deze bestaat uit verschillende **krachten** die de werking van de organisatie beïnvloeden.
- De omgeving verandert constant en vaak in een snel tempo.
- **Deze veranderingen brengen kansen of bedreigingen voort.**

### Kansen:

- Externe ontwikkelingen,
- Met **eventuele** gunstige invloed,
- Op de realisatie van doelstellingen
- De externe ontwikkelingen kunnen zijn gunstig wanneer ze:
  - De realisatie van **doelstellingen ondersteunen**
  - De realisatie van **doelstellingen versnellen**

### Bedreigingen:

- Externe ontwikkelingen,
- Met **eventuele** remmende invloed,
- Op de realisatie van doelstellingen
- De externe ontwikkelingen kunnen zijn ongunstig wanneer ze:
  - De realisatie van **doelstellingen vertragen**
  - De realisatie van **doelstellingen tegenwerken**

### Kans of bedreiging:

- We spreken van een kans of bedreiging als het uw **bedrijf beïnvloed**
- **Een externe bedreiging kan voor een bepaald bedrijf positief zijn, maar voor de ander negatief.**
- Pas wanneer er strategische gevolgen worden geïdentificeerd, is er sprake van een kans of bedreiging en zal men hierop inspelen.

### Onderscheid extern en intern:

- Extern: Buitenaf
- Intern: Binnenaf
- Het hangt af van de beslissingsbevoegdheid

### DESTEP-model:

- Het DESTEP-model wordt gebruikt om de **macro-omgeving te analyseren**. Deze bestaat uit **factoren of trends** die invloed hebben op diverse bedrijfstakken.
- Wanneer ze **te laat** worden opgemerkt, kan dit **grote gevolgen** hebben.
- Het gaat dus om **maatschappelijke**, soms internationale, **ontwikkelingen** in verschillende **domeinen**.



### Takken van het DESTEP-model (Demografische omgevingsfactoren):

De beschrijving van de **bevolking** naar grootte, dichtheid, plaats, leeftijd, geslacht, ras, bezigheid en andere **gegevens**.

### Takken van het DESTEP-model (Economische gegevens):

- **De factoren die de koopkracht en het uitgavenpatroon van de consument beïnvloeden.**
- **Koopkracht:**
  - Het begrip koopkracht geeft aan **hoeveel goederen een huishouden** kan kopen met het besteedbaar **inkomen**. Bij **inflatie** gaat koopkracht achteruit.
- **Uitgavenpatroon:**
  - Waaraan wordt het huishoudbudget **besteed**?
  - Kans: indien het past in uw uitgavepatroon
  - Bedreiging: indien het niet past in uw uitgavepatroon

### Takken van het DESTEP-model (Sociaal-culturele omgevingsfactoren):

- Krachten die de **sociale context vormen voor gedrag** en die elementaire waarden, perceptie, de **voorkeuren** en het **gedrag binnen een maatschappij** beïnvloeden. Beheerst door waarden en normen.
  - Waarden: wat vinden mensen belangrijk?
  - Normen: de regels die daarbij horen
  - Belangrijk punt = sociaal contact
  - Voorkeuren = bv. in fietsen wordt de mountainbike amper aangekocht en elektrisch meer.



### Takken van het DESTEP-model (Technologische omgevingsfactoren):

- Krachten die leiden tot **nieuwe technologieën** en zo **nieuwe kansen** creëren voor **producten en markten**.
- Mountainbikes → e-mountainbikes
- Kan in het **voordeel**, maar ook in **nadeel**
  - bv. apart gps-toestel naar geïntegreerde gps in gsm/auto.

### Takken van het DESTEP-model (Ecologische omgevingsfactoren):

- Krachten die de **ecologische context vormen**, zoals groeiend tekort in grondstoffen en natuurlijke bronnen, **milieuvervuiling en klimaatverandering**.
  - Je moet nadenken als in “welke grondstoffen heb je nodig”
  - Natuurlijke bronnen = water in Vlaanderen is grondig vervuild dankzij de bemesting van de boeren.
  - milieu en klimaat = elektrische auto > diesel



### Takken van het DESTEP-model (Politiek-juridische omgevingsfactoren):

- **Wetten en overheden die organisaties en individuen in een maatschappij beïnvloeden en beperken.**
  - Bv. het creëren van de universele lader ipv 10x verschillende laders. Apple weigerde dit te doen, dus de EU zette dit in als wet zodat zij moesten voldoen aan de wet.

### Trendanalyse omgeving: voorbeeld

Welke aspecten worden er onder zoal de loep genomen om relevante veranderingen te ontdekken?

Demografisch	Economisch	Sociaal-Cultureel	Technologisch	Ecologisch	Politiek-Juridisch
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opleiding bevolking</li> <li>- Gezinssamenstelling</li> <li>- Verstedelijking</li> <li>- Migratie</li> <li>- Vergrijzing</li> <li>- Woonvormen</li> <li>- ....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cycli</li> <li>- Groei BBP</li> <li>- Rentevoeten</li> <li>- Inflatie</li> <li>- Werkloosheid</li> <li>- Evolutie inkomen</li> <li>- Energiekosten</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociale mobiliteit</li> <li>- Lifestyle</li> <li>- Privacy</li> <li>- Houding vs. werk</li> <li>- Houding vs. vrije tijd</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Snelheid vernieuwing van technologie</li> <li>- Nieuwe ontdekkingen</li> <li>- Overheidssteun R&amp;D</li> <li>- Consumenten aanvaarding technologie</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Milieufactoren</li> <li>- Recyclingaspecten</li> <li>- Energie</li> <li>- Opwarming aarde</li> <li>- Klimaatdoelen</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wetgeving</li> <li>- Belastingen</li> <li>- Handelsverdragen</li> <li>- Arbeidsrecht</li> <li>- Politieke stabiliteit</li> <li>- ...</li> </ul>

### MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen):

- **MVO of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen** is de verantwoordelijkheid van een organisatie voor de effecten van haar besluiten en activiteiten op de maatschappij en het milieu. MVO houdt in dat organisaties aandacht hebben voor **mensenrechten, consumentenbelangen en sociale, ethische en milieukwesties**.
- Hierbij beseffen bedrijven dat hun product nut heeft op de maatschappij.
- Het geven van personeel een eerlijk loon

### Maturiteitsniveaus MVO:

- Zo onderscheiden we verschillende **maturiteitsniveaus** bij de commerciële sectoren:
- **MVO of CSR (Corporate Social Responsibility):**

### Maturiteitsniveaus MVO (Focus op winst):

- Deze vorm van MVO gaat voornamelijk om het scheppen van **werkgelegenheid** en het **verschaffen van een inkomen aan gezinnen**.
- Organisaties moeten er dus alles aan doen om **continuïteit te realiseren**.
  - Als ze enkel focussen op winst gaan het bedrijf niet verder vorderen in het maatschappelijk leven omdat zij aan andere factoren niet voldoet

### Maturiteitsniveaus MVO (Bijdrage aan goede doelen):

- Bedrijven beseffen dat naast commerciële sectoren ook **andere organisaties** bestaan die belangrijk zijn.
- Een deel van de winst gebruiken om **maatschappelijke behoeften te ondersteunen**.
  - Door dit te doen kan men ook tegen klimaatverandering gaan.





### Maturiteitsniveaus MVO (Duurzame acties als promoties):

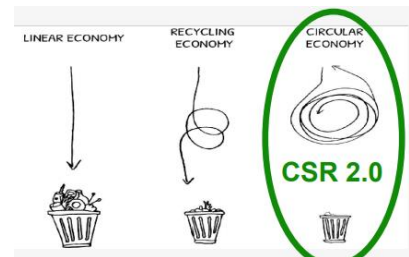
- Het **imago** van een bedrijf wordt belangrijker omdat de **klanten kritischer worden**. Daarom worden eenmalige donaties vervangen door **langtermijn sponsoring** als blijk van maatschappelijke **betrokkenheid**.
- **Misbruik!** Greenwashing is het **zich groener of maatschappelijk verantwoord voordoen dan een bedrijf of organisatie daadwerkelijk is**. Men doet alsof men weloverwogen met het milieu en/of andere maatschappelijke thema's omgaat, maar dit blijkt vaak niet meer dan 'een likje verf'.
  - Als bedrijf jaar na jaar hetzelfde doel **blijven bereiken**, kunnen ze ook bv. **samenwerken** met andere bedrijf ter promotie/hulp

### Maturiteitsniveaus MVO (Duurzaamheid als strategie):

- Bedrijven gooien het roer om en gaan op verschillende niveaus de **bedrijfsvoering** vanuit een **duurzaam perspectief aanpakken**:
  - Stapsgewijs
  - Radicale ommezwaai
  - Bv. Nike gebruikt duurzaam/goed materiaal voor schoenen

### Maturiteitsniveaus MVO (Maatschappelijke uitdagingen als kans):

- Steeds meer organisaties zoeken **vanuit hun expertise en invloedsfeer** maatschappelijke **oplossingen**, door het creëren van:
  - Economische waarde
  - Positieve impact
- = **Sociaal ondernemerschap**



### Sociaal ondernemerschap:

- Sociaal ondernemerschap focust op:
  - Economische **rentabiliteit**
  - **Maatschappelijke meerwaarde**
- Dit kan bijvoorbeeld zijn onder de vorm van:
  - **Sociale tewerkstelling**
  - **Inspelen op maatschappelijke noden**
- Dat wilt zeggen dat een sociale onderneming **eigen inkomsten genereert en zo zelfvoorzienend is**.

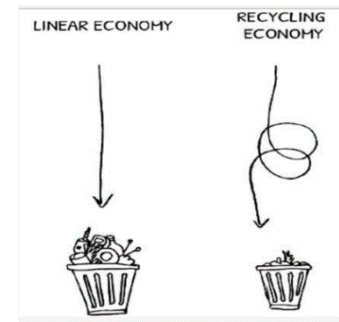
### Maturiteitsniveau's MVO: CRS 1.0:



De normale aanpak bestaat eruit om zoveel mogelijk **producten** te produceren die, na verloop van tijd, door **nieuwe worden vervangen**. Hierbij wordt er steeds nieuwe grondstof gebruikt en verdwijnt het oude product op de **afvalberg**.

### Downcycling:

- Naarmate de bewustwording groeit, volgde er een nieuwe aanpak:
  - hergebruik van materialen.
- Dit resulteerde in minder verspilling maar de gerecycleerde materialen zijn vaak minderwaardig in kwaliteit en eindigden na enkele malen hergebruik toch op de afvalberg = **Downcycling**



### CRS2.0:

- Je hebt andere bedrijven nodig die samenwerken met je zodat je een circulair verhaal kunt vertellen.
- Je moet je product zodanig maken dat je onderdelen/het volledige product steeds opnieuw en opnieuw kunt gebruiken zonder dat ze op de afvalberg zullen belanden.



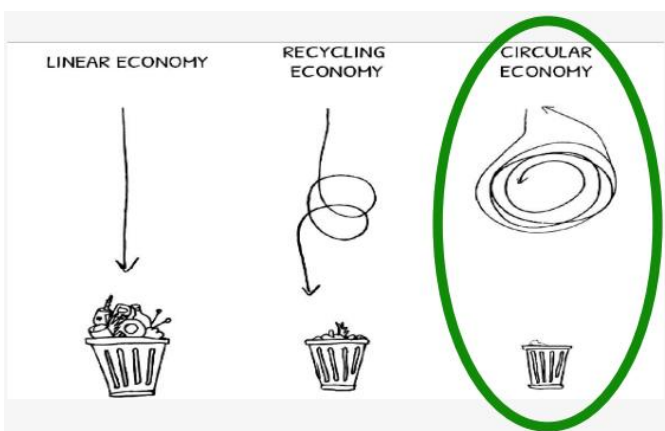
### Maturiteitsniveaus MVO

- Niveau 5: Maatschappelijke uitdagingen als kans Steeds meer organisaties zoeken vanuit hun expertise en invloedsfeer maatschappelijke oplossingen Door het creëren van:
  - Economische waarde
  - Positieve impact

### Sociaal ondernemerschap:

- Sociaal ondernemen omvat in principe ook ondernemen met een positieve impact op het klimaat: Circulaire economie Een circulaire economie hanteert **drie basisprincipes**:
  - Je ontwerpt om afval en (milieu)vervuiling te vermijden;
  - Je houdt producten en materialen zoveel mogelijk in gebruik;
  - Je regenereert natuurlijke systemen.
- Bij een circulaire economie worden grondstoffen niet telkens opnieuw uit de aarde gehaald, maar blijven maximaal in de economie. Dit gebeurt via een efficiënt en slim materiaalgebruik, met de voorkeur voor herbruikbare grondstoffen

### Verskil beide wegwerpmannen:



From cradle to grave

from cradle to cradle

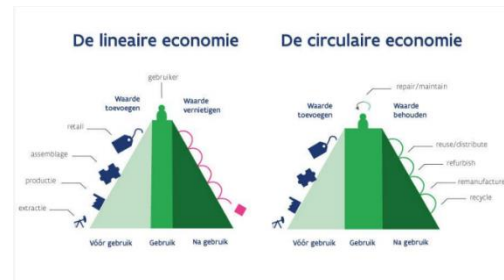
## Circulaire economy:

Er valt op heel wat vlakken winst te boeken

In alle tussenstappen kan een circulaire kijk, nieuwe mogelijkheden opleveren

## Circulair ondernemen met de 10 R-strategieën:

- Hoe hoger je gaat in de 10 strategieën, hoe meer je een **circulair verhaal** vormt.
- R0 Refuse de **meest zuivere strategie**.
- R1 Rethink: het product **delen**
- R2 Reduce: de beste **verpakking** voor het product
- R3 Reuse: **hergebruik** van materialen
- R4 Repair: producten **herstellen**
- R5 Refurbish: Oude producten herstellen en **moderniseren**
- R6 Remanufacture: materialen in een **andere context** gaan gebruiken zodat ze in een **nieuw verhaal** terechtkomen
- R7 Repurpose: Je gaat het product in een **ander context** gaan gebruiken, bv een oud gebouw houden en **verbouwen** tot iets anders.
- R8 Recycle: hergebruikte producten **recyclen** tot iets anders
- R9 Recover: de afvalberg zo **nuttig mogelijk gebruiken**



 Lineair   <
--

## Duurzame ontwikkelingsdoelen VN:

- Ook de **Verenigde Naties** hebben de aandachtspunten van MVO in **2015** in een eigen beleidsplan vastgelegd door 17 Sustainable Development Goals (SDGs) te identificeren.
- Deze duurzame ontwikkelingsdoelen bestrijken een hele waaier van thema's, zoals klimaatverandering, biodiversiteit, volksgezondheid, onderwijs en armoedebestrijding en zullen tot 2030 de wereldwijde duurzaamheidsagenda bepalen.
  - iedereen wordt aangesproken (bedrijven, mensen ...) mensen doen bv. **vrijwilligerswerk**.
- De VN ambieert een inclusieve samenleving, die voorspoed en geluk voor een groter deel van de mensheid mogelijk maakt door een goede koppeling van alle economische, sociale en ecologische ambities.
- De Agenda 2030 maakt geen onderscheid tussen sectoren (industrie, onderwijs, landbouw ...) of actoren (regeringen, bedrijfsleven, consumenten, vrijwilligersverenigingen ...).
- Deze 17 duurzame ontwikkelingsdoelen zijn verdeeld over **5 domeinen**
- Steeds meer organisaties integreren deze ontwikkelingsdoelen in hun dagelijks beleid. Ook de hogeschool gaat er concreet mee aan de slag:
  - Duurzaamheidscoördinator werkt samen met CIFAL (erkend trainingscenter van de VN)
- Zo worden deze ontwikkelingsdoelen een belangrijke leidraad voor organisaties en individuen.



## 3 Hoofdstuk 3: Sectoranalyse

### 3.1 Meso-omgeving

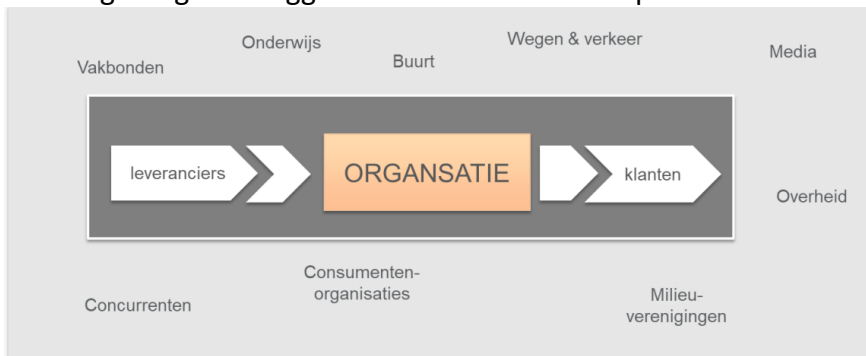
#### Sectoranalyse (Meso-omgeving):

- De onderneming staat in een wisselwerking met allerlei spelers in de externe omgeving. Deze spelers worden “belanghebbenden” of “stakeholders” genoemd en vormen samen de meso-omgeving:
  - Kansen of bedreigingen
- De meso-omgevingsactoren zijn niet beheersbaar maar vaak wel beïnvloedbaar. Daarom moet de organisatie een goed netwerk opbouwen en contacten onderhouden.

### 3.2 Stakeholders:

#### Stakeholders (Meso-omgeving):

- Stakeholders zijn alle **belanghebbenden** in de omgeving van de onderneming die de gevolgen ondervinden van de beslissingen en acties van de organisatie.
- Het zijn **beïnvloeders** die organisaties steeds vaker vragen om verantwoording voor hun gedrag af te leggen. Ze verwachten een open communicatie van de organisatie.



#### Financiële groepen indien je geld nodig hebt:

- Banken
- Investeerders
- Crowdfunding-platformen ...
  - Bron voor beginnende bedrijven

#### Overheid:

- **Verskillende niveaus:** federaal, gewesten, provincies, gemeenten, ...
- Ministeries, departementen, agentschappen, adviesraden, ombudsdiensten, ...
  - **bedrijven** moeten regels opvolgen
  - **mensen** moeten toegang hebben tot de digitale wereld voor bedrijven

#### Media:

- Kranten, radio, televisie, weekbladen, vakbladen, ...
- Websites, e-mail, sociale media, blogsites, YouTube, ...

### Maatschappij:

- Meer en meer treden belangenorganisaties op om namens groeperingen standpunten te vertolken of om door onderhandelen hun belangen te verdedigen, zoals werknemers werkgeversorganisaties, consumentenorganisaties en actiegroepen (nationaal of lokaal).
- Op allerlei manieren kan vanuit een maatschappelijk belang invloed op organisaties worden uitgeoefend.

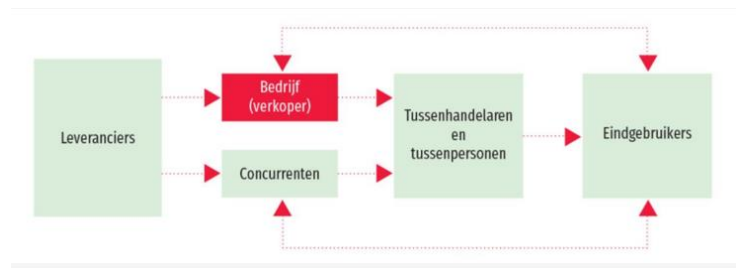
## 3.3 Klanten

### Klanten:

- Organisaties ontleen hun bestaansrecht aan het invullen van de behoeften van klanten.
- Het is de klant die betaalt voor de aangeboden goederen of diensten.
- Wil een onderneming haar klanten behouden, dan moet de beloofde klantwaarde worden geleverd.

### De klant:

De perfecte klant bestaat niet, er zijn verschillende types: **logische klant**, **creatieve klant**, **praktische klant**, **emotionele klant**



## 3.4 Leveranciers

### Leveranciers:

Elke organisatie gebruikt goederen en diensten van **andere organisaties**. **Relaties** onderhouden:

- Prijs – Je **aankoopprijs** bij hun kan **dalen** wat levert op winst
- Kwaliteit – de perfecte relatie kan zorgen voor de beste **kwaliteit** in producten
- Beschikbaarheid, leveringstermijnen – het kan ook zorgen voor **stiptheid** van levering en beschikbaar van alle producten die je nodig hebt
- MVO

### Bestellen:

Bestellen/maken van producten in **grote hoeveelheden** is zeer benificieel voor het maken van winst.

## 3.5 Concurrenten

### Concurrenten:

- Producten die op dezelfde markt worden aangeboden
- Waardeaanbod voor dezelfde klanten
  - Het betekent niet dat je hetzelfde product aanbiedt dat je ook in dezelfde markt zit

### Soorten concurrenten (Op welke markt ben je actief):

- Informatie verzamelen = alle 4 de categorieën voor het management
- Concurrentieniveau is afhankelijk van de gekozen **marktafbakening**:
  - **a) Product- of merkconcurrentie**
    - Op het meest directe niveau definieert een organisatie haar product- of merkconcurrenten als andere bedrijven die een soortgelijk product of service aanbieden tegen soortgelijke prijzen
    - Bv. Verschillende merken oploskoffie
  - **b) Concurrentie binnen de productcategorie**
    - In ruimere zin kan de organisatie producttypeconcurrenten definiëren als alle organisaties die hetzelfde product of dezelfde soort producten maken: concurrentie binnen de productcategorie.
    - Is het interessant om te blijven verkopen als er nog zo veel andere concurrenten zijn? Of kopen mensen een andere vorm van een product.
    - Bv. koffie in verschillende vormen
  - **c) Generieke concurrentie**
    - Marktleider zijn in iets zeer specifiek (bv. het verkopen van chocoladekoekjes van 75g verpakt per 3)
    - Als wij concurrentie nog ruimer nemen, is er sprake van generiek concurrenten. Dit zijn organisaties die producten maken die dezelfde functie vervullen. Bv dorst lessen (welke keuzes heeft de consument om zijn dorst weg te werken)
      - Treinvervoer. Andere opties: auto, tram, te voet
    - Zie je verschuivingen in het uitgavepatroon van de consument? Ja? Daaraan aanpassen
  - **d) Behoeftenconcurrentie**
    - Ten slotte is er het ruimste perspectief: de behoeftenconcurrentie
    - Hier is de afweging **welke behoefte primeert**.
      - Bijgevolg concurreren alle organisaties met elkaar om het budget van dezelfde klant.
      - Het geld kan maar eenmaal worden uitgegeven.

### Uitgavepatronen (budgetconcurrentie):

- Consumenten hun uitgavepatroon kunnen zomaar opeens veranderen, dit kan zijn door middel van:
  - Trends
  - Klimaat
  - Onverwachte gebeurtenissen ...
- Met welke producten concurreren we?
  - Inzicht hebben in het uitgavepatroon kan invloed in de verkoop van goederen/diensten zoals vakantiereizen.

### Product-of merkconcurrentie:

Op het meest directe niveau definieert een organisatie haar **product-of merkconcurrenten** als andere bedrijven die een **soortgelijk product** of service aanbieden tegen **soortgelijke prijzen**.

### Concurrentie binnen de productcategorie:

In ruimere zin kan de organisatie producttypeconcurrenten definiëren als alle organisaties die hetzelfde product of dezelfde soort producten maken: **concurrentie binnen de productcategorie**.

### Generieke concurrentie:

- Als wij concurrentie nog ruimer nemen, is er sprake van generieke concurrenten.
- Dit zijn organisaties die producten maken die dezelfde functie vervullen. Bijvoorbeeld dorst lessen.

### Behoeftenconcurrentie:

- Ten slotte is er het ruimste perspectief: de behoeftenconcurrentie.
- Hier is de afweging **welke behoefte primeert**.
  - Bijgevolg concurreren alle organisaties met elkaar om het budget van dezelfde klant.
  - Het geld kan maar eenmaal worden uitgegeven.

### Substitutie:

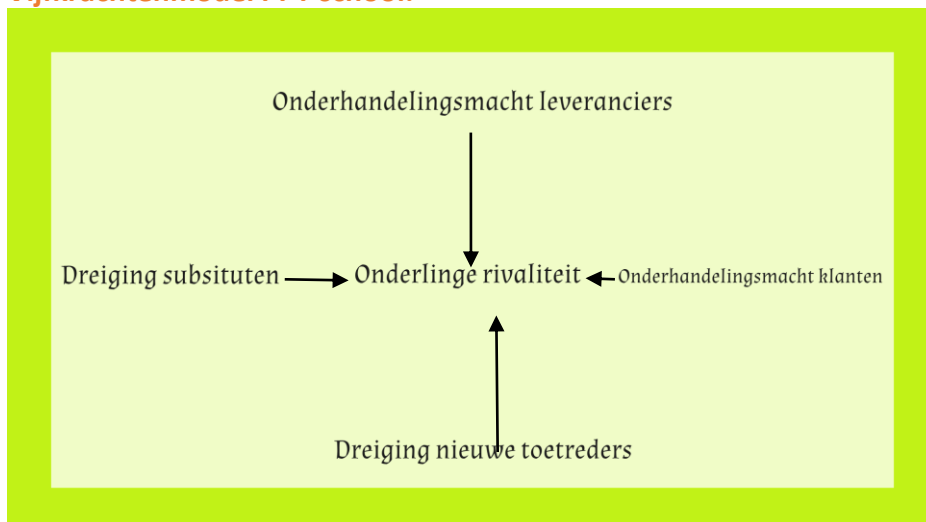
- Producten uit **andere markten** die dezelfde behoefte bevredigen
- Concurrentiedreiging vanuit andere markten
- Hou je rekening met **bereidingen** van **substitutie** heb je een veel beter besef van concurrentie tegen jouw bedrijf.
- bv. wie heeft er nog een fysieke gps als de gsm/ingebouwde gps in de auto ook bestaat.
  - Smartphones en fysieke gps'en zijn elkaar substitutie
- Nieuwe technologieën = nieuwe markten
  - Een bedrijf die een nieuwe technologie implementeert kan opeens een nieuwe concurrent worden
  - Bv de opkomst van digitale foto's ipv camera's met filmrollen dat je fysiek moet bekijken

### Vijfkrachtenmodel Porter:

- Concurrentiekrachten: Er zijn **5 krachten** die de aantrekkelijkheid van een sector bepalen.
- Een onderneming is best in een sector actief waar deze krachten gunstig evolueren.



### Vijfkrachtenmodel PPT school:





### Vijfkrachtenmodel (Interne concurrentie):

- Aantal concurrenten
- Grootte van de concurrenten
- Groei van de markt
- **Overstapkosten: beperkt de concurrentiedreiging (beperkt de mobiliteit van de klant)**  
– in elk model aanwezig

### Vijfkrachtenmodel (dreiging van substitutie):

- Kwaliteit van de substituten
- Overstapkosten

### Vijfkrachtenmodel (dreiging nieuwe toetreders):

- Hoe makkelijk kan een nieuw bedrijf hier in toetreden in deze markt, hoe meer drempels, hoe moeilijker het is (**Mogelijk toetredingsdrempels**):
  - Toegang tot kanalen
    - Het verkopen van producten van bekende merken
  - Benodigd kapitaal
  - Overheidsbeleid
  - Overstapkosten
    - De smaak van een drank kan doorslaggevend zijn
  - Verwachte reactie van bestaande concurrenten

### Vijfkrachtenmodel (onderhandelingsmacht leveranciers):

- Aantal leveranciers/afnemers
- Overstapkosten
  - Je wilt overstappen van leverancier omdat je weet dat hij betere producten heeft tegen hoogstwaarschijnlijk hogere prijzen
- Substitutie

### Overstapkosten (bv overstappen van samsung naar iphone en uiteindelijk weer terug wegens gehechtheid – maakt deel uit van interne concurrentie):

- Financiële kosten
- Tijd en moeite
- Informatiekosten
- Psychologische kosten

### Bedrijfskolom van een product:

- Oerproducten
- Handelsbedrijven
- Producten van halffabricaten
- Producten van eindproducten
- Grossiers
- Detaillisten
- Consumenten

Vijfkrachtenmodel Porter:



## 4 Hoofstuk 4: Analyse van de organisatie

### 4.1 Interne omgeving

#### Interne omgeving:

- De interne omgeving bestaat uit de **middelen(materiaal)** en **capaciteiten** van een organisatie.
  - Je moet voortdurend investeren in **competenties (allerlei soorten bezittingen)**, maar welke? Dit wordt gedaan via een analyse
  - De capaciteiten van een organisatie zijn vaardigheden en het vermogen om de nodige activiteiten te ontplooiën.
    - Over kennis en ervaring beschikken
- De analyse van de interne omgeving geeft inzicht in de **sterkten** en **zwakten** van de organisatie.
- Interne omgeving:
  - Beslissingsbevoegdheid!

#### Soorten bezittingen:

- Materieel (bureau's, stoelen ...)
- Immaterieel (logo's, imago's ...)
- Financiële middelen

#### Sterken:

- Interne componenten,
- Met eventuele gunstige invloed,
- Op de realisatie van doelstellingen
- De interne componenten kunnen een **troef (je bent in staat je doelstellingen te realiseren)** zijn wanneer ze:
  - De realisatie van doelstellingen **ondersteunen**
  - De realisatie van doelstellingen **versnellen**

#### Zwakten:

- Interne componenten,
- Met eventuele ongunstige invloed,
- Op de realisatie van doelstellingen
- De interne componenten vormen een **rem ( wanneer ze:**
  - De realisatie van doelstellingen **vertragen**
  - De realisatie van doelstellingen **tegenwerken**

#### Sterke of zwakte:

- In welke mate kan je bedrijf functioneren in de **externe omgeving**
- De mate waarin een interne component als sterkte of zwakte wordt beoordeeld is afhankelijk van de externe omgeving:
  - De markt
  - De aanwezige concurrentie
  - Maatschappelijke trends

### Benchmarking:

- **Kennis van de externe omgeving** is mee bepalend om een sterkten te creëren of zwakten te identificeren.
  - Volstaan de huidige middelen en capaciteiten om de **concurrentie te verslaan**?
  - Wat kun je leren van **andere bedrijven**?
- Benchmarking kan hierbij helpen
- **Een referentiepunt, een maatstaf**
- Het doel van benchmarking is het bestuderen van bedrijfsprocessen bij andere organisaties om **verbeterpunten** voor de eigen competenties op te sporen.
- Concurrentie:
  - Threats (een namaakapp van X/Twitter met verminderde censuur)
- Andere sectoren:

## 4.2 Waardeketen van Porter

### Waardeketen:

- De waardeketen is een bedrijfskundig concept dat de strategisch relevante activiteiten van een organisatie met elkaar in verband brengt.
- Dit model wordt ook gebruikt om de interacties met stakeholders systematisch te onderzoeken.
- De waardeketen bevat **primaire activiteiten** en **secundaire** of ondersteunende activiteiten.

### Hoe een concurrentievoordeel behalen?

- Niet alleen op productniveau concurreren
- Ook activiteiten kunnen bijdragen aan de creatie en levering van het product
- Door de waardeketen te analyseren, kunnen bedrijven identificeren waar ze hun activiteiten kunnen optimaliseren
  - Om kosten te verlagen
  - Efficiëntie te verbeteren
  - Differentiatie te creëren

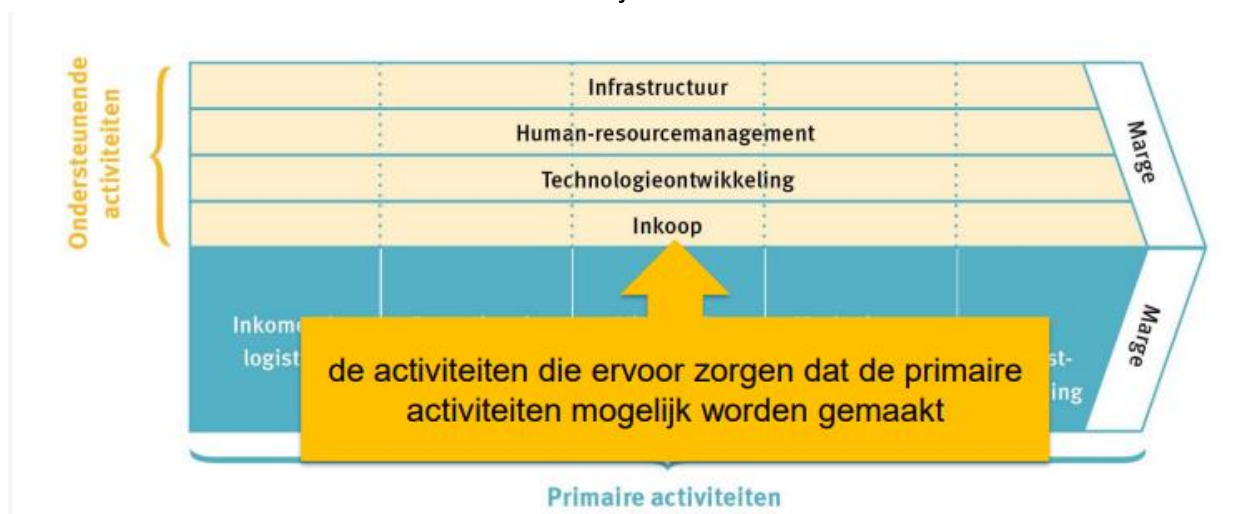


### Primaire activiteiten (examenvraag):

- De activiteiten die rechtstreeks waarde toevoegen aan het product van de organisatie:
- **Ontvangst & opslag (inkomende logistiek)**
  - Relaties onderhouden:
  - Prijs
  - Kwaliteit
  - Beschikbaarheid; leveringstermijnen
  - MVO
- **Productie (operationele activiteiten)**
  - Producerende activiteiten
    - Het product dat je ontvangt wordt verwerkt tot een ander product
  - Dienstverlenende activiteiten
- **Fysieke distributie (uitgaande logistiek)**
  - Transportbedrijven (rijdende voorraden)
- **Marketing en verkoop**
  - Product | Prijs | Plaats | Promotie = De 4 P's
- **Dienstverlening**
  - B2B
    - Business to business
  - B2C
    - Business to client

### Ondersteunende activiteiten:

- De activiteiten die ervoor zorgen dat de primaire activiteiten mogelijk worden gemaakt:
- **Inkoopmanagement**
- **Technologie & ontwikkeling**
  - bv. AI in chips
- **Human-resourcemanagement (HRM)**
  - Je trekt de juiste mensen aan in je profiel en zorgt dat je constant de juiste werknemers hebt
- **Infrastructuur**
  - Een overzicht houden van het bedrijf



### Marge definitie:

Het verschil tussen de totale kosten van alle primaire en ondersteunende activiteiten en de totale opbrengsten van de organisatie.

## 4.3 VRIO-model

### VRIO-model:

- Dit instrument helpt de onderneming om de middelen te identificeren:
  - Die een concurrentievoordeel opleveren
  - Die zwak scoren
- Competentie worden een duurzaam (=langetermijn) concurrentievoordeel omdat ze volgende kenmerken hebben:
  - Waardevol of valuable
  - Zeldzaam of rare
  - Imiteerbaarheid of inimitable
  - Georganiseerd of organized
- Je streeft ernaar om helemaal onderaan te komen

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

## 4.4 BCG-matrix

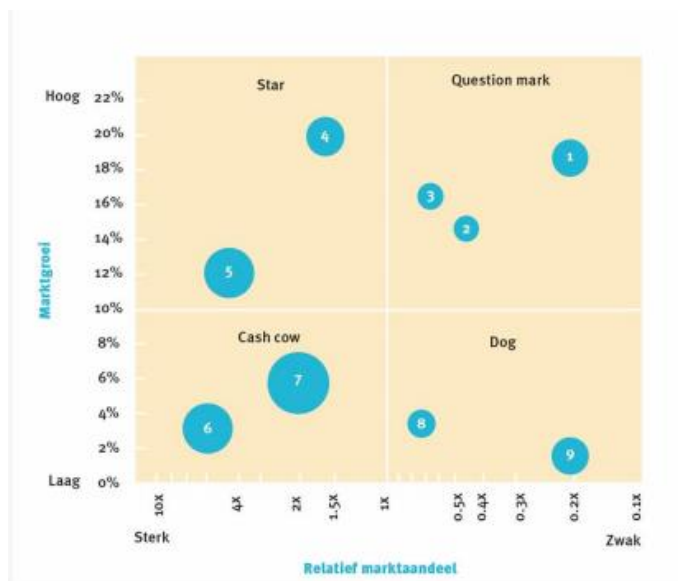
### BCG-matrix (Boston Consulting Group):

- Het is een portfolio dat een overzicht geeft van alle producten die een bedrijf op dit ogenblik op de markt aanbiedt.
- De matrix wordt gebruikt om na te gaan welke (strategische) acties de onderneming moet ondernemen.



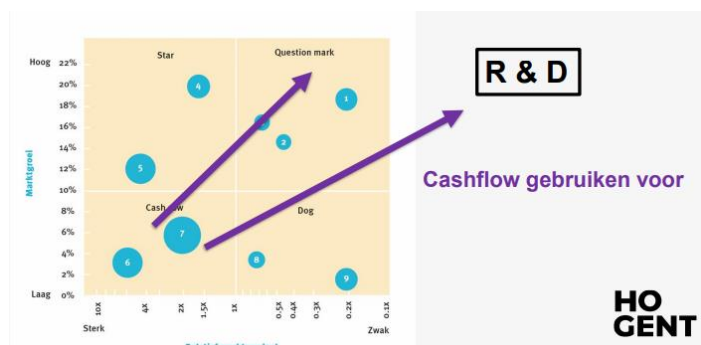
### Twee dimensies:

- 1<sup>e</sup> dimensie of X-as: Relatief marktaandeel
- $\frac{\text{Eigen marktaandeel}}{\text{Marktaandeel van de grootste concurrent}}$ 
  - Nooit dit berekenen, formule begrijpen is in orde
- 2<sup>e</sup> dimensie of Y-as: groeitempo van de markt
- Hoe aantrekkelijk is de markt
- Grootte cirkel = omzetgrootte**
- X- en y-as bespreken op examen
- Je gaat van question mark, naar star, naar cash cow en uiteindelijk dog
- Hoe meer links je staat in de 'cash cow', hoe meer marktleider je bent, hoe meer rechts = minder marktleider
- Je maakt een doorbraak tot de star, het marktaandeel daalt en het product is weg



### Strategische interpretatie:

- Een strategisch gezonde organisatie zal streven naar een evenwichtige portefeuille van producten.
  - Planningsinstrument
  - Cashflow



## 5 Hoofdstuk 5: SWOT-analyse

### 5.1 SWOT-analyse

#### SWOT-analyse:

- Strengths (Sterkes)
- Weaknesses (Zwakten)
- Opportunities (Kansen)
- Threats (Bedreigingen)

#### Doel:

- Doel van de SWOT-analyse:
- Onderbouwing voor de strategiekeuze Hoe gaan we de continuïteit realiseren?
- Beter inspelen op een dynamische externe omgeving Inzicht in de huidige situatie helpt flexibele besluitvorming

### 5.2 Confrontatiematrix

#### Confrontatiematrix:

- De confrontatiematrix is een belangrijk onderdeel van de SWOTanalyse:
  - De matrix laat zien hoe de organisatie aansluit op de externe omgeving
  - Sterktes en zwaktes worden afgetoetst tegenover kansen en bedreigingen.
- Het doel is om een nieuwe strategie te ontwikkelen om de continuïteit veilig te stellen.

#### Werkwijze:

- Selecteer de 3 **belangrijkste** sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen.
- Koppel in de matrix de sterkten en zwakten aan de kansen en bedreigingen.
- Confronteer een factor uit de externe omgeving met een factor uit de interne omgeving.

SWOT	factoren	beschrijving
extern	kans 1	wereldwijd verhoogde vraag naar de producten
	kans 2	versoepelde milieuwetgeving in land van productie
	kans 3	milieuschandaal bij grootste concurrent
	bedreiging 1	handelsembargo met land met grootste afzetmarkt
	bedreiging 2	groot aantal toetreders op de markt
	bedreiging 3	stijging lonen in land van productie
intern	sterkte 1	sterk logistiek netwerk
	sterkte 2	goed imago
	sterkte 3	hoog klanttevredenheidspercentage
	zwakte 1	hoog personeelsverloop
	zwakte 2	dalende winst
	zwakte 3	dalend marktaandeel

Interne factoren op de Y-as			Externe factoren op de X-as					
Confrontatie matrix	sterktes	S1	extern					
			kansen			bedreigingen		
			K1	K2	K3	B1	B2	B3
Intern	sterktes	S2						
		S3						
	zwaktes	Z1						
		Z2						
		Z3						
	sterktes	S1						



Interpretatie:

Confrontatie matrix			extern					
			kansen			bedreigingen		
			K1	K2	K3	B1	B2	B3
intern	sterktes	S1	2	1	1	2	2	-2
		S2	2	0	2	-1	2	-1
		S3	1	0	2	-2	0	-1
	zwaktes	Z1	-1	0	0	-1	-1	0
		Z2	-2	-1	1	-2	-2	-2
		Z3	-2	-1	2	-2	-2	-1

Legende: 2=zeer positief 1=positief 0=neutraal -1=negatief -2=zeer negatief

bv. Groei late emissiezones (B2) met sterk onderhandelen met vervoersmaatschappijen (S3)

bv. Stijgend toerimse (K3) vergelijken met al je sterkten

Indien het geen effect heeft, schrijf je een 0.

Je moet niet elk vakje invullen

## 6 Hoofdstuk 6: Strategiekeuze

### 6.1 Missie als leidraad:

#### Missie als leidraad:

- Sluit aan bij de reden van bestaan
- Moet in de tijd relevant blijven
  - Volvo evolueerde van paardenwagens naar karrosserie ... auto's zo blijven ze modern

#### Omschrijving:

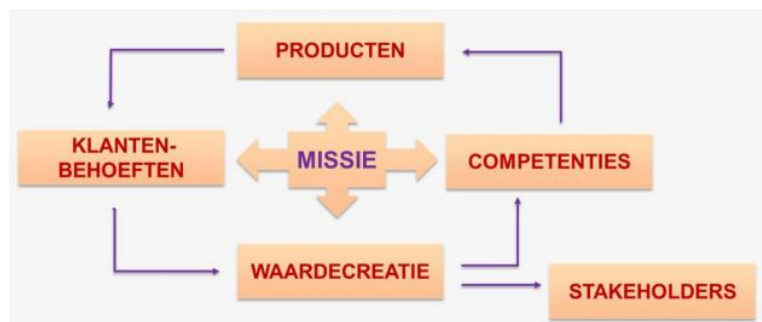
- Een missie:
- geeft de organisatie een **opdracht**
- omschrijft de **bestaansreden**
- benoemt de **kernwaarden**
- **stuurt** de continuïteitskring
- **bakent** de activiteiten **af**. Wat we wel en zeker niet doen
- zorgt ervoor dat **belanghebbenden** bereid zijn om **mee te werken** aan 'het project' van de onderneming
- helpt een **gemeenschappelijke identiteit** uit te dragen

#### Kenmerken van een goede missie (MISSION):

- De klant staat centraal: **M**arkt georiënteerd
- Ik word er warm van: **I**nspirerend
- Kort en krachtig: **S**ommier
- Tastbaar, concreet: **S**pecifiek
- Zet aan tot actie: **I**jverig
- Voer voor discussie: **O**ntsteden
- Voor een betere toekomst: **N**alatenschap

#### De missie stuurt de strategie:

- Een missie heeft betrekking op de hele onderneming.
- Een missie schept duidelijkheid voor medewerkers en andere stakeholders over wat de organisatie doet en wat ze zeker niet doet.



### 6.2 Strategische keuzes

#### Doelen en doelstellingen:

- Doel: Een kwalitatieve omschrijving een beoogd resultaat
- Doelstelling: Een kwantitatieve omschrijving een beoogd resultaat
- Voorbeeld
  - Doel: marktleider worden
  - Doelstelling: 20% omzetgroei tegen 1/1/2026



### Doelstelling: SMART (kunnen uithalen via een tekst):

- **S** = specifiek
- **M** = meetbaar
- **A** = aanvaardbaar
- **R** = realistisch
- **T** = tijds kader

### Groeistrategieën van Ansoff:

- Een succesvol bedrijf is altijd op zoek naar nieuwe manieren om omzet en winst te verhogen door nieuwe klanten te werven. Welke mogelijkheden zijn het beste geschikt?
- De groeistrategieën van de Ansoff-matrix helpen hierbij.
- Hier heb je een x-as en een y-as nodig
- Nieuwe producten = een bedrijf dat nieuwe producten voor de 1<sup>e</sup> keer op de markt brengt

Producten \ Markten	Bestaande markten	Nieuwe markten
	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande producten	Marktpenetratie	Marktontwikkeling
Nieuwe producten	Productontwikkeling	Diversificatie

### Marktpenetratie (groeistrategieën van Ansoff):

- Verkoop van bestaande producten op bestaande markten verhogen.
- Doel = het vergroten van het huidige marktaandeel
- Hoe? Productverbruik stimuleren
  - Je zet aan om klanten meer te laten kopen dan dat ze van plan waren om te kopen bv. met grootte van verpakkingen chips. Je verkoopt meer chips met 200g dan 40g. Beide worden evensnel geconsumeerd thuis.
  - 2+1 gratis-acties

### Marktontwikkeling (groeistrategieën van Ansoff):

- Bestaande producten op nieuwe markten verkopen.
- Een nieuwe markt houdt in dat je met andere klanten te maken hebt. Dit betekent: andere behoeften, ander koopgedrag, ...
- Dit vormt een leerproces voor de organisatie.
- Het betekent niet dat iets in een bepaald land goed gaat, dat het ook in een ander land even vlot zal gaan. Mensen hun koopgedrag zullen anders zijn met andere behoeften (geografisch gebied).
- Andere segment
  - Ander soort behoeftebevrediging aanbieden

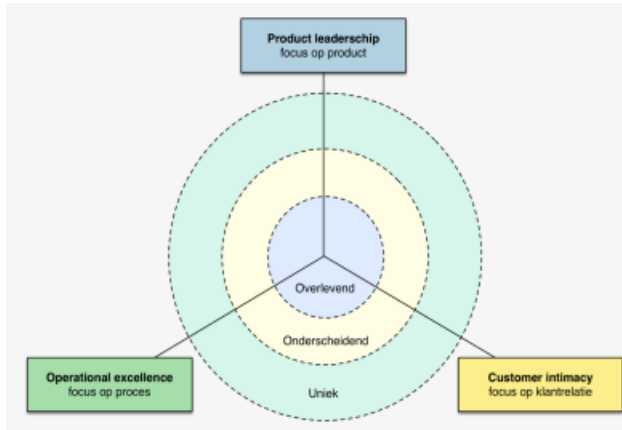
### Productontwikkeling (groeistrategieën van Ansoff):

- Nieuwe producten aan bestaande klanten verkopen.
- Let op! Deze matrix wordt altijd vanuit het **standpunt** van het **bedrijf** geïnterpreteerd.
  - Een nieuw product wil zeggen dat het bedrijf dit product voor het eerst zelf op de markt aanbiedt.
  - Het is dus niet van belang of het product reeds op de markt aanwezig is.
- Nieuwe producten aan bestaande klanten verkopen.
  - Nieuwe producten introduceren ter vervanging van de huidige producten.
  - Nieuw product voor de marktaanbeiding
  - Microsoft gaat bv een nieuwe toets toevoegen aan het keyboard, namelijk de copilote toets (zoals de windows-toets, maar dan voor hun eigen AI)

### Diversificatie (groeistrategieën van Ansoff):

- Nieuw product in een nieuwe markt aanbieden
- **Verwante diversificatie:** in lijn van het reeds bestaande assortiment
- **Niet-verwante diversificatie:** de nieuwe producten verschillen in grote mate van jouw huidige business
  - Je gaat weg van je vertrouwde domein en gaat naar andere markten

### Waardestrategieën van Treacy & Wiersema:



Focussen op:

- Financieel gebied
- (nieuwe) Producten (online of niet)
- Relaties/voordelen voor klanten

### Operational Excellence (Waardestrategieën van Treacy & Wiersema):

- Voldoende kwaliteit tegen redelijke prijzen
- Koopgemak of convenience primeert

### Product leadership (Waardestrategieën van Treacy & Wiersema):

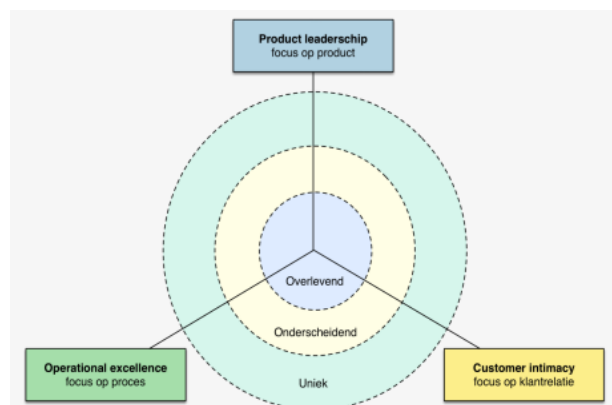
- De beste, innovatieve producten aanbieden
- R&D is essentieel
- Topkwaliteit nastreven

### Customer Intimacy (Waardestrategieën van Treacy & Wiersema):

- Maatwerk “wat is voor jou het beste product”
  - Spotify (suggesties aan de hand van wat jij luistert)
- Aanbod voor individuele klant
- Persoonlijk advies
- Voorbeeld: Bedrijven helpen om de transitie te maken naar elektrische mobiliteit

### Marktconform of concurrentievoordeel (Waardestrategieën van Treacy & Wiersema):

- Er komt iets uit en mensen verwachten dat het in volgende generaties van dat product hetzelfde terugkomt
- Bij het kopen van tandpasta kiezen we meestal hetgene dat de kwaliteiten heeft en niet enkel persoonlijke voorkeur
- In dit schema moet je uitblinken in één van deze strategieën



### Strategie evalueren:

- Is de huidige strategie nog werkbaar?
- Zijn er uit de confrontatiematrix nieuwe strategische aandachtspunten voortgekomen?
- Zijn er andere strategische mogelijkheden?
- De huidige of nieuwe strategie wordt aan de hand van verschillende criteria beoordeeld

### Suitability of geschiktheid:

- Kunnen we onze doelen en doelstellingen realiseren?
  - Voorbeelden: rioleringswater verbeteren tegen 2027? Maar het zou veel langer dan dat duren, dus er zouden lokale waterzuiveringsplaatsen komen om het proces al deels op te lossen

### Feasibility of haalbaarheid:

- Heeft de onderneming de middelen om de strategie te implementeren?
  - Vlaanderen maakte al 20 miljoen vrij voor de lokale waterzuivering

### Acceptability of aanvaardbaarheid:

- Wordt de strategie door alle belangengroepen gedragen?
- Interne belangengroepen: zie het personeel het zitten, vrijwilligers, management
- Extra belangengroepen: klanten, maatschappij, concurrenten, overheid, leveranciers ...

### MVO of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen:

- Elke activiteit van de organisatie kan getoetst worden aan de Triple bottomline.
- Klanten, stakeholders, overheid en werknemers verwachten een verantwoorde keuze.

## 7 Hoofdstuk 7: Waardeaanbod

### 7.1 Inleiding

**De gekozen strategie moet nu concreet worden gemaakt:**

- 1) Business:
  - a. Bestaande producten ondersteunen of nieuwe producten ontwikkelen om in de behoeften van de klanten te blijven voorzien 2
- 2) Management:
  - a. Allerhande activiteiten plannen, coördineren & controleren

**Ambitie:**

Behoefttebevrediging aanbieden en de concurrentie overtreffen

### 7.2 Strategische bedrijfsprocessen

**Strategische bedrijfsprocessen:**

- Goede afstemming tussen de verschillende bedrijfsprocessen
- Samenwerking met de stakeholders opvolgen
- Activiteiten voortdurend bijsturen.



**Just-in-time of JIT:**

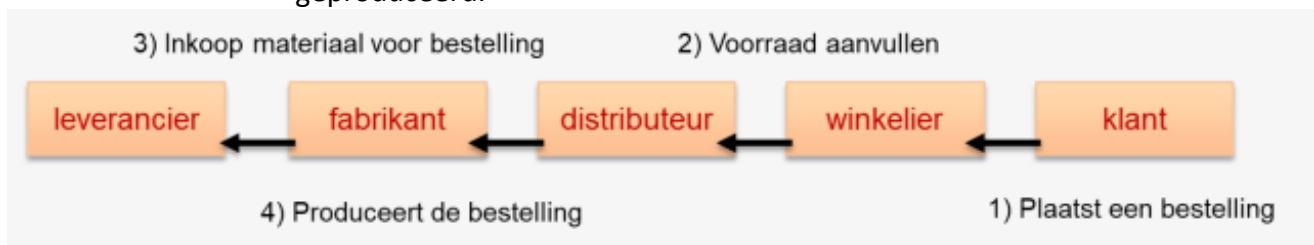
- Levering en productie worden zodanig op elkaar afgestemd zodat er nauwelijks of geen voorraden in een bedrijf nodig zijn.
- De leveringen gebeuren binnen een afgesproken tijd. Soms zelfs verschillende keren per dag of per week. Dit zorgt voor het wegvallen van de meeste **voorraadkosten**.
- De leveranciers moeten wel in real time toegang hebt tot de informatie van het **productieproces** om tijdig te kunnen leveren. Er is dus veel onderling vertrouwen nodig
  - Je kan het schema van het productieproces doorgeven aan de leverancier.

**JIT, voor- en nadelen:**

- Voordelen:
  - Minder voorraadkosten
  - Minder kapitaal dat in voorraden vastzit
  - Minder kans op schade, verlies of diefstal van het afgewerkt product
- Nadelen:
  - Geen marge voor fouten of storingen in de levering
  - Geen mogelijkheid om onverwachte bestellingen te plaatsen
  - Geen tijd om over de leveringsvoorwaarden te onderhandelen

### Productieplanning:

- Een goede productieplanning helpt in het zoeken naar een evenwicht tussen een **hoge leveringsgraad** behalen en de **voorraadkosten** die erbij horen.
- Een goede productieplanning helpt in het zoeken naar een evenwicht tussen een **hoge leveringsgraad** behalen en de **voorraadkosten** die erbij horen.
  - Leveringsgraad: het percentage van de bestelde producten of diensten dat op tijd en volgens specificaties aan de klant wordt geleverd
  - Voorraadkosten: kosten die een bedrijf maakt om te zorgen dat er voldoende voorraad is om aan de vraag te voldoen
- Een goede productieplanning helpt in het zoeken naar een evenwicht tussen een hoge leveringsgraad behalen en de kosten die erbij horen.
- Bedrijven kunnen de productie op 2 organiseren:
  - Model 1: Productie op voorraad of make to stock
    - **Vraagvoorspelling, inkoop input, levering, levering uit voorraad, levering uit voorraad, koopt wat in voorraad is**
    - Een goede productieplanning helpt in het zoeken naar een evenwicht tussen een hoge leveringsgraad behalen en de kosten die erbij horen.
    - Bedrijven kunnen de productie op 2 organiseren:
      - Produceren op voorraad
      - Produceren op bestelling
  - Model 2: Productie op bestelling of make to order
    - Het product bestaat (nog) niet. De klant kiest in het winkelpunt (fysiek of online) een bepaald product. Dankzij een goede communicatie tussen het winkelpunt en de productieafdeling weet men exact wat er moet worden geproduceerd.

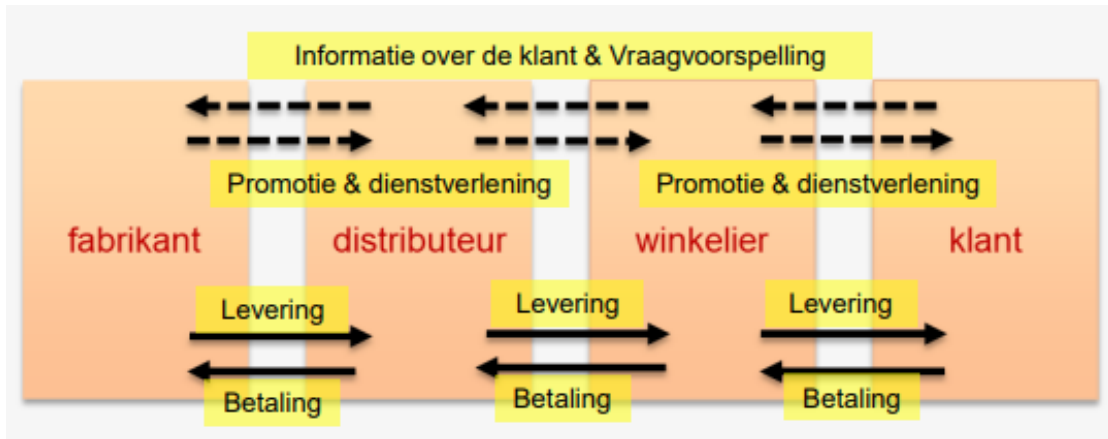


### Uitgaande logistiek:



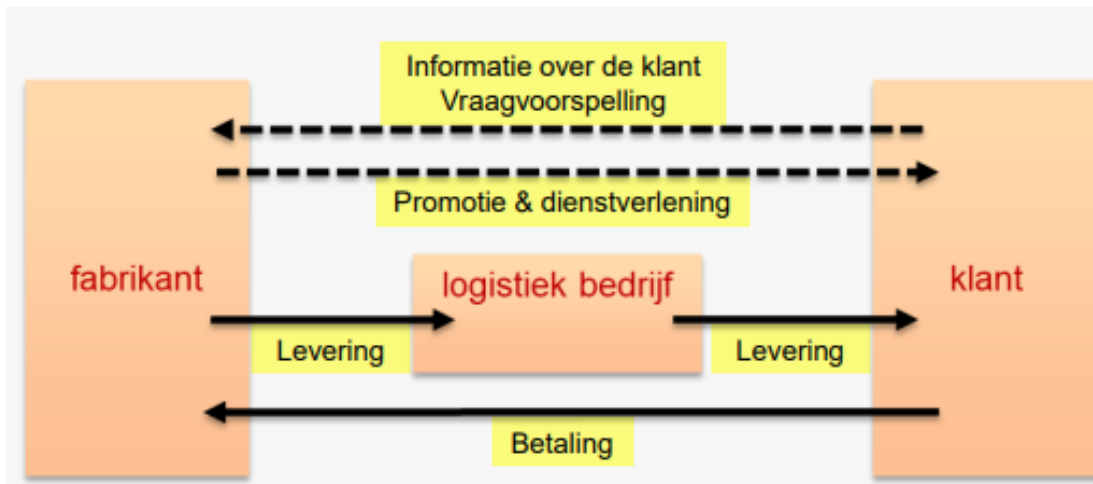


### Klassiek distributiemodel:



- Informatie over de markt verzamelen
- Deze informatie gaan we bijsturen via promotie
- We blijven doorverkopen naar verschillende distributies

### Nieuw distributiemodel:



## 7.3 Besluit

### Besluit:

Om de coördinatie en controle van al deze geplande activiteiten niet uit het oog te verliezen gebruikt het management onder andere de PDCA-cyclus.



## 8 Hoofdstuk 8: Opvolging

### 8.1 De gekozen strategie realiseren

#### De gekozen strategie realiseren:

- Een strategie is de gekozen koers van de organisatie om haar missie te verwezenlijken
- Het management moet voortdurend activiteiten plannen, coördineren & controleren
  - Hiervoor wordt de PDCA-cyclus gebruikt

#### PDCA:

- Plan: Activiteiten opstellen en coördineren
- Do: Het plan uitvoeren
- Check: Nagaan of alles volgens plan is verlopen:
  - Worden de doelstellingen gehaald?
- Act: Waar en hoe moet het plan worden bijgestuurd?



#### Check:

### 8.2 Strategiekaart

#### Wat is een strategiekaart?

- Het is een instrument dat helpt de strategie te vertalen naar activiteiten
- Het is ook een handig hulpmiddel bij het analyseren van belangrijke informatie

#### Strategiekaart:



#### Leer en groei:

Personeel

#### Interne processen:

Alles met producten

#### Klanten:

Je wilt zoveel mogelijk tevreden klanten, zij praten erover op sociale media

#### Financieel:

Winst krijgen

#### Indicatoren:

- Hoe gebeurt nu de 'Check' van de PDCA-cyclus a.d.h.v. de strategiekaart?
- Er zijn 2 soorten indicatoren aanwezig:
  - **Lagging indicatoren:** deze bevatten informatie over het verleden
  - **Leading indicatoren:** deze bevatten informatie over een waarschijnlijke toekomst



### Strategiekaart Indicatoren:

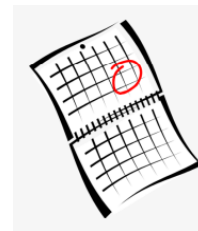
- **Lagging** indicatoren kijken naar het verleden maar hebben geen voorspellende waarde
- **Leading** indicatoren kijken naar de toekomst en hebben een voorspellende waarde naar omzet en winst
- Er is een onderlinge afhankelijkheid: elk niveau stuwt het andere vooruit!



## 8.3 Balanced scorecard

### Balanced scorecard:

- Om de volledige PDCA-cyclus af te werken volstaat de strategiekaart niet
- De strategiekaart is het vertrekpunt voor een zeer belangrijk managementinstrument:
  - De balanced scorecard
    - Bij het begin van het jaar worden de doelstellingen vastgelegd
    - Hoeveel winst wil de organisatie volgend jaar?
    - Hoe tevreden moeten de klanten zijn ?
    - Wat is een goed draaiend proces?
    - Wat zijn goede medewerkers?



### Balanced scorecard: Opvolging + Act:

SUCCESSFACOR (zie Strategiekaart)	MAATSTAF / KPI (Key Performance Indicator)	DOELSTELLING (SMART)	Per 1	Per 2	Per 3	Per 4	ACTIES
<b>Financieel</b>							
Winstgroei	Brutomarge	10% groei vs vorig jaar	11%	9%	6%		
<b>Klanten</b>							
Tevreden klanten	Tevredenheidsenquête klanten	70% tevreden	75%	60%	69%		klantenbezoek opdrijven
Nieuwe klanten	% nieuwe klanten vs totaal aantal	10% op 12 maand	15%	14%	10%		
<b>Interne processen</b>							
Goede leveringsgraad	Aantal leveringen: volledig & op tijd	95 % van leveringen	96%	85%	93%		
Goede productieplanning	Aantal stilstanden per productielijn	max 3 / lijn / dag	1	5	4		productieproces herbekijken
Goede voorspelling	% verschil vs echte verkoop	max 10% afwijking	8%	7%	8%		
<b>Leer &amp; groei</b>							
Hoge motivatie	% vrijwillig vertrek vs alle medewerkers	max 3%	10%	4%	3%		tevredenheidsenquête / Q
Regelmatische vorming	Aantal opleidingen per jaar	2 / jaar / medewerker	0	3	3		opvolging training door HR
Gedragen missie	Aantal teambuildingactiviteiten	2 / jaar / medewerker	2	2	2		

### Resultaten test:

<https://bigfive-test.com/result/65d5e6a7d82c970008a36861>