

Inhoudsopgave: Datum:

[1 Hoofdstuk 1: Continuïteit en waardecreatie 2](#_Toc162428186)

[2 Hoofdstuk 2: Macro-omgevingsanalyse 6](#_Toc162428187)

[3 Hoofdstuk 3: Sectoranalyse 12](#_Toc162428188)

[3.1 Meso-omgeving 12](#_Toc162428189)

[3.2 Stakeholders: 12](#_Toc162428190)

[3.3 Klanten 13](#_Toc162428191)

[3.4 Leveranciers 13](#_Toc162428192)

[3.5 Concurrenten 13](#_Toc162428193)

[4 Analyse van de organisatie 18](#_Toc162428194)

[4.1 Interne omgeving 18](#_Toc162428195)

[4.2 Waardeketen van Porter 19](#_Toc162428196)

[4.3 VRIO-model 20](#_Toc162428197)

[4.4 BCG-matrix 20](#_Toc162428198)

[5 Les 2 21/02/2024 21](#_Toc162428199)

[6 20/03/2024 22](#_Toc162428200)

# 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

Afbeelding met tekst, Lettertype, schermopname, lijn

Automatisch gegenereerde beschrijvingcontinuïteitskring:

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:**

* Afbeelding met emoticon, smiley, clipart

  Automatisch gegenereerde beschrijvingKlanten 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:**

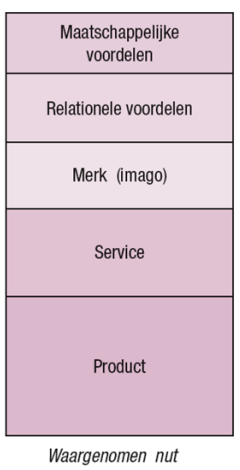
* Bedrijfsopbrengsten uitkeren aan **belanghebbenden**: aandeelhouders, medewerkers, belangengroepen, ...
* Belanghebbende, zij hebben **invloed op de acties** die je onderneemt in je bedrijf.

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 **verkopen 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. vervoelsmiddelen 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
* 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:**

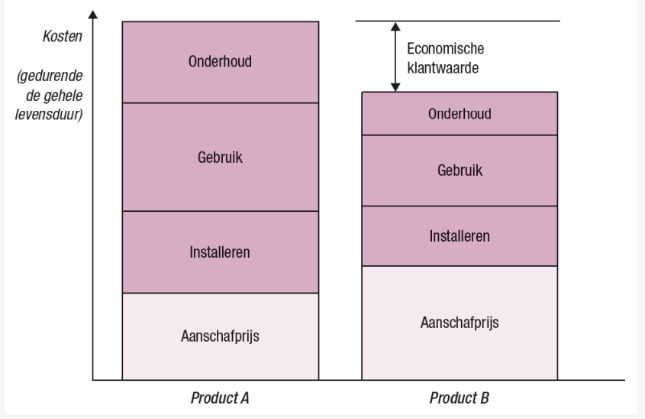
* Relaties opbouwen (ook online), ... Hoe is het contact met je klant.
  + Een goede relatie tussen klant en kapper is **leuk en belangrijk**.
  + **Sociale med**ia is een goed voorbeeld om relatie op te bouwen met algemene doelgroep (youtubereclame, Twitter)

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

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, nummer

Automatisch gegenereerde beschrijving

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:

* Afbeelding met emoticon, cirkel

  Automatisch gegenereerde beschrijvingHoe 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-geldaantal
* **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 2e 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.**

# 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!)

Afbeelding met tekst, diagram, lijn, Lettertype

Automatisch gegenereerde beschrijving

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 word geïdentificeerd, is er spraken van een kans of bedreiging en zal men hierop inspelen.

Onderscheid extern en intern:

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

Afbeelding met tekst, cirkel, schermopname, Lettertype

Automatisch gegenereerde beschrijvingDESTEP-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):

* Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, teken

  Automatisch gegenereerde beschrijvingKrachten 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 geïntregeerde 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 alsin “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?**

Afbeelding met tekst, Lettertype, nummer, lijn

Automatisch gegenereerde beschrijving

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

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype

Automatisch gegenereerde beschrijving

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 verantwoorder 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

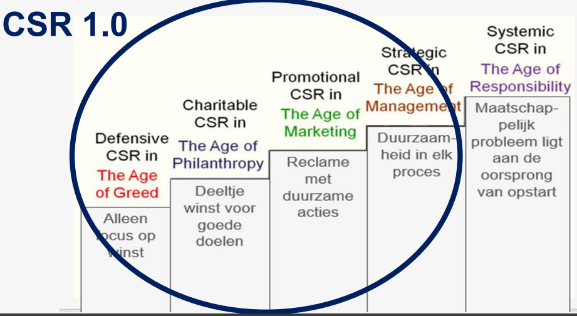
Maturiteitsniveaus MVO (Maatschappelijke uitdagingen als kans):

* Afbeelding met schets, tekst, diagram, tekening

  Automatisch gegenereerde beschrijvingSteeds 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:

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, grafische vormgeving

Automatisch gegenereerde beschrijving

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**.

Afbeelding met schets, tekening, tekst

Automatisch gegenereerde beschrijvingDowncyling:

* 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:

* Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, diagram

  Automatisch gegenereerde beschrijvingJe hebt andere bedrijven nodig die samenwerken met u 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

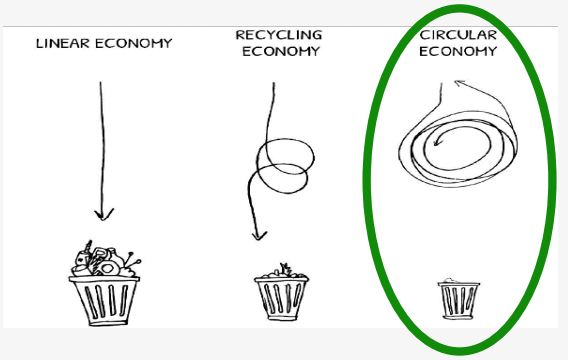
Niveau 5: Maatschappelijke uitdagingen als kans Steeds meer organisaties zoeken vanuit hun expertise en invloedsfeer maatschappelijke oplossingen Door het creëren van:

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

Verschil beide wegwerpmanieren:

From cradle to gravle from cradle to cradle

Afbeelding met tekst, schermopname, diagram, lijn

Automatisch gegenereerde beschrijvingCirculaire 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:

* Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, nummer

  Automatisch gegenereerde beschrijvingHoe 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 Reporpose: Je gaat het product in een **ander context** gaan gebruiken, bv een oud gebouw houden en **verbouwen** tot iets anders.
* R8 Recycle: hergebruikte producten **recycleren** tot iets anders
* R9 Recover: de afvalberg zo **nuttig mogelijk gebruiken**

Duurzame ontwikkelingsdoelen VN:

* Afbeelding met tekst, Lettertype, logo, Graphics

  Automatisch gegenereerde beschrijvingOok 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. **vrijwillgerswerk**.
* 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.

# Hoofdstuk 3: Sectoranalyse

## 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.

## 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.

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, diagram

Automatisch gegenereerde beschrijving

Financiële groepen indien je geld nodig hebt:

* Banken
* Investeerders
* Crowdfunding-platformen …
  + Bron voor beginnende bedrijven

Overheid:

* **Verschillende 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 werknemersen werkgeversorganisaties, consumentenorganisaties en actiegroepen (nationaal of lokaal).
* Op allerlei manieren kan vanuit een maatschappelijk belang invloed op organisaties worden uitgeoefend.

## Klanten

Klanten:

* Organisaties ontlenen 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.

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, Rechthoek

Automatisch gegenereerde beschrijvingDe klant:

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

## 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.

## 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 organisatie die producten maken die dezelfde functie vervullen. Bv dorst lessen (welke keuzes heeft de consument om zijn dorst weg te werken)
    - Zie je verschuivingen in het uitgavepatroon van de consument? Ja? Daaraan aanpassen
  + **d) Behoeftenconcurrentie**
    - Ten slotte is er het ruimste perspectief: de behoefentenconcurrentie
    - 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 (budgetconccurentie):

* 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:

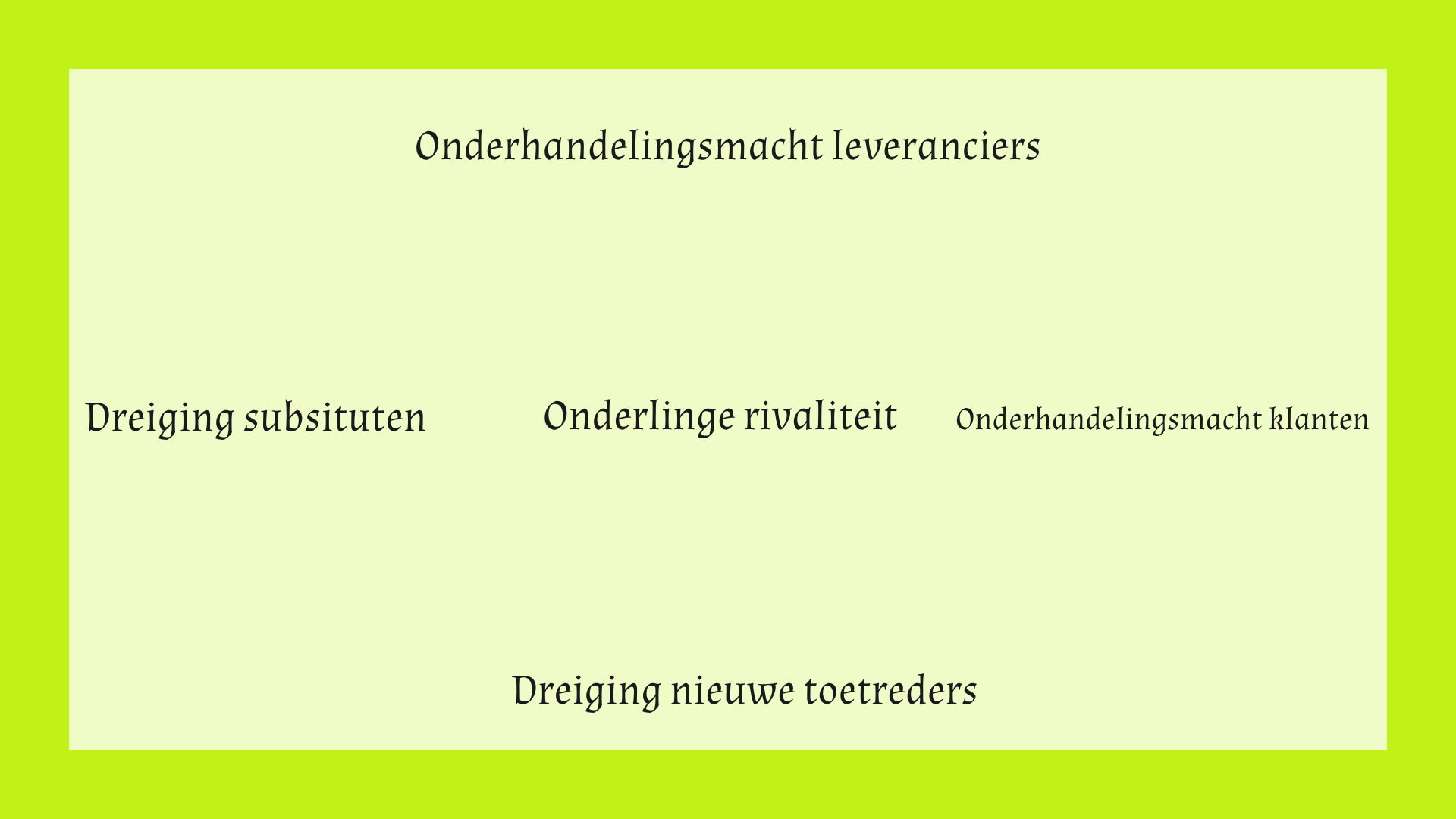
* Producten uit **andere markten** die dezelfde behoefte bevredigen
* Concurrentiedreiging vanuit andere markten
* Hou je rekening met **bereidingen** van **substitutie** heb je een veel beter besef van concurrentie tegen jouw bedrijf.
* bv. wie heeft er nog een fysieke gps als de gsm/ingebouwde gps 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

Afbeelding met tekst, schermopname, visitekaartje, Lettertype

Automatisch gegenereerde beschrijvingVijfkrachtenmodel 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 toetredingsdremepels):**
  + 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:

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, ontwerp

Automatisch gegenereerde beschrijving

# Analyse van de organisatie

## 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 ontplooien.
    - 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:

## 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
  + Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, lijn

    Automatisch gegenereerde beschrijvingDifferentiatie te creëren

Primaire activiteiten:

* 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

Afbeelding met tekst, schermopname, lijn, Lettertype

Automatisch gegenereerde beschrijvingOndersteunende activiteiten:

* De activiteiten die ervoor zorgen dat de primaire activiteiten mogelijk worden gemaakt:
* **Inkoopmanagement**
* **Technologie & ontwikkeling** 
  + bv. AI in chips
* **Human-resourcemanagamenet (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

## VRIO-model

VRIO-model:

* Dit instrument helpt de onderneming om de middelen te identificeren:
  + Die een concurrentievoordeel opleveren
  + Die zwak scoren
* Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, nummer

  Automatisch gegenereerde beschrijvingCompetentie 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

## 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.

Afbeelding met tekst, schermopname, diagram, nummer

Automatisch gegenereerde beschrijving

Twee dimensies:

* 1e dimensie of X-as: Relatief marktaandeel
  + Nooit dit berekenen, formule begrijpen is in orde
* 2e 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

Strategische interpretatie:

* Afbeelding met tekst, schermopname, diagram, Perceel

  Automatisch gegenereerde beschrijvingEen strategisch gezonde organisatie zal streven naar een evenwichtige portefeuille van producten.
  + Planningsinstrument
  + Cashflow

# SWOT-analyse

## SWOT-analyse

SWOT-analyse:

* Strengths (Sterkes)
* Weaknesses (Zwakten
* Oppertunities (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

## 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.

Afbeelding met tekst, schermopname, nummer, plein

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, nummer

Automatisch gegenereerde beschrijving

Interpretatie:

Afbeelding met tekst, schermopname, nummer, plein

Automatisch gegenereerde beschrijving

# Hoofdstuk 6: Strategiekeuze

## Missie als leidraad:

Missie als leidraad:

* Sluit aan bij de reden van bestaan
* Moet in de tijd relevant blijven
  + Volvo evolutioneerde van paardenwagens naar karroserie … 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 ummier
* Tastbaar, concreet: S pecifiek
* Zet aan tot actie: I jverig
* Voer voor discussie: O mstreden
* Voor een betere toekomst N alatenschap

Afbeelding met tekst, Lettertype, schermopname, lijn

Automatisch gegenereerde beschrijvingDe 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.

## Strategische keuzes

Doelen en doelstellingen:

* Doel: Een kwalitatieve omschrijving een beoogd resultaat
* Doelstelling: Een kwantitatieve omschrijving een beoogd resultaat
* Voorbeeld
  + Doel: markleider worden
  + Doelstelling: 20% omzetgroei tegen 1/1/2026

Doelstelling: SMART (kunnen uithalen via een tekst):

* **S** = specifiek
* **M** = meetbaar
* **A** = aanvaardbaar
* **R** = realistisch
* **T** = tijdskader

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?
* Afbeelding met tekst, schermopname, lijn, Lettertype

  Automatisch gegenereerde beschrijvingDe groeistrategieën van de Ansoff-matrix helpen hierbij.

Marktpenetratie:

* Verkoop van bestaande producten op bestaande markten verhogen.
* Doel = het vergroten van het huidige marktaandeel

Marktontwikkelijk:

* 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.

Productontwikkeling:

* 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.

Diversificatie:

* 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

Waardestrategieën van Treacy & Wiersema:

Afbeelding met tekst, diagram, cirkel, schermopname

Automatisch gegenereerde beschrijving

Operational Excellence:

* Voldoende kwaliteit tegen redelijke prijzen
* Koopgemak of convenience primeert

Product leadership:

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

Customer Intimacy:

* Maatwerk
* Aanbod voor individuele klant
* Persoonlijk advies

Marktconform of concurrentievoordeel:

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?
* Feasibility of haalbaarheid:
  + Heeft de onderneming de middelen om de strategie te implementeren?
* Acceptability of aanvaardbaarheid:
  + Wordt de strategie door alle belangengroepen gedragen?

MVO:

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

# Les 2 21/02/2024

Geld wordt in bedrijven verdeeld op basis van wat?

Gevoelens

FOTU:

Fear Of The Unknown Je hebt schrik voor alles wat je niet weet.

check pg. 17

soorten denkwijzen **gevoel** en logica – gevoel = overheersend

beslissingen = 30000 per dag

binair rekenen gaat wss weg, **quantomcomputing** komt wss in.

check pg. 50

Muis = kleine inzet (leren)

Olifant = grote inzet (dimploma halen)

check pg. 181

Je stem benutten

Check pg. 105

In de ogen kijken tussen de 3 en 7 seconden

Uitvoering met je lichaam:

Alles wat naar boven of onder gaat, stappenplan, opsommingen per nummer, gevoelens … allemaal nabootsten met hand of gezicht.

Check pg. 31:

Zorg altijd dat je project 3 voordelen heeft wegens geheugen onthoudcapaciteit.

eten:

wij zijn wat wij eten = energie

Resultaten test:

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

# 20/03/2024

Rise of Victorias Secret

D:

E:

S:

T:

E:

P:

It feels like a holiday when shopping

parent company = L brands

The Limited, company’s first brand

382 stores opened

standard supportered bra’s with better colours instead of black

Material was better to hold/wear

People wanted something standard and sexy that they can wear daily

Revolutionary ideas

**Body by victory, seamless and luxurious bra but that was also more expensive, thanks to this they took off – the most buzzed about brastore of 2012**