

Business Fundamentals

**Strategische context van de onderneming: missie, visie,
waarden en strategie
Causation & effectuation**

Agenda

1. Strategische context van de onderneming

1. Belang en samenhang van missie, visie, waarden en strategie
2. Missie
3. Visie
4. Waarden
5. Reality check: waarden en bedrijfscultuur

2. Strategie

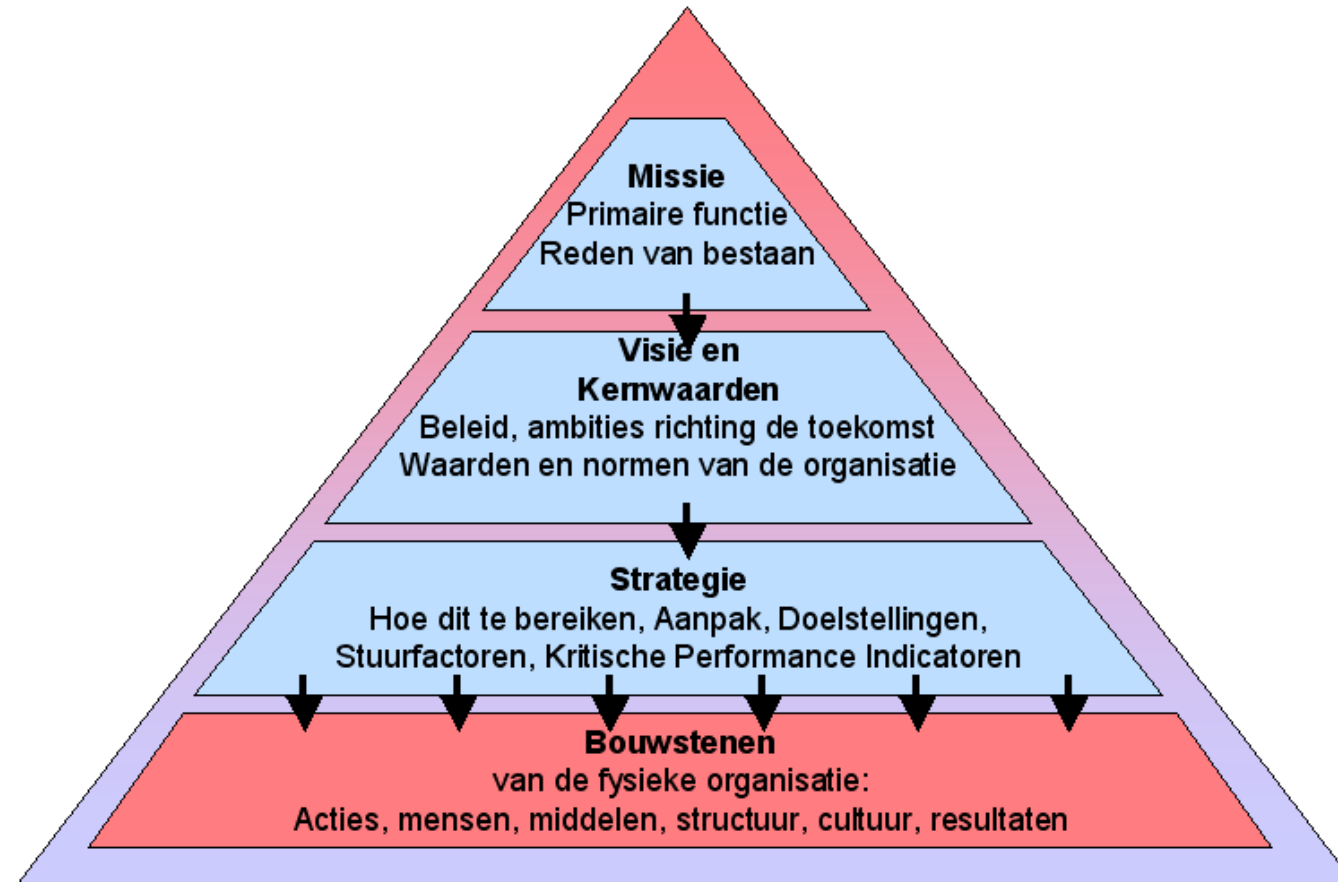
1. Omschrijving en situering
2. Praktijkvoorbeeld
3. Strategie realiseren
4. Opvolgingsinstrumenten: KPI en Balanced ScoreCard

3. Logic can take you from A to B, imagination can take you anywhere ...

1. Causation
2. Effectuation

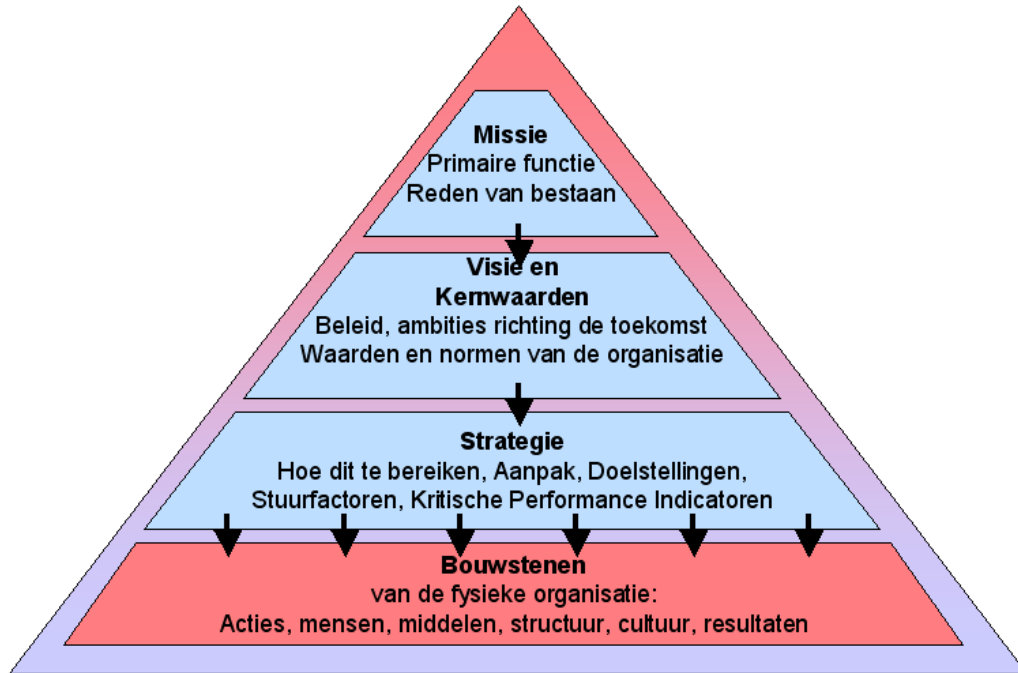
Deel 1: Strategische context van de onderneming

1. Strategische context van de onderneming



1. Strategische context van de onderneming

1.1. Belang en samenhang van missie, visie, waarden en strategie



- Missie, visie en (kern)waarden vormen het **fundament voor de strategie** van een onderneming
- Ze vormen een sterke en betekenisvolle **leidraad voor de onderneming**
- Ze bepalen blokken 1 tem 4 (front office) van het BMC

1. Strategische context van de onderneming

1.2. Missie: algemeen

De **missie** beschrijft de **bestaansreden van de onderneming** en formuleert dus een antwoord op de vraag “**Waarom bestaan we?**”:

- Wat is onze primaire functie ?
- Wat is de permanente opdracht van de onderneming ?
- “Wat doen we?”, “Voor wie?”  “What business are we in?”

1. Strategische context van de onderneming

1.2. Missie: voorbeeld (Lotus bakeries)



“Lotus Bakeries wil aan elke consument, voor elke gelegenheid, op elke plaats en in elk land een veelzijdig assortiment van merksnacks aanbieden.”

1. Strategische context van de onderneming

1.2. Missie: voorbeeld (Ikea)



- Ingvar Kamprad: “Ons bedrijfsidee is:
 - ✓ een breed assortiment (1)
 - ✓ van knap ontworpen (2),
 - ✓ functionele interieurartikelen (3)
 - ✓ aanbieden tegen zulke lage prijzen (4)
 - ✓ dat zo veel mogelijk mensen (5) die kunnen betalen.”
- **KLASOEFENING:** “In welke blokken van het BMC kan je ieder van deze 5 elementen plaatsen?”



1. Strategische context van de onderneming

1.3. Visie: algemeen

- De visie **beschrijft** wat de onderneming in de toekomst wil zijn.
- De visie **zegt ons** hoe het bedrijf naar de toekomst kijkt:
 - ✓ Toekomstbeeld: *“Waar willen we naartoe?”*
 - ✓ Wat zijn onze ambities ?
 - ✓ Een ambitieus gedeeld beeld van de toekomst.



1. Strategische context van de onderneming

1.3. Visie: voorbeeld (Lotus Bakeries)

“Lotus Bakeries wil:

- duurzame, rendabele **groei**;
- gebaseerd op het aanbieden van een **veelzijdig assortiment merksnacks**, met een superieure smaak voor elk consumptiemoment;
- rekening houdend met **alle toekomstige generaties** (ecologisch accent).”

1. Strategische context van de onderneming

1.3. Visie: voorbeeld (Ikea)

“Our vision is *to create a better everyday life for the many people*”:

- het dagelijks leven van mensen **thuis beter maken**
- **positieve verandering creëren** voor gezinnen, gemeenschappen en samenlevingen door hun belangen in gedachten te houden



1. Strategische context van de onderneming

1.4. Waarden: algemeen

- **Ethisch kompas** voor de organisatie:
 - ✓ Welke waarden en normen vindt de organisatie belangrijk?
 - ✓ Waarin geloven we?

1. Strategische context van de onderneming

1.4. Waarden: voorbeeld (Ikea)

- IKEA hecht, gelet op hun historische wortels in Småland (Zweden), groot belang aan het **optimaal benutten van beperkt beschikbare middelen**.
- Belangrijk daarbij zijn bovendien:
 - ✓ Creativiteit
 - ✓ Respect voor de leefwereld
 - ✓ Samenwerken om vooruit te gaan
 - ✓ Kostenbewustzijn
 - ✓ Streven naar voortdurende verbetering
 - ✓ Ondernemerschap



1. Strategische context van de onderneming

1.5. Waarden & bedrijfscultuur: opgelet ...

- Haar **waarden** vormen een **formele basis en leidraad voor het gedrag** van een onderneming en van haar medewerkers.
- Met het begrip **bedrijfscultuur** bedoelen we de **ongeschreven normen, overtuigingen en houdingen**:
 - ✓ De bedrijfscultuur is hoe het er werkelijk aan toe gaat in de organisatie.
 - ✓ Hoe worden de waarden in de realiteit beleefd?

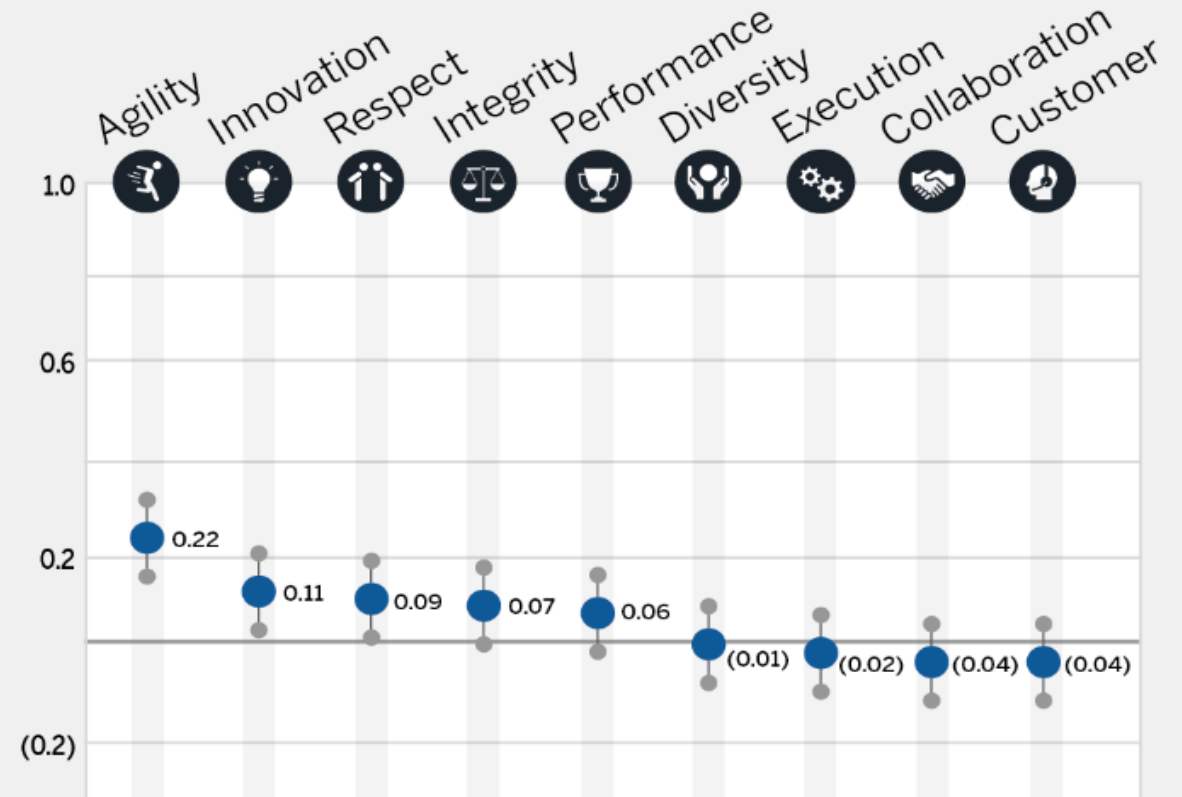
1. Strategische context van de onderneming

1.5. Waarden & bedrijfscultuur: reality check (MIT)

- ✓ Het MIT (Massachusetts Institute for Technology) voerde in 2018 in een aantal sectoren een onderzoek uit naar de mate waarin een aantal waarden effectief beleefd worden in de bedrijfscultuur.
- ✓ Het bewuste onderzoek toont aan dat er in de praktijk binnen ondernemingen slechts een **zeer zwakke correlatie** bestaat tussen de formele waarden en de reële bedrijfscultuur.

Data Shows No Correlation Between Official Values and Corporate Culture

The chart shows the correlation (with 95% confidence intervals) between the values a company emphasizes in its official corporate culture and how well the company lives up to those same values in the eyes of employees. Four of the correlations are negative, and all but one hover near zero. Even agility, with a correlation coefficient of 0.22, reveals a very weak relationship between a company's public commitment to flexibility and employees' assessment of how agile the company actually is.



1. Strategische context van de onderneming

1.5. Waarden & bedrijfscultuur: aandachtspunten

- In de praktijk zijn de kernwaarden van veel ondernemingen **veel te algemeen en inwisselbaar**:
 - ✓ De kernwaarden van een farmaceutisch bedrijf (integriteit, klantgerichtheid, uitmuntendheid, respect en verantwoording) bleken net zo goed deze van een luchtvaartmaatschappij, supermarkt of bank te kunnen zijn.
- Kernwaarden moeten echter de **unieke identiteit** van het bedrijf vastleggen.
- Managers moeten hun medewerkers duidelijk maken **waarom** de gekozen waarden voor hun onderneming **belangrijk en onderscheidend** zijn.
- Een onderscheidende bedrijfscultuur gestut door goede kernwaarden kan een bron van een **duurzaam competitief voordeel** zijn!

Deel 2: Strategie

2. Strategie

2.1 Omschrijving & situering

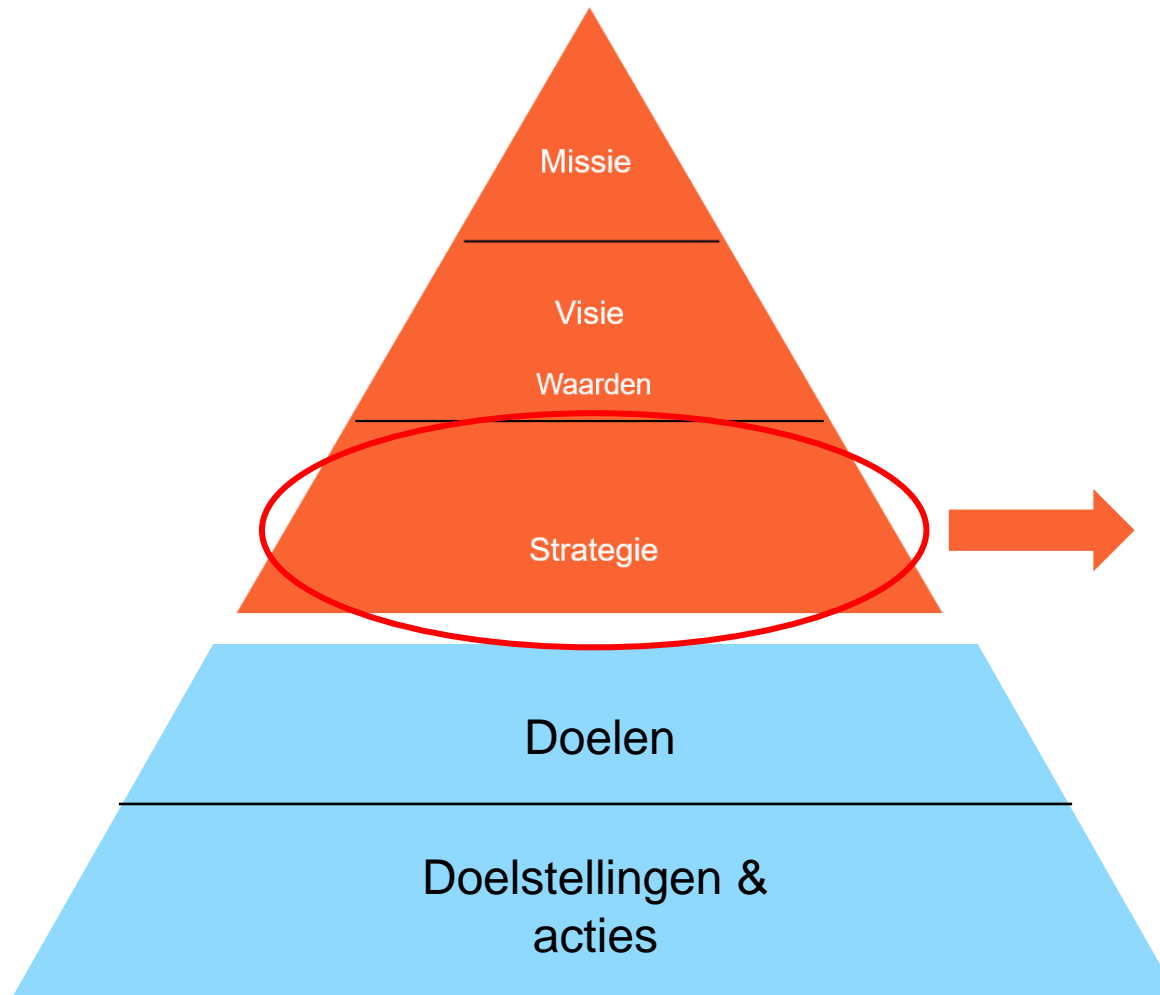
- De missie en visie geven aan “Waarom doen we wat we doen?” en “Waarheen gaan we?”. De strategie geeft aan “**Hoe gaan we dat doen?**”:

STRATEGY is the HOW

- ✓ Een strategie bestaat uit **doelen** die ervoor zorgen dat de missie en de visie gerealiseerd worden.
- ✓ Een onderneming kan **meerdere strategieën** toepassen om haar missie en visie te realiseren.
- ✓ De **tijdshorizon** van de strategie is gelijk aan of korter dan die van de missie.

2. Strategie

2.1 Omschrijving & situering



- **Hoe** realiseren we onze missie en visie?
 - ✓ Wat zijn onze kernmiddelen?
 - ✓ Welke zijn onze kerncompetenties ?
 - ✓ Welke zijn onze kernactiviteiten?
 - ✓ Wie zijn onze kernpartners?
 - ✓ ...

2. Strategie

2.2 Voorbeeld Lotus Bakeries: voor de 3 BU's

- Voor **iedere business unit** wordt een **aangepaste strategie** uitgewerkt teneinde de missie en visie van Lotus Bakeries te realiseren:



LOTUS® BISCOFF®

Globalisation of Lotus® Biscoff® products with Lotus® Biscoff® – ultimately – at the top of global brands.



LOTUS™ NATURAL FOODS

Investment in a strong healthy snacking business, both in our home market, the UK, and internationally.



LOTUS® LOCAL HEROES

Development of strong market positions in our home markets by continuous investments in our broad range.

2. Strategie

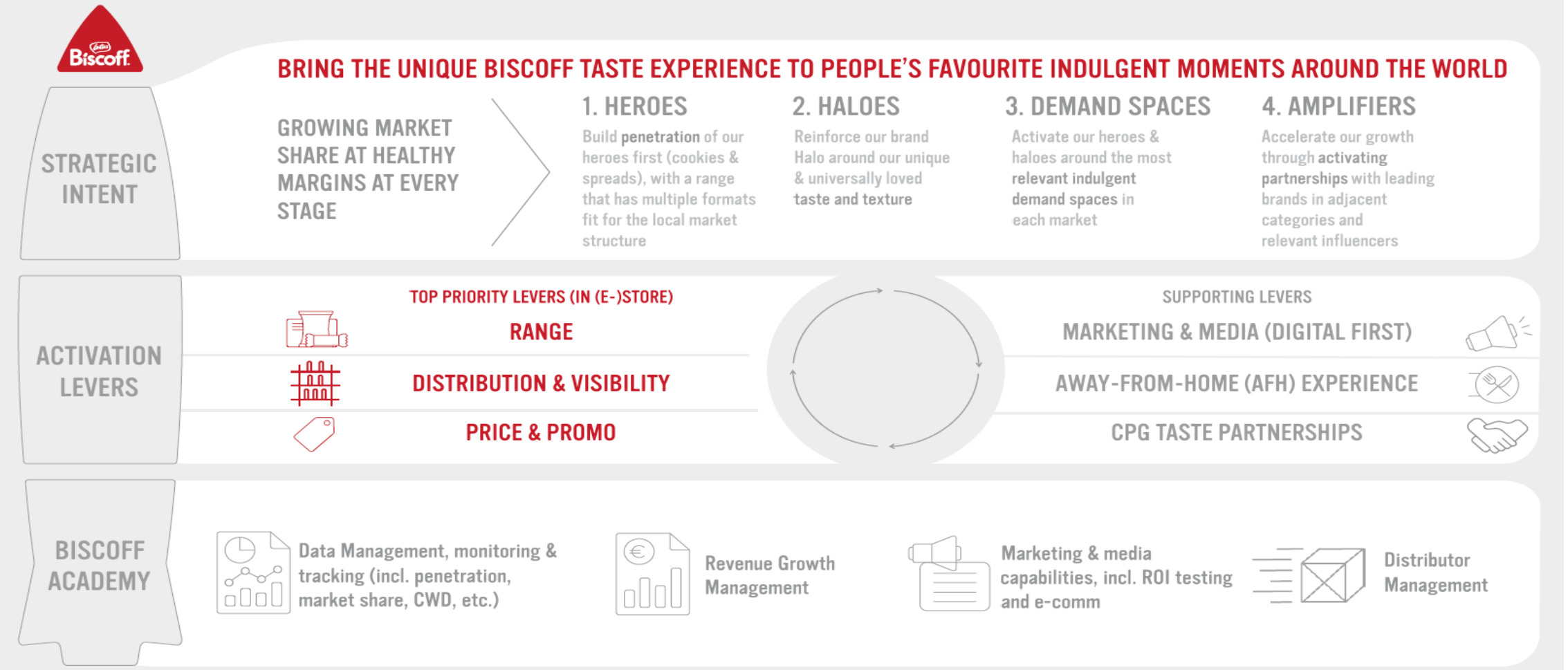
2.2 Voorbeeld Lotus Bakeries: voor de 3 BU's

- Een strategie **formuleert de doelen op lange termijn** van de onderneming:
 - ✓ Een goede strategie **verbindt de sterktes** van de onderneming **met de opportuniteiten** die zich aanbieden (SWOT-analyse!);
 - ✓ Vervolgens worden de **lange-termijndoelen vertaald in** concrete **doelstellingen** voor management en medewerkers **op korte termijn**.
- De **volgende slides** zoomen in op de strategie voor de grootste Business Unit van Lotus Bakeries, zijnde BU **Biscoff**:
 - ✓ Lees ze aandachtig ter voorbereiding van de klasoefening.

2. Strategie

2.2 Voorbeeld Lotus Bakeries: voor BU Biscoff

OUR UPDATED STRATEGY



2. Strategie

2.2 Voorbeeld Lotus Bakeries: voor BU Biscoff

WE WILL BRING THE UNIQUE BISCOFF TASTE
EXPERIENCE TO PEOPLE'S FAVOURITE INDULGENT
MOMENTS AROUND THE WORLD, BASED ON 4 PILLARS

1. HEROES

Build **penetration** of our heroes first (cookies & spreads), with a range that has multiple formats fit for the local market structure

2. HALOES

Reinforce our brand Halo around our unique & universally loved taste and texture

3. DEMAND SPACES

Activate our heroes & haloes around the most relevant indulgent demand spaces in each market

4. AMPLIFIERS

Accelerate our growth through **activating partnerships** with leading brands in adjacent categories and relevant influencers



2. Strategie

2.2 Voorbeeld Lotus Bakeries: voor BU Biscoff

1. HEROES – WE WILL BUILD PENETRATION OF OUR HEROES FIRST



ORIGINAL COOKIES



SANDWICH COOKIES



SPREADS

BUILD PENETRATION OF BISCOFF HEROES

PRIORITY ACTIVATION LEVERS



Tailor **range** to local consumer needs



Broad **distribution** & strong in-store **visibility**



Accessible **price** & effective **promo**

SUPPORTING ACTIVATION LEVERS



Digital first media



AfH distribution and taste partnerships



CPG taste partnerships

2. Strategie

2.2 Voorbeeld Lotus Bakeries: voor BU Biscoff

2.2.1 Klasoefening (opgave)

Visie, strategie, doelen en hun onderlinge samenhang:

- Gebruik voorgaande slides: overleg met je buurman (5 min)
 - Deel jouw input met de docent en de medestudenten (8 min)
-
- ✓ Wat is de visie van Lotus Bakeries?
 - ✓ Welke strategische doelen worden geformuleerd voor de BU Biscoff?
 - ✓ Welke strategische doelen worden geformuleerd voor iedere pilaar van de BU Biscoff?
 - ✓ Welke troeven wil Lotus Bakeries gebruiken om haar strategie te doen slagen?

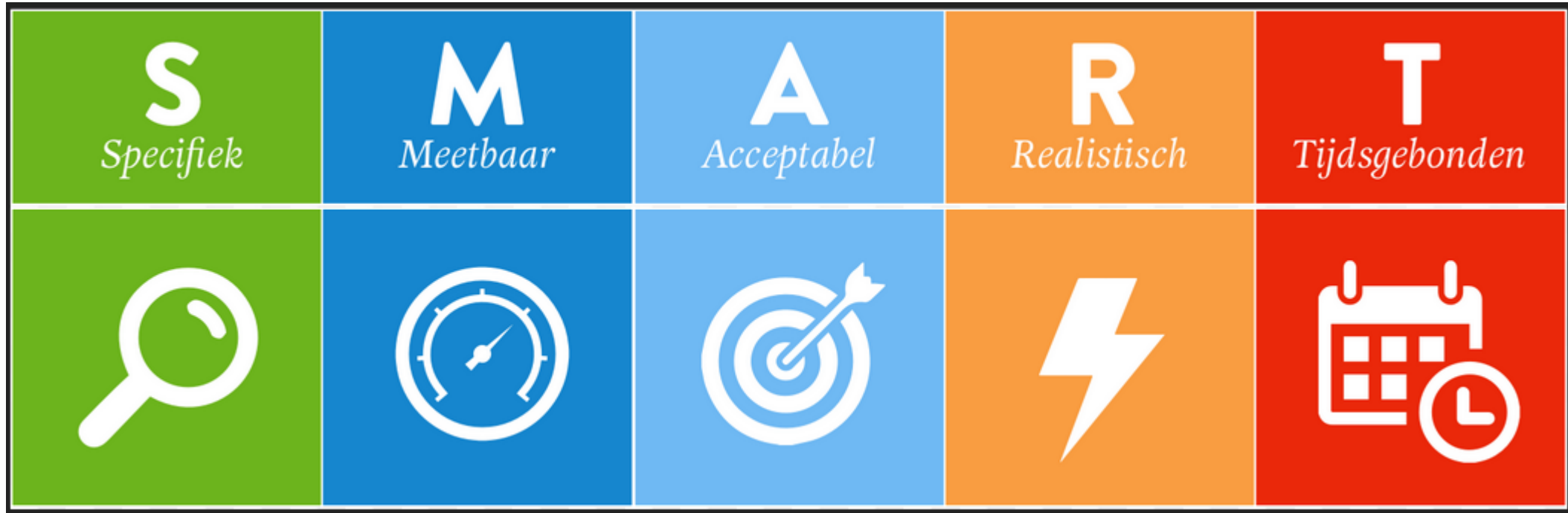
2. Strategie

2.3 Strategie realiseren a.d.h.v. doelstellingen

- **Doelen vertalen in algemene bewoordingen de strategie** van de onderneming:
 - ✓ De tijdshorizon van doelen is lang.
 - ✓ Voorbeeld:
 - *“Op middellange termijn de grootste constructeur van elektrische voertuigen in Europa worden.”*
- **Doelstellingen zijn dan een concrete, kwantificeerbare en tijdsgebonden vertaling van een doel:**
 - ✓ De tijdshorizon van deze doelstellingen is korter dan die van de doelen.
 - ✓ Voorbeeld:
 - *“In 2025 willen wij 150.000. elektrische voertuigen verkopen in Europa.”*

2. Strategie

2.3 Strategie realiseren a.d.h.v. doelstellingen



Om het beste resultaat te behalen worden doelstellingen best geformuleerd volgens het SMART-principe!

2. Strategie

2.4 Opvolging a.d.h.v. KPI: definitie

- **Key Performance Indicators (KPI's)** zijn kwantitatieve opvolgingsinstrumenten voor de realisatie van de belangrijkste doelstellingen die geformuleerd werden om de strategie te realiseren:
 - ✓ Iedere KPI geeft aan in hoeverre de geleverde prestaties in lijn liggen met of afwijken van de te realiseren doelstelling(en).
- Doelstellingen dienen regelmatig opgevolgd te worden:
 - ✓ Evolueren we op het juiste tempo in de juiste richting ?
- Na analyse van resultaten van de opvolging kan de strategie/aanpak bijgestuurd worden:
 - ✓ De prestaties moeten verbeteren
 - ✓ De doelstellingen moeten eventueel aangepast worden
 - ✓ ...

2. Strategie

2.4 Opvolging a.d.h.v. KPI: voorbeeld (webshop)

Marketingdoelstellingen (MDS):

- Volgend jaar moet
 - ✓ MDS1: het aantal kopende bezoekers aan de webshop stijgen met 5%
 - ✓ MDS2: de gemiddelde omzet per kopende bezoeker moet stijgen met minstens 7%
- Analyse bestaande gegevens:
 - ✓ Vorig jaar bezochten 10.000 kopende bezoekers de webshop.
 - ✓ Zij kochten samen voor EUR 1.000.000,00. Iedere kopende bezoeker besteedde dus gemiddeld EUR 100,00.

2. Strategie

2.4 Opvolging a.d.h.v. KPI: voorbeeld (webshop)

- **MDS1:** Het aantal kopende bezoekers per jaar moet stijgen van 10.000 naar 10.500. Dat zijn (gemiddeld) 875 kopende bezoekers per maand:
 - ✓ → **KPI 1** = 875 kopende bezoekers per maand
 - ✓ Maandelijkse opvolging van het aantal kopende bezoekers
- **MDS2:** De gemiddelde omzet per kopende bezoeker moet stijgen van EUR 100,00 naar EUR 107,00:
 - ✓ → **KPI 2** = EUR 107,00 omzet / kopende bezoeker
 - ✓ Opvolging van het besteedde bedrag per kopende bezoeker
- Het is noodzakelijk om de evolutie maandelijks op te volgen en, wanneer nodig, bij te sturen.

2. Strategie

2.4 Opvolging a.d.h.v. Balanced ScoreCard (BSC)

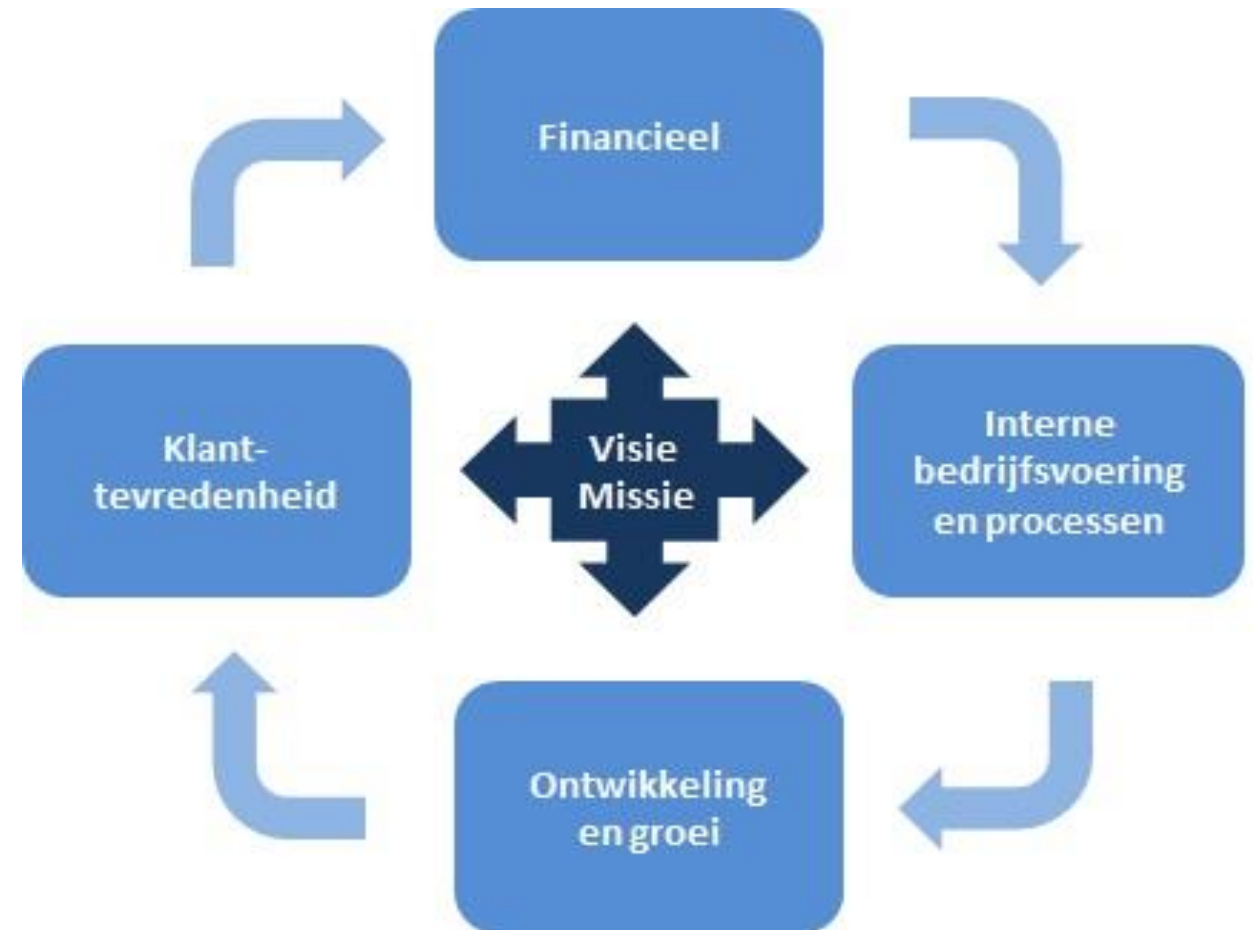
- De **Balanced ScoreCard** (BSC) is een **alternatief** voor de Key Performance Indicators (die dikwijls gebaseerd zijn op een relatief beperkt aantal beschikbare parameters zoals bv. omzet, marge, klantenbezoeken, ...).
- **Balanced** slaat op het evenwicht dat gezocht wordt op verschillende vlakken:
 - ✓ Evenwicht tussen financiële en niet-financiële indicatoren;
 - ✓ Evenwicht tussen korte en lange(re) termijn doelstellingen;
 - ✓ Evenwicht tussen interne en externe (prestatie) indicatoren;
 - ✓ Evenwicht tussen lead en lagging indicators;
 - ✓ Evenwicht tussen kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren.

2. Strategie

2.4 Opvolging a.d.h.v. Balanced ScoreCard (BSC)

- De Balanced ScoreCard voegt **vier dimensies** toe aan het opvolgingsdashboard:

1. Financiële doelstellingen;
2. Klantenwensen & marktvraag;
3. Interne processen en mensen;
4. Innovatie- en leervermogen.



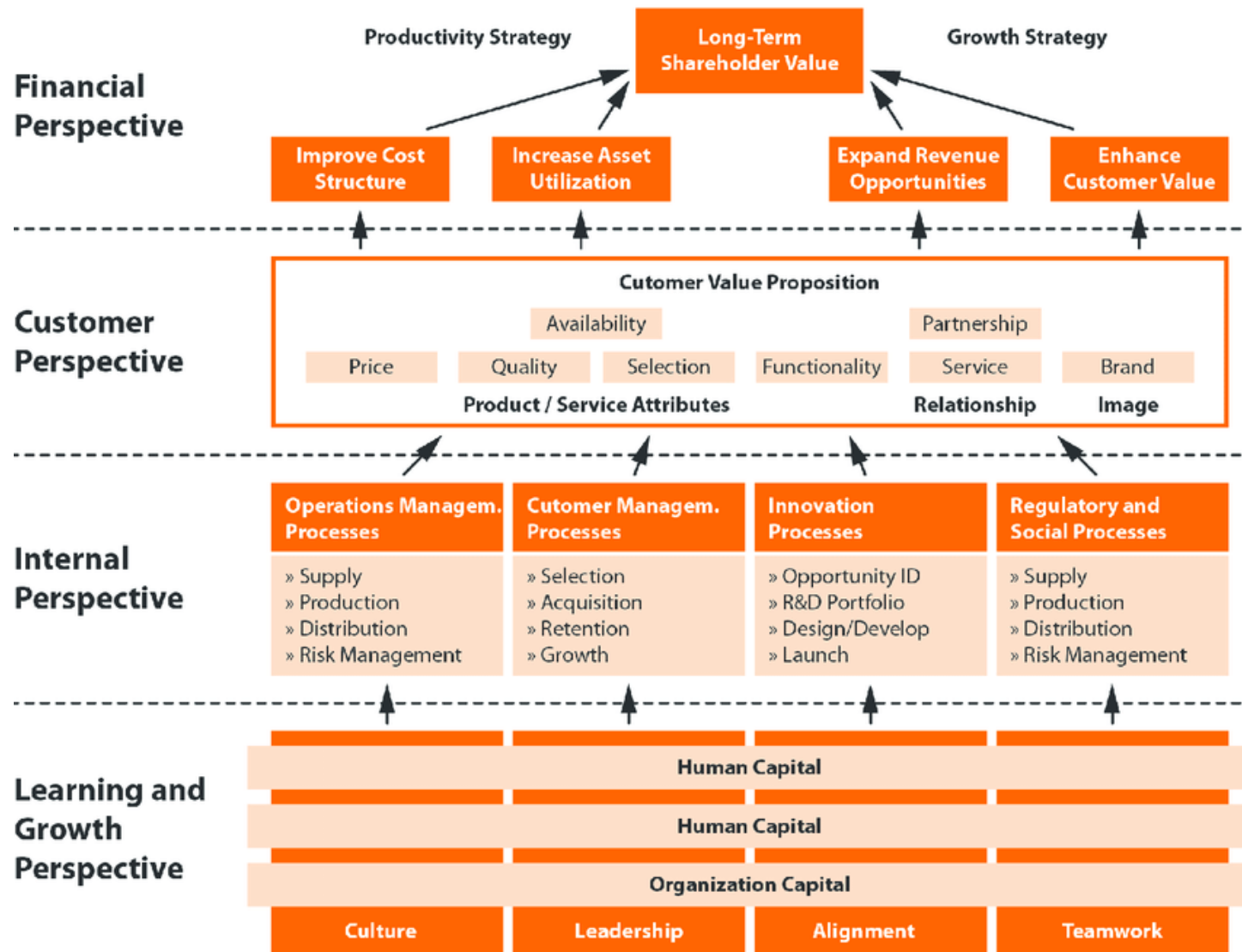
2. Strategie

2.4 Opvolging a.d.h.v. Balanced ScoreCard (BSC)

- Bij het opstellen van de Balanced ScoreCard bepaal je de **belangrijkste KPI's voor ieder van de 4 dimensies** teneinde zo de visie en de strategie van de onderneming te kunnen realiseren.
- Dit opvolgingsinstrument schetst dus een **ruimer beeld**.
- Op de volgende slides zie je een aantal voorbeelden.

2. Strategie

2.4 Opvolging a.d.h.v. BSC: voorbeeld



2. Strategie

2.4 Opvolging a.d.h.v. BSC: voorbeeld

Domain	Objective	Indicator for July 2011 to September 2011		Previous	Measure Current		Target	Comments
Leaders in enhancing the lives of Elders and Staff								
Financial Accountability	Monitor budget.			Actual	Budget	Variance		
		Staffing Relief	RN	\$132,859.00	\$116,924.00	14%		
			LPN	\$34,638.00	\$44,003.00	21%		
			RCA	\$278,601.00	\$239,892.00	16%		
		Incontinence		\$38,823.00	\$42,522.00	9%		
		Gloves		\$8,366.00	\$8,545.00	2%		
Customer/Client/Resident	Maintain a positive enviroment for learning for both employees and students.	# of student placements	RCA	0	0	3/year		
			LPN	1 group	0	3/year		
			RN	0	0	2/year		
		Preceptors	RN	0	0	2/year		
			LPN	1	2	3/year		
	Grievance resolution.	Grievances	outstanding	0	1	0		
			resolved	0	1	100%		
	Maintain a safe work enviroment.	Reduction in staff injury	# of staff off because of injury	1	3	0		
			# of injuries	8	7	0		
		# of Behavioural incidents (Elders → Staff)	verbal and physical	11	24	0	look at team strategies	
	Maintain healthy dialogue with employees.	# of performance dialogues completed	FT	0	6	51		
			PPT	0	0	32		
			Casual	0	0	62		

2. Strategie

2.4 Opvolging a.d.h.v. BSC: voorbeeld

Care Admin Balanced Scorecard

Domain	Objective	Indicator for July 2011 to September 2011		Previous	Measure Current	Target	Comments
Leaders in enhancing the lives of Elders and Staff							
Internal Business Processes	Incident Reporting	Incidents Reports	Elders	146	168		
		Serious Incident Reports (not including deaths)	Elders	37	33		
	To meet CIHI prerequisite.	# of MDS completed on schedule		69%	74%	100%	
	To maintain full compliment of employees.	# of vacant staffing lines	RN	0	0	0	
Learning and Growth	To provide opportunities for professional development.	# of education sessions offered internally		20	6	12	This includes the two summer months

Good	> 75%
Need to monitor	50 - 75 %
Need to improve	< 50%

2. Strategie

2.4 Opvolging a.d.h.v. BSC: pro's & cons

- **PRO:**

- ✓ Geeft uitgebreider beeld van de manier waarop de visie en de strategie gerealiseerd worden.
- ✓ Vertaalt de strategie in verschillende concrete doelstellingen vanuit vier invalshoeken.
- ✓ Focust niet louter op financiële gegevens maar zoekt een evenwichtiger beeld.

- **CON:**

- ✓ Geen 'ready to use ' toolkit.
- ✓ Ruimte voor interpretatie.
- ✓ Doelstellingen zijn soms te onduidelijk/abstract geformuleerd.
- ✓ Ondersteund door de hele organisatie?
- ✓ Welke KPI's gebruiken?
- ✓ Gevaar voor overkill:
 - Hoe ver moet je gaan in de opvolging van de realisatie van jouw strategie?
 - Te veel parameters opvolgen vertroebelt de communicatie naar de medewerkers!

Deel 3: Logic can take you from A to B, imagination can take you anywhere ...

Causation & effectuation

3. Logic can take you from A to B, imagination can take you anywhere ...

CAUSATION

Planmatige en doelgerichte aanpak (rationeel en logisch)

1. Markt bepalen waarin je actief wil zijn;
2. Klantensegmenten bepalen;
3. Doelgroepen bepalen;
4. Vervolgens bepalen welke middelen je nodig hebt;
5. De ondernemer gaat uit van een vooropgestelde uitkomst en ontwerpt een zo goed en volledig mogelijk BMC en businessplan;
6. Als het plan af is en hiervoor financiering wordt gevonden, wordt het uitgevoerd.

3. Logic can take you from A to B, imagination can take you anywhere ...

EFFECTUATION

Ondernemen wordt gezien als een creatief proces
(verbeelding)

1. Zo snel mogelijk beginnen;
2. Met de beperkte middelen die beschikbaar zijn ('Bird in the hand');
3. Leren van de klanten;
4. Ondernemers zijn ervan overtuigd dat ze zelf hun toekomst (bestemming) kunnen bepalen ('Pilot in the plane');
5. Voortdurend plannen aanpassen en problemen oplossen.

3. Logic can take you from A to B, imagination can take you anywhere ...

EFFECTUATION



- Ondernemers kunnen hun toekomst scheppen door initiatieven te nemen en “dingen voor mekaar te krijgen”. Create your future.
- Effectuation focust op het scheppen van opportuniteiten en het oplossen van problemen. Causation is gericht op plannen en controleren.

3. Logic can take you from A to B, imagination can take you anywhere ...

- Uitgangspunt : Je hebt een **idee** en je wil hiermee een **business opstarten**

Causation



1. **Doel** bepalen.
2. Vervolgens plan uitwerken en hiervoor **middelen** zoeken.

Effectuation

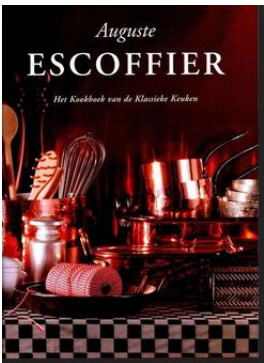


1. Welke **middelen** heb ik al?
2. Welke **doelen** zou ik daarmee kunnen bereiken?

3. Logic can take you from A to B, imagination can take you anywhere ...

Causation

1. Kies een recept
2. Koop ingrediënten
3. Bereid de maaltijd zoals voorgeschreven door het recept



Effectuation

1. Wat heb ik nog in mijn koelkast liggen ?
2. Wat kan ik daarmee maken ?
3. Bereid een apart, lekker, nieuw gerecht!



3. Logic can take you from A to B, imagination can take you anywhere ...

- Uitgangspunt : Je hebt een **idee** en je wil hiermee een **business opstarten**

Causation



1. Planmatige ondernemer:

- ✓ Wat heb ik nodig om mijn doel te bereiken?
- ✓ BMC & Businessplan uitschrijven;
- ✓ Financieel plan uitschrijven en financiering zoeken;
- ✓ Plannen – Ontwikkelen – Lanceren – Verkopen.

Effectuation



2. Actiegerichte ondernemer:

- ✓ Begint zo snel mogelijk te verkopen met de middelen die hij/zij heeft;
- ✓ Leert van de klanten:
 - Is er behoefte aan het product ?
 - Willen ze ervoor betalen?
- ✓ Past zijn plannen voortdurend aan.