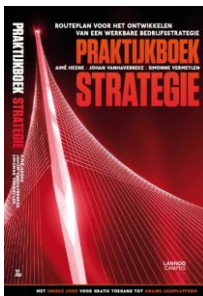




1

## Bronnen

Aimé Heene, Johan Vanhaverbeke, Simonne Vermeylen, 2012.  
Praktijkboek strategie: Routeplan voor het ontwikkelen van een werkbare  
bedrijfsstrategie. LannooCampus,  
ISBN 978 90 774 3253 2



Van Nieuwenhuyse, D. & A.-S.  
Bouckaert, 2015. Strategisch  
Performance Management: Hoe  
beginnen we daar nu aan?  
LannooCampus, 503pp.  
ISBN 978 94 014 1854 6



Type here the title of the presentation

2



2

## Deel 1

# Strategisch management

## Wat en waarom?

- Is het dan zo moeilijk?
- Goede en slechte strategieën
- Waarom zijn er zoveel slechte strategieën?

Wall of 'fame' vs Wall of 'shame'

3

## Deel 1

# Strategisch management

## Wat en waarom?

- Wat is strategie?
- Wat is management?
- Wat is strategisch management?

4

## Deel 1

# Strategisch management

## Wat en waarom?

Wat is strategie?

- Het woord 'strategie' is afkomstig van het Griekse woord 'strategos' wat betekent 'het verslaan van de vijand door een doelmatig gebruik van de eigen middelen'.
- De strategie beschrijft de algemene richting waarin de organisatie van plan is te bewegen teneinde haar doelstellingen te bereiken.

***No strategy can deliver result unless it's converted into specific actions.***

Type here the title of the presentation

5



5

## Deel 1

# Strategisch management

## Wat en waarom?

- 'De strategie is hoe een bedrijf zijn doelen bereikt, door de schaarse bronnen die het heeft in te zetten om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen.'



Type here the title of the presentation

6



6

## Deel 1

# Strategisch management

## Wat en waarom?

Wat is management?

- 'klassieke' benadering van management = 'sturingsbenadering.'
- Managen is besturen, ervoor zorgen dat een groep mensen, een organisatie een vooraf bepaald doel bereikt.'



Type here the title of the presentation

7



7

## Deel 1

# Strategisch management

## Wat en waarom?

- De organisatie en coördinatie van activiteiten van een bedrijf of organisatie met het oog op het bereiken van bepaalde doelstellingen.
- 4 dimensies:
  - Het zetten van doelstellingen
  - Het nemen van beslissingen
  - Het coördineren van activiteiten
  - Het motiveren van medewerkers

Type here the title of the presentation

8



8

## Deel 1

# Strategisch management

## Wat en waarom?

Wat is strategisch management?

- Het geheel van processen waarbij het management van de onderneming op herhaalbare wijze mogelijkheden voor het creëren van klantwaarde en voor het distribueren van ondernemingswaarde ontdekt en ontwikkelt.

(Heene 2002)

9

## Deel 1

# Strategisch management

## Wat en waarom?

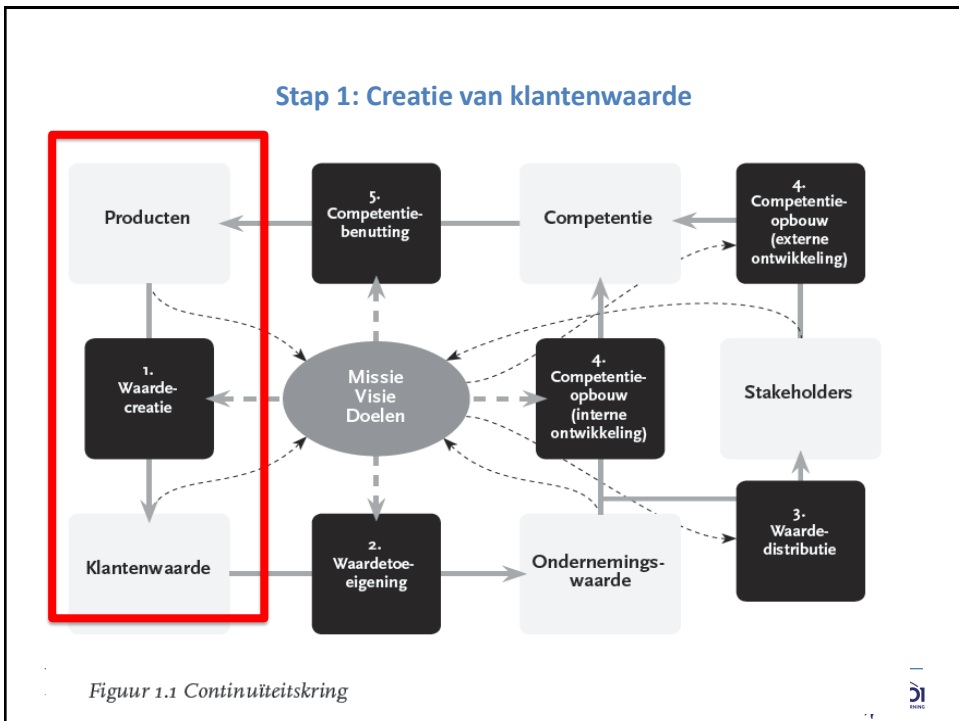
- Het continu streven van een organisatie naar een evenwicht tussen het ontdekken van competitieve voordelen en het ontwikkelen en uitoefenen van de gepaste competenties die daarvoor nodig zijn, teneinde duurzaam klantwaarde te creëren en stakeholderwaarde te verdelen.

→CONTINUITEITSKRING

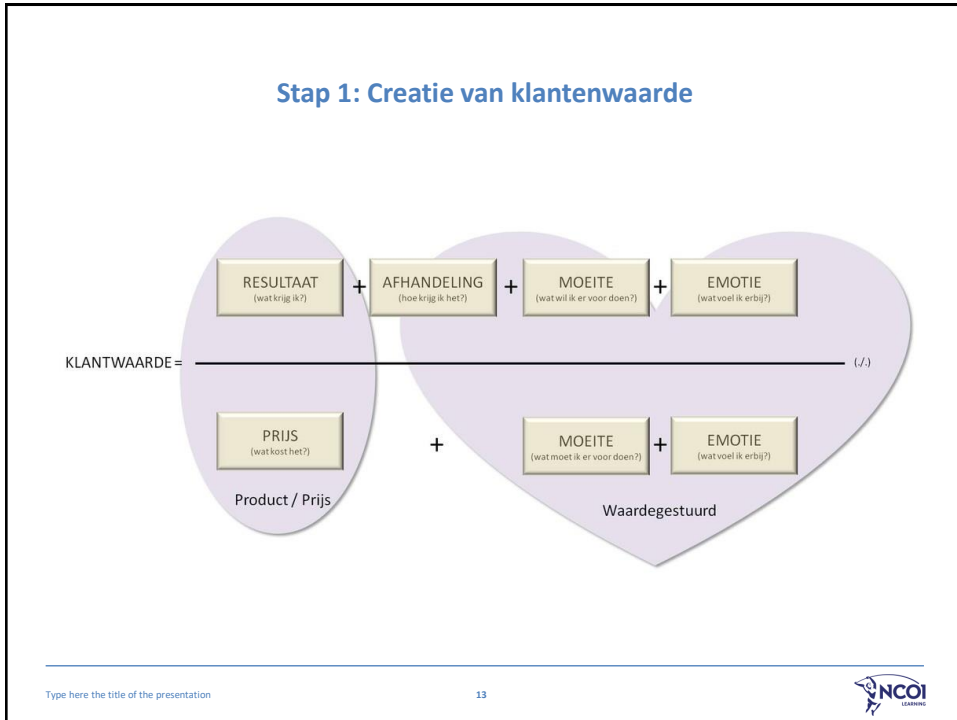
10



11




12



13

## De Klussenier: concurrent voor aannemers die kat sturen

**19/03/2009 - Auteur:(KRS)**



BRUSSEL - Anderhalf jaar geleden verhuisd en nog altijd geen vloerder gezien? Voor aannemers die te vaak hun kat sturen, is er een alternatief: franchiseketen De Klussenier.

Een veelzijdige vakman voor al uw renovaties, onderhoudsklussen en verbouwingswerken, zo kan je De Klussenier het best omschrijven.

'De geknipte man voor kleine en grote karweiwerken waar klassieke aannemers hun neus voor ophalen omdat ze te weinig opbrengen,' aldus Ernst Guldemond, directeur van Het KlusHuis België BVBA, dat de rechten heeft op de franchiseformule De Klussenier. Guldemond haalde de mosterd in Nederland. 'Als particulier vind je tegenwoordig moeilijk een aannemer voor het kleinere werk. Voor een lekkende kraan komt de loodgieter helemaal niet meer.' Een gat in de markt, waar De Klussenier maar wat graag in springt.

Type here the title of the presentation

14

NCOI LEARNING

14

### Stap 1: Creatie van klantenwaarde

- Wat is van waarde voor de klant?  
Producten of diensten of de wijze waarop deze producten of diensten worden ontworpen, ontwikkeld, geproduceerd en aangeboden, hebben waarde voor de klant als ze (volgens het oordeel van de klant) in overeenstemming zijn met zijn **behoeften** en **wensen** (of "preferenties").

15

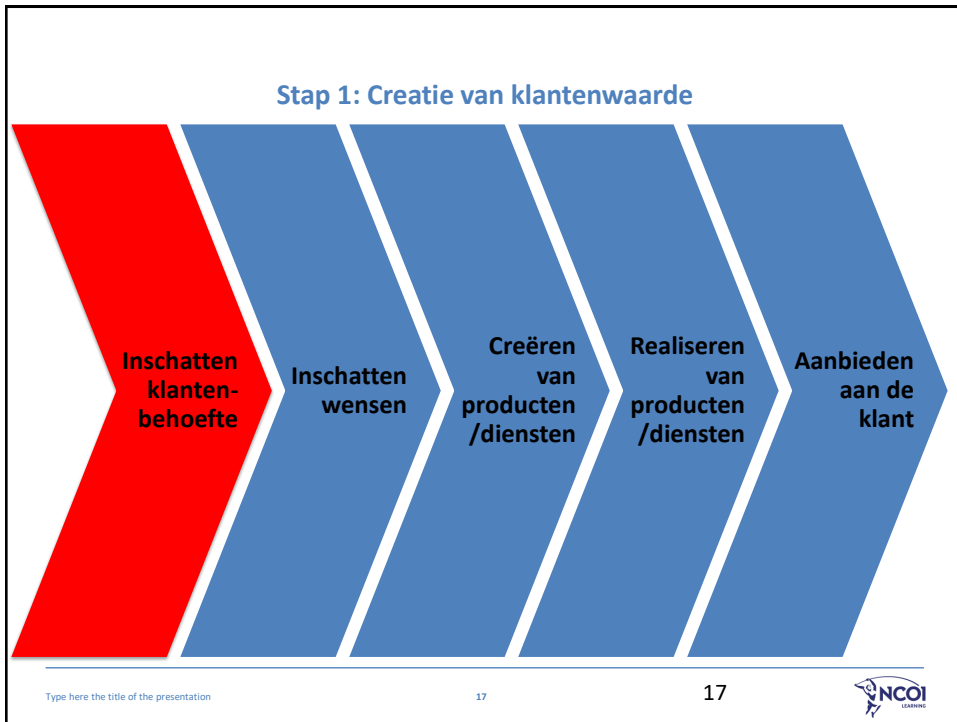
## Creatie van klantenwaarde omvat 5 stappen:

### Stap 1: Creatie van klantenwaarde



16





17

“Een Amerikaanse producent van gehoorapparaten heeft grote moeite om een nieuw product te slijten. De belangrijkste reden: de hoge kosten. De voor de hand liggende oplossing is dan om een goedkoper apparaat te maken.

Maar is dat wel de juiste oplossing? Door het traditionele marktonderzoek achter zich te laten komt de ‘echte’ behoefte naar voren.

Wat blijkt? Respondenten laten weten als gehandicapt gestigmatiseerd te worden. Mede door de vormgeving van het apparaat. Dit komt uit diepte-interviews naar voren, waarbij de consument kan aangeven hoe het product echt in hun behoefte zou kunnen voorzien. Reden voor de producent om het design drastisch aan te pakken. Uiteindelijk wordt het nieuwe product een verkoopsucces en wint verschillende prijzen.”

Type here the title of the presentation

18

18

### Stap 1: Creatie van klantenwaarde

- **Behoeften van de klant** = ervaren tekorten of te bereiken doelen die de klant wil bereiken
- 2 indelingen:
  - Primair: Basisbehoeften
    - Secundair: Sociale behoeften
    - Tertiair: Luxe behoeften
  - Behoeftenpiramide van Maslow

19

### Stap 1: Creatie van klantenwaarde behoeftepiramide van Maslow



20

## Toepassing

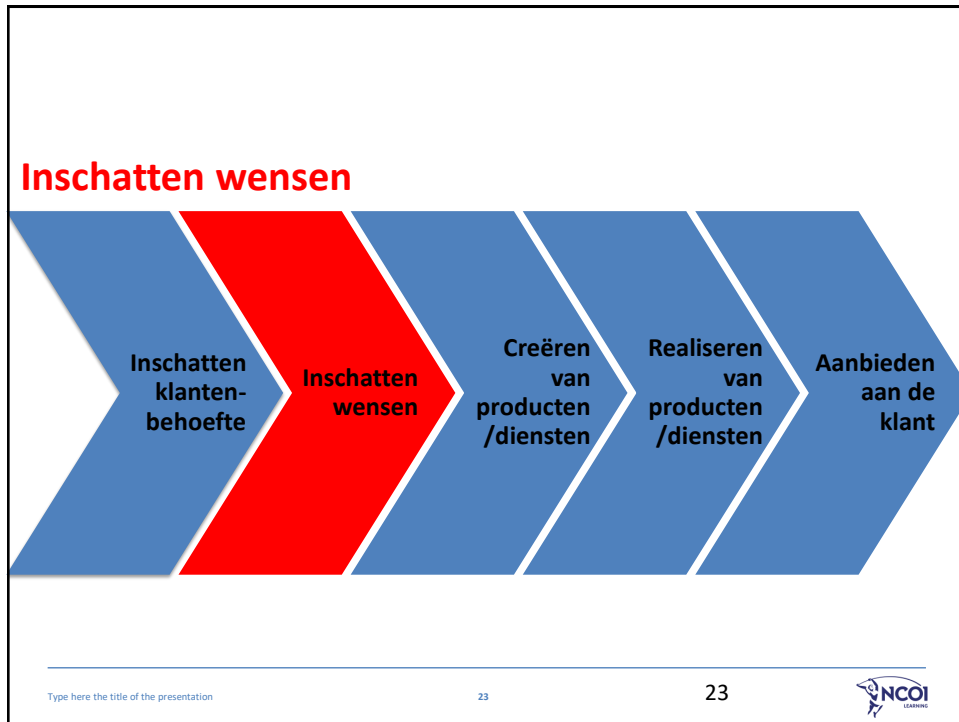
- 1. Bedenk voor twee lagen van de piramide één behoefte die jij op dat niveau hebt**
- 2. Bedenk voor elk van deze behoeftes 3 producten of diensten die jij hebt gekocht/ervaren**
- 3. Beoordeel of voor jou het begrip klantwaarde ingevuld werd**

21

## Stap 1: Creatie van klantenwaarde

- Symbolische waarde
- Emotionele waarde
- Functionele waarde
- Financiële waarde

22



23


### Stap 1: Creatie van klantenwaarde

- **Wensen van de klant** = specifieke vereisten van de klant bij het bevredigen van zijn behoeften  
= preferenties of voorkeuren
- Waarom koopt een klant bij u?
- Welke concrete wensen zijn van belang?

Type here the title of the presentation

24

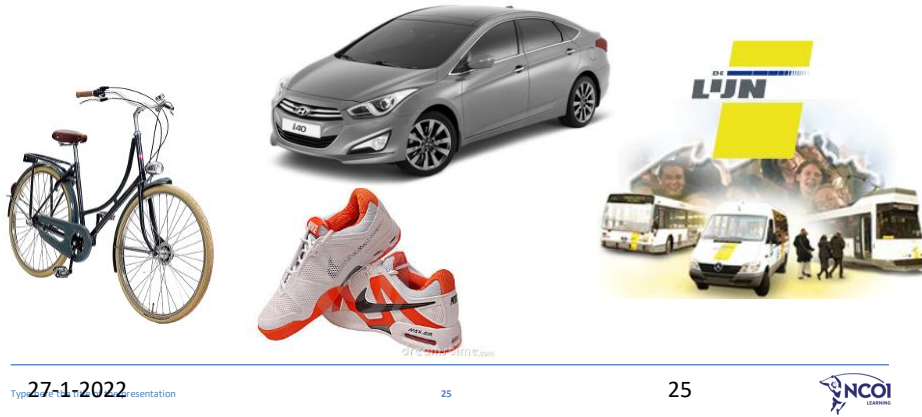
24



24

### Stap 1: Creatie van klantenwaarde

- **Substituutproducten** = producten of diensten die inspelen op eenzelfde behoefte



25

### Stap 1: Creatie van klantenwaarde

- **Concurrerende producten** = producten of diensten met zeer gelijksoortige (technische) kenmerken die zich richten op andere wensen



26

## Toepassing: Substitutieproducten of concurrerende producten? Leg uit.



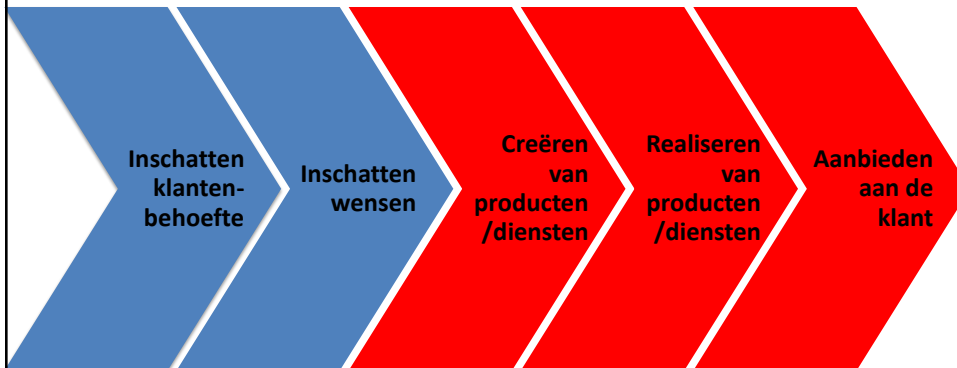
Type here the title of the presentation

27



27

## Creëren van producten/diensten



Type here the title of the presentation

28



28

### Stap 1: Creatie van klantenwaarde

- Hoe zorg je dat klant bij u komt en niet bij uw concurrent.
- Onderscheiden van concurrenten: **positionering**

WHERE DO WE WANT TO STAND AMONG OUR RIVALS, IN THE PERCEPTION OF OUR TARGET CUSTOMERS AND OUR POTENTIAL CUSTOMERS

Type here the title of the presentation

29



29

### Bepalend voor klantenwaarde...

#### Benefits

Producten en 'primaire' diensten

Bijgeleverde diensten

Imago, merk en reputatie

Persoonlijke interactie met de klant

#### Liabilities

Financiële kosten

Tijdkosten

Energiekosten

Psychologische kosten

Type here the title of the presentation

30



30

## Toepassing: Op welk(e) criterium/criteria van klantenwaarde speelt deze taxichauffeur in?

Toen de Amerikaanse managementgoeroe Tom Peters vanuit New York een taxirit maakte naar het vliegveld overkwam hem het volgende:

*'Eerst overhandigt de taxichauffeur me een visitekaartje en zegt: 'Goedendag, mijn naam is Walter. Ik ben uw chauffeur en probeer u veilig, tijdig en op een prettige manier naar uw bestemming te brengen. 'Een taxichauffeur die zijn eigen opdracht formuleert, dat maak je nooit mee dacht ik bij mij zelf. Dan houdt hij twee Amerikaanse kranten omhoog en vraagt: 'Wilt u ze lezen?'. Dus ik neem ze van hem aan. We zijn nog niet eens vertrokken of hij vraagt: 'Wat heeft u liever, popmuziek of klassiek?'. Hij beschikt over 30 kanalen. Het gerucht gaat dat deze service gerichte chauffeur gemiddeld 22.000 dollar per jaar aan fooi ontvangt'.*

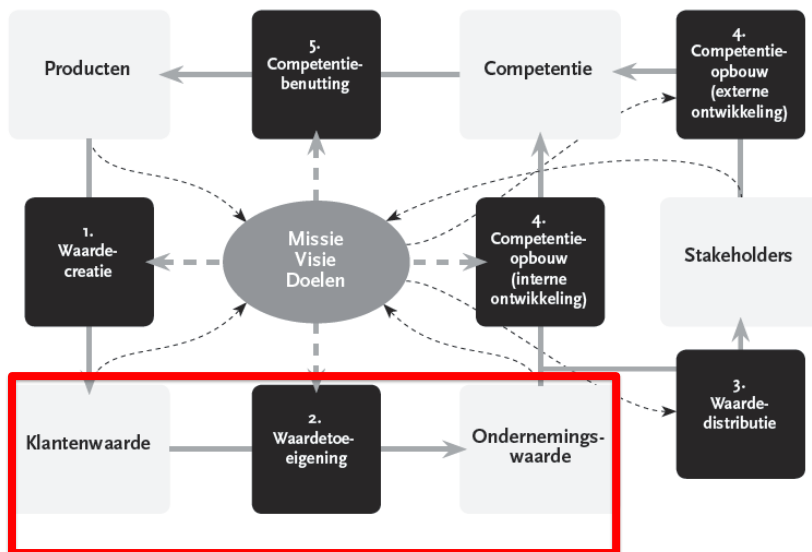
Type here the title of the presentation

31



31

## Stap 2: Waardetoe-eigening



Figuur 1.1 Continuïteitskring

32



## Stap 2: Waardetoe-eigening

- Creatie van klantenwaarde kan leiden tot ondernemingswaarde
- Ondernemingswaarde?  
= omzet, winst, cashflow, ...
- Maar kan de onderneming zich die waarde toe-eigenen?

33

## "Consument dwingt correctere energieprijzen af"

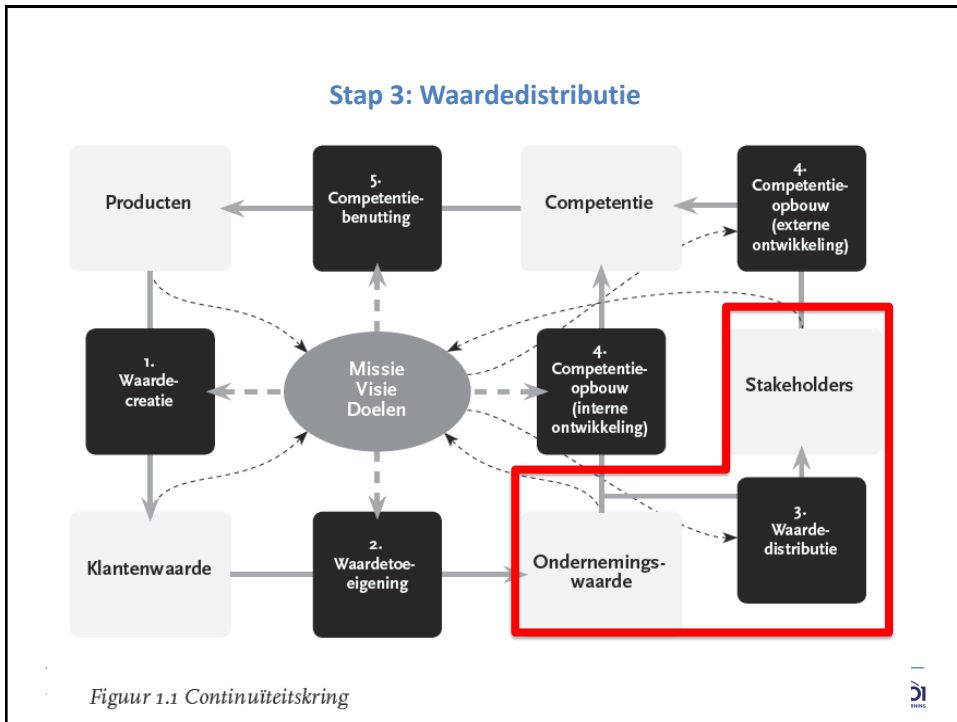
12/12/2012

**Minister van Economie Johan Vande Lanotte is tevreden met het besluit van Electrabel om de prijzen voor gas en elektriciteit vanaf 1 januari 2013 te laten zakken. "De energiemarkt komt eindelijk in beweging. De verschillende maatregelen die de regering het voorbije jaar genomen heeft hebben hier toe bijgedragen, maar het is uiteindelijk de consument zelf die dit voor mekaar heeft gekregen door te vergelijken en bewust te kiezen. Hierdoor moeten alle bedrijven zich nu positioneren op de markt."**

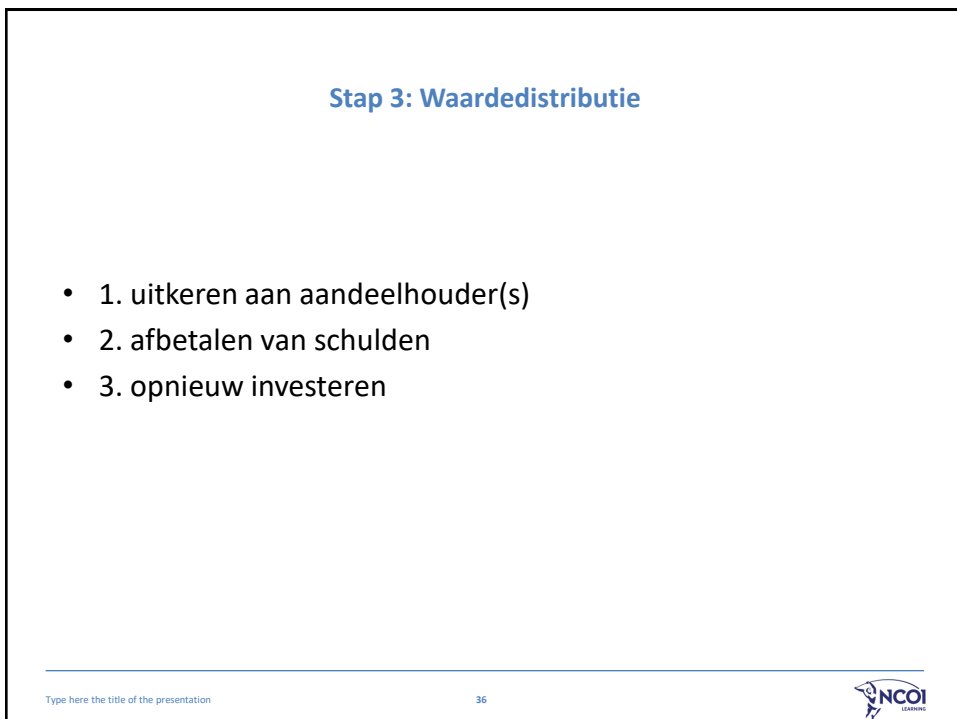
Deze week kondigde Electrabel aan dat de tarieven voor elektriciteit en gas vanaf 1 januari 2013 zullen dalen voor al hun klanten. Minister van Economie is verheugd met deze belangrijke doorbraak: "We hebben altijd gezegd dat de oudste en duurste contracten omlaag moeten. Dat lijkt nu ook te gebeuren. Dit is de voorbije tien jaar nooit eerder getoond. Het is nog afwachten wat de overige energieleveranciers zullen doen."

De aangekondigde prijsverlagingen zijn het resultaat van de voortdurende druk die Vande Lanotte het voorbije jaar op Electrabel heeft gezet, onder meer door de bevestiging van de prijzen en het afschaffen van de verbrekingsvergoeding. "Maar het zijn toch vooral de klanten zelf die hiervoor hebben gezorgd", zegt Vande Lanotte. "Door prijzen en tarieven te vergelijken en bewust te kiezen voor de voordelige leveranciers, hebben de energieconsumenten een duidelijk signaal gegeven. Leveranciers die hun klantenaantal drastisch zagen verminderen, zijn zo eindelijk gedwongen om actief mee te spelen op de energiemarkt."

34



35



36

### Stap 3: Waardedistributie

## Voorbeelden waardedistributie:

- Uitkeren van dividenden
- Leveranciers sneller betalen (dan nodig)
- Innoveren in nieuwe producten
- Verbeteren van de productkwaliteit zodat de klant er beter van wordt
- Investeren in het verminderen van het energieverbruik
- Opleidingen voor medewerkers
- Veiliger maken van de arbeidsomstandigheden
- Opbouwen van vertrouwen met en door de media
- Eerlijk, snel en open communiceren met alle doelgroepen
- Terugdringen van de overlast van de organisatie voor de buurt
- ...

Type here the title of the presentation

37



37

### Stap 3: Waardedistributie

- Wat zijn stakeholders?
    - = Alle partijen die invloed hebben of invloed ondervinden van een onderneming, product, enz..
    - = Belanghebbenden
- Wie?

Type here the title of the presentation

38



38

### Stap 3: Waardedistributie

- De belangrijkste externe partijen die van de resultaten van de bedrijfsvoering afhankelijk zijn en betrokken zijn bij het voortbestaan van de organisatie zijn:
  - Klanten
  - Leveranciers
  - Vermogensverschaffers
  - Overheid
  - Concurrentie
  - Belangenorganisaties en -groeperingen

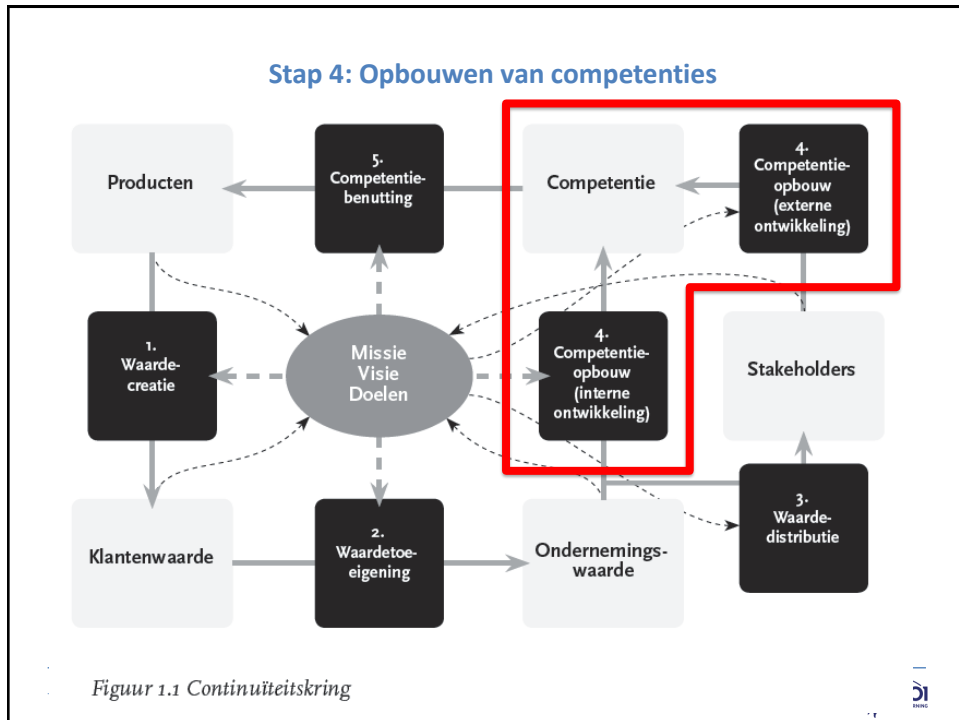
39

## TORFS

### SCHOENEN MET NAAM

- **Naar de eigenaars toe:** De uitkering van een jaarlijks, door de raad van bestuur goedgekeurd dividend, gecombineerd met een correcte verloning voor de familiale eigenaars die werkzaam zijn binnen het bedrijf.
- **Naar de personeelsleden toe:** Het HR beleid dat gericht is op professionele en persoonlijke ontwikkeling. Ook de verloningspolitiek van het bedrijf, zoals beschreven hierboven draagt bij tot waardedistributie naar de personeelsleden
- **Naar de leveranciers toe:** Door duurzame commerciële relaties aan te gaan en correcte prijzen te betalen voor de aangekochte producten.
- **Naar de klant toe:** Door verder in te zetten op klantenservice en assortiment.
- **Naar de samenleving toe:** Door verschillende Social Profit Organisaties te ondersteunen

40



41

**Stap 4: Opbouwen van competenties**

- Interne competentieopbouw: interne ontwikkeling
- Externe competentieopbouw: externe ontwikkeling
  - Niet zelf kan
  - Niet zelf wil
  - Niet zelf mag

Type here the title of the presentation

42

42

## Miljoeneninvestering: 'Netwerk Telenet wordt Europese top'

29/08/2014 – Het Nieuwsblad



Onder de noemer 'De Grote Netwerf' begint Telenet op 22 september aan een gevoelige uitbreiding van haar kabelnetwerk. 'Op 5 jaar tijd investeren we 500 miljoen euro om van ons netwerk een ultraperformant Giga-netwerk te maken', maakte het op een persconferentie bekend.

### Van 600 MegaHertz naar 1 GigaHertz

Het bedrijf maakt zich sterk dat het na deze inspanningen tot de absolute top van Europa zal behoren. Concreet zal Telenet de internetsnelweg verbreden van 600 MegaHertz (MHz) naar 1 GigaHertz (GHz). Op termijn moeten internetsnelheden van minstens 1 gigabit per seconde mogelijk worden, waar dat nu 160 megabit per seconde is.

Je zal dus sneller kunnen downloaden en uploaden, video's van hoge kwaliteit kunnen bekijken, en vlotter kunnen werken met zware digitale applicaties.

'We willen de internetverbinding van onze klanten klaarmaken voor de toekomst' klinkt het. 'De rol én het belang van internet zullen steeds groter worden. Je auto, je koelkast, je verwarming,... je hele huishouden zul je digitaal kunnen bedienen. Maar ook bedrijven, de overheid, het onderwijs en de zorgsector rekenen steeds meer op digitale toepassingen.'

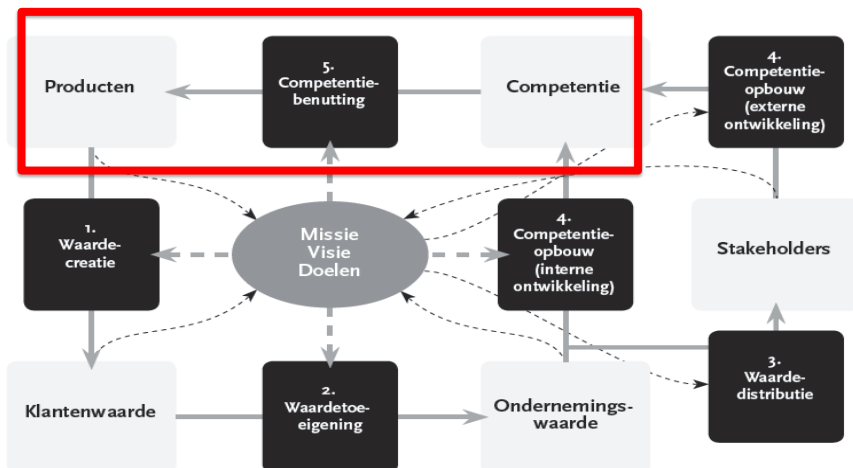
Type here the title of the presentation

43



43

## Stap 5: Competentiebenutting



Figuur 1.1 Continuïteitskring

Type here the title of the presentation

44



44

## Deel 2

# Strategieformulering

Zoeken naar een duurzaam evenwicht:

- Waar we heen willen? (positionering in de markt)
- Waar we heen kunnen? (interne sterktes)
- Waar we heen moeten? (externe opportuniteiten)

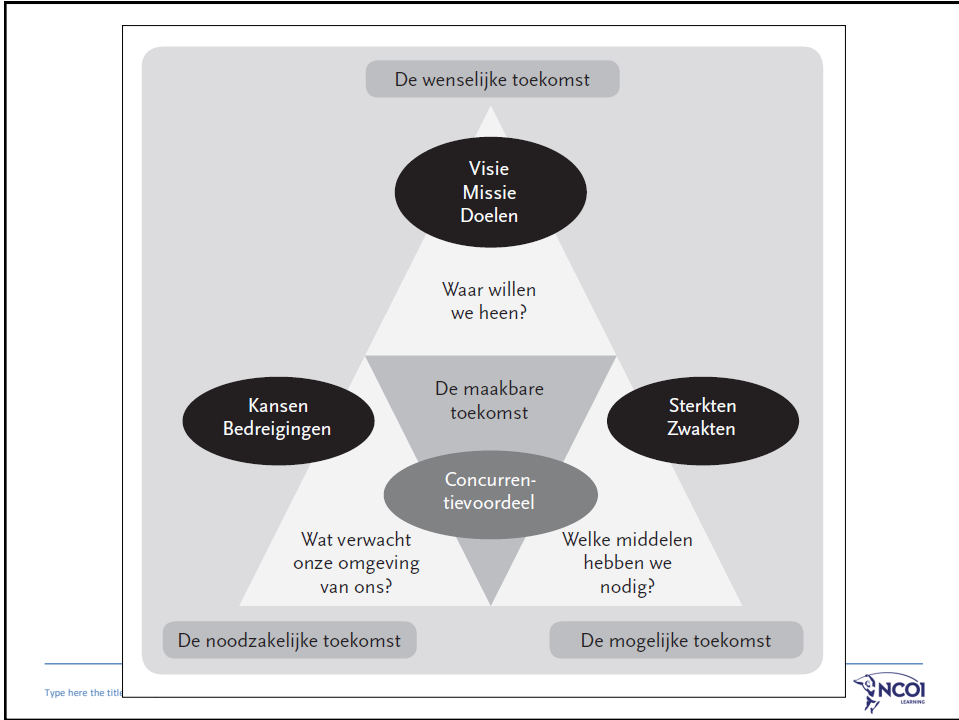
45

## Deel 2

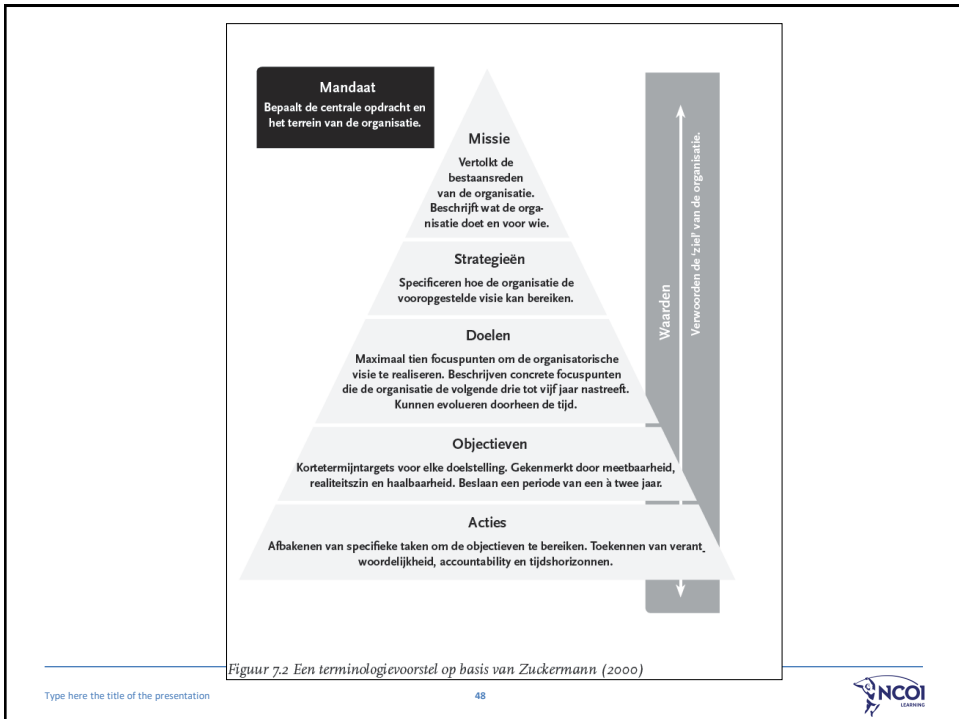
# Strategieformulering



46



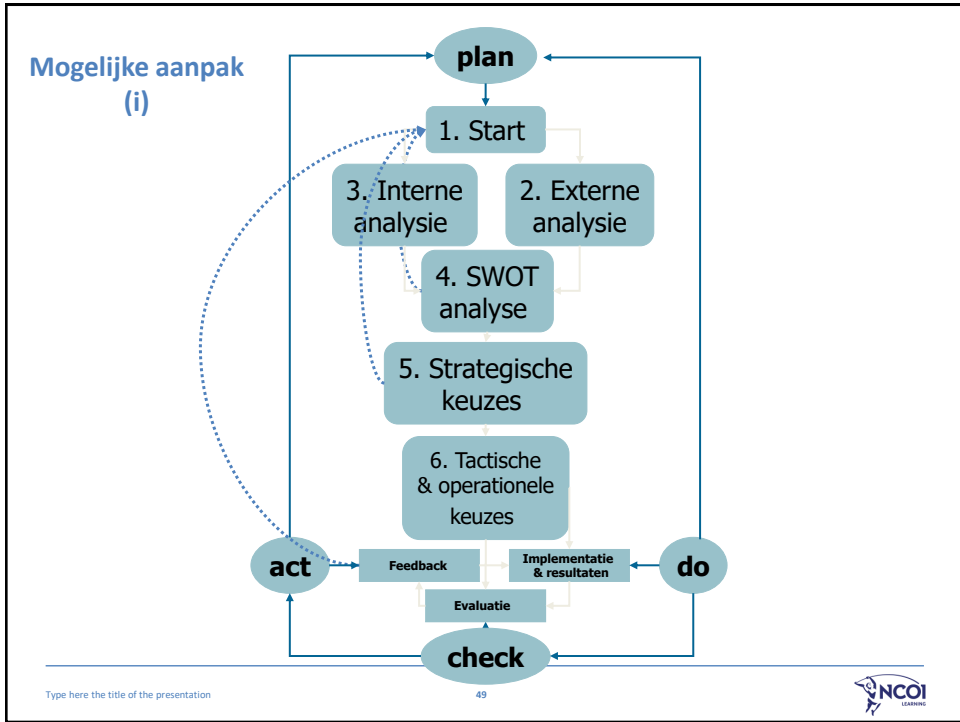
47



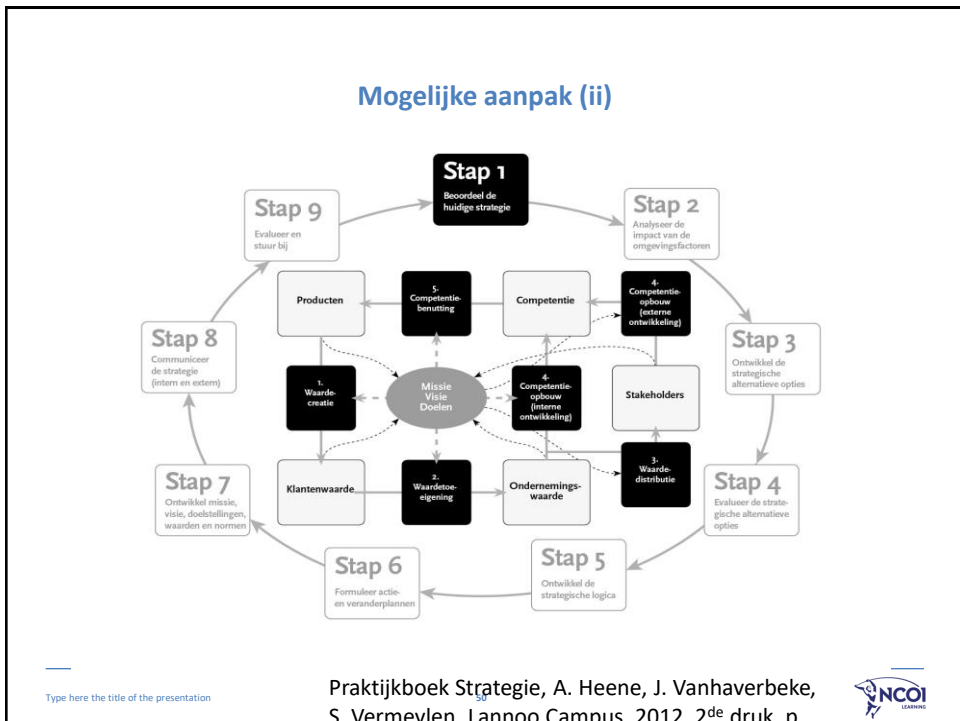
Figuur 7.2 Een terminologievoorstel op basis van Zuckermann (2000)

48





49



50

Stap 1 | Beoordeel de huidige strategie

Stap 2 | Analyseer de impact van de omgevingsfactoren

Stap 3 | Ontwikkel de strategische alternatieve opties

Stap 4 | Evalueer de strategische alternatieve opties

Stap 5 | Ontwikkel de strategische logica

Stap 6 | Formuleer actie- en veranderplannen

Stap 7 | Ontwikkel missie, visie, doelstellingen, waarden en normen

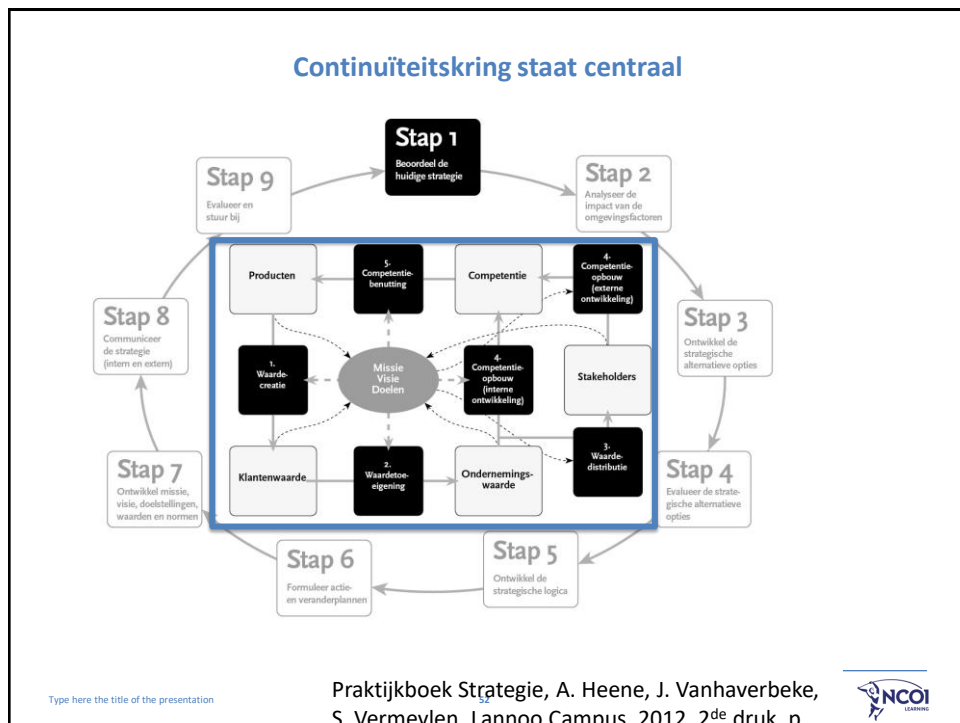
Stap 8 | Communiceer de strategie (intern en extern)

Stap 9 | Evalueer en stuur bij

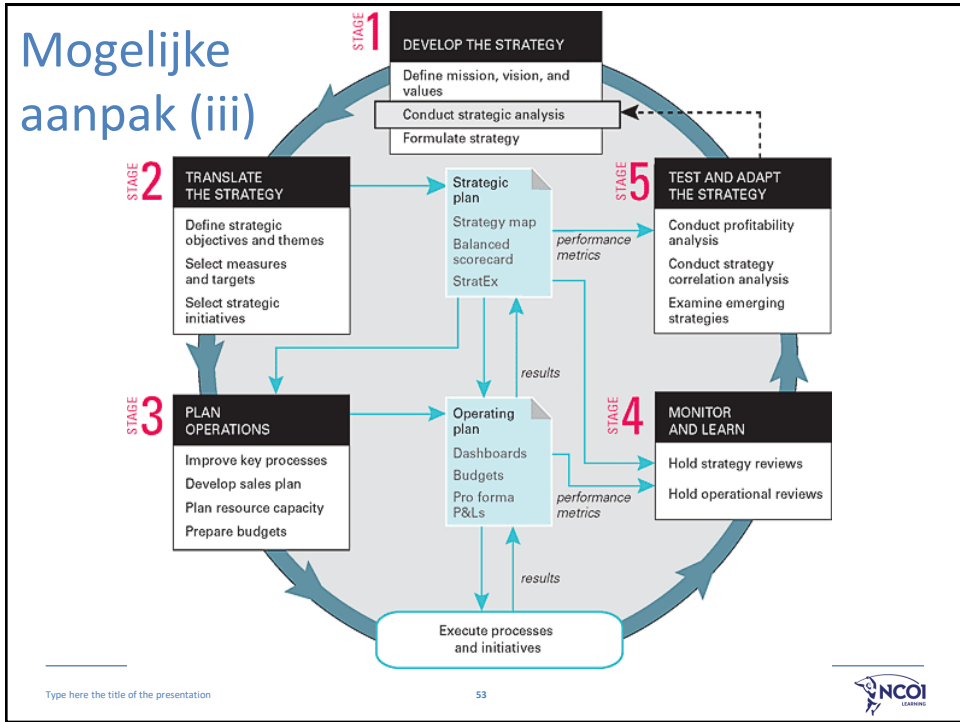
Type here the title of the presentation

Praktijkboek Strategie, A. Heene, J. Vanhaverbeke, S. Vermevlen. Lannoo Campus. 2012. 2<sup>de</sup> druk. p. 

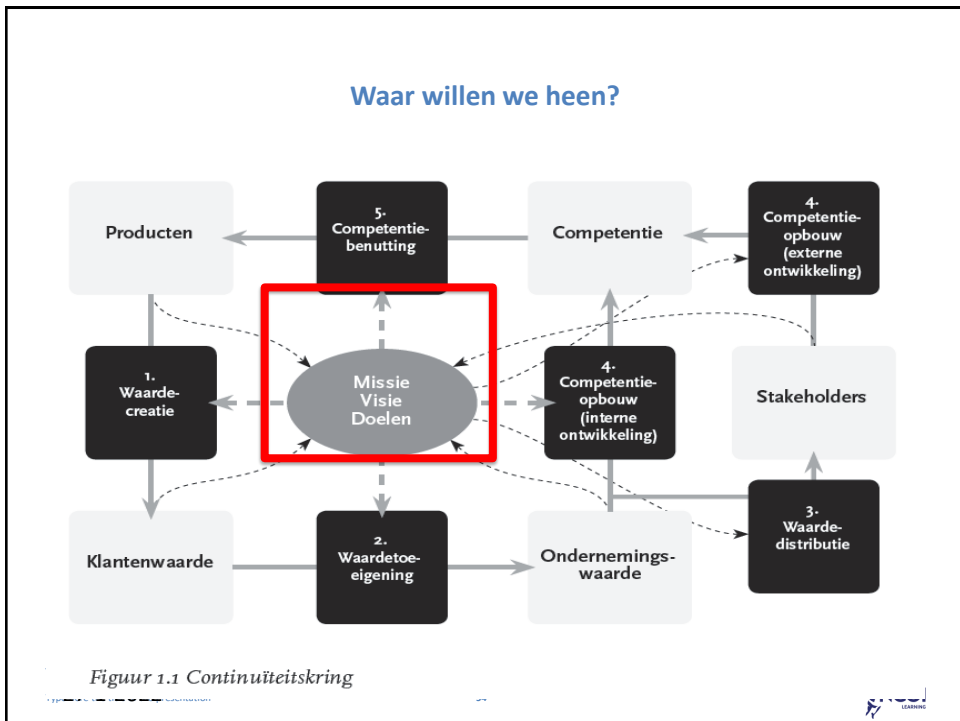
51



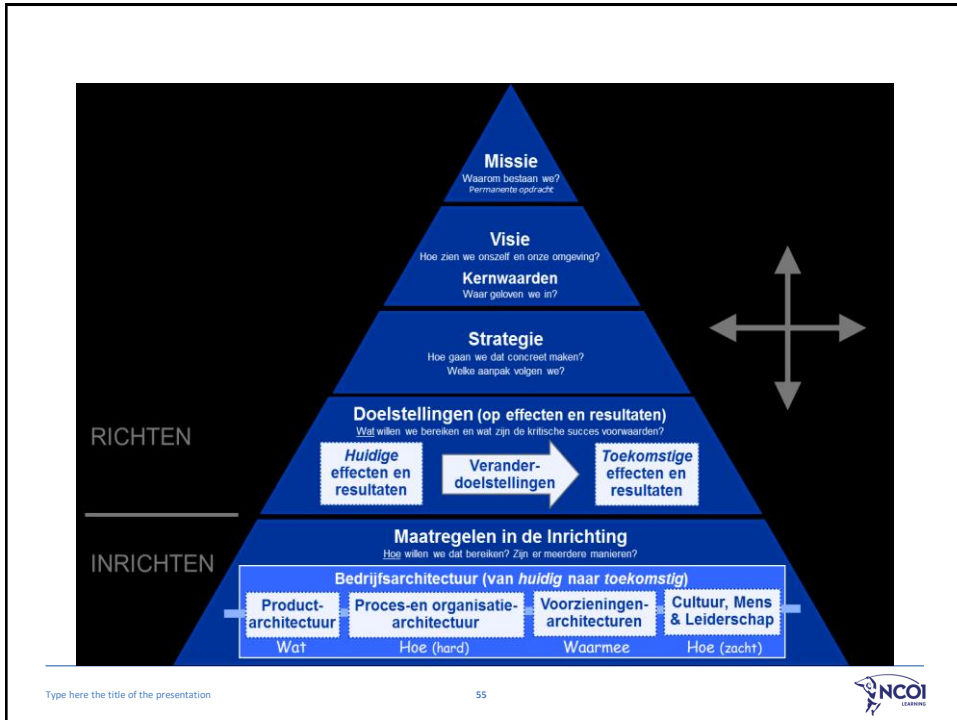
52



53



54



55

### Waar willen we heen?

- = de reden van bestaan
- = de rol en opdracht van de organisatie
- De **missie** van de onderneming helpt de leiding richting te geven aan de medewerkers (intern) en een eenduidig beeld van de organisatie op te hangen (extern).

Type here the title of the presentation

56

56

## Waar willen we heen?

- Essentiële 'missie'-vragen:
  - Hebben we aan alle stakeholders gedacht?
  - Is er een gebiedsomschrijving nodig?
  - Is de missie niet te eng?
  - Differentieert de missie ons?
  - Is de missie inspirerend?
  - Is de missie helder?

...

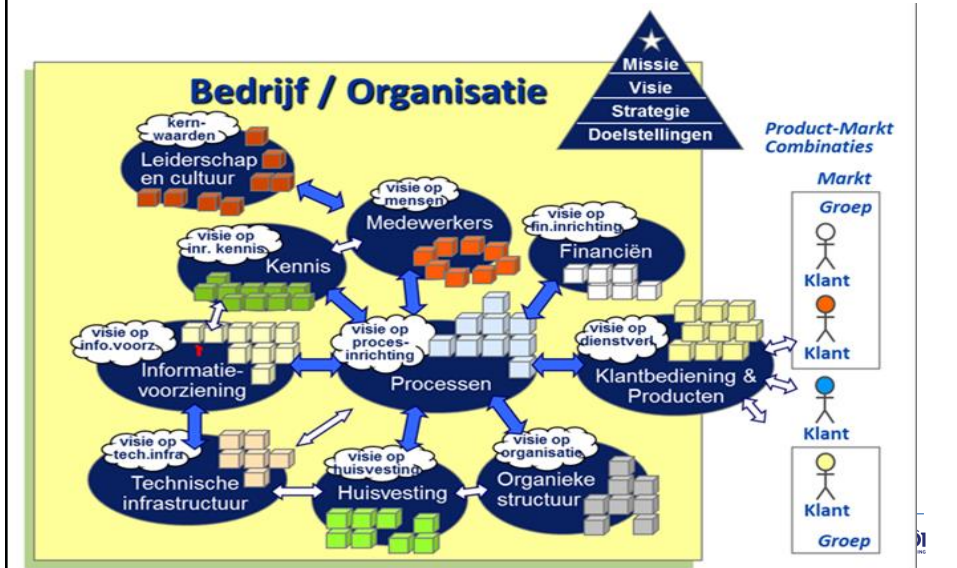
57

## Waar willen we heen? In functie van de omgevingsfactoren

- **P**olitiek
- **E**conomisch
- **S**ociaal
- **T**echnologisch
- **L**egaal
- **E**cologisch
- **E**thisch
- **D**emografisch

58

## Waar willen we heen? Wat nemen we hieruit mee? = Visie



59

## Waarden

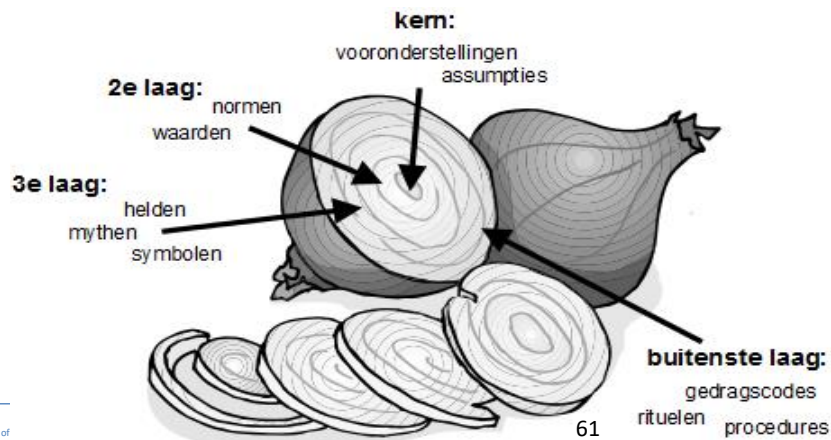
= Overtuiging en morele principes achter de cultuur van de organisatie



60

## Organisatiecultuur

- Expliciete cultuurcomponent <-> impliciete cultuurcomponent
- Het ui-model:



61

## Voorbeeld van missie en waarden

### Missie en waarden



- **Missie en waarden**
- De gemeenschappelijke identiteit van Colruyt Group is noodzakelijk als link tussen alle zusterbedrijven. Die identiteit vertaalt zich in een missiezin en negen groepswaarden.
- **'Samen duurzaam meerwaarde creëren door waardengedreven vakmanschap in retail.'**
- Elk woord in deze missiezin is heel bewust gekozen.

Type here the title of the presentation

62



62

## Voorbeeld van missie en waarden

- **Samen**
- We houden rekening met al onze medewerkers, klanten, leveranciers, fabrikanten, aandeelhouders enz.
- **Duurzaam**
- Ondernemen doen we met een minimum aan grondstoffen, energie en menselijke inspanning.
- **Meerwaarde**
- We mikken op een maximum aan meerwaarde voor de economie, de mens en het milieu.
- **Waardengedreven vakmanschap**
- We zien vakmanschap als meer dan het correct kunnen uitvoeren van een job. VAKmensen hebben de nodige Vaardigheden, Attitude en Kennis, stralen beroepsfierheid uit en zijn geïnspireerd door de groepswaarden
- **Retail**
- We focussen op de detail- en de groothandel.

COLRUYT  
GROUP 

Type here the title of the presentation

63



63

## Voorbeeld van missie en waarden

- **De groepswaarden**  
We laten het niet bij mooie woorden, we zetten ze ook om in de praktijk. Daarom creëerden we negen waarden die in de hele groep leven. Zo trekt iedereen aan hetzelfde touw, al zijn we niet allemaal met dezelfde dingen bezig. We zorgen er ook voor dat onze medewerkers elke dag het beste van zichzelf geven en fier zijn op wat ze doen.

Alles begint bij **respect**, voor elk individu. Iedereen is gelijkwaardig. Daarnaast stimuleren we **samenwerking**, op alle niveaus. Dat zorgt voor meer efficiëntie, voldoening en inspiratie. En wie efficiëntie zegt, heeft het in één adem ook over **eenvoud**. Onze medewerkers houden de dingen zo eenvoudig mogelijk. Onze klanten en collega's helpen we graag. **Dienstbaarheid** maakt deel uit van onze kwaliteit. We **geloven** in elkaar. Wederzijds vertrouwen geeft mensen positieve energie. Natuurlijk **hopen** we allemaal dat we zullen slagen in alles wat we ondernemen. Daarom verdienen onze medewerkers voldoende middelen. Ze krijgen de **ruimte** en de tijd om af en toe eens stil te staan bij hun werk. Zo kan iedereen groeien in zijn vak en als persoon. Alleen als er een evenwicht is tussen alle vorige waarden, heeft iedereen de energie en de **moed** om initiatief te tonen. Dat geeft ons de **kracht** om ons ten volle in te zetten voor ons werk en arbeidsvreugde te beleven.

COLRUYT  
GROUP 

Type here the title of the presentation

64



64



Waar moeten we heen?

## Analyseer de impact van de omgevingsfactoren

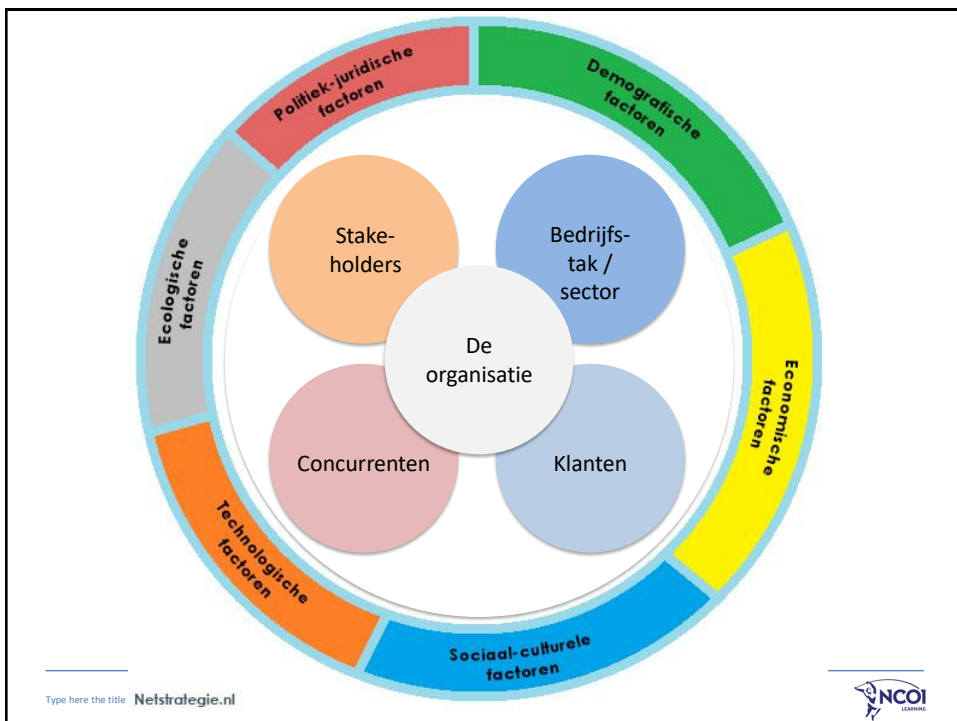
- **Omgeving:** externe omgeving, alle instellingen of krachten van buitenaf die van invloed kunnen zijn op de resultaten van een organisatie
  - **Algemene of macro-omgeving:** omstandigheden van buitenaf die van invloed kunnen zijn op de organisatie
  - **Specifieke of taakomgeving:** dat deel van de omgeving dat direct invloed heeft op het al dan niet bereiken van de doelstellingen van een organisatie

Type here the title of the presentation

65



65



66

- **D**emografisch
- **E**conomisch
- **S**ociaal-cultureel
- **T**echnologisch
- **E**cologisch
- **P**olitiek



<http://www.trendwatching.com/nl/trends/10trends2013/>








Type here the title of the presentation



67

Demografisch	Economisch	Sociaal-maatschappelijk	Ecologisch
Opleidingsniveau van de bevolking	Cycli	Inkomensverdeling	Milieufactoren
Gezinsamenstelling	Trends in de groei van het bbp	Sociale mobiliteit	Recyclingaspecten
Bevolkingsdichtheid	Beschikbaarheid van geld	Veranderingen in lifestyle	Energie
Verstedelijkingsgraad	Inflatie	Attitude ten opzichte van het werk	.....
Migratiepatronen	Werkloosheidsgraad	Attitude ten opzichte van vrije tijd	
Vergrijzing	Besteedbaar inkomen	Consumentisme	
.....	Beschikbaarheid van energie	.....	
	Energiekosten		
	Infrastructuur		
Technologisch	Politiek-juridisch		
Overheidssteun aan onderzoek	Wetgeving (handels-, waren-, vennootschapswetgeving ...)		
Overheidsaandacht voor technologie	Milieuwetgeving		
Aandacht van ondernemingen voor technologie	Belastingpolitiek		
Nieuwe ontdekkingen en ontwikkelingen	Regelgeving met betrekking tot buitenlandse handel, import en export ...		
Snelheid van technologietransfer	Wetgeving inzake de arbeidsmarkt		
Snelheid van het verouderen van technologie	Stabiliteit van het politiek systeem		
.....	.....		

Type here the title of the presentation



68

Demografisch	Economisch	Sociaal-maatschappelijk	Ecologisch
Opleidingsniveau van de bevolking	Cycli	Inkomensverdeling	Milieufactoren
Gezinssamenstelling	Trends in de groei van het bbp	Sociale mobiliteit	Recyclingaspecten
Bevolkingsdichtheid	<div style="background-color: #a52a2a; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> <b>BELANG VAN TRENDANALYSE VAN DEZE FACTOREN.</b> </div>	lifestyle	Energie
Verstedelijkingsgraad		nte van het werk	.....
Migratiepatronen		nte van vrije tijd	
Vergrijzing			
.....			
Technologisch			
Overheidssteun aan on			ootschapswetg (...)
Overheidsaandacht voor			
Aandacht van ondernem			
Nieuwe ontdekkingen e			
Snelheid van technolog		uitenlandse handel,	
Snelheid van het verouderen van technologie		Wetgeving inzake de arbeidsmarkt	
.....		Stabiliteit van het politiek systeem	
Type here the title of the presentation			NCOI LEARNING

69

## Waar moeten we heen?

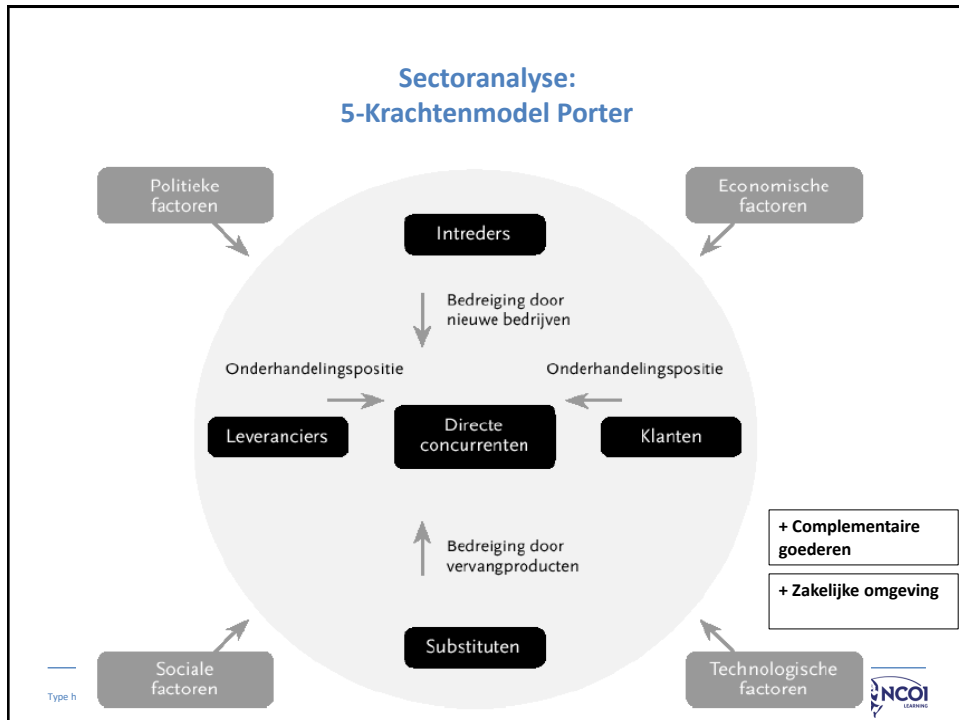
- Sector
- Concurrenten
- Klanten
- Stakeholders

Kansen en bedreigingen

---

Type here the title of the presentation
70
NCOI  
LEARNING

70



71

**Gemiddelde winstgevendheid**

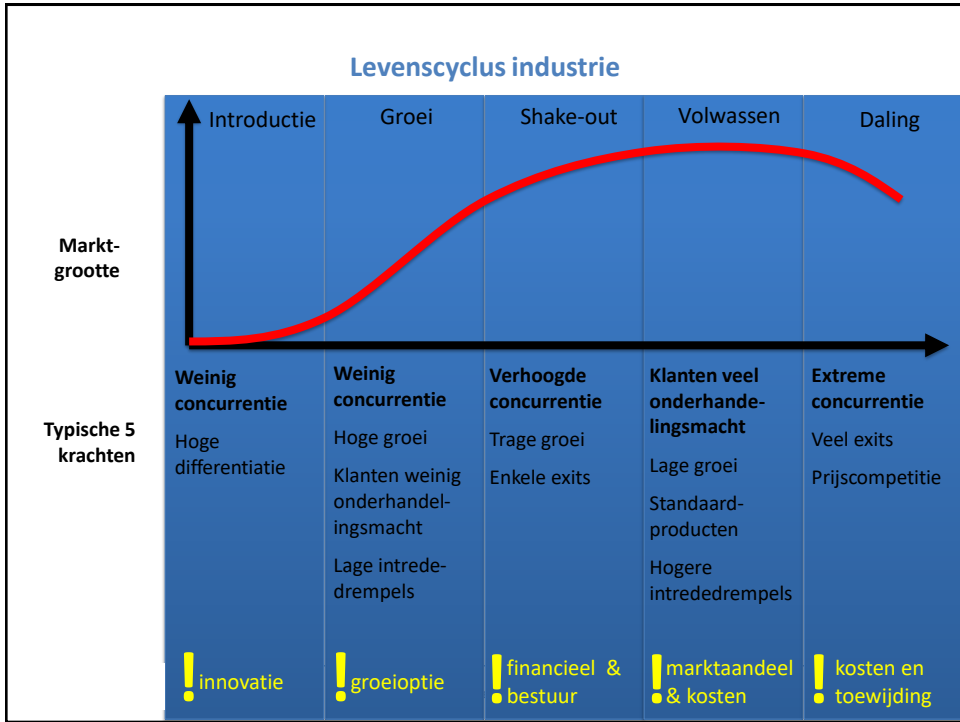
- gemiddelde van de winst van alle ondernemingen in de sector
- Verschilt per sector/industrie
- Centrale stelling = hoe intenser de concurrentie binnen een bepaalde bedrijfstak, hoe lager de gemiddelde winstgevendheid in de sector zal zijn
- Is lager wanneer er:
  - Meer intrede is
  - Minder macht is tov leveranciers en klanten
  - Meer substituten beschikbaar
  - Meer rivaliteit tussen directe concurrenten

=> **Concurrentievoordeel!**

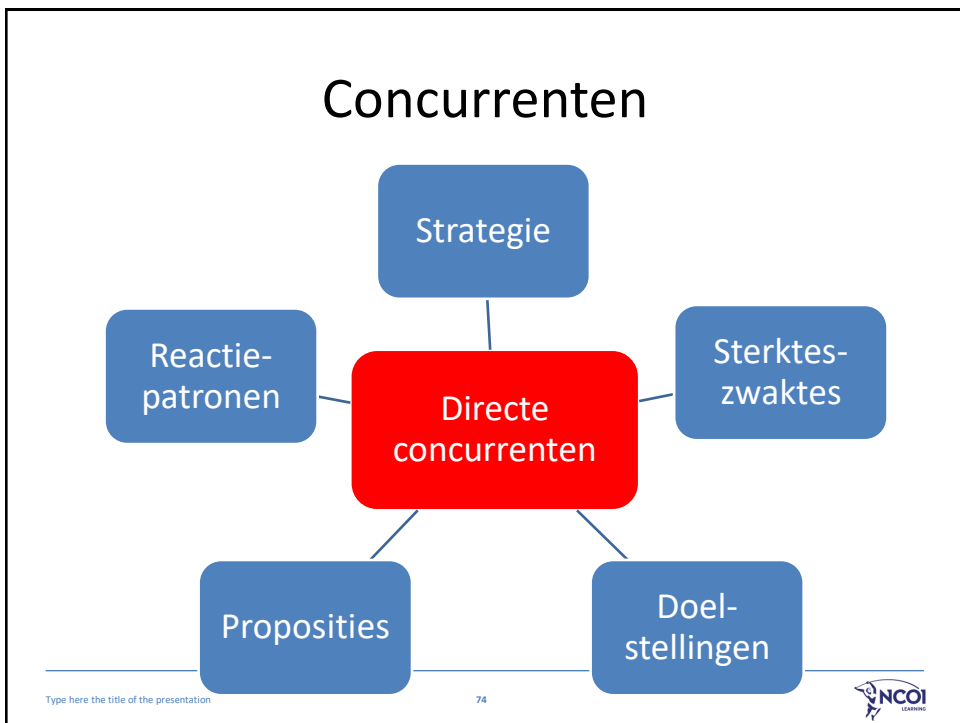
---

Type here the title of the presentation 72

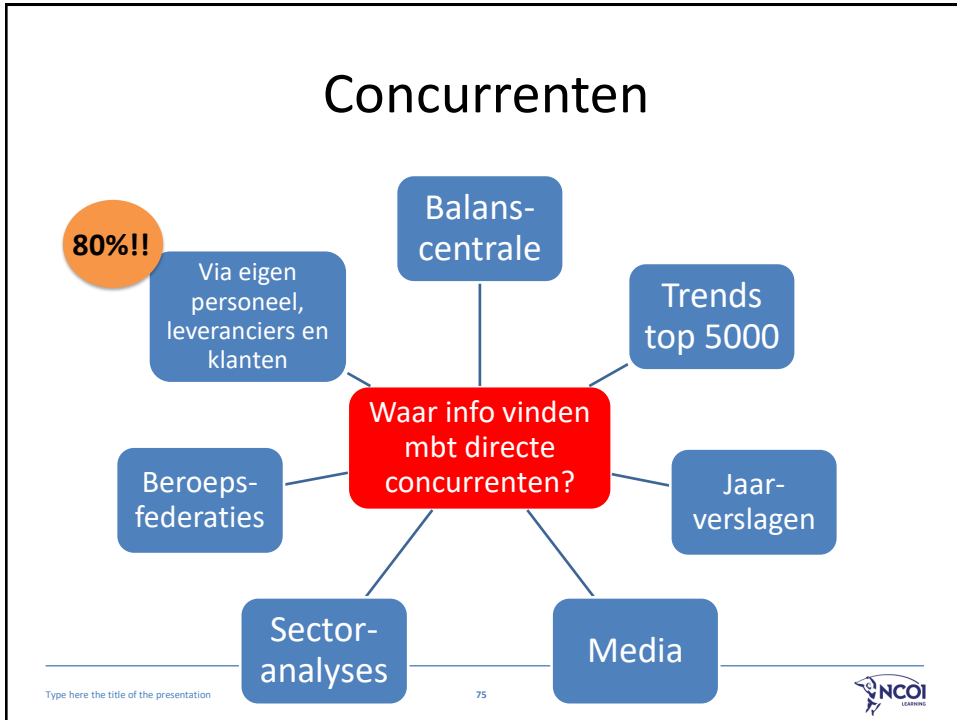
72



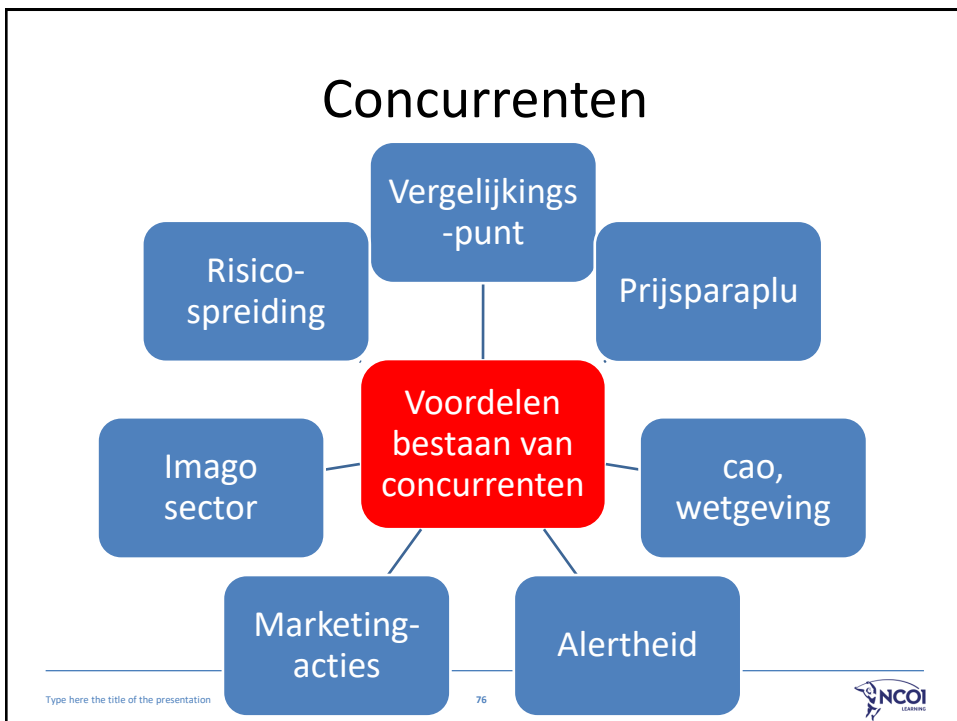
73



74



75



76

## Klanten

- Klantwaarde
- Gepercipieerde kosten en baten van klantwaarde
- Klantenanalyse ('klantenresonantie')
- Huidige en potentiële markt: marktgrootte
- De HOOF-benadering (Evans, 2004) mbt 'voorspellen van de marktvaart'

77

## Voorspellen toekomstige marktvaart

- Vierstappenproces HOOF:
  1. **Historische groei:** bepaal hoe de marktvaart in het verleden is gegroeid
  2. **Historische groeifactoren:** identificeer wat in het verleden de groei heeft veroorzaakt
    - Typische groeifactoren: inkomensstijging per capita, economie, bevolkingsgroei (bvb. immigratie), overheids- of inkoopbeleid (bvb belastingen) veranderingen in het bewustzijn (bvb. door veel reclame concurrenten), prijswijzigingen, trends en rages, het weer, vraag in andere sectoren ...
  3. **Toekomstige groeifactoren:** bepaal of er nog veranderingen plaatsvinden die deze en andere drijfveren kunnen beïnvloeden
  4. **Verwachte groei:** voorspel de groei van de marktvaart, gebaseerd op de invloed van toekomstige groeifactoren

78

## Klanten

- 3 belangrijke parameters
  - Marktaandeel
  - Marktgroei
  - Verandering in het marktaandeel

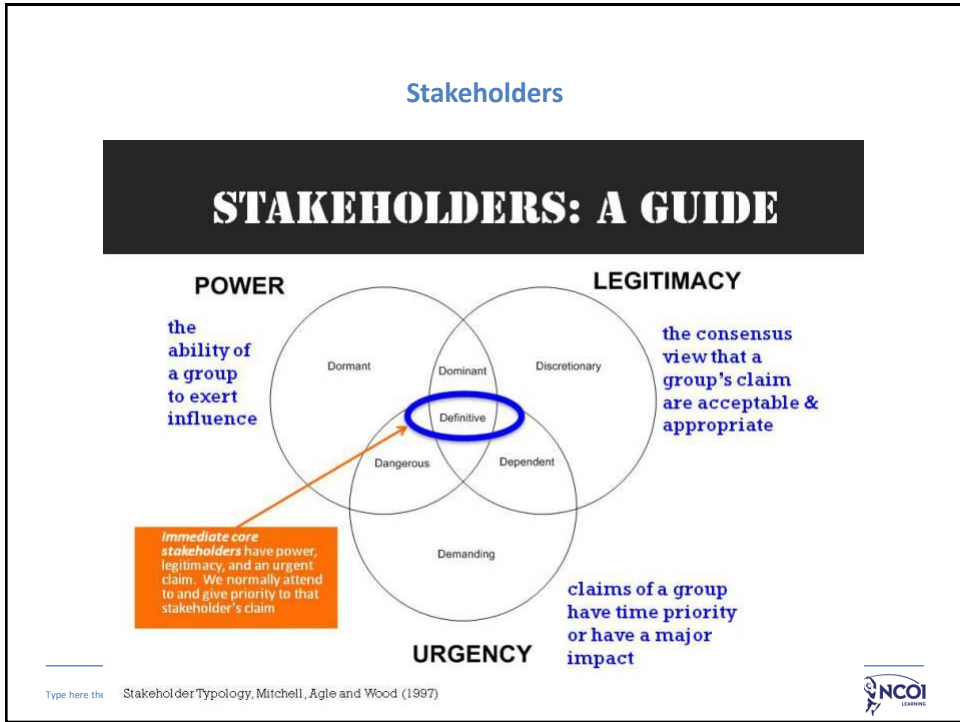
79

## Stakeholders

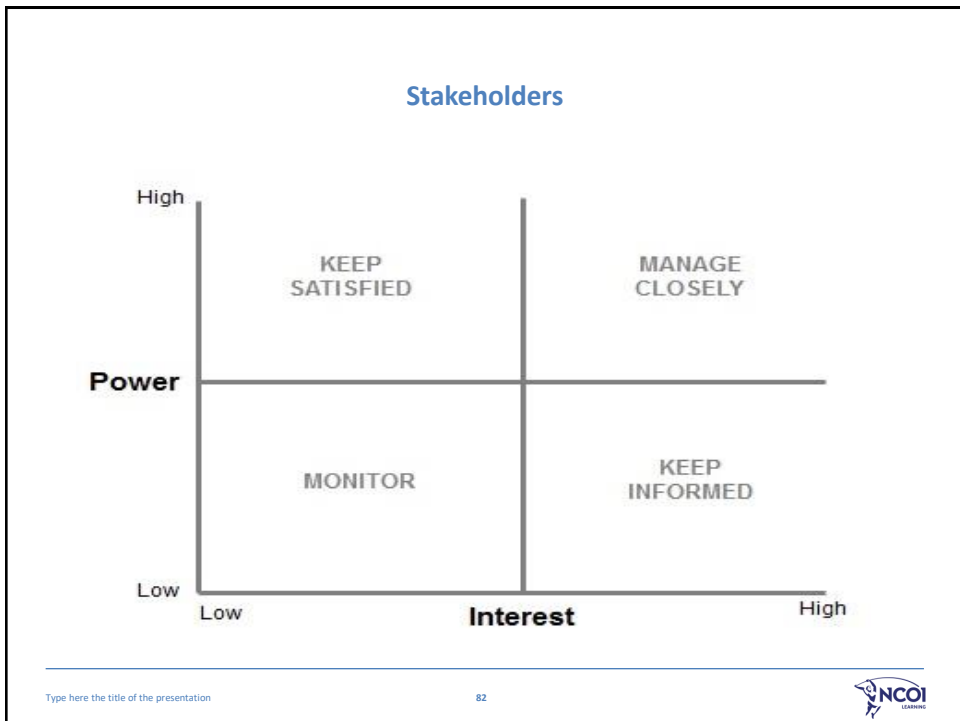


80

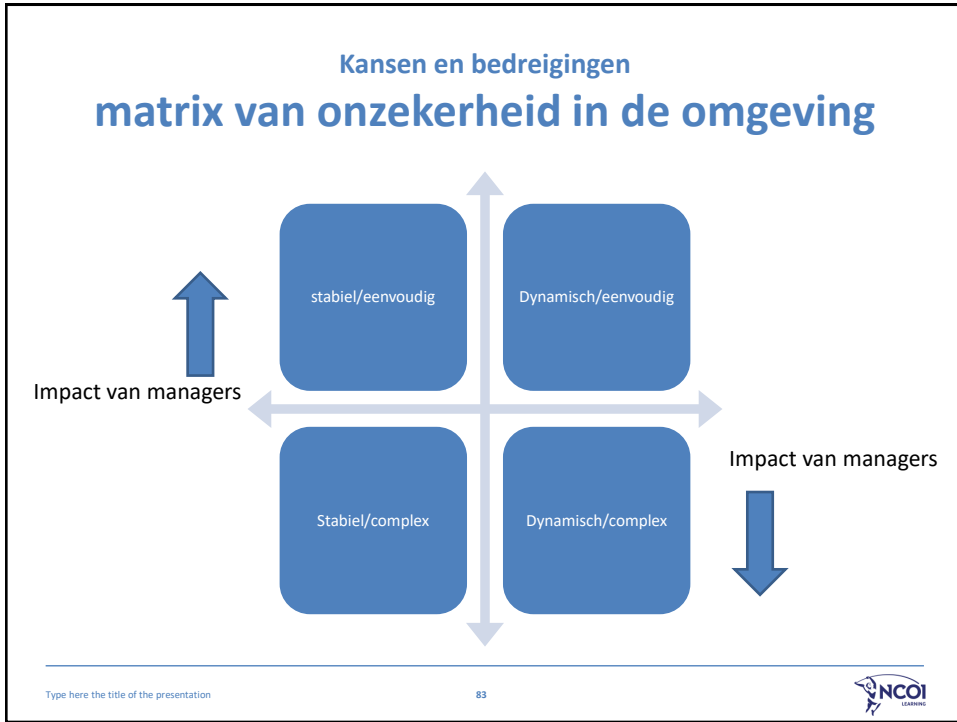




81



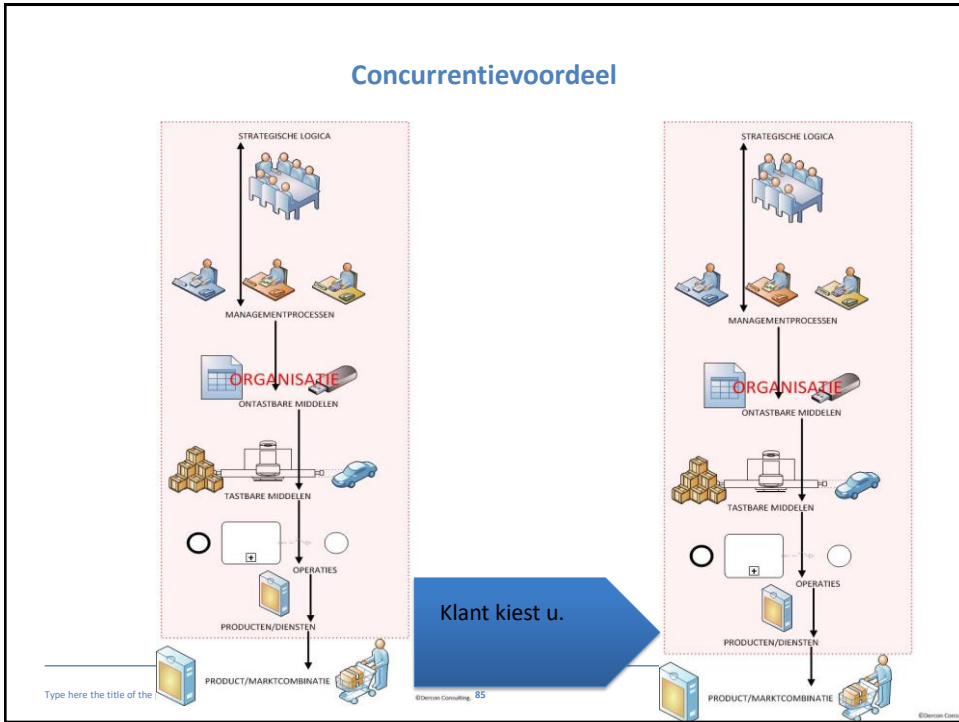
82



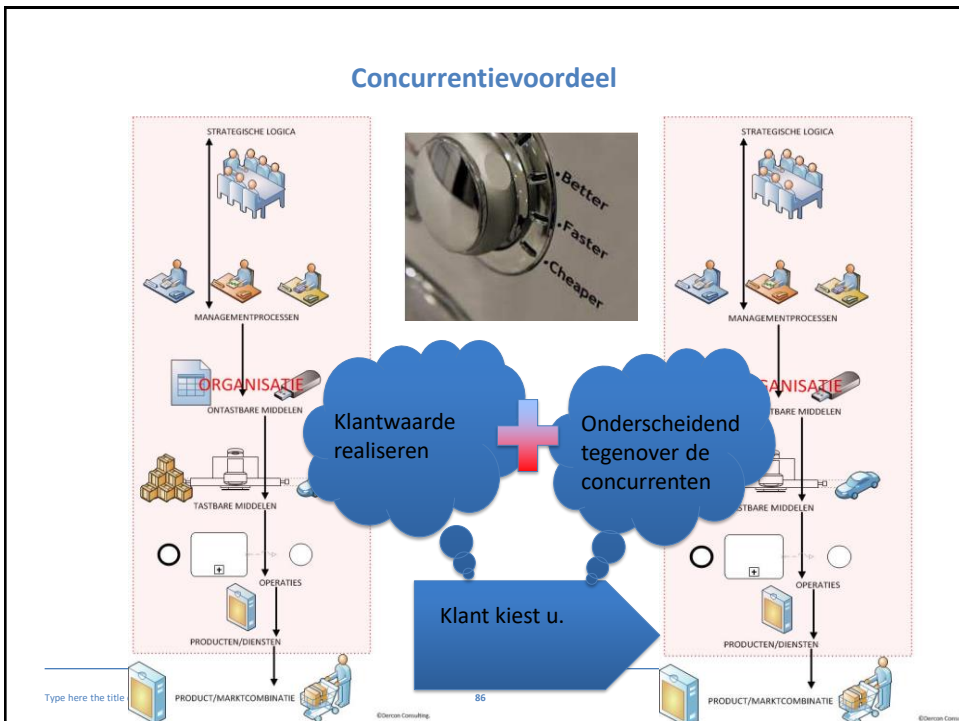
83



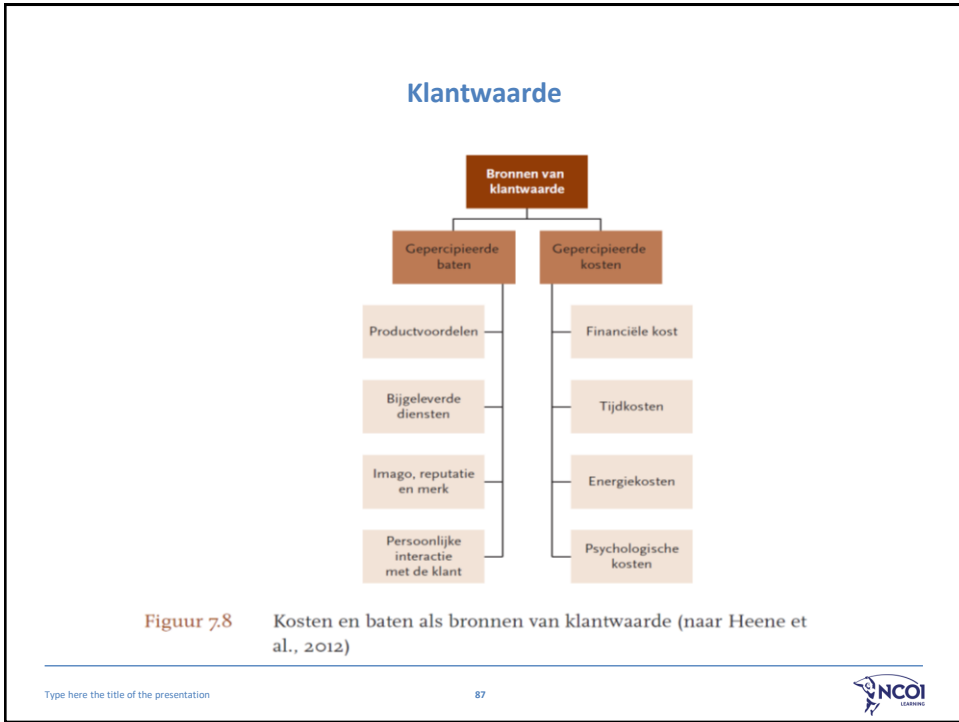
84



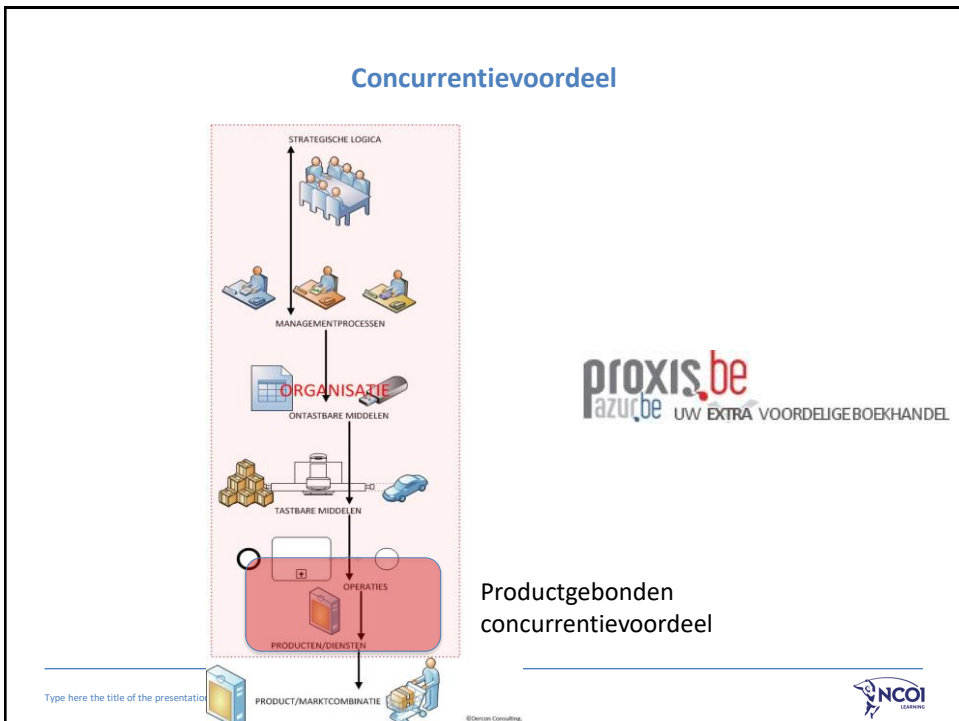
85



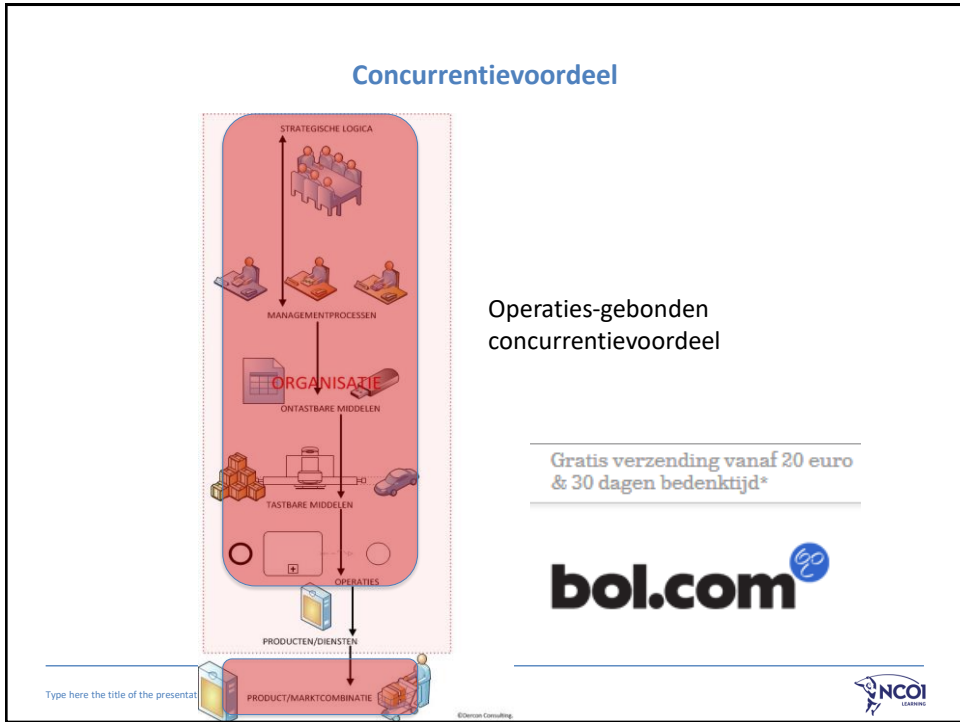
86



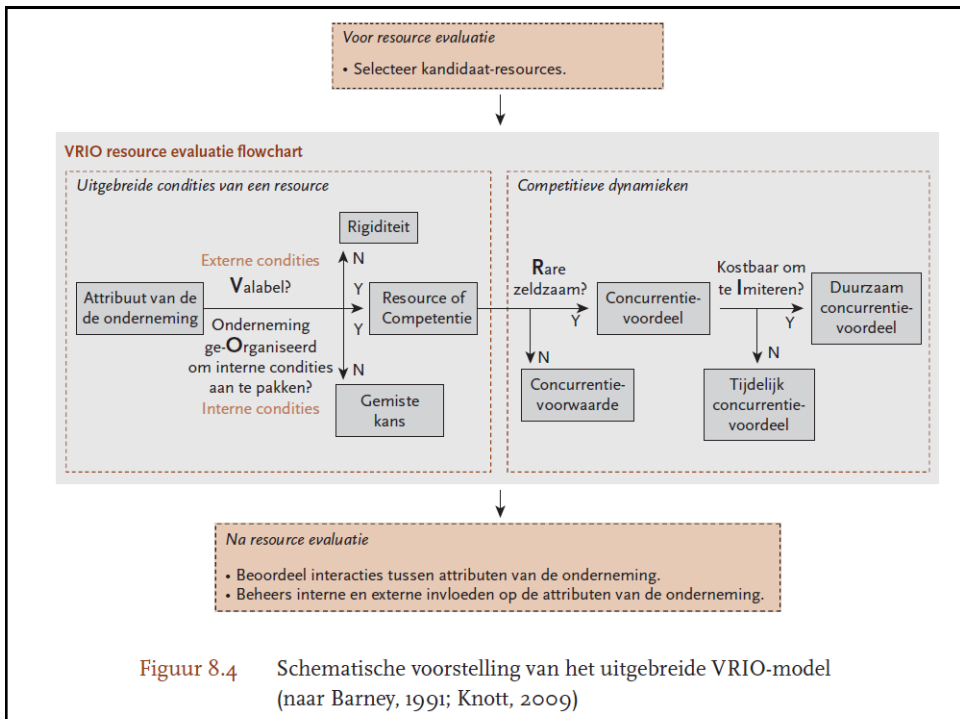
87



88



89



90

## Verdedigbaar concurrentievoordeel: 4 criteria

Tabel 8.2 VRIO-model toegepast

Het VRIO-model				
Is het waardevol?	Is het zeldzaam?	Is het moeilijk te imiteren?	Is de onderneming er rond georganiseerd?	Wat is het resultaat?
Neen				Competitief nadeel
Ja	Neen			Competitieve pariteit
Ja	Ja	Neen		Tijdelijk competitief voordeel
Ja	Ja	Ja	Neen	Ongebruikt competitief voordeel
Ja	Ja	Ja	Ja	Duurzaam competitief voordeel

91

### Voorbeeld: Toyota (The Toyota Way)

De key resource van autofabrikant Toyota is het productiesysteem dat bekend staat als "Toyota Production System" of TPS. TPS is gebaseerd op het Lean Manufacturing concept. Lean manufacturing is een productiemethode die gericht is op het creëren van maximale waarde voor de klant, maar met zo weinig mogelijk verspilling en bijhorende productiekosten.

- **Is het waardevol?** Ja, want het is bewezen dat Toyota de productiekosten laag kan houden.
- **Is het zeldzaam?** Ja, lean manufacturing is een populaire strategie gebruikt door bedrijven in alle bedrijfstakken; echter, Toyota's lean-methode is zeer zeldzaam.
- **Is het moeilijk te imiteren/substitueren?** Ja, veel bedrijven hebben geprobeerd om het systeem te hercreëren, maar niemand is in staat geweest om de efficiëntie van Toyota te evenaren.
- **Is de onderneming er rond georganiseerd?** Ja, Toyota gebruikt dit systeem reeds sinds de jaren '60 en heeft het sindsdien blijven perfectioneren.

=> **TPS creëert een duurzaam competitief voordeel voor Toyota.**

92



92

**Toepassing: Wat is het verdedigbaar concurrentievoordeel?**










Type here the title of the presentation 93 

93

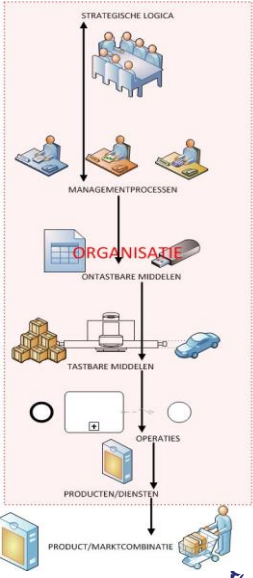
**Concurrentievoordeel**


= minimum om in de sector te overleven





Wat klant minimaal van u verwacht.  
Sectorgebonden.



Type here the title of the presentation 94 

94



# TORFS

SCHOENEN MET NAAM

- “Dominate”: door klantvriendelijkheid
- “Differentiate”:
  - *Aard van de collectie*
  - Doelgroep: verschillende generaties
  - *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*
  - Herlocaties en synergiën met andere ketens
  - *E-commerce: cross channel aanpak*

---


Type here the title of the presentation 95 

95

### Verdedigbaar concurrentievoordeel

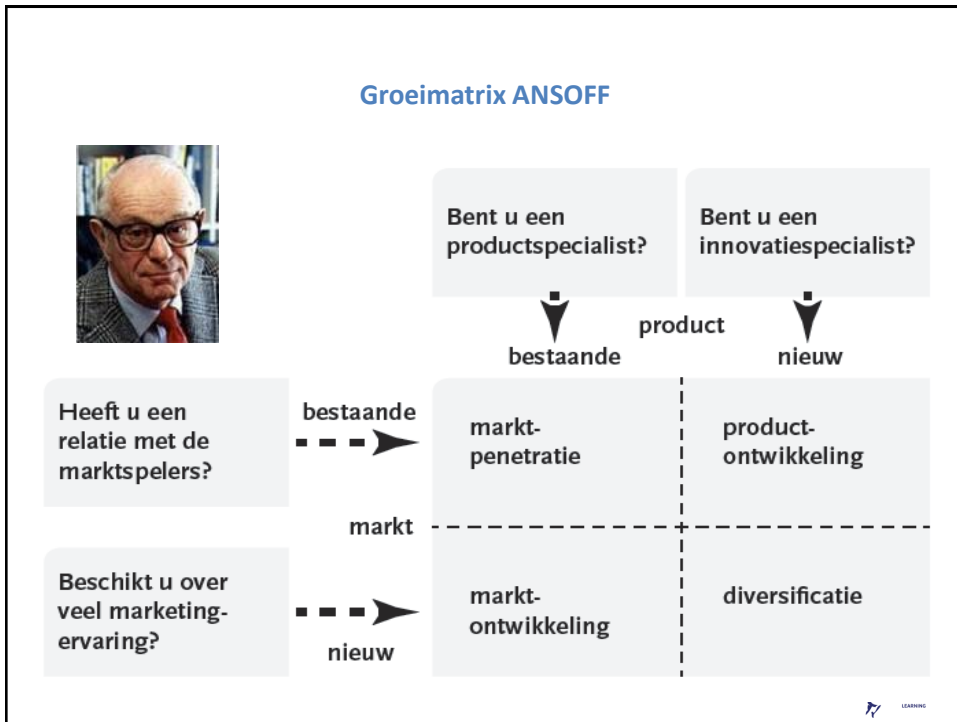
- Een voorsprong op de concurrenten opbouwen én behouden
- Strategie om concurrentievoordeel op te bouwen:
  - 3 generieke strategieën Porter
  - 3 waardedisciplines van Treacy en Wiersema
  - Groeimatrix van Ansoff (groeikansen)
  - Blauwe Oceaan-aanpak van Kim en Mauborgne

---

Type here the title of the presentation 96 

96





97

## Markt-penetratie

- Groeien door
  - nog meer te verkopen aan dezelfde klanten  
= marktverdieping (of deepselling)
  - bestaande relaties met klanten te optimaliseren door het aanbieden van andere producten uit de portefeuille  
= marktverbreding (upselling)



Type here the title of the presentation

98

NCOI LEARNING

98

## Markt- ontwikkeling

- Strategie is erg handig voor een organisatie waarvan de bestaande markt verzadigd is
- Met de bestaande producten aanboren van
  - een nieuw segment
  - een nieuw geografisch gebied
- Maar ook:
  - incrementele verbeteringen aan een bestaand product
  - bestaand product anders te verpakken
  - nieuw distributiekanaal in te schakelen
  - ...



Type here the title of the presentation

99



99

## Product- ontwikkeling

- groeien door nieuwe (voor de onderneming) producten te gaan aanbieden op de bestaande, gekende markt.

GoogleBank

Type here the title of the presentation

100



100

## Diversificatie

- groeien door nieuwe producten (voor de onderneming) op een nieuwe markt (voor de onderneming) te gaan lanceren
- slaagpercentage tussen de 5 en 15%!

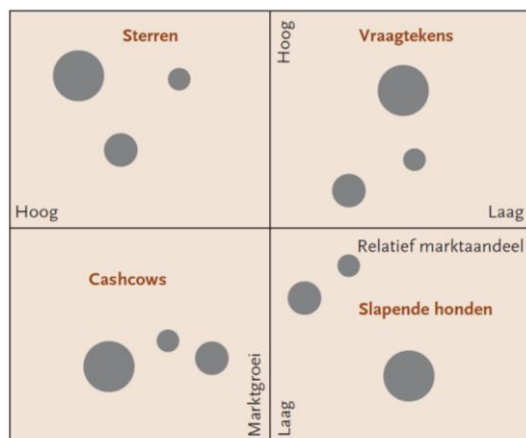
**IKEA FAMILY** **15% VOORDEEL**  
Bij aanschaf van zonnepanelen

**MEER ZON VOOR JE THUIS**  
Bespaar tot **50%** op je energiekosten met Hanergy

Type here the title of the presentation 101

101

## BCG – Boston Consulting Matrix



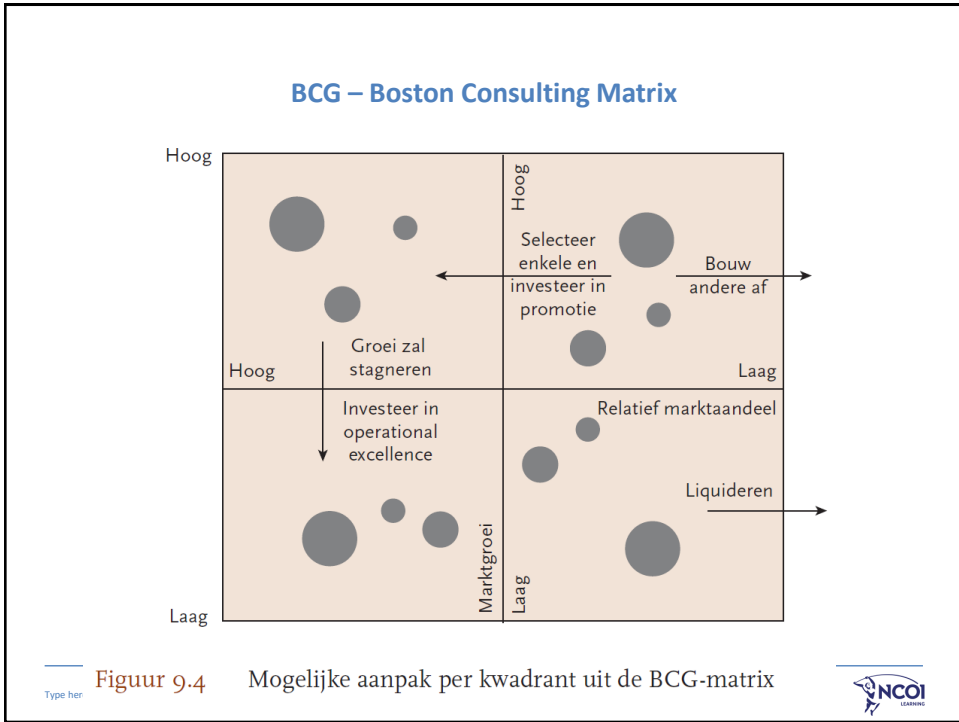
Figuur 9.3

Product-portfolio van Boston Consulting Group (1970)

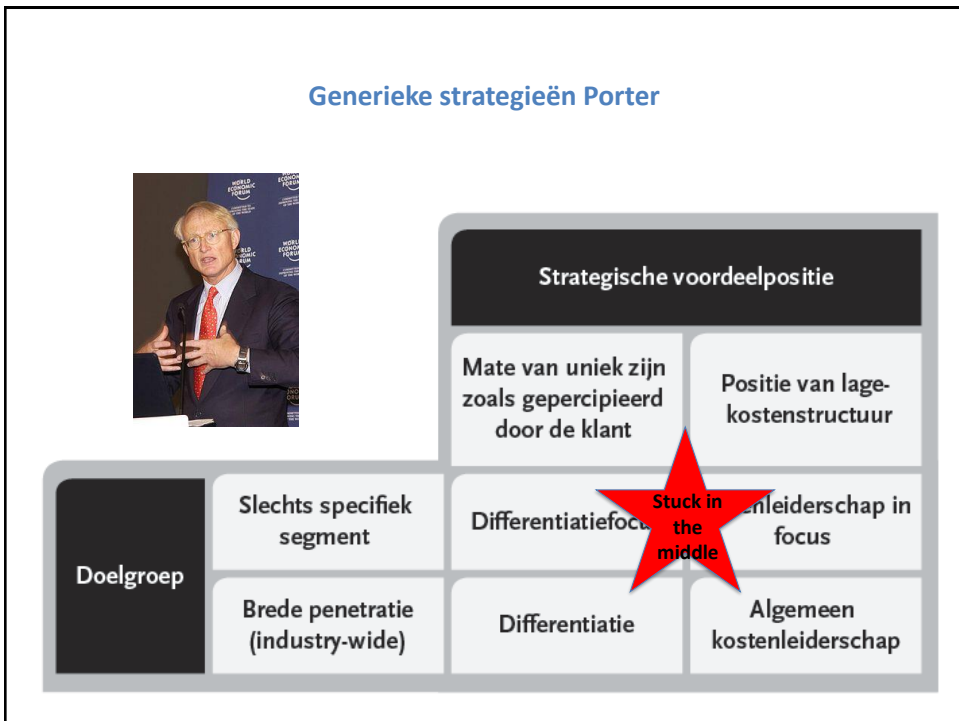
Type here the title of the presentation



102



103



104

## Kostenleiderschapstrategie

= Concurrentievoordeel realiseren door economische activiteiten uit te voeren tegen structureel lagere kosten dan de concurrenten

Voorbeeld van een kostenleider:



Type here the title of the presentation

105



105

Differences between low-cost and full-service carriers		
Characteristic	Low-cost carrier	Full-service carrier
Brand	One brand: low pricing	Extended brand: price and
Price	Simple pricing	Complex pricing structure
Distribution	Internet, direct booking	Internet, direct, and travel
Checking in	No ticket	No ticket, IATA ticket contract
Airport	Mostly secondary	Primary
Network	Point-to-point	Hub-and-spoke
Classes	One class	Multiple classes
During flight	Unbundling (pay for 'extras')	Bundling (free 'extras')
Aircraft usage	Very intensive	Average - intensive
Aircraft type	One type	Multiple types
Turnaround times	25 minutes	Slow: congestion/work
Product	One product	Multiple integrated products
Secondary revenue	Advertisement, onboard selling	Focused on primary product
Seating	Tight, no reservations	Flexible, reservations
Customer service	Overall bad	Reliable service
Operational activities	Outsourcing (focused on flying)	Extending (maintenance, cargo)
Target group	Mostly tourists	Tourist and business

106

## Differentiatiestrategie

= *Concurrentievoordeel realiseren door op een unieke en superieure wijze waarde te creëren voor de klant.*

*Voorbeeld van een differentiator:*



Type here the title of the presentation

107



107

## Rentabiliseren van een differentiatiestrategie

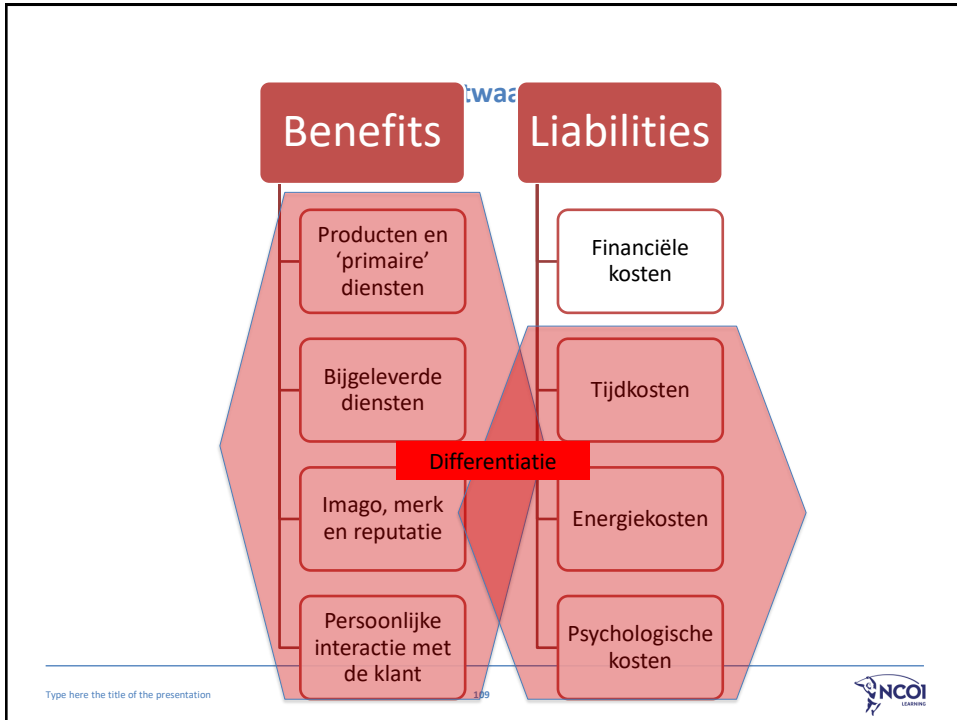
- Is de klant bereid om voor de meerwaarde die hem wordt geboden een meerprijs te betalen?
- Afhankelijk van:
  - Waardecreatie
    - Beperken van de niet-financiële kosten voor de klant
    - Bevorderen van de 'prestaties' voor de klant
  - Waardeperceptie
    - Feitelijk gebruik van het product door de klant
    - Mate waarin waardesignalen (verpakking, commerciële boodschappen, reputatie, merk, ...) het product omgeven

Type here the title of the presentation

108



108



109

	Kostenleiderschap	Differentiatie
Productassortiment.	Smal & gestandaardiseerd.	Breed, aangepast aan verschillende segmenten
Product.	Vaak merkloos. Private label.	Vaak merken. Liefst Brand.
Productieproces	Sterke automatisatie. Enorme efficiëntie productie- infrastructuur	Op maat gemaakte productie. Semi-automatisatie.
Organisatiestructuur	Strakke, hiërarchische, functionele structuur	Flexibele, vaak divisionele structuren.
Dominante afdelingen	Aankoop, productie & beheerscontrole	R&D, marketing & sales.
R&D	Vnl proces-engineering	Product-engineering
Concurrentievoorwaarden	Steeds sector volgen. = maximum	Sector volgen = minimum
Concurrentievoordeel	PRIJS	UNIEKE EN SUPERIEURE KLANTWAARDE

110

## Focusstrategie

= Een focusstrategie is gericht op het concurreren in een niche van de markt i.p.v. de totale markt

→ 2 mogelijkheden:

1. Kostenfocus
2. Differentiatiefocus

Voorbeeld:

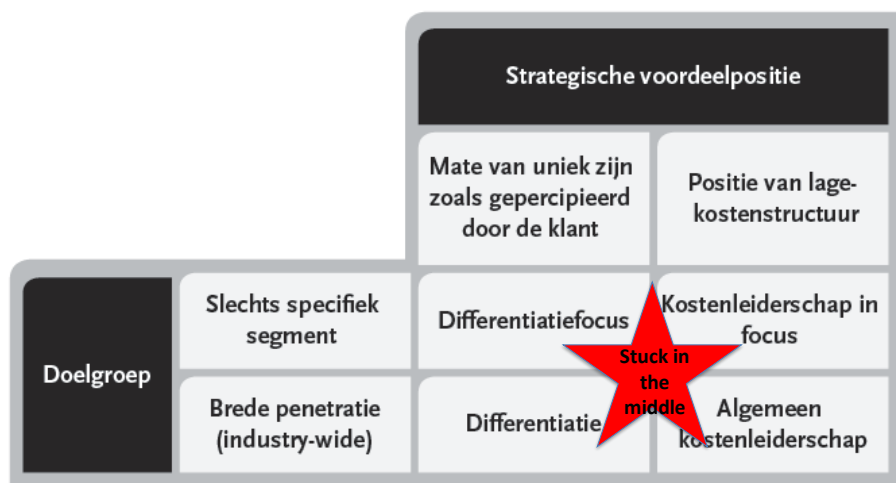


Type here the title of the presentation



111

## Generieke strategieën Porter



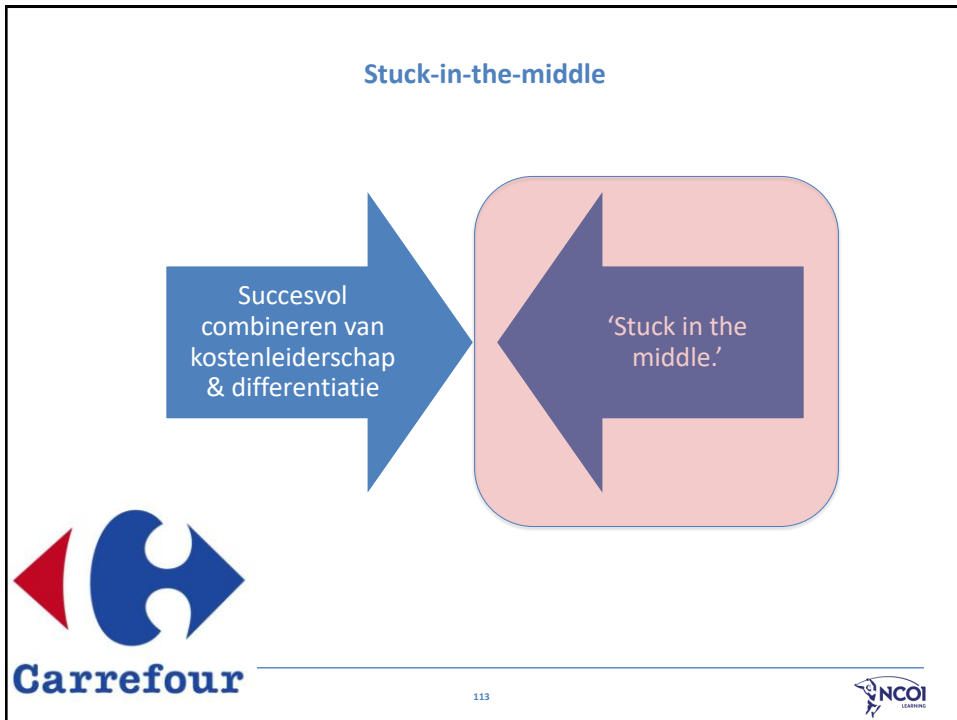
Type here the title of the presentation

112

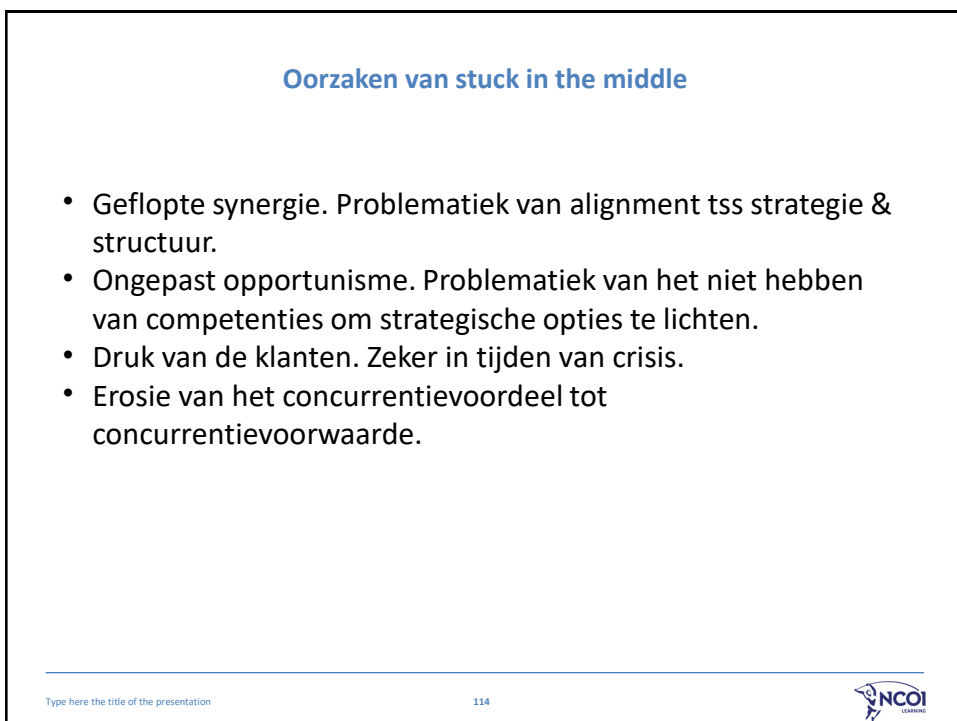


112





113



114

## Ryanair werkt aan imago en versoepelt de regels



vr 25/10/2013 Belga

De Ierse luchtvaartmaatschappij Ryanair heeft in een persmededeling een aantal maatregelen aangekondigd die de klantenservice moeten verbeteren. Het bedrijf versoepelt onder meer de regels inzake bagage.

Na tal van opmerkingen van klanten via een feedbackprogramma op de website, "tell MOL" (zeg het aan Michael O'Leary), heeft de lagekostenmaatschappij vandaag een zestal maatregelen voorgesteld om de klantenservice te verbeteren.

Vanaf 1 december versoepelt Ryanair onder meer de regels omtrent bagage. De luchtvaartmaatschappij laat een tweede, kleine, tas toe als handbagage en vermindert de kostprijs voor in te checken bagage van 60 euro naar 30 euro per stuk.

Verder zullen mensen die rechtstreeks op de website van Ryanair een vlucht boeken, vanaf 1 november 24 uur de tijd hebben om eventuele foutjes die ze daarbij gemaakt hebben, te corrigeren. Ryanair zal ook "stille vluchten" aanbieden voor 8 uur en na 21 uur. Op die vluchten worden geen andere aankondigingen gedaan dan de verplichte veiligheidsinstructies en worden de lichten aan boord gedimd.

Tot slot vermindert Ryanair de toeslag om de instapkaart op de luchthaven te laten printen van 70 naar 15 euro. Voor mensen die zich niet online ingecheckt hebben, blijft de toeslag wel 70 euro.

Ryanairbaas Michael O'Leary verklaarde blij te zijn met de maatregelen en te hopen dat de klanten deze maatregelen appreciëren. De luchtvaartmaatschappij, die binnen de vijf jaar het jaarlijkse aantal klanten wil optrekken van 80 naar 110 miljoen, probeert haar toenemende slechte imago inzake klantenservice zo weer op te poetsen.

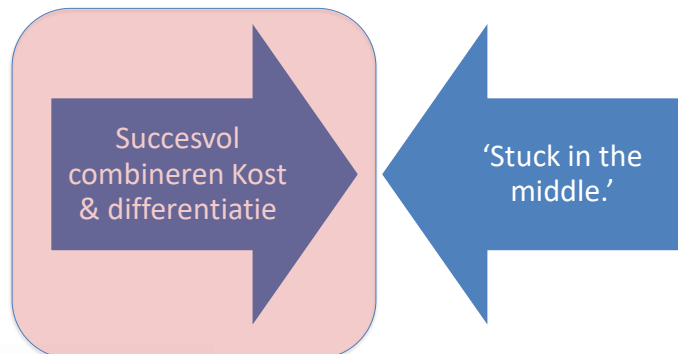
Type here the title of the presentation

115



115

## Ambidextrous organization



Albert Heijn

116



116

### 5 mogelijkheden om succesvol te combineren:

1. Onderscheiden van groepsstrategie en competitieve strategie (P/M combinaties en bedrijfscellen).
2. Zorgvuldig beslissen over waar en hoe concurrentievoordeel moet worden gerealiseerd.
3. Wisselen tussen kostenleiderschap & differentiatie.

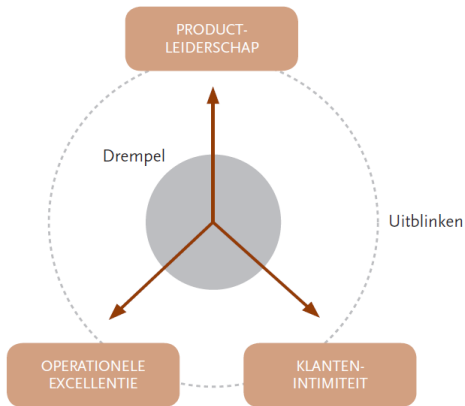
117

### 5 mogelijkheden om succesvol te combineren:

4. Realiseren van goedkope differentiatie
5. Hanteren van combinerende afdelingsstrategieën:
  - Integrale kwaliteitszorg (IKZ)
  - Automatisering en informatisering : verlagen kosten + bevorderen differentiatie
  - Productmachines met omsteltijden tot nul = productflexibiliteit aan lage kost.
  - Vlakke organisatiestructuren
  - Standaardproducten met high variety & low cost
  - Modulair productontwerp
  - Afwentelen van bepaalde activiteiten naar klanten, cocreatie

118

## Waardedisciplines Treacy & Wiersema



Figuur 9.1 Waardedisciplines van Treacy en Wiersema (1996)

Type here the title of the presentation

119



119

## Operational excellence

- Klantwaarde = goede kwaliteit tegen lage prijzen met efficiënte orderafhandeling
- Beste prijs-kwaliteitverhouding
- Bedrijfscultuur: efficiëntie wordt beloond en verspilling verafschuwd
- Hoe?
  - Alles gericht op maximale efficiency
  - Procesoptimalisatie - Lean manufacturing
  - Standaardisatie
  - Strakke controle, kostenbeheersing
  - Efficiënt orderverwerkingsproces
  - Nauwe samenwerking met beperkt aantal leveranciers



Type here the title of the presentation

120



120

## Product leadership

- Klantwaarde = innovatieve producten waarmee klanten betere prestaties kunnen leveren
- State-of-the-art producten en diensten
- Research & Development
- Bedrijfscultuur: prestaties en fantasie van het individu stimuleren, en onverwachte ideeën en een toekomstmentaliteit aanmoedigen
- Hoe?
  - Focus op productvariëteit en snelheid van productontwikkeling
  - Flexibele organisatie
  - Nauwe samenwerking met afnemers
  - Creativiteit



Type here the title of the presentation

121

121

## Customer intimacy

- Klantwaarde = persoonlijk advies en maatwerk, aanbod aanpassen aan wensen van de individuele klant
- Investeren in klantenbinding (customer loyalty), klantwaarde (customer lifetime value) en gedifferentieerd aanbod op maat (mass customization)
- Bedrijfscultuur: ingesteld op specifieke in plaats van algemene maatregelen en op langdurige goede relaties met klanten
- Hoe?
  - Gedetailleerd inzicht in klantbehoeften
  - Ontwikkelen van oplossingen op maat en managen van relaties
  - Flexibiliteit

**→ Belang van CRM!**

Type here the title of the presentation

122



122

Luxueuze vliegtuigsuite Etihad Airways is al uitverkocht  
**12/11/2014 – De Standaard**



Etihad Airways neemt volgende maand zijn gloednieuwe Airbus A380 in gebruik op de lijn tussen Abu Dhabi en Londen, en daar is ook plaats voor een luxueuze suite die u kunt boeken voor 20.000 dollar. Gebrek aan interesse is er niet, want voor de eerste tien geplande vluchten is de suite al geboekt.

Type here the title of the presentation

123



123

**Hoe werkt het?**

1. Blink uit op één waardediscipline
2. Zorg dat er op de andere twee disciplines op drempelniveau gepresteerd wordt. Het drempelniveau is het minimum dat je klant verwacht.
3. Verhoog de waarde op de gekozen waardediscipline continu. Hiermee wordt de marktdominantie behouden, concurrenten worden afgehouden.
4. Ontwerp (en implementeer) een passend werkmodel

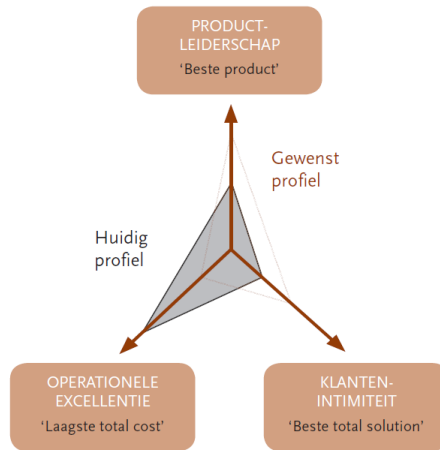
Type here the title of the presentation

124



124

## Waardedisciplines Treacy & Wiersema



Figuur 9.2 Evoluerende waardedisciplines (Treacy & Wiersema, 1996)

Type here the title of the presentation

125



125

**Toepassing: Welke concurrentiestrategieën (volgens Treacy & Wiersema) primeren bij volgende ondernemingen? Leg uit waarom.**



Type here the title of the presentation

126



126

## Blue Ocean Kim &amp; Mauborgne

Doe NIET: RED OCEAN strategieën	Doe WEL: BLUE OCEAN strategieën
Concurreren in bestaande markten	Creëren van nieuwe markten
Concurrenten verslaan	Concurrenten irrelevant maken
Exploiteren van bestaande vraag	Creëren en zich toe-eigenen van nieuwe vraag
Waarde en kosten met elkaar in balans brengen	De balans tussen waarde en kosten doorbreken
Streven naar kostenleiderschap of differentiatie	Streven naar een gelijktijdig realiseren van kostenleiderschap en differentiatie. (ambidextruous organization)

127

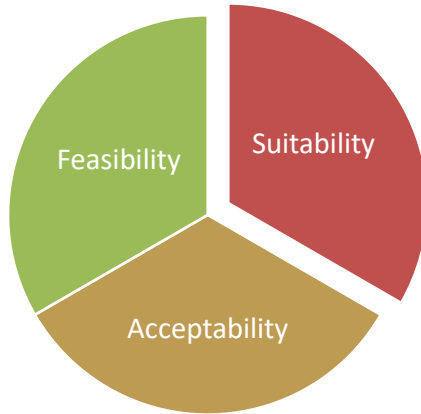
## Blue Ocean Kim &amp; Mauborgne



128



## Evalueer de strategische alternatieve opties SAF



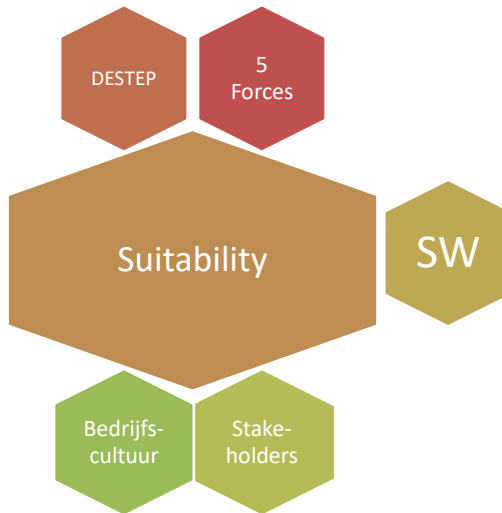
Type here the title of the presentation

129



129

### Saf

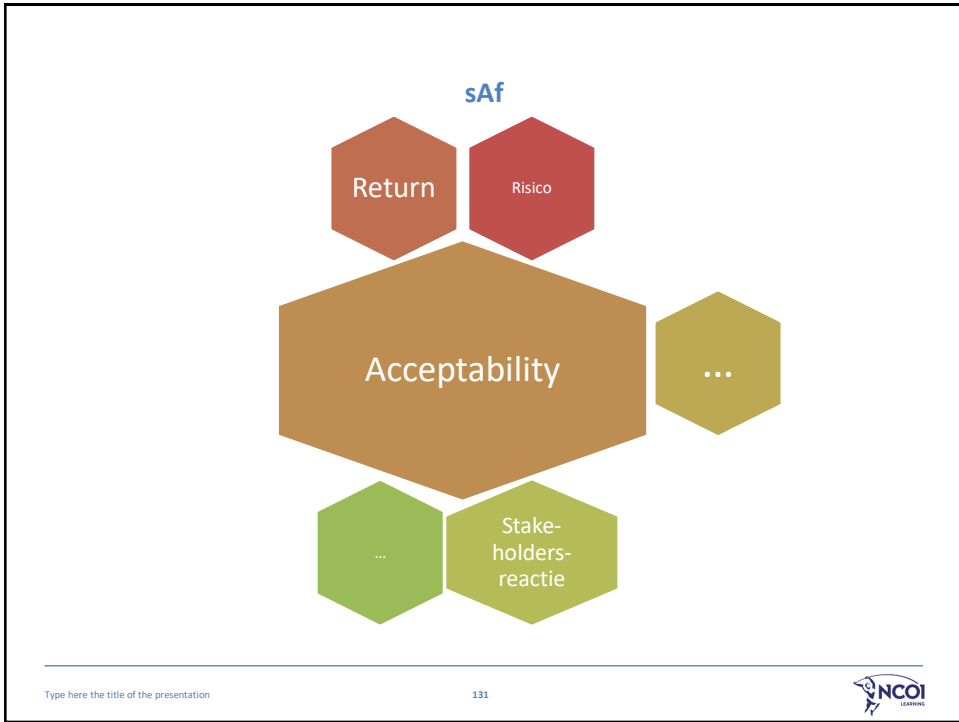


Type here the title of the presentation

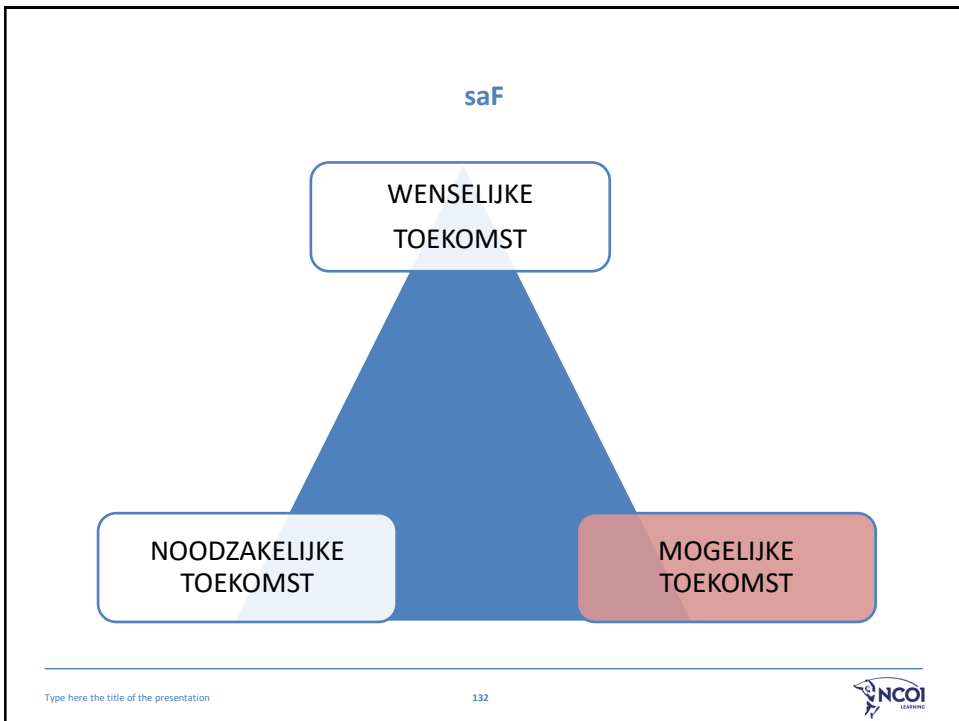
130



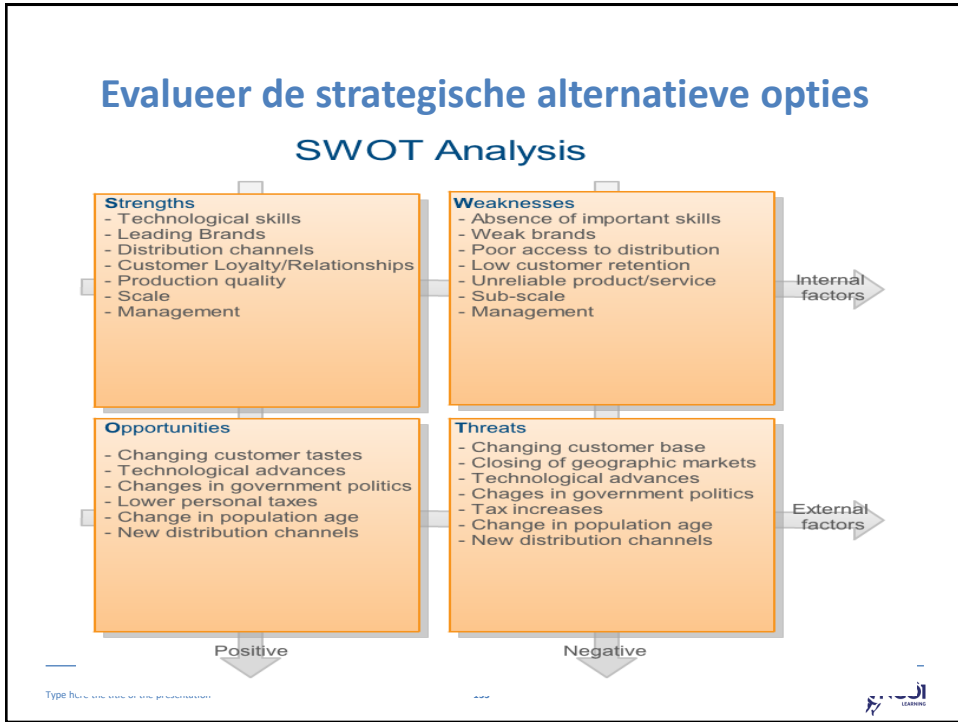
130



131



132



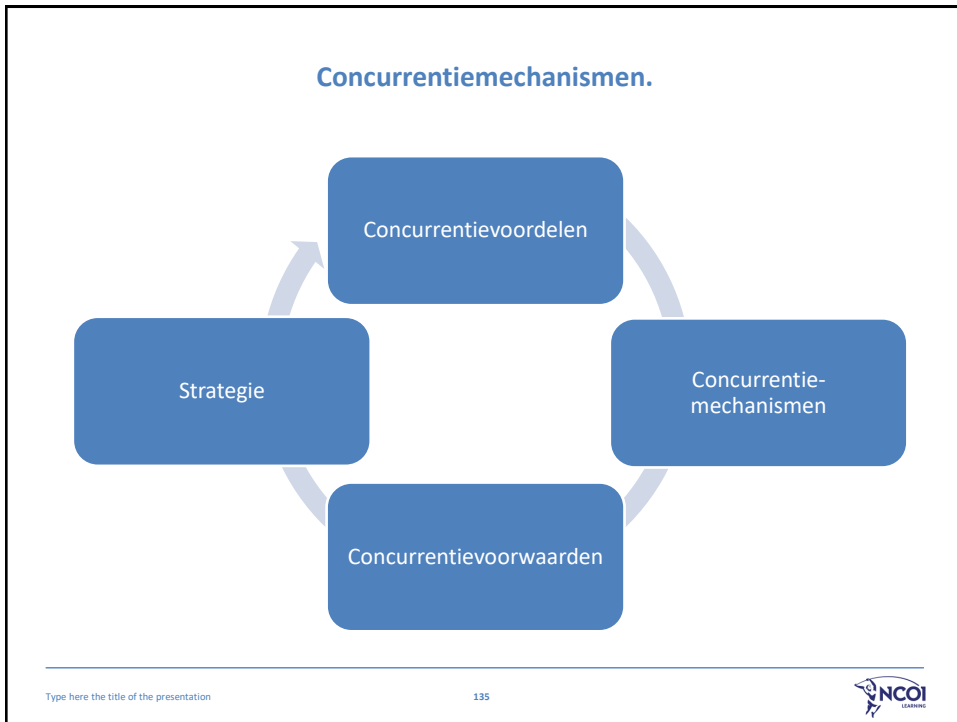
133

## Evalueer de strategische alternatieve opties

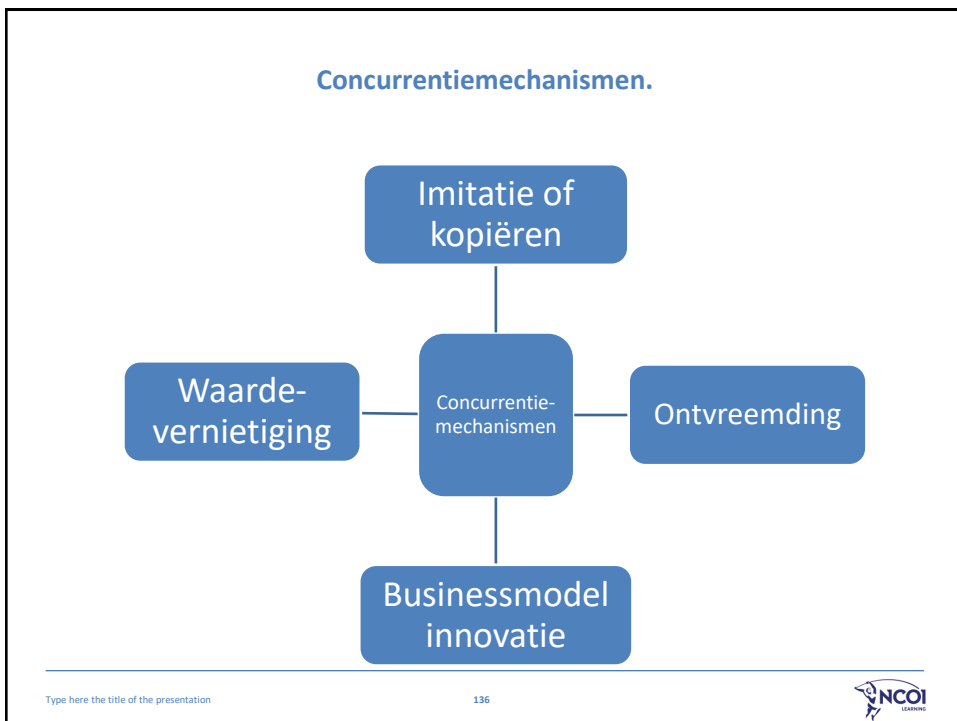
### Confrontatiematrix

Marketingscriptie.nl		Kansen			Bedreigingen				Totaal
		K1 (Online) marketingactiviteiten	K2 Groei van het aantal Android-besluitingsstelsels	K3 Gedrinnen met een tablet neemt toe	B1 Concurrentie	B2 Illegaal downloaden van films en series	B3 Aanschat van een iPad algemeen	B4 Afname van het aantal kinderen in Nederland	
<b>Sterkten</b>	S1 Het bedrijf richt zich op een specifieke doelgroep.	+	0	+	+	0	-	-	0
	S2 Bekende kindertitels.	+	0	+	+	-	-	0	1
	S3 Personeel heeft ervaring & kennis van online marketing.	++	++	+	+	0	-	0	5
	S4 Films en series kunnen onbeperkt worden bekeken.	0	0	0	0	0	0	0	0
	S5 Bedrijf beschikt over een ervaren (externe) app ontwikkelaar.	0	++	0	+	0	+	0	4
<b>Zwaktes</b>	Z1 Weinig promotieactiviteiten i.v.m. concurrenten	--	0	-	--	0	0	0	-5
	Z2 Het aanbod van films en series is klein i.v.m. concurrenten	0	0	-	--	0	-	0	-4
	Z3 Alleen voor de iPad beschikbaar.	0	--	--	--	0	--	0	-8
	Z4 Weinig functionaliteiten in de applicatie beschikbaar.	0	0	0	-	0	0	0	-1
<b>Totaal</b>		4	2	1	-3	-1	-6	-1	

134



135



136

## Imitatie of kopiëren

## De schoen, de poen en de copycats Schoenengigant Converse opent de jacht op namaak

demorgen.be – Johanna Laurent - 16-10-14

Wat maakt een All Star echt?

Type here the title of the presentation

137

137

## Ontvremding

## Graaien in de vuilnisbak of een stiekeme fax: vijf voorbeelden

nrcq.nl - Eva Oude Elferink – 16/08/2014

In plaats van werknemers van Starwood Hotels & Resorts zover te krijgen informatie naar hen door te sturen, plukte Hilton Worldwide er gewoon twee weg bij hun oude baas. De mannen waren bij Starwood betrokken bij de ontwikkeling van luxe 'lifestyle' hotels als W.. Niet lang na hun overstap kwam Hilton met plannen voor een eigen keten 'lifestyle' hotels: Denizen. Vonden ze bij Starwood geen toeval.

**Schikking:** Voor ten minste twee jaar mocht Hilton geen nieuwe hotelketen ontwikkelen die zou kunnen concurreren met de 'lifestyle hotels' van Starwood.

138



Businessmodel innovatie



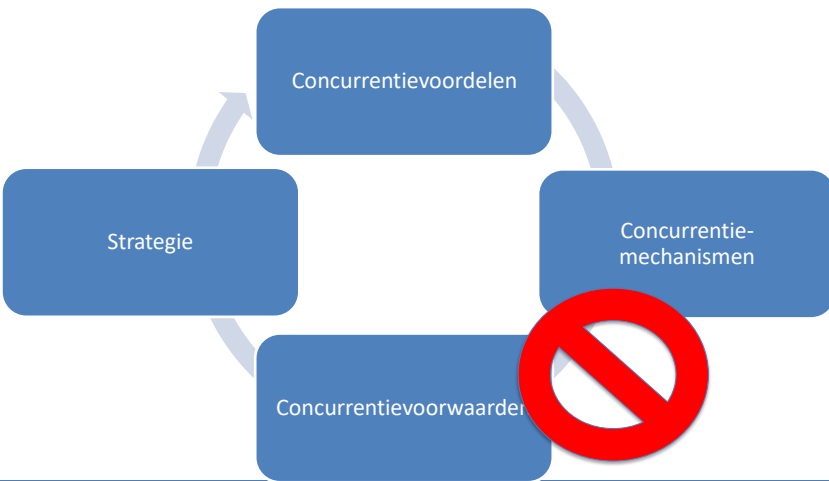
Type here the title of the presentation

141




141

Verdediging tegen concurrentiemechanismen.



Type here the title of the presentation

142



142



143

### Misschien bestaat 7X niet eens

Het recept voor Coca-Cola is een groot geheim.

*Coca-Cola* bestaat voor 99 procent uit water en suiker. Hét succes van de frisdrank zit hem in dat ene overblijvende procent. „De ruim honderd jaar oude formule voor de siroop is een van de best bewaarde industriële geheimen. Het recept bevindt zich in een kluis van de *Sun Trust Bank* in Atlanta, Georgia. Slechts enkele topmensen zijn ingewijd in het geheim, elk voor een klein deel. Zelfs voorzitter *M. Douglas Ivester* kent niet het geheel van de formule.“ *Wim Van der Borgh*, senior brand manager van *Coca-Cola België-Luxemburg*, geniet van de mystiek.

De groep houdt dan ook zorgvuldig de productie van het concentraat in eigen handen. De onafhankelijke bottelarijen krijgen de siroop voor verwerking aangeleverd. In Europa produceren enkel de fabrieken van Signes bij Marseille en van Drogheda in Ierland de geheime siroop. De Belgische fabrieken van Antwerpen en Gent zijn van hun leveringen afhankelijk.

Natuurlijk kunnen chemici wel een en ander in hun labo naspeuren. Zo staat vast dat de siroop een veelheid van producten bevat : een mengeling van drie delen coca (van het coca-blad, ook voor de productie van cocaïne dienstig, reden waarom de Amerikaanse regering in 1918 de onderneming verplichtte de formule te wijzigen) en een deel cola (het verkwikkende *duivelszaad* uit West-Afrika) en daarnaast nog karamel, cafeïne, fosforzuur, kaneel, nootmuskaat, vanille, plantaardige glycerine, limoensap, citrusolie, lavendel en guarana (sap van een Braziliaanse plant). Een laatste substantie blijft hoe dan ook geheim : de fameuze 7X. Maar er bestaat twijfel over die 7X in de siroop. Misschien doet Coca-Cola wel aan geheimdoenerij : altijd aardig in een bedrijf dat vooral marketing verkoopt. ■

Type here the title of the presentation

Knack: 31/03/99 (uit PowerPoint presentatie UGent, Effectief en Efficiënt Ondernemen)

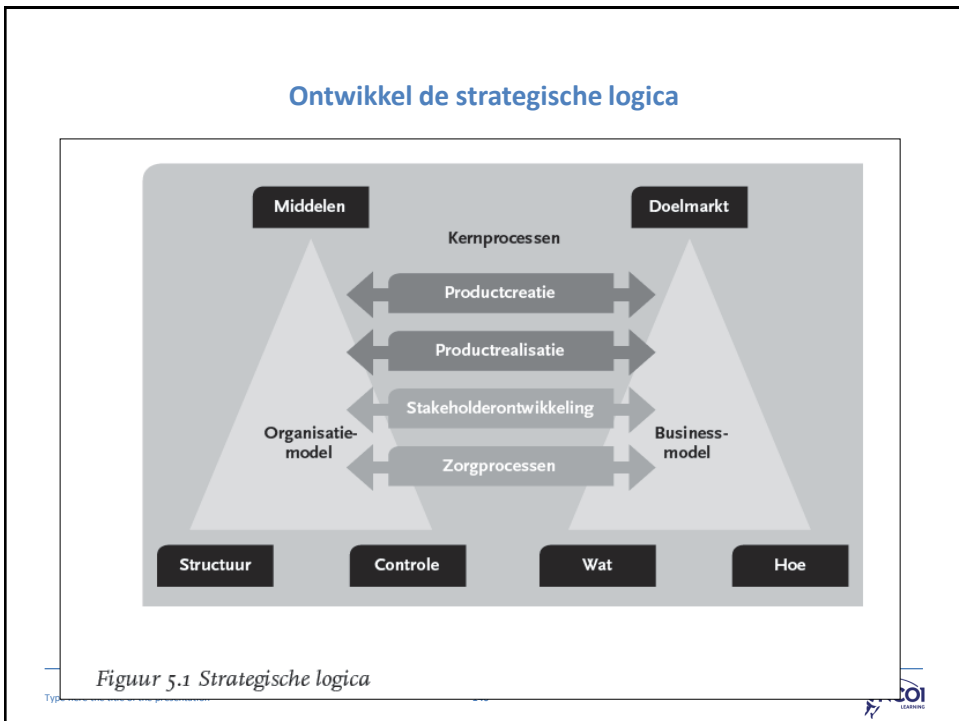
NCOI LEARNING

144

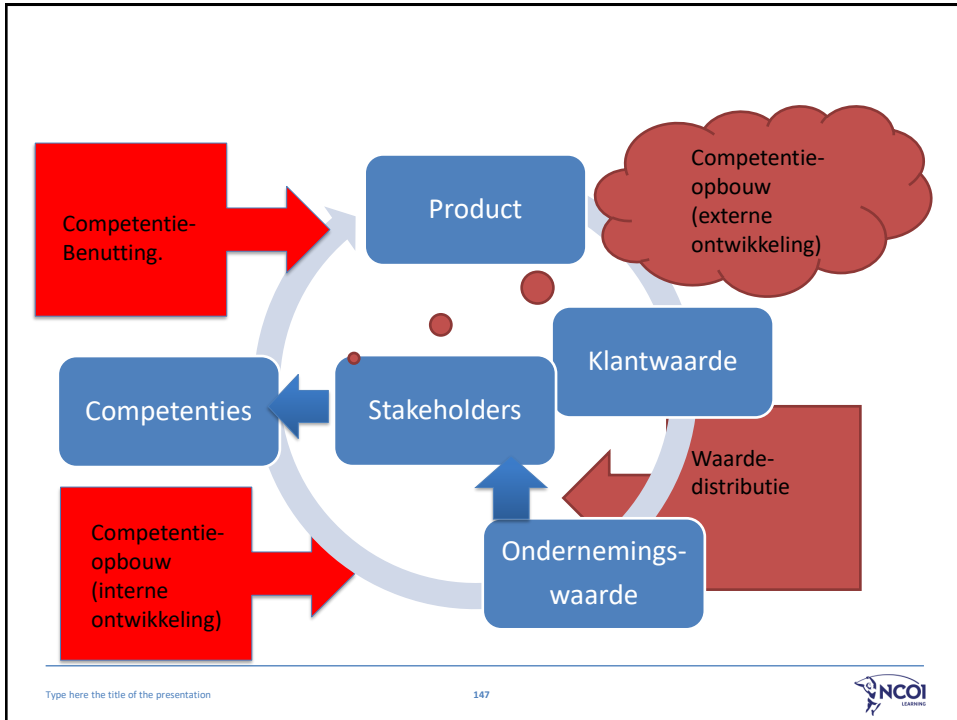




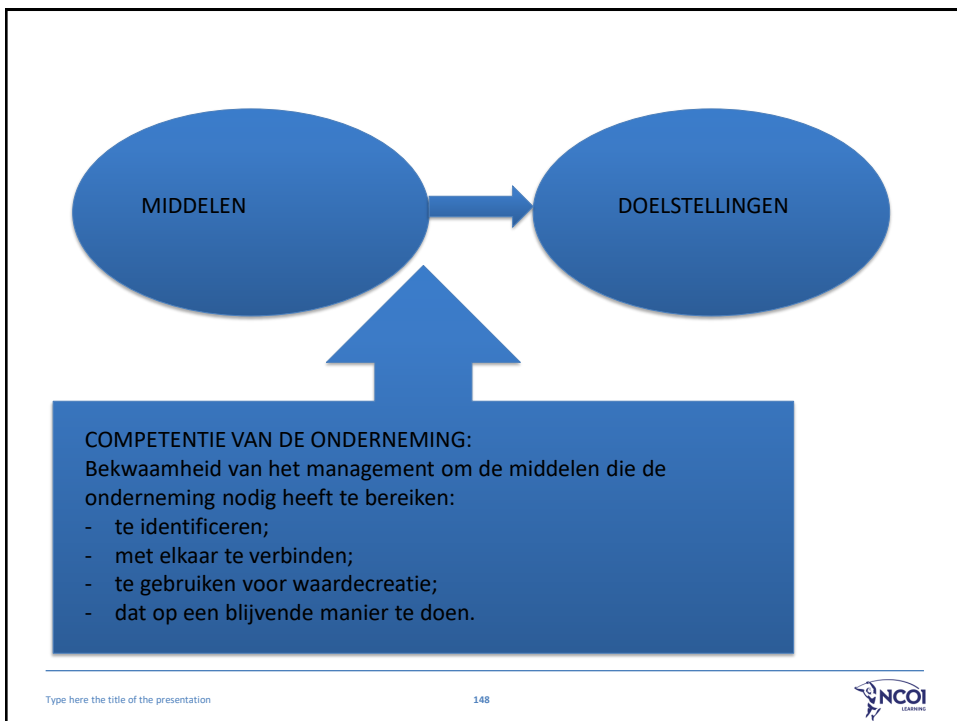
145



146



147



148



**EIGENSCHAPPEN VAN COMPETENTIE:**


1. Is een subjectief gegeven. Resultaat van een subjectief denkproces.
2. Bepalen van competentie = groepswerk. Niet éénvoudig.
3. Competentie houdt een doelgerichtheid in.
4. Onlosmakelijk verbonden met waardecreatie.

Type here the title of the presentation 149 

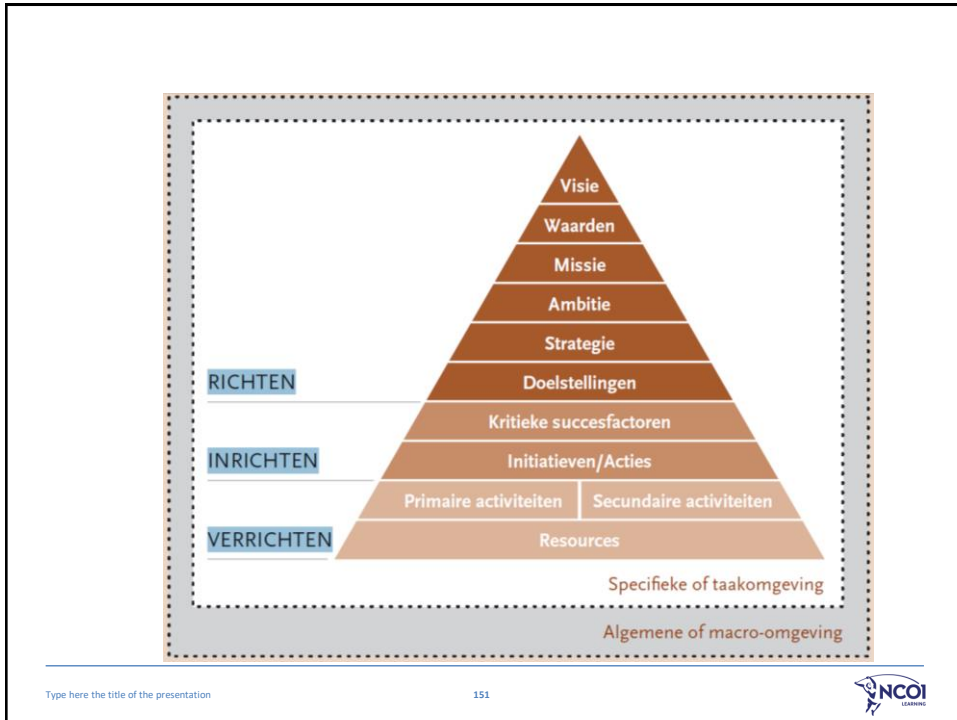
149

**Tabel 8.1**    Overzicht resources volgens Houthoofd (2011)

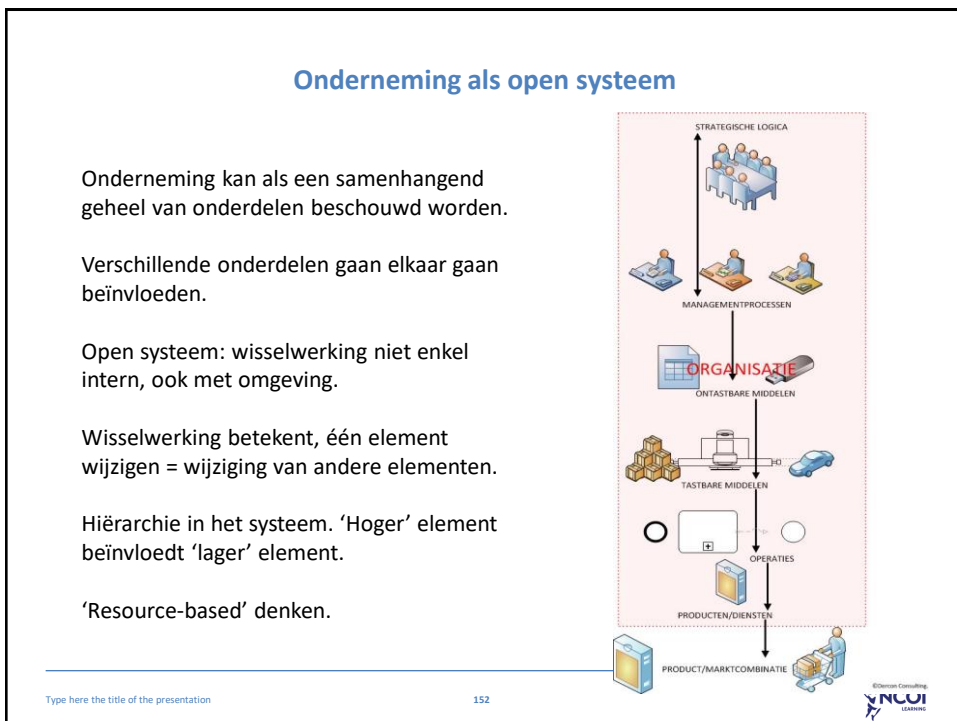
Middelen (= Resources)					
Basisindeling	Bezittingen (= <i>Having resources</i> )		Menselijke middelen (= <i>Doing resources</i> )		
Detailindeling	Materiële bezittingen	Immateriële bezittingen	Vaardigheden (=Skills)	Competenties	Kerncompetenties
Niveau	Bedrijf		Een persoon	Een team	Bedrijf
Kenmerken	Bezittingen		Activiteiten		
Tastbaar/ontastbaar	Tastbaar	Ontastbaar	Ontastbaar		
Voorbeelden	machines, gebouwen, software, grondstoffen	patenten, databanken, merken, relaties	mediakennis, meertaligheid	productontwikkeling	R&D
Onderscheidende capaciteiten					

Type here the title of the presentation 150 

150



151



152

## Onderneming als open systeem

In 'Resource-based' approach: onderneming bestaat uit:

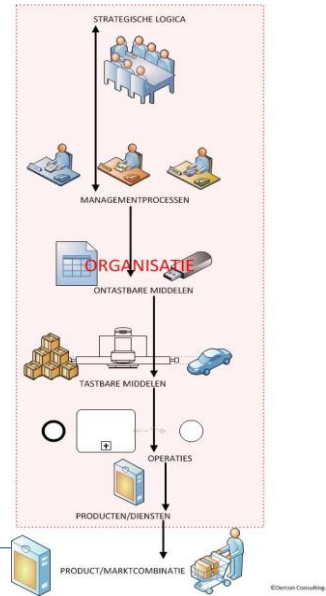
- voorraden;
- stromen.

Voorraden bestaan uit:

- tastbare;
- ontastbare.

Toename van tastbare = investeren.

Afname van tastbare = desinvesteren.

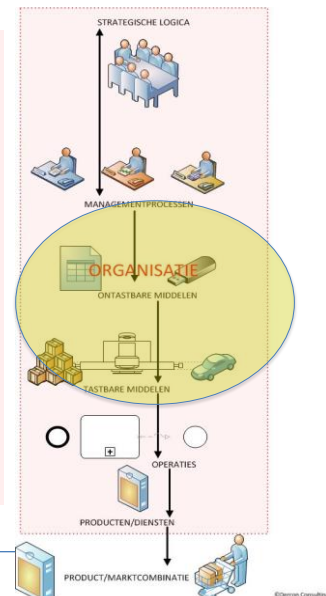


153

## Onderneming als open systeem

In competentiedenken wordt er een belangrijk onderscheid gemaakt tussen tastbare & ontastbare middelen:

1. Opbouwproces makkelijker te volgen bij tastbare.
2. Reproduceerbaarheid makkelijker bij tastbare.
3. Tastbare middelen worden bij waardecreatie gebruikt. Ontastbare middelen nemen toe bij gebruik.
4. Tastbare middelen die niet worden gebruikt verdwijnen niet. In tegenstelling tot ontastbare.
5. Tastbare: eigendomsrelatie duidelijk. Ontastbare vaak minder duidelijk. Zeer grote uitdaging voor HR-management.



Type here the title of the presentation

154

154

### Onderneming als open systeem

Type here the title of the presentation

©Dierckx Consulting

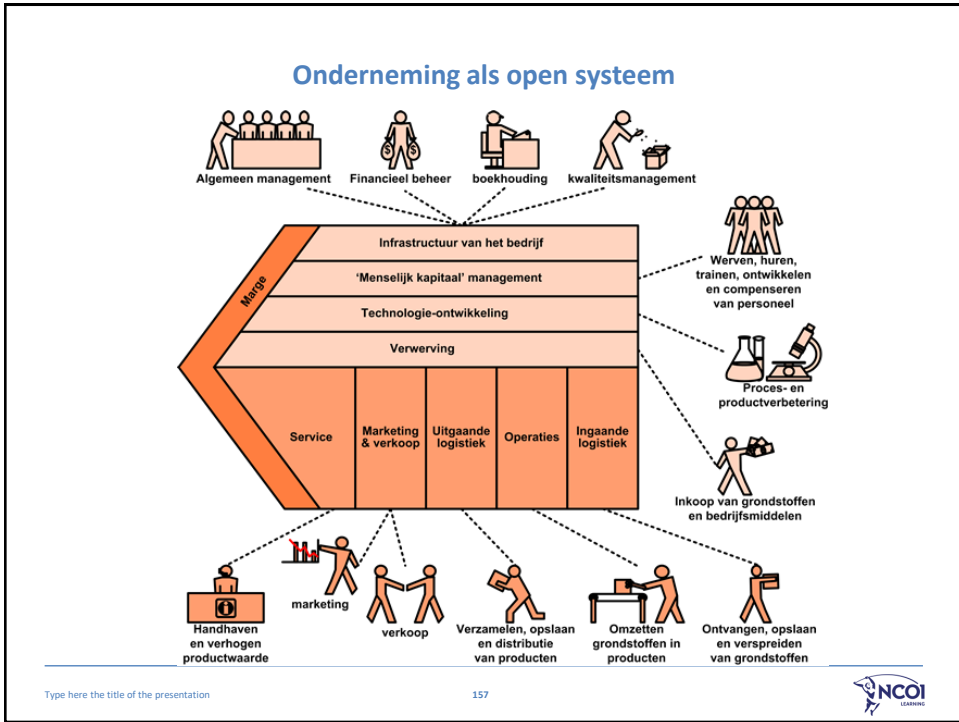
155

### Onderneming als open systeem

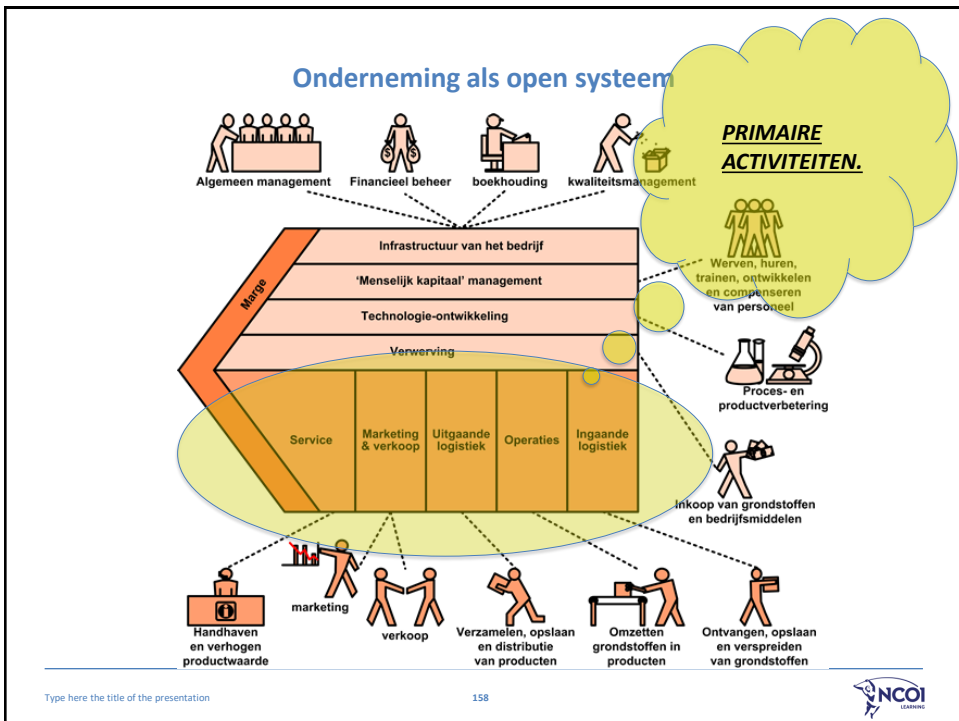
Type here the title of the presentation

©Dierckx Consulting

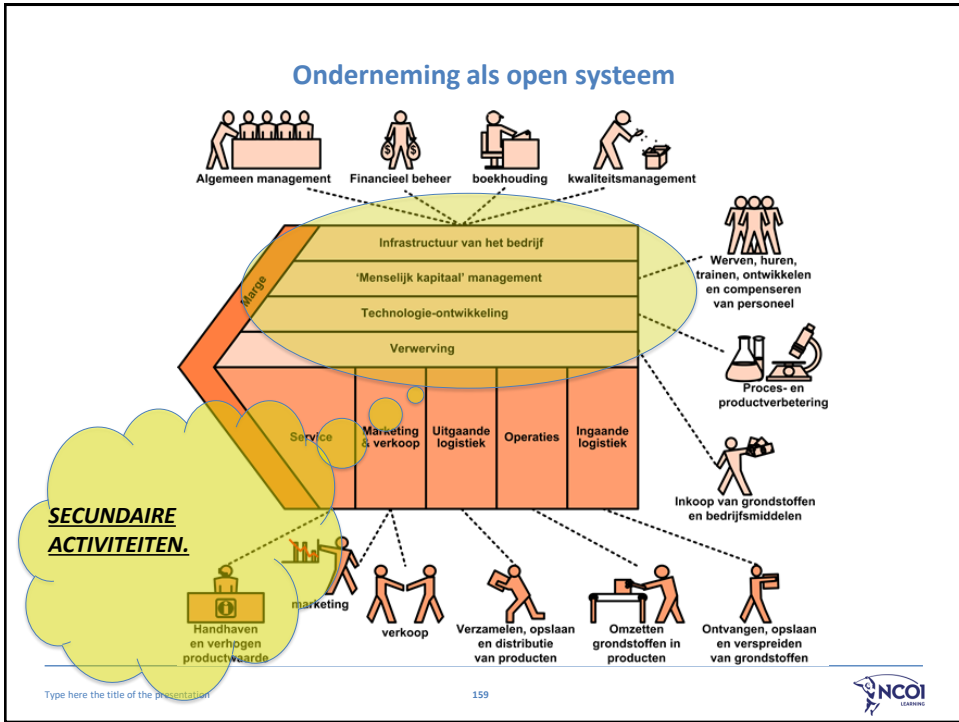
156



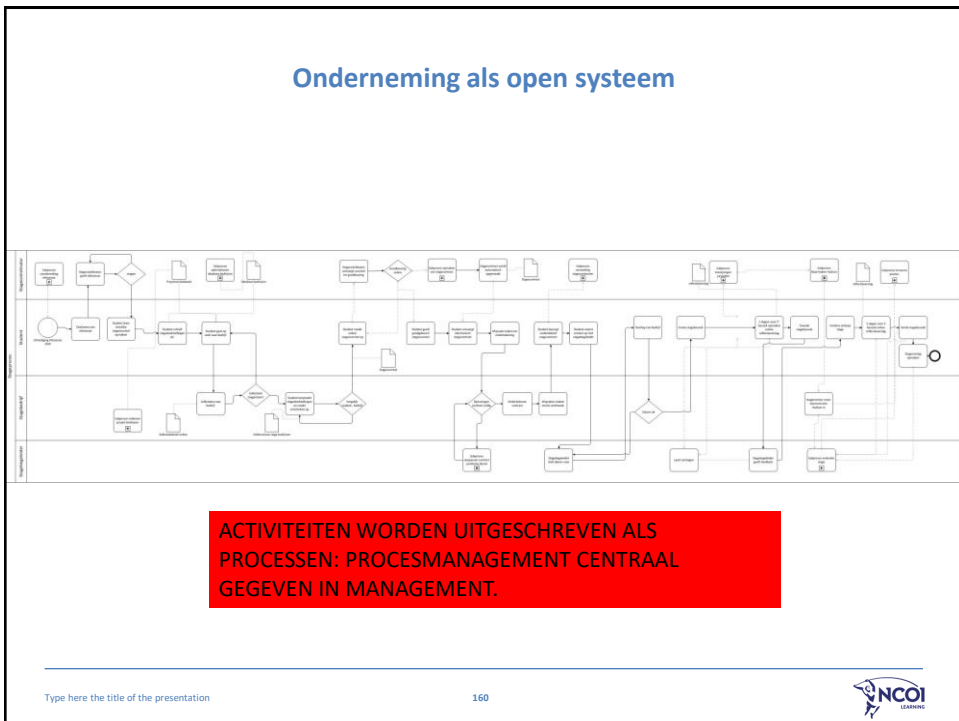
157



158

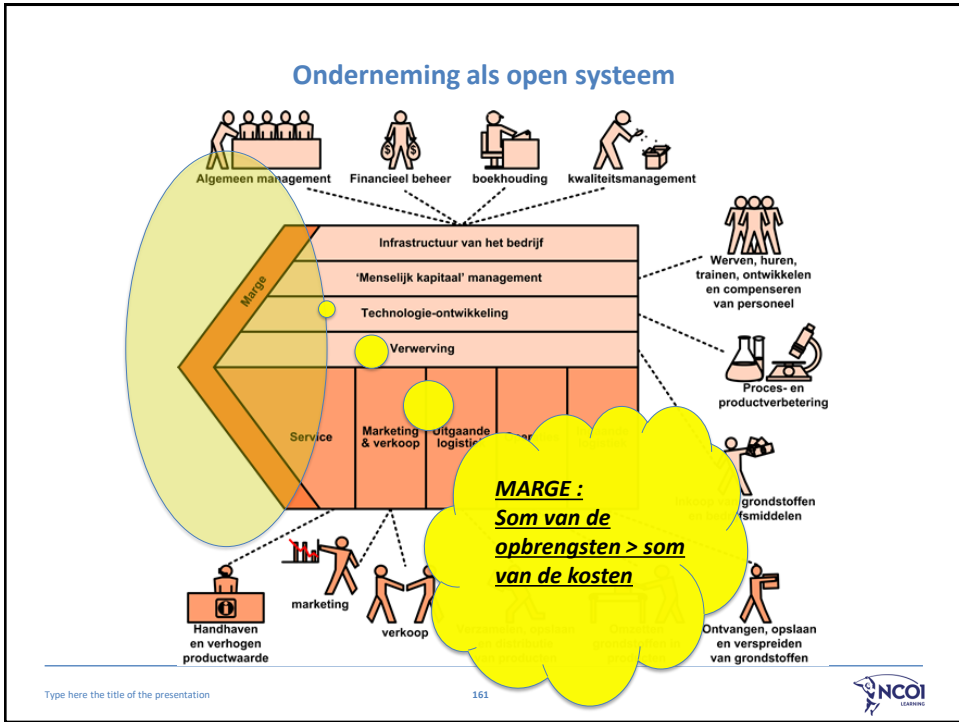


159

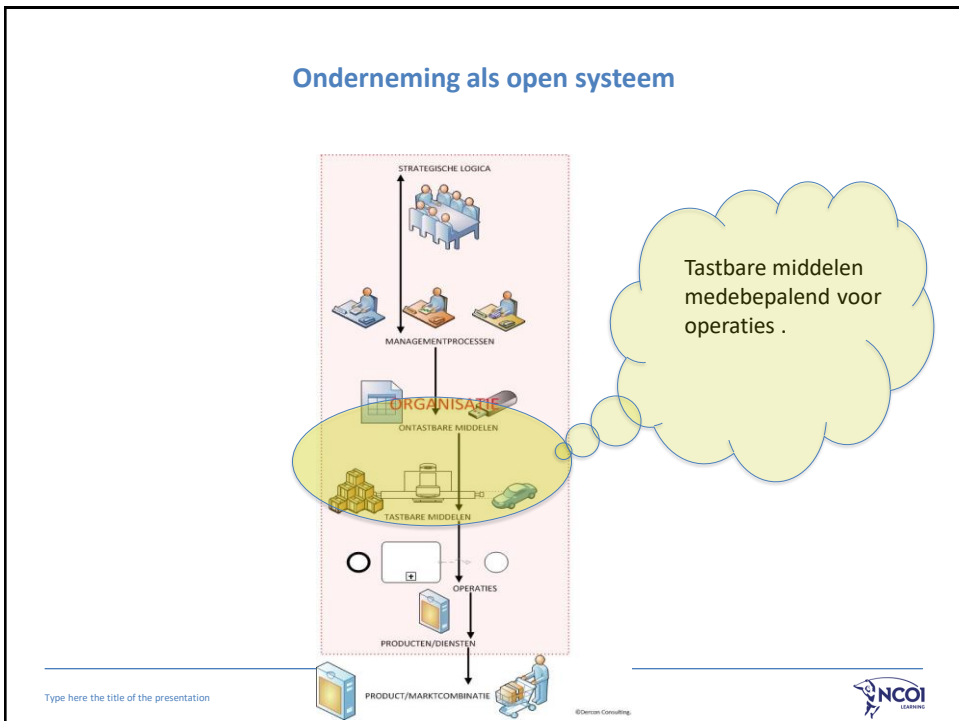


160

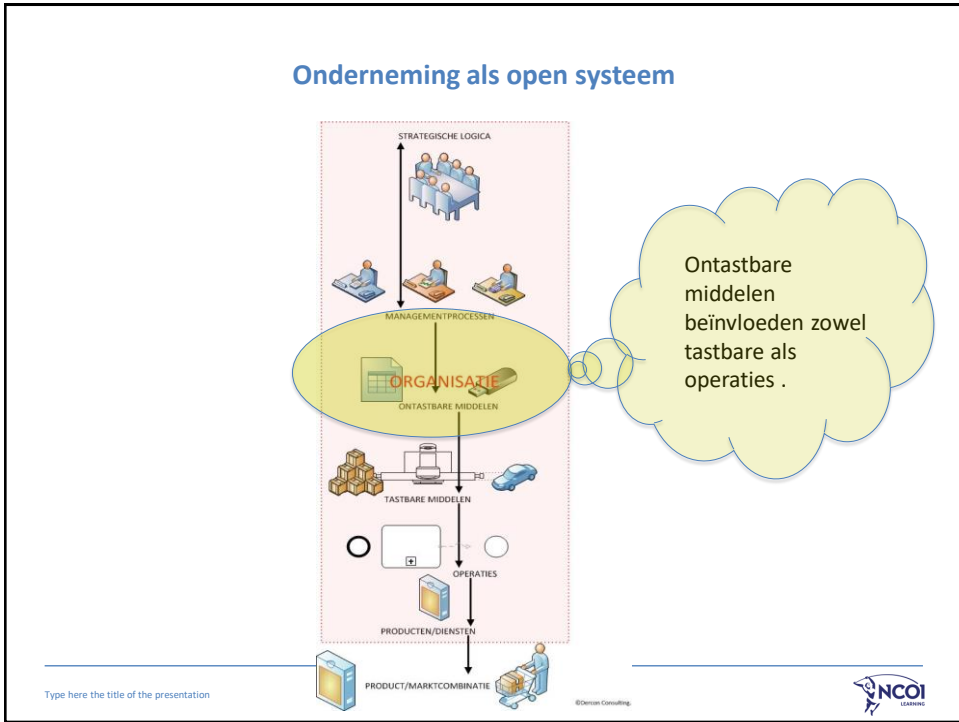




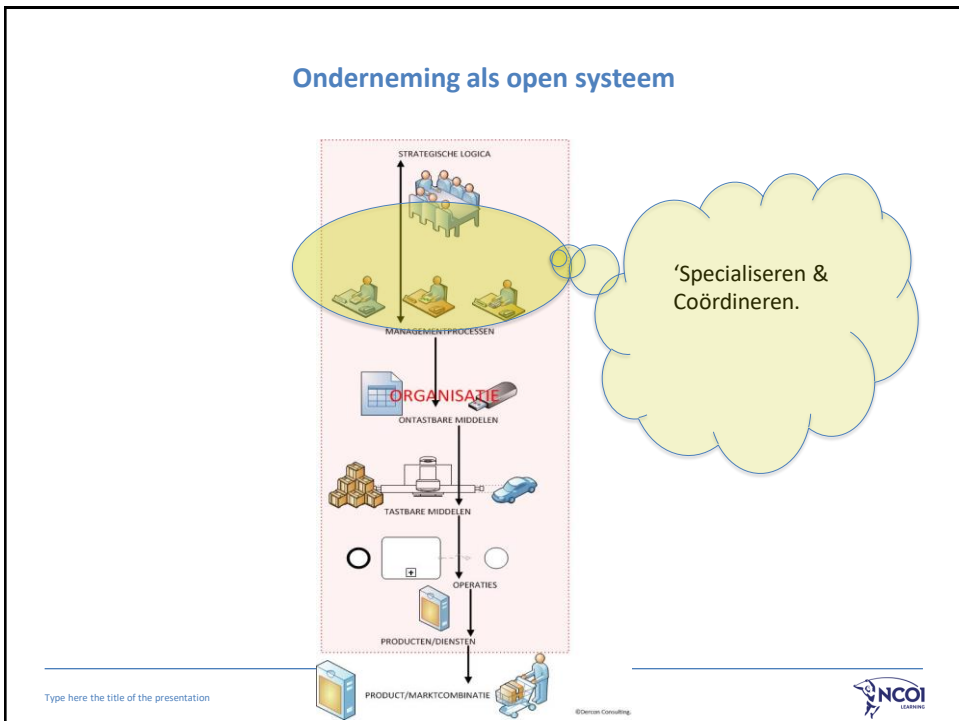
161



162



163



164

### Onderneming als open systeem

Denkmodel aan de basis van het uittekenen van de organisatie, van de wijze waarop organisatie concurrentievermogen gaat opbouwen.

Management denkt over:

- welke na te streven doelstellingen;
- wijze waarop organisatie doelstellingen kan realiseren.

Bestaat uit:

- business model;
- organisatiemodel.

The flowchart illustrates the business process flow: STRATEGISCHE LOGICA (Strategic Logic) leads to MANAGEMENTPROCESSEN (Management Processes), then to ORGANISATIE ONTASTBARE MIDDELEN (Organization Tangible Resources), then to TASTBARE MIDDELEN (Tangible Resources), then to OPERATIES (Operations), then to PRODUCTEN/DIENSTEN (Products/Services), and finally to PRODUCT/MARKTCOMBINATIE (Product/Market Combination). A large thought bubble on the right contains the text: 'Competitiviteitsrecept voor de onderneming' Fundamenteel denkmodel..

Type here the title of the presentation

©Dennis Consulting

165

### Onderneming als open systeem

The diagram shows a central flow of processes: Kernprocessen (Core Processes) at the top, followed by Productcreatie (Product Creation), Productrealisatie (Product Realization), Stakeholderontwikkeling (Stakeholder Development), and Zorgprocessen (Care Processes). This flow is supported by Middelen (Resources) on the left and Doelmarkt (Target Market) on the right. Below the main flow are the Organisme-model (Organism Model) and Business-model. At the bottom, four boxes represent: Structuur (Structure), Controle (Control), Wat (What), and Hoe (How).

*Figuur 5.1 Strategische logica*

Type here the title of the presentation

166

166

### Model van de Strategische Logica

- Vat het vastleggen van een businessunitstrategie samen in **10 vragen**
- **3 vragen mbt het businessmodel**
- **3 vragen mbt het organisatiemodel**
- **4 vragen mbt de kernprocessen**

167

### Vragen mbt het businessmodel

- Tot wie? (welke behoeften en voorkeuren in welke doelmarkten)
- Wat? (welke klantwaarde aan welke klantengroepen)
- Hoe? (welke kernactiviteiten om concurrentieel voordeel te creëren)

168

## Vragen mbt het organisatiemodel

- Welke middelen zijn nodig?
- Welke rollen, verantwoordelijkheden, mandaten, communicatiematrix, ...
- Welke controle- en beloningsstructuren

169

## Vragen mbt de kernprocessen

- Hoe?
  - Productcreatie
  - Productrealisatie
  - Waardedistributie naar de stakeholders
  - Kwaliteitsgarantie vd processen: 'zorgprocessen'

170

## Het businessmodel

- Tot wie? → Keuze van markten en marktsegmenten
- Bepalen van behoeften in verschillende type markten
- Bepalen van wensen of voorkeuren
- Markten, segmenten en individuele klanten (zie toenemend belang van CRM in B2C)
- Pragmatische benadering van productindividualisatie (vooral in B2C)

Type here the title of the presentation

171



171

## Het businessmodel

- Bronnen van gepercipieerde waarde: wat bieden we de klant aan?
  - Producten en primaire diensten (What business are we in?)
  - Bijgeleverde diensten
  - Imago (merk)
  - Persoonlijke interactie met klanten (cfr ook CRM en opportuniteiten van sociale media!)

→ Samenvoegen van deze elementen =  
**belevingseconomie**

Type here the title of the presentation

172



172

## Het businessmodel

- Bronnen van gepercipieerde kosten
  - Financiële kosten: niet enkel bij de aankoop maar gedurende de volledige lifecycle vh product incl liquidatie
  - De tijd die moet besteed worden aan het verwerven, in gebruik nemen, gebruiken en ontdoen vh product.
  - Idem voor de energie die...
  - Psychologische 'kosten'
    - = ruimer dan wat de klant effectief moet betalen!

Type here the title of the presentation

173



173

## Het businessmodel



Type here the title of the presentation

174



174

## Het organisatiemodel

- De middelen
  - Tastbare en ontastbare
  - Eigen middelen en toegankelijke middelen
- Structurering van de middelen
  - Verticale organisatie-indeling of hiërarchie
  - Horizontale organisatie-indeling (segmentatie, matrixwerking, projectwerking)
- Controle- en beloningssystemen

175

## Kernprocessen

- Identificatie vd kernactiviteiten = waardeketen
- Kernprocessen brengen het businessmodel en het organisatiemodel in praktijk
  - Productcreatie (definitie, ontwerp en ontwikkeling) en product-realisatie
    - = waardecreatie
  - Waardedistributie
  - Zorgprocessen
    - = waardebehoud

176



### Succesbepalende factoren

- Consistentie in de strategie
  - Topdown vs participatieve model
  - Controle- en beloningssystemen ('What you measure is what you get')
  - SMART (businessmodel, middelen en gedrag)
  - Communicatie!

Type here the title of the presentation

177



177

### Strategisch plan implementeren van de strategie

- Hoe van as is naar to be?
- Op welke manier strategische logica implementeren?
- Welke projecten, programma's en acties moeten we opstarten om de strategie te concretiseren?

**= routeplan**

Type here the title of the presentation

178



178

## Strategisch plan Implementeren van de strategie

- **Vaardigheden** voor een succesvolle strategievorming
  - Communicatievermogen
  - Analysevermogen (inzichten in 5-krachtenmodel)
  - Verbeeldingskracht (SAO)
  - Synthesevermogen ('bierviltjestest')

179

## Strategisch plan Implementeren van de strategie

- **Attitudes** voor een succesvolle strategievorming
  - Ambitie
  - Openheid
  - Objectiviteit
  - besluitvaardigheid

180

## Strategisch plan Implementeren van de strategie

- **Organisatiekenmerken** voor een succesvolle strategievorming
  - Eenstemmigheid (belang van communicatie!)
  - Externe oriëntatie
  - Samenhang (! Suboptimalisatie)
  - Apolitieke besluitvorming

181

## Strategisch plan

Het uitwerken van **strategische implementatietrajecten**  
= **afstemmen van organisatorische processen**

- Werk-, gedrags- en veranderingsprocessen  
**op managementprocessen**
- Processen voor richtingbepaling
- Onderhandelings- en argumentatieprocessen
- Bewakings-en controleprocessen

182

## Succesbepalende factoren

- = KSF (Key Succes Factor) voor een succesvolle strategievorming
- De strategie is duidelijk geformuleerd
- De strategie is consistent
- Er is voldoende tijd voor de uitvoering dan voorzien
- Er doen zich geen onverwachte neveneffecten voor
- De aandacht wordt niet afgeleid
- Er is voldoende managementexpertise voor de implementatie
- Er is voldoende leiderschap
- Er zijn voldoende middelen of de middelen zijn niet aangepast
- Er is voldoende planning en sequentiëring
- De omstandigheden veranderen niet tijdens de uitvoering

Type here the title of the presentation

183



183

## Metten en evalueren van de strategie

- Bepalen van de KSF's → SMART!
- Bepalen van de prestatiedoelstellingen per KSF
- Vastleggen van KPI's (= Kritieke Prestatie Indicator) per prestatiedoelstelling → 'What you measure is what you get'
- Vastleggen van streefwaardes (= targets)

**→ Methodiek van BSC of Balanced Score Card**

Type here the title of the presentation

184



184

### Meten en evalueren van de strategie

- Periodieke evaluatie van wat gerealiseerd wordt tov de target
- Uitwerken van (bijkomende) actieplannen of bijsturing van de strategie

### ➔ Methodiek van BSC of Balanced Score Card

Type here the title of the presentation

185



185

The collage contains several strategic management diagrams:

- Strategisch management:** A flowchart showing the process from vision to implementation, including 'Strategisch management: het geheel van processen gericht op' and 'verhaalgedragen en in het kader van'.
- Plan-Do-Check-Act:** A circular process diagram with 'Act', 'Plan', 'Do', and 'Check' stages, accompanied by the text 'Wat hebben we bereikt?' and 'Wat hebben we niet bereikt?'.
- Strategisch Management III:** A central diagram with a yellow border, showing a pyramid structure and a flow of information.
- Nood-zake toekomst:** A diagram with a yellow border, illustrating urgent future scenarios.
- Extern versus Intern:** A diagram comparing external and internal factors.
- Mogelijke toekomst:** A diagram with a yellow border, showing possible future scenarios.
- SMART:** A diagram for setting Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Timely goals.
- Other diagrams:** Various charts, tables, and flowcharts related to strategic planning and evaluation.

186

# SUCCESES!!!!



Type here the title of the presentation

187

