

❖ Hoofdstuk 1: Een bedrijf is geen vanzelfsprekendheid

1.1 Wat is een bedrijf ?

1^e betekenis

= Elke organisatie die zaken doet, een organisatie die voor haar continuïteit afhankelijk is van de wisselwerking met een markt.

= Een formele organisatie die erop gericht is producten aan derden te leveren en hiervoor een economische tegenprestatie krijgt

niet afhankelijk van

- goodwill van de leden
- overheid
- liefdadigheid

→ Bedrijf moet economisch rationeel zijn

- ° fundamenteel gegeven voor de bedrijfskunde
- ° bedrijf kan niet permanent verlies maken

2^e betekenis

= een aparte juridische entiteit met specifieke rechten en specifieke plichten

- ° beperken risico
- ° wanneer dingen niet naar wens verlopen => proces
- ° beperkte aansprakelijkheid → minder vertrouwen in de ondernemingen

Waarom richt niet iedereen bedrijf op ?

Te veel risico ! In 19^e eeuw -> risicovrije baan, economie = nooit succes

Wanneer bedrijven aparte entiteiten met aparte rechtspersoonlijkheden werden → wel economisch risico nemen

- Beperkt risico - Leiderschap - Samenbrengen competenties - Samenwerken - Nobel - Visionair - Machtig	- Beperkt verantwoordelijkheidsgevoel - Bad apples - Gulzigheid - Winst als energie
--	---

1.2 Waarom bestaan bedrijven ?

→ Om kapitaal, mensen, machines, kennis enz samen te brengen met het oog op economische meerwaarde of winst

→ transactiekosten

- ° rond 1850
- ° aan elke vorm van bedrijfsvorming verbonden
- ° meestal goedkoper om ze te laten plaatsvinden in marktrelaties
- ° wanneer transactiekosten binnen bedrijf lager liggen -> hiërarchische relatie

1.3 Een bedrijf als een bundel van relationele contacten

Relationeel contact

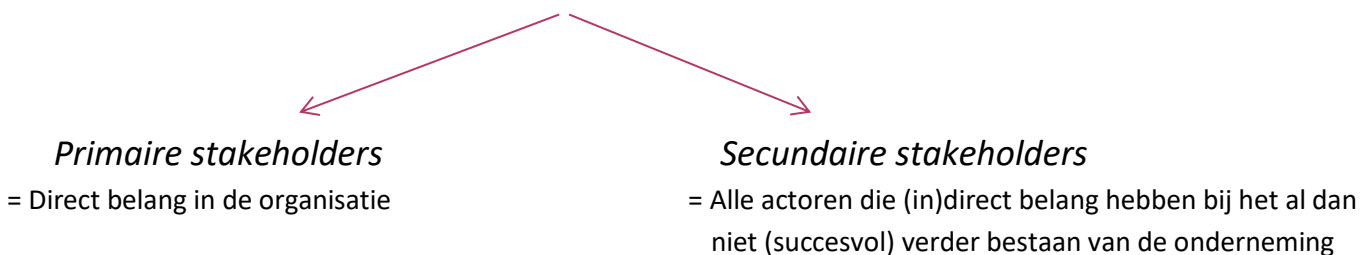
- = Een vorm van samenwerking of coördinatie die door de partijen via de samenwerking zelf in stand wordt gehouden
- = Een contract tussen partijen dat via de uitoefening ervan zichzelf versterkt
- basis van elke vorm van samenleven, samenwerken en maatschappelijke ordening

1.4 Stakeholders versus stockholders

- Vertrouwensrelaties zijn fundamenteel relationele contracten
- Door beperkte aansprakelijkheid van bedrijven -> vertrouwensprobleem
- Bedrijven hebben relationele contacten met - Klanten
 - Leveranciers
 - Medewerkers

Stakeholders

- = Belangrijkste groepen met wie de bedrijven relationele contacten onderhouden
- aandeelhouders (=stockholders)
- klanten
- medewerkers
- leveranciers
- management
- gemeenschap



Discussie → Moet een bedrijf er een stockholder of een stakeholdermodel op nahouden?

Corporate governance

- = Deugdelijk bestuur
- = Wie heeft het recht of de plicht om te organisatie te controleren?
- Antwoorden worden dagelijks herschreven !

1.5 Stakeholders, wie zijn zij ?

→ Maatschappij

- Moeten van de maatschappij "Licence to operate" krijgen
- Bedrijven moeten in maatschappij zijn ingebed
- Kunnen alleen floreren als ze beroep kunnen doen op goed opgeleide technici, werkend rechtstelsysteem,...
- Bedrijven hebben overheid nodig om ingewikkelde transacties uit te voeren die typisch zijn voor moderne bedrijfsleven

→ Stakeholders

- Primaire/ Secundaire stakeholders
- Sommige relaties = object van gedetailleerd uitgewerkte juridische contracten
- Relatie werkgever-werknemer: vastgelegd in sociale wetgeving
- Bedrijven: onderworpen aan bijzonder uitgebreide milieuwetgeving

→ Rijnlandmodel

- Europese benadering
- Nadruk op maatschappelijke inbedding van bedrijf
- Bedrijf zal langetermijnrelaties aangaan met maatschappij waarvan het deel uitmaakt
- ≠ partijen via intens overleg en wederzijds respect: WIN-WIN relatie uitbouwen
- Meeste problemen opgelost via maatschappelijk debat
- Nadruk op
 - Politieke consensus
 - solidariteit
 - respect voor vakbonden
 - consumentenverenigingen
- ligt dicht bij Stakeholdermodel

1.6 Waarom kennen we nog maar enkele tientallen jaren zoveel bedrijven?

Waar komt ondernemerschap vandaan?

→ Vroegste fase: Marco Polo

- Handelsroutes naar het verre Oosten
 - ° Geldschieter nam groot financieel risico
 - ° Handelsreiziger: fysiek en emotioneel risico
 - ° Winsten tot 75% voor geldschieter

→ Middeleeuwen: Geestelijken

- Verantwoordelijk voor de bouw van grote infrastructuurwerken
 - ° Geen risico's
 - ° Managers
 - ° Bouw van kathedralen, abdijen..

→ 17^e Eeuw: Hofleverancier

- Persoon die contract afsluit met de overheid
 - ° Levert goederen en diensten
 - ° Vaste prijs
 - ° Verliezen of winst voor rekening van de ondernemer

→ 18^E en 19^E eeuw: Industrialisatie

- VB: Thomas Edison
- Ondernemer steeds meer geassocieerd met uitvinder
- financiering vaak in handen van 3^e partij

→ 20^E eeuw: Innovatie

- Innovatie en vernieuwing als deel van het ondernemerschap

Hoe en waarom zijn bedrijven ontstaan?

→ Technologische-aanbodzijde

- 1830: stoommachines ..
- Organisatie ontstaat wanneer een technologie gehanteerd moet worden die het individu of een familie niet aankan
- Organisaties werden beperkt in bestaansduur (beperkt tot welomschreven project)

→ Sociologische verschuiving-aanbodzijde

- Rol van de vrouw in de samenleving

→ 1850: juridisch apart statuut

- Risico's beperken

→ Rechten voor iedereen

- Eigendom, leven, vrijheid → toegepast door bedrijven

H3: Denken als een strateeg

Strategisch management

= Het proces van het groot en blijvend georganiseerd succes

3.1 Welkom in de wondere wereld van de strategen

- Manager moet ook bezig zijn met strategie
- *Strategisch*: Omvattend, belangrijk, lange termijn, voordeel biedend, beter dan de anderen.
- Strategie = normatief
- Sceptici zeggen: Strategie niet veel verschil, uitvoering wel !

Kenmerken goeie strategie

- Pro-actief
- Doet beseffen dat je niet alleen staat op het veld
- Maakt gebruik van eigen sterktes, dekt eigen zwaktes in, buit zwaktes van andere uit
- Maakt geen nodeloze vijanden
- Terreinkennis !

3.3 De grote strategische vragen

1. Waar zullen we actief zijn?

Op welke producten richt ik me ? Op welke markt ?

2. Hoe zullen we succesvol anders zijn?

Ken ik de basis van mijn succes ? Kan/Wil ik deze basis veranderen? Hoe ga ik me positioneren? Hoe ga ik concurreren? ...

3. Met wie zullen we actief zijn ?

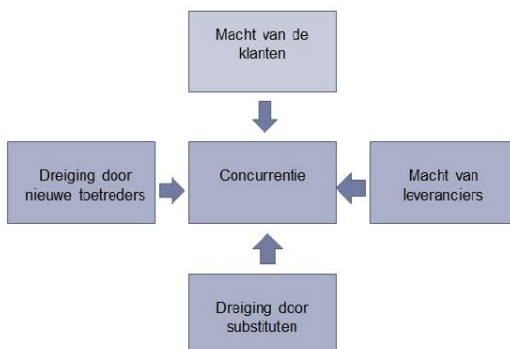
Met wie ga ik samenwerken ? Waar zitten mijn bondgenoten ? ...

3.4 Waar zullen wij actief zijn ?

- concurreren = willen winnen

Model van Porter

- Ordent de 5 krachten die vormgeven aan de concurrentie binnen elke industrie
- Echt succesvol zijn ? Goed verdedigbare plaats innemen in een aantrekkelijke industrie



➔ Hoe kom je te weten of een industrie aantrekkelijk is of niet ?

1. Macht van de leveranciers ?
2. Macht van de klant ?
3. Macht van het substituuutproduct?
4. Macht van de toetreders?
5. Intensiteit van de huidige concurrenten?

Vijfkrachtenanalyse.

Vijfkrachtenanalyse

- ➔ Je zult nooit iets belangrijks vergeten
- ➔ Als basis voor actie gebruiken
- ➔ Om bedrijfstakken te analyseren, niet individuele bedrijven

Strenghts

Weaknesses

Opportunities

Threats

SWOT-analyse

➔ Analyse sterktes en zwaktes -> *Interne analyse*

➔ Analyse Opportuniteiten en bedreigingen -> *Externe analyse*

3.5 Hoe zullen we succesvol anders zijn ?

- ➔ Verdedigbaar concurrentievoordeel
- ➔ generieke positioneringsstrategieën
- = Strategieën die los van de concrete producten of markten succesvol kunnen zijn
- ➔ Porter maakt onderscheid tussen 3 generieke strategieën

3.5.1 Kostenleiderschap (laagstekostenstrategie)

- ➔ Kostenleider = probeert systematisch de kosten te drukken, zodanig dat hij ook het goedkoopste aanbod kan garanderen
- ➔ Zorgen voor een structureel betere kostenpositie
- ➔ Verschillend van *Low-end producer* (= Een producent die heel goedkoop produceert maar meestal ten koste van de kwaliteit)
- ➔ Bij kostenleider-> consumenten niet het gevoel dat ze kwalitatief minder producten krijgen
- ➔ Grote meerwaarde kunnen creëren door verschil tussen verkoopprijs en kostprijs

3.5.2 Differentiatie

- ➔ Proberen systematisch een ander, beter, boeiender aanbod te verzorgen
- ➔ Positionering: Je bent zo opvallend anders dat afnemer wel bereid is om meer te betalen voor hogere kwaliteit, betere service
- ➔ Trekken automatisch de juiste klantengroepen aan

3.5.3 Focus (nichespeler)

- ➔ Probeert voor een heel klein stukje van de markt een unieke oplossing te bieden
- ➔ Zijn per definitie minder bekend

3.5.4 Stuck in the middle

- ➔ Porter: opletten dat je niet tegelijk differentiator en kostenleider wilt zijn

The Discipline of market leaders

- 2^e opsplitsing in generieke strategieën
- ontwikkeld door Treacy en Wiersema
- Onderscheid tussen drie paden in marktleiderschap

3.5.5 Operationeel excelleren

- Zorg ervoor dat je operaties zo vloeiend verlopen dat je klanten je producten of diensten vlot, eenvoudig, betrouwbaar en relatief goedkoop kunnen aanschaffen

3.5.6 Customer Intimacy (klantenpartnerschap)

- De klant staat op de eerste plaats
- Aangenaam verrassen
- Zeer breed gamma

3.5.7 Productleiderschap

- Beste product aanbieden
- Permanente en intensieve innovatie nodig

3.6 Met wie zullen we actief zijn ?

- Porter: Bedrijven kunnen nooit alleen in een markt opereren

Een alliantie of samenwerkingsverband (Heene en Van Laere)

= Een min of meer formele, min of meer uitgebreide, min of meer duurzame overeenkomst tussen twee of meer organisaties, tot het bereiken van gemeenschappelijke objectieven, met een deling van opbrengsten en risico's en met een draagwijdte die verder gaat dan alleen enkelvoudige commerciële processen

3.6.1 Voor-en nadelen van samenwerking

→ Geeft een bedrijf de mogelijkheid om de nodige vaardigheden en middelen te verwerven zonder die intern op te hoeven bouwen.

-> levert sterkere positie dan bedrijven die zelf kennis moeten opbouwen

→ Meer flexibiliteit en vlugger op de markt inspelen

→ Kan leerprocessen bevorderen

-> Kennis moet verschillend zijn, maar niet TE verschillend

-> Draagt alleen bij tot onze kennis voor zover het verband houdt met onze bestaande kennis of ervaring

→ Kosten en risico's van een project delen

-> Kan reputatie van een bedrijf versterken

→ Intellectuele eigendom aan mogelijke concurrent prijsgeven

→ Onduidelijkheid over eigenaar

3.6.2 Samenwerkingsvormen

Inkoopformaties

= Waarbij bedrijven samen noodzakelijke grondstoffen of handelsgoederen inkopen

Franchising

= Franchisegever verkoopt een formule aan een franchisenemer die zich ertoe verbindt deze formule toe te passen

Schilling(2008)

- Bedrijven gaan allianties met andere bedrijven aangaan (-> vooral bij technologische ontwikkeling)

Joint Venture

= Resulteert vaak in de oprichting van een aparte entiteit, waarbij 2 of meerdere bedrijven in het aandelenkapitaal participeren.

Licentie

= De licentiegever, de licentienemer, het recht om intellectuele eigendom te gebruiken

Collectief onderzoekscentrum

= Een aantal industrieën hebben verschillende bedrijven gezamenlijke onderzoeksfaciliteiten opgericht

Kartel (strafbaar)

= Bij het kartel verdelen bedrijven de markt of maken prijsafspraken

Hoofdstuk 4: Denken als een organisatiedeskundige

4.2 Wat is organiseren ?

Organiseren

= opsplitsen en coördineren, differentiëren en integreren, specialiseren en afstemmen

Opsplitsing

- verantwoordelijkheid over de taken wordt verdeeld
- gemakkelijker juiste persoon aanspreken als iets fout gaat
- juiste persoon zal er voor zorgen dat er een oplossing komt
- iets is georganiseerd als: *de reële mogelijkheid tot ver doorgevoerde taakverdeling aanwezig is*

4.3 Wanneer is iets goed georganiseerd ? Specialiseren !

- ver doorgevoerde specialisatie: basis van economisch succes, enorme productiviteitswinsten
- 3 redenen waarom taakverdeling zo belangrijk is !

- Snelle leerprocessen
- Focus
- Lage omstelkosten

4.3.1 Wat is de beste manier om taken op te splitsen

→ Principe 1

Zorg dat de verschillen binnen de eenheden kleiner zijn dan de verschillen tussen de eenheden

→ Principe 2

Splits nooit taken die je later niet meer gecoördineerd krijgt

4.4 Wanneer is iets goed georganiseerd? Activiteiten vlot coördineren !

- wanneer iedereen gespecialiseerd is: iedereen afhankelijk van elkaar => interdependentie totaal
- Specialisatie leidt tot grote coördinatieproblemen
- belangrijkste Coördinatiemechanismen:

❖ **Wederzijds overleg**

= alle vormen van coördinatie die gebaseerd zijn op (mondelijke) communicatie, mutual adjustment(=wederzijdse aanpassing), directe interactie, vergaderingen, teamwork, e-mails, wandelganggeruchten of gesprekken onder vier ogen

+ er kan zeer specifieke informatie worden uitgewisseld

- Beperking qua aantal participanten
- erg lokaal karakter
- er blijven weinig sporen na

➔ Alle coördinatie eindigt en begint met wederzijds overleg !

❖ **Supervisie en hiërarchie**

- specifieke informatie tijdens taakuitvoering verwerken
- minder soepel dan bij overleg
- verschillende afdelingen coördineren: chefs van chefs benoemen => *steile typische piramidevormige organisaties*

❖ **Standaardisatie**

- 4 vormen: standaardisatie van input, output, waarden, processen
- *standaardisatie van input*: preventief coördinatiemechanisme, weinig ongewenste variëteit
- *standaardisatie van output*: het eindresultaat strikt definiëren om coördinatie te bevorderen
 - > toegepast om sterk autonome afdelingen, divisies, geografisch gedecentraliseerde eenheden toch minimaal te coördineren
 - > Men legt nauwkeurig omschreven output vast, laat manier werken over aan entiteiten
- *standaardisatie van processen*(Regels, voorschriften, normen, procedures): + goedkoop, eenvoudig en organisatieomvattend
- Regels*: autodestructief effect
- Stoten op veel weerstand: weinig geschikt voor dynamische, complexe omgevingen
- Onmogelijk om tijdens uitvoering informatie te verwerken
- *Standaardisatie van waarden*:
 - door socialisering, ideologische training, indoctrinatie ontstaan gelijkgestemde geesten
 - cultuurboodschap regelmatig herhaalt door rituelen en symbolen
 - enige manier om werknemers te controleren

❖ **Strategisch management**

- missie, beleid en doelstellingen hebben sterk coördinerende waarde als ze expliciet geformuleerd en consequent in de praktijk worden toegepast

❖ **Gespecialiseerde niet-hiërarchische coördinatiefuncties**

- opsplitsen om te coördineren
- functies zijn tijdelijk of definitief
- bestaan uit 1 persoon of 1 groep

4.6 Eerstegeneratieorganisaties

4.6.1 Kenmerken

- Interne efficiency !
- Focus: intern: omgeving wordt als stabiel, voorspelbaar en eenvoudig gerpercipieerd
- Principe van de scheiding: opsplitsing en scheiding leiden tot specialisatie en economische vooruitgang
- Scheiding van denken en doen
- Scheiding van verregaande specialisatie
- Scheiding van persoon en functie
- nadruk op voorspelbaarheid en beheersbaarheid
- Rol management: plannen, sturen, coördineren, monitoren
- Berust op sterke baas: die via zijn leiderschap de hiërarchie verder kleurt
- Functionele organisatie: belangrijkste opsplitsing per functie !

4.6.1 Disfuncties van de eerste generatie

- ❖ **Aangeleerde hulpeloosheid**
 - eerstegeneratieorganisaties leiden tot vervreemding, demotivatie, soms zelf sabotage door werknemers
- ❖ **Onethisch gedrag**
 - Experiment van Stanley Milgram (zie p93)
- ❖ **Moeizame leerprocessen**
 - Zullen bij fouten een schuldige zoeken en die straffen
 - Leren niet uit aanpassingsfouten

4.7 Tweedegeneratieorganisaties

4.7.1 Kenmerken

- Kwaliteitsdenken
- Veel nadruk op klantengerichte kwaliteit
- gericht op het uitbreiden van marktaandeel
- concurrentiestrategieën
- nadruk op diversificatie

Kenmerken van de businessunit-organisatie

- Meer marktgericht dan functionele organisatie
- topmanagers krijgen veel autonomie
- elke divisie ontwikkelt eigen strategie
- free cashflow(winst) wordt door het concern geïnvesteerd
- elke divisie wordt zo eenvoudig mogelijk gehouden

4.7.2 disfuncties van de tweede generatie

- ❖ **Complexiteit en traagheid**
- ❖ **Kosten**
 - dure organisaties
 - uitgebreide hiërarchie, hooggeschoolde staffuncties, eindeloze vergaderingen, enorme complexiteit => vaste kosten !

4.8 Derdegeneratieorganisaties

Gemeenschappelijke kenmerken 1^e en 2^e generatie, bij 3^e generatie niet meer !

- nadruk op sturende kracht
- nadruk op rationaliteit en planning
- sterke gebondenheid aan tijd en ruimte

4.8.1 Kenmerken

- competitie en alliantie
- proces + teamgeoriënteerd
- kernbekwaamheden
- eliminatie van wat geen toegevoegde waarde biedt
- microprofitcenters

➔ halen concurrentieel voordeel uit sociale architectuur: unieke Wisselwerking tussen eigen unieke sterktes, eigen kernbekwaamheden, verwachtingen vanuit de omgeving

H5: performancemanagement en governance

5.1 Uitzonderlijk belang van resultaten

- managers willen resultaten, zeer resultaatgericht
- leven in *meritocratie*: samenleving waar beloningen, status en aanzien afhankelijk zijn van prestaties
- *stakeholderbenadering*
- >financiële resultaten staan centraal
- > rapportering over resultaten zeer belangrijk
- >aandeelhouders willen weten hoe het met onderneming gaat
- > personeel heeft vragen over stabiliteit
- >omgeving van bedrijf wil weten wat impact is van nieuwe uitbreidingsplannen

- management moet presterende organisatie opbouwen: organisatie die niet toevallig maar bijna permanent successen boekt
- *performancemanagement*:
- > doelstellingen moeten zo nauwkeurig mogelijk worden vastgelegd
- > belangrijkste variabelen nauwkeurig meten en die metingen zichtbaar maken
- > veel aandacht aan KPI: key performance indicatoren:belangrijkste prestatie indicatoren
- > belonen vindt plaats in functie van de resultaten
- >behalen van resultaat is uiterst belangrijk
- >visie, missie, strategische doelstellingen, beloningssystemen moeten onderlin afgestemd zijn

5.2 Wat is performancemanagement?

Performancemanagement

- gericht op beheersing van uitvoering van de strategie
- helpt strategie te vertalen in concrete plannen, uitvoering van de plannen te monitoreren en relevante bijsturing voor te stellen
- helpt mensen te verbinden met metingen
- helpt strategie te vertalen tot op bedrijfsvloer
- =Business performance management = Enterprise performance management = Corporate Performance management
- topverantwoordelijken vaak slecht geïnformeerd
- >gebrek aan inzicht
- >onmogelijke toekomst willen voorspellen
- >gebrek aan samenwerking
- >spelletjes
- >gebrek aan eenduidige definities

5.3 Governance

Wordt veelvuldig gebruikt om aan te duiden dat het geheel van activiteiten van een onderneming goed onder controle is

Angelsaksisch taalgebied: beslissingen om legitieme verwachtingen vast te leggen, macht toe te wijzen en resultaten te monitoreren

- kreeg sterk ethische bijklank
- te grote juridische defensieve instelling van corporate governance: alleen gericht om aandeelhouders te geven wat hen toekomt
- grote aandacht voor hoogste gezagsorgaan: raad van bestuur
- omvat vooral de relatie met de belangrijkste belanghebbenden van de onderneming

Code tabaksblat

=gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven met als doel verbeterde transparantie in de jaarrekening, betere verantwoording aan raad van commissarissen en versterking van de zeggenschap en bescherming van aandeelhouders. Code lippens voor beursgenoteerde bedrijven, code-buysse voor niet beursgenoteerde

raad van bestuur

=hoogste leidinggevende orgaan van een onderneming en legt verantwoording af aan de aandeelhoudersvergadering

→ bestuurders moeten goed inzicht hebben in basisprocessen

→ onafhankelijk zijn

→ bijdrage goed werkend raad van bestuur:

-contacten leggen met externe omgevind

-advies en raad geven aan management

- reputatie van onderneming versterken

5.4 Interne resultatenmeting

Verweire en van den Berghe: onderscheiden 3 verschillende typen interne resultatenmeting

-financiële meting= er wordt gekeken naar traditionele performancemaatstaven

-meting vanuit managementaccounting en controleperspectief= waaronder balanced scorecard ressorteert

-performance van operations= EFQM en ISO-modellen horen hier thuis

→ vroeger gebruikte men vaak notie *beheerscontrole*= discipline die zich richt op de systematische monitoring en bijsturing van bedrijfsresultaten: budgetsystemen, kostprijsberekeningen, financiële ratio's

5.4.1 Gedragmatige modellen

=proberen prestaties op het gebied van organisatiegedrag te meten

→ performancestandaarden

→ methoden om performance te meten en evalueren

→ technieken om performance te verbeteren en feedback

TMDM

=methode die specifiek ontwikkeld werd voor kenniswerkers en zorgt ervoor dat de maatstaven de mening van alle gerelateerde partijen vertegenwoordigen, 4 visies: strategische zelfvisie, klantvisie, accountability-visie, informatiesysteemvisie

Goal setting theory

→ link tussen doel en performance

→ 4 redenen waarom doelstellingen leiden tot performance

-> doelen bepalen het gedrag van mensen: zetten hun energie e inspanningen in op activiteiten die relevant zijn voor het doel en ze zetten minder in op activiteiten die niet relevant zijn voor het doel

-> doelstellingen wekken energie op: hogere e moeilijker te bereiken doelen leiden tot verhoogde inspanning dan makkelijke doelen

-> doelen verhogen het doorzettingsvermogen van de mens

-> doelstellingen zorgen ervoor dat mensen kennis vergaren en gebruiken die nuttig is voor de opdracht

MBO-systeem

=Topmanagement definieert eerst de strategische doelstellingen voor het volgende jaar

→ doelstellingen worden doorgegeven naar volgende managementlaag en deze managers bepalen doelstellingendie ze moeten behalen

5.4.2 *Balanced scorecard*

= rijkt een methodologie aan om een reeks maatstaven te ontwikkelen die het topmanagement een snel, maar uitvoerig beeld geven van het bedrijf

→ vult financiële maatstaven aan met meer operationele maatstaven (klantentevredenheid, interne processen, innovatie-en leergedrag...)

→ ontwikkeld door Kaplan en Norton

4 Perspectieven

- ❖ Financiële performance
 - gekeken naar maatstaven van rendabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit
- ❖ Klantenperspectief
 - BSC definieert de klanten en interessante marktsegmenten
 - meet performance van de onderneming op deze marktsegmenten door een aantal maatstaven te hanteren
- ❖ Interne processen
 - managers identificeren de kritische interne processen waarin de organisatie moet excelleren
 - er wordt nagegaan of innovatie verbeterd/geoptimaliseerd kan worden
- ❖ Leren en groei
 - infrastructuur wordt geanalyseerd die opgebouwd is/moet worden om langetermijngroei en- verbetering te bereiken

→ BSC kan toegepast worden voor hele organisatie of op niveau van verschillende businessunits of afdelingen

Performance prisma(Neely, Adams en Kennerley)

→ telt 5 gerelateerde dimensies:

- voldoening van stakeholders
- bijdrage van de stakeholders
- strategie
- processen
- capaciteiten

Hoofdstuk 6: Visie, missie en ondernemingswaarden, een aardige cocktail

6.1 Visie

Visie

= mentaal beeld van een mogelijke en gewenste toekomst

= stelt wat een organisatie kan en wenst te worden

= een visie schetst een beeld van een realistische, geloofwaardige, maar ook aantrekkelijke toekomst voor de organisatie, een toekomst die in belangrijke opzichten beter moet zijn dan de huidige situatie (Bennis en Nanus)

→ ontstaat vooral in een complexe omgeving

→ MIOLT: massively inspiring, overarching and long-term

→ leider heeft en geeft visie, zorgt ervoor dat visie gedeeld wordt.

We willen:

1. Een leidinggevend, toonaangevend, wereldklasse, groeiend, belangrijk bedrijf zijn met
2. Innovatieve kostenefficiënte, gefocuste, gediversifieerde, kwaliteitsvolle
3. Producten, diensten en klantgerichte processen om
4. Globaliserende markten te bedienen, aandeelhouderswaarde te creëren, stakeholderscontracten na te komen en onze klanten te verblijden in een industrie die steeds meer snel veranderende oplossingen voor
5. Klantenproblemen, informatieproblemen, financiële problemen en businessproblemen aanreikt

6.2 Missie

Bedrijfscultuur

= voornamelijk kijken naar de unieke symbolen, de gedragspatronen en de werkwijzen

Missie

= Als we echter de nadruk willen leggen op de unieke bijdrage van de organisatie, haar eigen plaats in de maatschappij en haar specifieke meerwaarde, dan spreken we over missie

Verticale thermometers

= planning- en controlesystemen, bemoeizuchtige chefs of allerlei rare regeltjes

→ Missies zijn alleen maar effectief als ze op systematische wijze gedrag beïnvloeden

→ Leidt tot succes wanneer het management tevreden is over de missie en het proces

6.3 Waarden

= Beschrijven de basisfilosofie van een bedrijf, de idealen waarin men gelooft, meestal ook buiten het bedrijf

6.4 Wat is bedrijfscultuur

= De samenhang van waarden, mythen, helden en symbolen die betekenis geeft aan alle stakeholders

= Het gemeenschappelijk geloof, het credo van de gehele organisatie, een gemeenschappelijke overtuiging hoe de dingen werken, hoe de organisatie in elkaar zit

Waarden van fundamenteel naar fundamenteel naar oppervlakkig

❖ Gemeenschappelijke filosofie

→ bedrijfscultuur omvat een gemeenschappelijke kijk op wat belangrijk is

→ bedrijfscultuur liggen gemeenschappelijke waarden, eenzelfde ideologie

→ gemeenschappelijke ideologie= een geheel van overtuigingen die het bestaan van de organisatie legitimeert

- ❖ *Rituelen en ceremonieel*
 - dagelijks terugkerende gedragspatronen die voor alle leden van de organisaties hoge betekeniswaarde hebben of de uitzonderlijke plechtige activiteiten die speciale gebeurtenissen onderstrepen
- ❖ *Helden en heldenverhalen*
 - helden: personifiëren de fundamentele waarden
- ❖ *Symbolen*
- ❖ *Humor*

6.4.1 Typen bedrijfscultuur

6.4.2 Typologie van Hofstede

- Hofstede werkte voor IBM
- probeerde grondig nationale culturen te bestuderen
- culturen verschillen op vier grote dimensies
 - ❖ *Grote of lage tolerantie voor machtsafstand*
 - bij hoge machtsafstand: men aanvaardt dat er een sterke hiërarchie is en dat de leiders voor zichzelf zorgen
 - ❖ *Sterk of zwak vermijden van onzekerheid*
 - ❖ *Individualisme versus collectivisme*
 - ❖ *Mannelijkheid versus vrouwelijkheid*

6.4.3 Het concurrerend waarde kader

Eerste dimensie

- plaatst flexibiliteit en vrijheid tegenover stabiliteit en beheersing
- cultuur die hoog scoort op flexibiliteit
 - men springt soepel om met voorschriften
 - mensen kunnen veel initiatief nemen
 - creativiteit en innovatie wordt sterk gewaardeerd
 - iedereen participeert
- cultuur die hoog scoort op stabiliteit en beheersing
 - alles is goed onder controle
 - processen verlopen doelgericht
 - er wordt niet geïmproviseerd

Tweede dimensie

- plaatst interne focus tegenover externe focus
- interne focus
 - kijkt vooral naar binnen
- externe focus
 - kijkt naar markten, groei mogelijkheden, nieuwe technologieën

4 kwadranten

- ❖ *Personeelscultuur*
 - individu staat centraal
 - onderscheid tussen leden en niet-leden is scherp
 - minimum aan procedures, structuren, hiërarchie, voorschriften
 - men spreekt liever over partnerships
 - vakmanschap is belangrijk en enige bron van macht die wordt erkend
 - omgangsvormen van leden zijn informeel, met niet-leden formeel

→ kansen op persoonlijke ontwikkeling zeer belangrijk
→ *Clancultuur* waar de nadruk ligt op samenwerking en interne communicatie, op overleg en betrokkenheid van iedereen

❖ *Taakcultuur*

→ gericht op het elkaar krijgen van externe taken
→ rationaliteit is extern gericht
→ doelgerichte cultuur
→ gerichte marktcultuur
→ tolerantie voor onzekerheid is laag
→ men houdt van duidelijke gefundeerde beslissingen
→ krachtige chef is nodig
→ er is marktcultuur waar de nadruk ligt op concurrenten, op marktaandelen, op klanten binnenhalen en behouden

❖ *Rolcultuur*

→ in stand houden en perfectioneren van het systeem zeer belangrijk
→ lage tolerantie voor onzekerheid (respect voor de regels, conservatie ingesteldheid, voorzichtigheid)
→ hoge tolerantie voor machtsafstand
→ veel respect voor hiërarchisch overste
→ communicatie is formeel

❖ *Aanpassingscultuur*

→ aanpassingsvermogen staat centraal
→ tolerantie voor onzekerheid is hoog
→ veiligheid en zekerheid worden als onbelangrijk beschouwd
→ grote machtsafstand is een bedreiging voor het aanpassingsvermogen
→ er is een adhocratiecultuur waar de nadruk ligt op creatief zijn, zich voortdurend aanpassen, innovatie, meegaan met allernieuwste tendensen

Hoofdstuk 7: maatschappelijk verantwoord ondernemen

7.1 Waarom maatschappelijk verantwoord ondernemen ?

- bedrijf belangrijke speler in de maatschappij
- zeer veel positieve bijdragen
- maar ook veel negatieve:
 - hinderlijke emissies
 - milieurampen
 - massaontslagen
 - fraude
 - angst op de werkvloer
 - misleidende reclame
- ➔ belangstelling oor maatschappelijk verantwoord ondernemen vindt hier zijn oorsprong in

7.2 Bedrijfsethiek

2 visies op MVO

1^e visie

- concentreerde zich op ethische kwesties
- *moraal*: het geheel van handelingen die in een maatschappelijke context als correct en wenselijk wordt gezien, het geheel van samenhangende waarden en normen
- *normen*: verwachtingen rond concrete gedragingen, het zijn gedragsregels om die waarden concreet te beleven
- *ethiek*: de bezinning over het juiste handelen
- voorstanders hebben vaak legalistische visie op bedrijfsethiek
- in samenleving worden dergelijke waardeconflicten behandeld door vertegenwoordigers van alle burgers → parlement: zorgt voor wetten om voor een concrete samenleving vast te leggen wat kan en wat niet kan en vertaalt met andere woorden, de waarden in wettelijke normen
- shareholderkamp

2^e visie

- wijst erop dat als bedrijven hun economische belangen nastreven ze haast automatisch en in ernstige mate in conflict komen met fundamentele waarden van een samenleving
- winst en moraal zijn bijna antoniemen
- fundamenteel argument: er is voor een bedrijf geen hogere waarde dan winst maken
- stakeholderkamp

7.3 Globalisering

- betekent dat sommige producten en diensten wereldwijd hetzelfde zijn
- voordeel: elke speler kan volgens comparatief voordeel zijn relatieve positie verbeteren
- globalisering wijst wereld keihard op problemen
- vele multinationals exporteren hun probleem: vervuilen, produceren, experimenteren en doen zaken op manieren waarvan ze weten dat ze in het thuisland volkomen onaanvaardbaar zijn
- multinationals stoten ook op bizarre lokale wetgevingen of omzeilen handig alle lokale wetgeving

7.4 Duurzame ontwikkeling

- = Als nadruk niet zozeer ligt op goed of kwaad, maar het bedrijfsleven bekwaam en gemotiveerd wordt geacht mee te werken aan een permanent zichzelf verbeterende toekomst
- triple P bottomline bestaat uit: People, Planet, Profit

7.5 Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen

= concept waarbij bedrijven in het kader van hun bedrijfsactiviteiten en in hun relaties met andere partijen vrijwillig aandacht aan sociale kwesties en aan het milieu schenken

= ICO: de term MVO verwijst naar de verantwoordelijkheid die ondernemingen kunnen opnemen in het streven naar een duurzame samenleving: ALLE aspecten van duurzame ontwikkeling, zowel economische, sociale als milieuaspecten

7.5.1 4 niveaus van MVO

1. Economische verantwoordelijkheid: bedrijven moeten zich onderwerpen aan de economische rationaliteit
2. Wettelijke verantwoordelijkheid: bedrijven moeten de wet respecteren
3. Ethische verantwoordelijkheid: bedrijven moeten doen wat goed en rechtvaardig is, ook al schrijft de wet dat niet voor
4. Filantropische verantwoordelijkheid: bedrijven moeten bijdragen aan het "het goede doel"

7.5.2 Hoe kan een bedrijf concreet MVO praktiseren

→ in eerste fase zal bedrijf zijn fundamentele waarden duidelijk bekend moeten maken aan de omgeving

→ bedrijf bestaat slechts bij gratie van de maatschappij: samenleving zorgt voor infrastructuur, hoogopgeleid personeel, maar ze garandeert ook dat de onderneming kan opereren binnen een rechtskader

7.6 Ethische codes

Type 4 managers

= zijn managers die wel mooie resultaten halen maar die zich helemaal niet gedragen naar de waarden van de onderneming

7.7 Stakeholdermanagement

→ wie veel belang hecht aan duurzaam ondernemen >> stakeholderkamp !!

→ duidelijk voordeel MVO: bedrijven zijn veel minder verrast door tegen hen herichte harde acties

7.9 Sociaal ondernemerschap

Sociaal ondernemer

= iemand die een sociaal probleem onderkent en ondernemerschapstechnieken toepast om een bedrijf te creëren, organiseren en managen dat sociale veranderingen kan teweeg brengen

Hoofdstuk 8: Innovatiemanagement

8.1 Wat is innovatie?

Innovatie

=het vinden van vernieuwende ideeën en met manieren om deze ideeën om te zetten in succesvolle producten of processen

- permanente vernieuwing van dit succes met langetermijnsucces
- er moet bron zijn van vernieuwende ideeën en moeten ingeschakeld worden in de onderneming
- Creatieve ideeën omzetten in bruikbare processen, succesvolle producten of motiverende werkmethoden
- moeten economische en sociale meerwaarde creëren
- exploratie / exploitatie !
- zo snel mogelijk deel uitmaken van belangrijke bedrijfsprocessen
- Snel en degelijk in bedrijf verspreid worden, gunstig ontvangen worden en deskundig geïmplementeerd
- Tijdig en efficiënt en winstgevend op de markt gebracht
- toenemend belang door toenemende globalisering: differentie van producten !!
- procesinnovatie: bedrijven kunnen kosten reduceren
- nieuwe producten: beschermen van winstmarges

8.2 Soorten innovatie

Productinnovatie VS procesinnovatie

Procesinnovatie → gericht op het efficiënt maken van het productieproces

Productinnovatie en procesinnovatie → sterk met elkaar verwezen

Architecturale innovatie VS componentinnovatie

Componentinnovatie → slaat op 1 component

Architecturale innovatie → Slaat op een volledig systeem

- Competentieversterkend (*gebaseerd op kennis die aanwezig is*) ↔ Competentievernietigend

Radicale versus incrementele innovatie

Radicale innovatie

= Innovaties die heel nieuw zijn en verschillend van alle eerdere producten en oplossingen

→ per definitie meer risicovol dan incrementele , zowel op technisch vlak als op de markt

Obstakels:

- onduidelijkheid markt
- experimenteren met verschillende designs
- verandert manier van denken en hertekent markt
- veel bedrijven kunnen transactie niet maken

	Incrementeel	Radicaal
Tijdsperspectief	Korte termijn: 6 tot 24 maand	Lange termijn: soms meer dan 10 jaar
Ontwikkelingstraject	Stap na stap, van begin tot commercialisatie, met een hoog niveau van zekerheid	Discontinu, iteratief, met feedback loops, veel ontbrekende informatie en een hoge graad van onzekerheid
Ideegeneratie en opportuniteitsdetectie	Continue stroom, vaak via ideeëngeneratie methodes, met de ideeën volledig ontwikkeld bij het begin van het project	Ideeën komen onverwachts, en van onverwachte bronnen
Proces	Formeel, vastliggend, met verschillende Gates en Stages	De nadelen van een formeel, gestructureerd proces zijn groter dan de voordelen
Business case	Een complete business case kan opgemaakt worden vanaf het begin. De reactie van de klant kan voorspeld worden	De business case ontwikkelt doorheen het proces. Het is vaak moeilijk om de reactie van de klant te voorspellen

Waarde-innovatie

- waarde van een product verhogen door de consument
- hoe in een blauwe oceaan? differentiëren en tegelijk kosten reduceren, nieuwe markten betreden

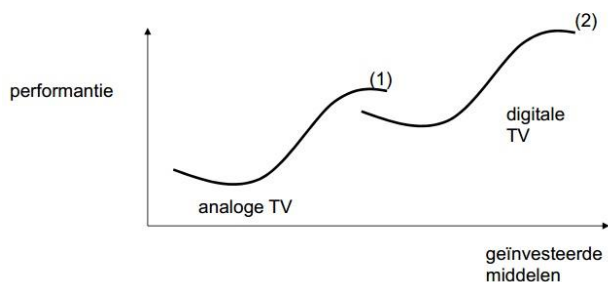
Managementinnovatie

8.3 Innovatie en de productlevenscyclus

- Merken, ideeën, diensten, processen volgen een levenscyclus
- Introductie -> Groeifase -> Maturiteitsfase -> Neergang
- Innoveren om ervoor te zorgen dat productintroducties klaar zijn

Introductie

- gekenmerkt door radicale innovatie



S-curve

- Begin S-Curve: veel investeringen nodig om kleine toename in performance te verkrijgen
- Middendeel: rel. kleine investeringen zorgen voor grote toename in performance
- Bovenste deel: substantiële investeringen nodig voor kleine performanceverbeteringen -> nieuwe technologie introduceren -> minder performant maar groeipotentieel

Maturiteits & Neergangsfase

- radicale innovaties of businessmodelinnovatie nodig

8.4 Bronnen van Innovatie

Waarom innoveren als innovateur meestal niet er het grootste voordeel uithaalt?

Rol van de dominante strategie (krijgt soort standaard)

Innovatie kan ontstaan uit verschillende bronnen (Schilling)

→ uit individuen, 'uitvinders' die vaak oplossingen zoeken voor eigen behoeften

→ universiteiten

→ samenwerking tussen verschillende bedrijven

→ Bedrijven

-> *Research & Development (R&D)*

= technology push

- speurt permanent naar vernieuwingen

-> *Onderzoek & Ontwikkeling (O&O)*

= market pull

- signaal komt van de klant

- ontwikkeld volgens de wensen van de klant

→ Niet voor alle bedrijven weggelegd is om een fast follower te zijn

-> visie op het creëren van een massamarkt

-> doorzettingsvermogen

-> hoge financiële toewijding

-> volgehouden innovatie

-> inzet van activa

Dominant design

= in sommige sectoren kan een product of procesarchitectuur ontstaan die een productcategorie domineert, 50 procent of meer van de markt inneemt en nauwelijks nog te wijzigen is, een soort standaard

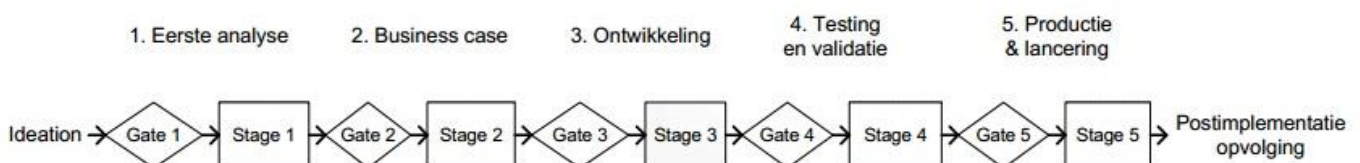
8.5 Het innovatieproces

Innovatieproces (Lowe en Marriott)

= het innovatieproces als een lineair proces gaande van ideegeneratie, ideescreening, initiële concepttesting, businesscase-analyse, ontwikkelingsfase, testing en validatie tot productlancering

Leonard & Sensiper (1998)

→ innovatieproces is NIET lineair, maar kent verschillende feedbackloops



Gate 1: eerste beslissing genomen om middelen toe te kennen, criteria zijn vrij kwalitatief:

strategische fit, technische haalbaarheid, competitief voordeel

Stage 1: product wordt meer in de diepte bestudeerd, zowel op technologisch vlak als op de markt

Gate 2: gedetailleerde screening en soms gebruikgemaakt van een scoringsmodel(marktattractiviteit, competitieve situatie, productvoordeel en winstpotentieel) -> er worden substantieel meer middelen toegekend

Stage2: Businesscase ontwikkeld met een technische analyse, competitie analyse en gedetailleerde financiële analyse

Gate3: Mogelijkheid om project te stoppen, zeer strenge criteria

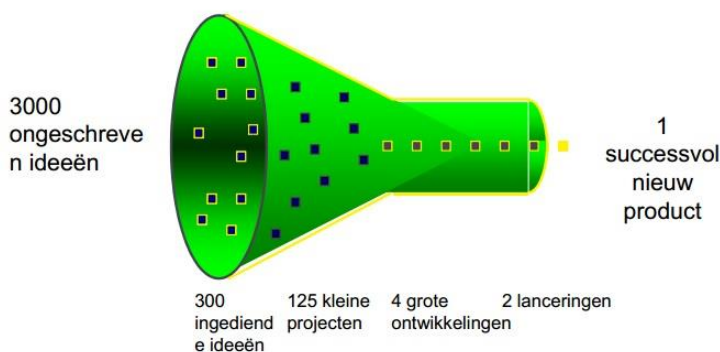
Stage 3: op het einde moet prototype van product af zijn

Gate 4: algemene attractiviteit wordt nogmaals bekeken

Stage 4: Product wordt verder getest en reactie vd consument pretesten. (Pilotproductie + kwaliteitscontroles)

Gate 5: de financiële haalbaarheid bekijken en de productplannen uitgewerkt

Stage 5: productieplannen en marktlantering wordt uitgevoerd



8.5.1 Projectselectie

Methode	Voordeel	Nadeel
Marktonderzoeksmethoden (focusgroepen/panel van consumenten)	Geeft potentieel van marktacceptatie weer	Houdt geen rekening met strategische, technologische en productiefactoren
Modellen die de voordelen meten(scoring, checklist)	Goed in vroege fasen(bij gebrek aan financiële data)	Beziet ieder project op zichzelf
Portfolioselectiemodellen (BCG-matrix)	Geeft een rangorde van projecten weer	Te veel data nodig
Economische modellen(payback, sensitiviteit)	Goed voor standaardprojecten	Betrouwbare financiële data nodig, Beziet ieder project op zichzelf

→ meeste bedrijven kiezen voor portfolioanalyse

-> bestaat uit aantal criteria

-> nagegaan of projecten in lijn zijn met gekozen strategie

-> nagaan wat timing van projecten is(bedrijf wil vermijden dat alle projecten in technische ontwikkelingsfase zitten of dat alle projecten tegelijkertijd op de markt geïntroduceerd worden)

-> financiële tools gebruikt

Onderverdeling van de projecten: op basis van de impact op processen en producten

Doorbraakprojecten

= impliceren grote veranderingen zowel wat betreft het proces als het product

→ doelstelling: dergelijke projecten zijn ambitieus: creatie van een totaal nieuw product voor een nieuwe markt

Platformprojecten

= minder radicaal maar bieden de basis voor een familie van producten en zijn vaak op verschillende dimensies verschillend.

Afgeleide projecten

= komen voort uit platformprojecten en verschillen vaak op slechts enkele aspecten van hun voorgangers

8.7 De uitdagingen van innovatie

8.7.1 Innovatieteams

- Functionele teams: in geval van kleine verbeteringen
 - > dragen bij tot het project van eigen afdeling
 - > rapporteren aan afdelingshoofd
- Lichtgewichtteams:
 - > werken vergelijkbaar
 - > projectmanager beheert project
- Zwaargewichtteams:
 - > projectmanager is de kernpersoon in de organisatie
 - > controle over beslissingsprocessen en middelen en hij legt doelstellingen
 - > vergelijkbare macht als afdelingshoofd : soms conflicten
- Autonoom team:
 - > teamleden verlaten hun eigen afdeling
 - > team formuleert eigen doelstellingen
 - > projectmanager is de enige aan wie ze rapporteren
 - > risico: volledig los van de organisatie en resultaten moeilijk te integreren in bestaande activiteiten

8.7.2 Marktadoptatie

→ ontwikkelingstijd voor productinnovatie zeer groot -> duurt lang voor na marktintroductie de verkopen toenemen

→ Dingen die snellere marktadoptie helpen:

- > gemakkelijk uit te proberen product
- > gemakkelijk observeerbaar product
- > product dat compatibel is met andere technologie
- > lagere complexiteit van het product

8.8 Open innovatie

= De tegenhanger van het traditionele gesloten innovatiemodel waarbij ideeën volgens een lineair, intern proces omgevormd worden tot projecten die uitmonden in nieuwe producten of diensten die op de markt geïntroduceerd worden.

→ O&O afdeling gebruikt interne en externe informatie en kennis, ontwikkeling gebeurt intern

→ Bedrijf een stuk transparanter: externe bronnen van informatie en kennis worden aangevoerd en er worden samenwerkingsverbanden afgesloten voor ontwikkeling en commercialisatie

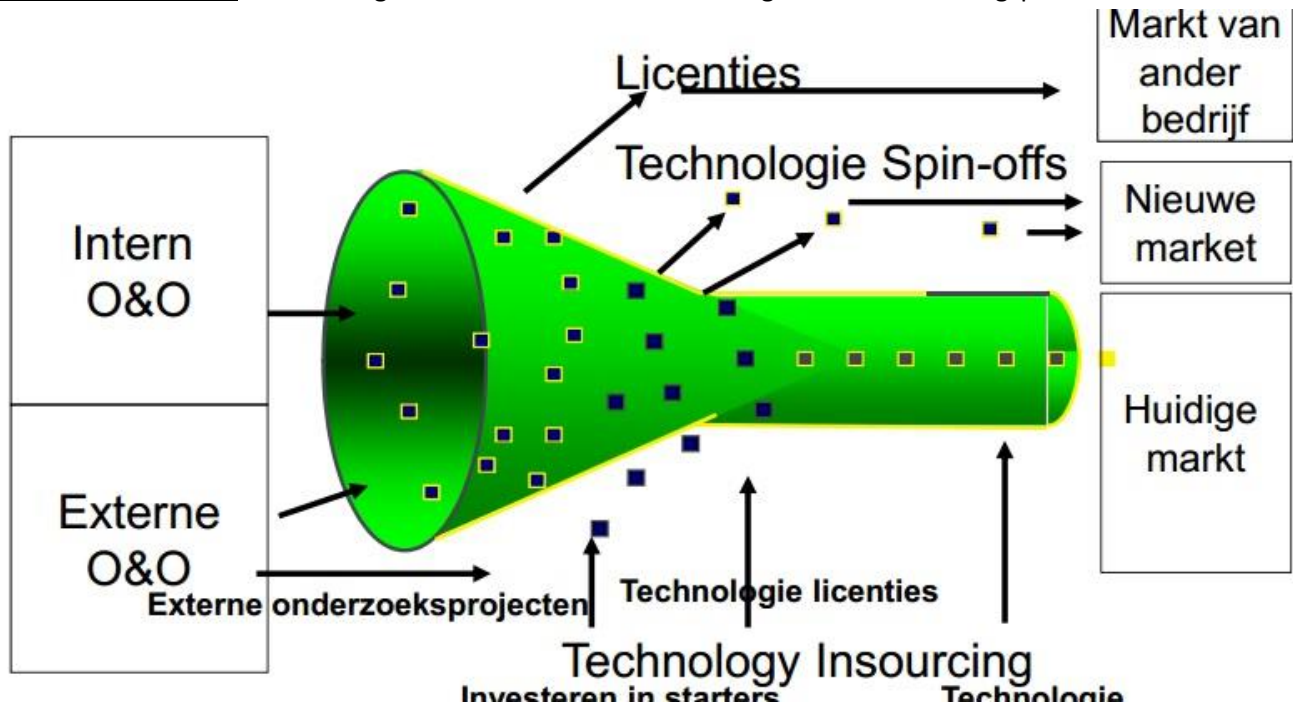
VOORBEELDEN

Connect & Develop model: ideeën via netwerken binnen voorafbepaalde domeinen opspoor en vervolgens geïntegreerd worden.

Innovation Jam: verschillende actoren via een website kunnen participeren in een debat over een specifiek topic

Crowd-sourcing: Grote, externe en ongedefinieerde groepen mensen betrekken om specifieke innovatieproblemen op te lossen

User-driver innovation: Potentiële gebruikers of consumenten vroeg in het ontwikkelingsproces betrekken



Hoofdstuk 9: Ondernemerschap en businessplan

9.1 Wat is ondernemerschap?

9.1.1 Definitie

= een activiteit die ontdekking, evaluatie en exploitatie van opportuniteiten om nieuwe goederen en diensten, organisatiemethoden, markten, processen en ruwe materialen inhoudt door het organiseren van inspanningen die vroeger niet bestonden **(Venkataraman)**

= het creëren van iets nieuws met waarde door er voldoende tijd en moeite aan te besteden, en daarbij de financiële, psychische en sociale risico's voor zijn of haar rekening te nemen en de vergoeding, bestaand uit monetaire vergoedingen en persoonlijke voldoening en onafhankelijkheid, te verkrijgen. **(Hisrich en Peters)**

4 cruciale aspecten:

- moet gaan om een creatief proces dat uitmondt in iets wat waarde heeft voor een publiek
- er moet voldoende tijd en ruimte in geïnvesteerd worden
- ondernemer voert risicovolle activiteiten uit en kan slechts beperkt rekenen op sociale regelgeving en vangnetten
- belang van onafhankelijkheid en persoonlijke voldoening is groot

Ondernemerschap kan op 2 manieren ingevuld worden

- het opstarten van een nieuw bedrijf
- het opstarten van een zelfstandige activiteit

9.1.2 Het ondernemerschapsproces

Proces start met innovatie-> gevolgd door prikkels, implementatie en groei

- persoonlijke ambitie is de meest voorkomende prikkel tot ondernemen
- implementatiefase: de ondernemer installeert de onderneming
- groeifase: proces van opbouw, beheer en groei

Timmons en Spinelli

succesvol ondernemerschap is een resultante van volgende factoren

- gedreven door opportuniteit
- gedragen door leidinggevende ondernemer en zijn team
- middelintensief en creatief
- afhankelijk van een overeenstemming
- balans tussen verschillende factoren
- geïntegreerd en holistisch

3 factoren ondernemerschap: moeten in balans zijn !

opportuniteit

- team zal opportuniteit moeten benutten en middelen aanwenden in een onzekere, steeds veranderende context
- slechts klein percentage van goede ideeën ook opportuniteiten: wordt bepaald door:
 - marktvraag
 - marktstructuur
 - omvang van de markt
 - marges

Middelen

het team

9.2 Wat is een ondernemer?

9.2.1 De doorsneeondernemer

Shane:

- blanke man tussen 40 en 50 jaar
- onderneming die ze opstart weinig spectaculair: lowtechonderneming
- doel van ondernemer: in eigen levensonderhoud voorzien
- start vaak in een sector waarin hij zelf jaren actief was
- eigen middelen/banklening/startkapitaal van niet meer dan 25000

9.2.2 Kenmerken van de ondernemer

- ❖ Kennis: veel succesvolle ondernemingen starten een bedrijf in een sector waar ze eerder actief waren
- ❖ Privé en persoonlijk netwerk
- ❖ Veel energie nodig
- ❖ Betrokkenheid bij de onderneming
- ❖ Gepassioneerde mensen

Manager  Ondernemer

Manager → manager streeft opportuniteit na met de bedoeling waarde te creëren → groot verschil in schaal van activiteiten → manager kan handelen alsof het bedrijf het zijne is	Ondernemer → doorloopt proces van idee tot commercialisatie → grote verschil in schaal van activiteiten → ondernemer handelt omdat het bedrijf het zijne is
--	--

9.2.3 Entrepreneurial orientation en het ondernemerschap

= karakteriseert de kernprocessen van ondernemerschap
bestaat uit 5 dimensies:

- ❖ Autonomie
→ verwijst naar een onafhankelijke actie van een individu of team met de bedoeling een idee of visie te realiseren
- ❖ Innovativiteit
→ reflecteert de neiging van een bedrijf om nieuwe ideeën en creatieve processen te genereren en te ondersteunen
- ❖ Risico-oriëntatie
→ reflecteert het hogere risico van de zelfstandige ondernemer ten opzichte van de werknemer
- ❖ Competitieve agressiviteit
→ verwijst naar de observatie dat een ondernemer het gras voor de voeten van een concurrent weg wil maaien
- ❖ Proactiviteit
→ duidt op anticipatie van toekomstige problemen, behoeften of wijzigingen
→ tegenovergestelde van passiviteit

9.3 Soorten ondernemerschap

Onafhankelijke ondernemers

- starten hun zaak op basis van een zelfstandig ontwikkeld idee of kennis

Afhankelijke ondernemers

- zijn afhankelijk van de overdracht van kennis/technologie vanuit een bestaande organisatie

Academische spin-offs

→ afhankelijke ondernemers vanuit onderzoek door universiteiten of onderzoeksinstellingen en zijn ze afhankelijk van hun voor overdracht van kennis

Corporate spin-offs

→ ontstaan vanuit bedrijven en zijn afhankelijk van overdracht van kennis vanuit moederbedrijf

venture capital gefinancierde ondernemingen

→ zien het groots

→ starten met een uitgebalanceerd team en vaak radicaal nieuwe technologie

→ halen geld op bij venture capital fondsen

Prospectors

→ hebben idee of technologie maar nog op zoek naar juiste businessmodel om markt te benaderen

→ technologie vaak nog in een vroege fase en incrementeel van aard

Productstarters

→ starten met een innovatief product

→ starten met geringe middelen

→ klein, ervaren ondernemersteam

Transitionele starters

→ bieden een dienst aan

→ hebben relatief weinig financiële middelen nodig

Intrepeneurschap

→ mensen in een grotere organisaties het gedrag en de rol van ondernemers op zich nemen tijdens de uitvoering van hun taak binnen een bedrijf als werknemer

9.4 Belang van ondernemerschap wereldwijd

- GEM meet ondernemerschap als een geheel van zowel aanvangend ondernemerschap (ondernemers die hun bedrijf nog niet opgestart hebben maar wel al activiteiten uit voeren die leiden tot de opstart) als van nieuwe bedrijven (bedrijven tussen 3 maanden en 3,5 jaar oud)

- TEA-index geeft aan welkpercentage van de bevolking betrokken was bij een van deze 2 activiteiten

- Europese landen doen het relatief slecht wat betreft ondernemerschap

-> ons sociale zekerheidssysteem voorziet opvangnetten voor werknemers en werklozen

-> de attitude ten opzichte van falen

-> zwaarder reglementeringen wat betref faillissementen en terugbetalingsverplichtingen

Discharge-periode= periode na het faillissement waarin men verplicht is schulden terug te betalen

9.5 Businessplanning

= een denkproces, waardoor nieuwe ideeën concreter vorm krijgen

→ resulteert vaak in businessplan= een formeel geschreven document dat het resultaat van het denkproces weergeeft

3 doelstellingen bij het schrijven van een businessplan

→ het definiëren van de business en de haalbaarheid nagaan

→ toekomstige bedrijfsactiviteiten aan externen duidelijk maken met bedoeling investeringen, leningen of andere ondersteuning te verkrijgen

→ organisatie beheren en controleren doorheen verschillende fasen

→ eerste stap in organiseren van succes

Volgende onderdelen zullen er altijd deel van uitmaken

❖ Product/technologie

→ oorsprong van het idee wordt beschreven

→ uniciteit van het idee wordt toegelicht

- eventuele beschermingsconstructies worden toegelicht
- mate waarin ondernemer freedom to operate heeft

❖ Markt

- er wordt marktsegmentatie gemaakt, doelgroep bepaald, grootte en groei van de markt beschreven, waardeketen geanalyseerd, marktonderzoek gerapporteerd, concurrentie in kaart gebracht
- verschil tussen bedrijven die op een B2B markt of op B2C markt gaan spelen
- marktonderzoek helpt om doelgroep beter te definiëren
- in geval van radicale innovaties -> moeilijk -> gebruik maken van kwalitatieve methoden
 - *focusgroepen* organiseren: waarbij attitude ten opzichte van een nieuw product of dienst nagegaan wordt
 - *lead users* worden aangesproken: kennen doelmarkt goed en kunnen inschatten hoe die in de toekomst zal evolueren
 - *concepttesting*: waarbij potentiële klant een concrete weergave van het product of dienst krijgt en gevraagd wordt naar een reactie en de interesse om een dergelijk product of dienst te kopen

❖ Businessmodel

- = een bondige maar krachtige voorstelling van hoe een set van onderling afhankelijke beslissingsvariabelen op het gebied van ondernemingsstrategie; ondernemingsarchitectuur en zakendoen wordt geconfigureerd om een aan te houden competitief voordeel te creëren op de markten waarop men actief is
- beschrijft welke producten/diensten op de markt aangeboden worden
- beschrijft hoe producten en diensten aan de verschillende marktsegmenten aangeboden worden
- specificeert de operaties vd onderneming die ervoor zorgen dat logistiek en infrastructuur efficiënt verlopen
- beschrijft welk inkomensmodel gehanteerd wordt
- *freemium businessmodel*: basisversie van hun dienst gratis aanbieden, maar daaropvolgende versies betalend
- homeparty*: waarbij verkopers via huisparty's producten aan de man proberen te brengen

❖ Team

❖ Financiële paragraaf

- ondernemer geeft overzicht van resultatenrekening, kasplanning en balans
- stelt geprojecteerd financieel plan op
- uitweiden over assumpties die aan basis liggen van financieel plan
- rendabiliteit van onderneming wordt nagegaan via resultatenrek
- kasplanning geeft zich op kasstromen en eventuele kastekorten
- hoeveelheid financiering die bij partijen opgehaald moet worden

Businessplan bevat verder vaak

-> risicoanalyse=beschrijft factoren die cruciaal zijn voor het al dan niet slagen van de onderneming

-SWOT analyse= ondernemer vermeldt belangrijkste sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen voor het bedrijf

9.6 Onderschemerschap en groei

Hightechstarter kan verschillende groeistrategieën volgen

- bedrijf kan venture capital ophalen: bedrijf zal groeien qua werknemers, maar niet onmiddellijk qua verkopen
- bedrijf dat geen of weinig financiering ophaalt: zal moeten zorgen voor nodige inkomende kasstromen om uitgaven te dekken en zal daarom vroeger de markt opgaan of vlugger groeien in verkopen, aantal werknemers zal trager groeien

Duurzame groei kan alleen bereikt worden door voldoende rendabiliteit !

Groeimodel Timmons en Spinelli: onderzoeksfase->opstart->snelle groei->maturiteit->stabiliteit

Hoofdstuk 10: emotionele intelligentie

10.1 Wetenschappelijke situering van EQ

Past in 3 wetenschappelijke stromingen

- ❖ Neurowetenschappen
- ❖ Evolutionaire biologie
- ❖ Cognitieve psychologie

Heeft 2 dimensies

- ❖ Interpersoonlijke emotionele intelligentie
 - wanneer we effectief om kunnen gaan met andermans emoties
 - scoren hoog op empathie, beïnvloeden gemakkelijk en leren snel bij op het vlak van onderhandelen, leidinggeven, verkopen
- ❖ Intrapersonele emotionele intelligentie
 - omgaan met eigen emoties
 - prestatiemotivatie, zelfmotivatie, emotionele controle
 - kunnen volhouden ondanks tegenslagen/afwijzingen
 - laten zich niet overspoelen door extreme emoties en blijven gemotiveerd
 - kunnen gemakkelijk kortetermijndoelstellingen negeren om langetermijndoelstellingen te bereiken

10.3 Wat is emotionele intelligentie?

= het vermogen om op effectieve wijze om te gaan met eigen en andermans emoties

10.4 Emotionele intelligentie is een profiel

5 dimensies:

- ❖ Zelfbewustzijn
- ❖ Zelfregulering
 - hoge interne locus of control
- ❖ Motivatie
 - hoge intrinsieke motivatie
- ❖ Empathie
 - heeft te maken met de vaardigheid om de andere, maar ook de context waarin de dingen gebeuren, te begrijpen en met deze informatie betere beslissingen te nemen
- ❖ Sociale vaardigheden

10.5 Basisprincipes van emotiemanagement

10.5.1 Omgaan met emoties

- emoties verschillen in intensiteit dan in aard
- gevoelens vormen een bron van unieke soort zekerheid
- emoties geven signalen rondom grenzen
- negatieve emoties vormen geen probleem, wel hun duur en chronisch karakter
- geaccepteerde negatieve gevoelens oefenen een beperkte negatieve kracht uit
- niet-geaccepteerde negatieve gevoelens winnen vaak aan kracht en zoeken een uitweg
- niet-geaccepteerde positieve gevoelens zwakken af en kunnen negatief worden
- geen emotiemanagement zonder goed gevoel van eigenwaarde

10.6 Verschil tussen een groep en een team

<u>Groep</u> =een verzameling individuen die min of meer op toevallige wijze interageert → groepsleden communiceren onderling, kunnen elkaar beïnvloeden en soms samen reageren op basis van toevallige coördinatiemechanismen → zonder voorafgaand welbepaald doel word afgesproken →zonder dat gedrag bewust op elkaar is afgestemd → bevinden zich in dezelfde soort situatie maar hebben geen gemeenschappelijk doel → elk lid kan elk ander lid beïnvloeden: geen verbale communicatie noodzakelijk →vaardigheden zijn niet complementair	<u>Team</u> → kleine groep mensen → complementaire vaardigheden →gemeenschappelijk doel →gemeenschappelijke werkwijze → wederzijdse verantwoordelijkheid
--	--

10.6.1 Als teams ontsporen

→ *groupthink* = bij zeer cohesieve, erg aantrekkelijke groepen is het vaak belangrijker zich te schikken naar allerlei groepsnormen of zich te conformeren aan wat een dominante chef zegt, dan een eigen open, constructieve, maar misschien confronterende mening te geven en toe te lichten

Je lokt groepsdenken uit door toe te laten dat

- geïsoleerd van werkelijkheid beslissen
- geleid worden door een sterke charismatische persoonlijkheid waar groepsleden tegenop kijken
- zonder methode werken
- onder hoge druk moeten beslissen
- trots zijn om tot het team te behoren

Dan vertonen groepen de neiging om

- zwart-wit te gaan denken
- zich moreel superieur op te stellen
- gevoel van onkwetsbaarheid te ontwikkelen
- tegenstander zwaar te onderschatten omdat men hem stereotypeert

gevolgen voor zoekproces info
- slecht oppervlakkig
info bestuderen

Hoofdstuk 11: Leiderschap, leidinggeven en coaching

11.1 De leider als positie

- medewerkers leiden en worden voortaan verondersteld deze medewerkers te inspireren of minstens te motiveren of nog wat realistischer misschien: deze medewerkers zeker niet te demotiveren
- kan verdeeld zijn over verschillende teamleden: 1 voor duidelijke afspraken, 1 voor sfeer, 1 voor de monitoring van de afspraken

11.2 Leider als persoon

- beschikken over (aangeboren) trekken die hen onderscheiden van niet-leiders
- bijzondere gave om anderen gedurende een langere periode positief te beïnvloeden en bewondering of te dwingen
- *charisma*: mensen die snel een positieve aangename, al dan niet blijvende indruk kunnen maken, raken verassend snel onze ideeën, gevoelens, attitudes.

11.3 Leiderschap als proces

Zie boek p 219

11.4 De ware charismatische leider

De ware leider idealiseert

- hebben idealiserende invloed
- hebben het vermogen anderen achter zit te krijgen vanwege hun eigen persoonlijkheid, eigen waarden, het idealiserende appel op het betere ik in ons
- hebben bijna geïdealiseerd beeld van de te bereiken toekomst
- hebben aantrekkelijke visie op de toekomst (betere toekomst, spreekt veel mensen aan)
- betere toekomst spreekt volgelingen aan: zijn bereid om offers te maken en te streven naar het hoge doel
- moet geloofwaardig zijn
- bereiken geloofwaardigheid door duidelijk samenhangend geheel van overtuigingen

De ware leider inspireert

- charismatische leider geeft visie
- zorgt voor intellectuele stimulansen, zet ons aan het denken, help ons uitgangspunten kritisch te vragen, maakt ons creatief, ons risico durft laten nemen
- geeft ons visie

De ware leider individualiseert

- individuele aandacht : we voelen ons door de leider aangesproken

De ware leider intensiveert

- zet aan tot nieuwe actie

11.5 Leidinggeven in de praktijk

→ gezond verstand, elementaire psychologie, veel ervaring en wijsheid

5 uitgangspunten:

- ❖ *Duidelijkheid*
 - medewerkers verwachten duidelijkheid van leidinggevende
 - helderheid, communicatie, ondubbelzinnigheid inzake beslissingen, duidelijkheid over verwachtingen zeer belangrijk !
- ❖ *Doelgerichtheid*
 - een goeie chef weet dat management een proces is van georganiseerd succes en dat management doelgericht zou moeten zijn
- ❖ *We worden graag geleid door een emotioneel intelligente chef*
 - leidinggevende moet negatieve gevoelens onder controle kunnen houden
 - veel aanmoedigen
- ❖ *Medewerkers zijn zeer gevoelig voor rechtvaardigheid*
- ❖ *Elke leidinggevende moet zijn mensen fair behandelen, duidelijk zijn in zijn communicatie, feedback geven, voldoende luisteren*

11.6 Situationeel leiderschap

Zie p224

11.7 Coaching

= het daadwerkelijk helpen van een andere persoon bij het formuleren en bereiken van zijn doelstellingen

3 principes, 5 rollen

Principe 1

- vertrek steeds vanuit de coachee
- bij instructies= boodschap centraal
- bij discipline gesprekken=gemaakte afspraken centraal

Principe 2

- vliegen op de vleugels van je sterkte

Principe 3

- positieve besmetting
- goede coaches houden het positief en ze blijven zo veel mogelijk binnen de positieve driehoek
- positieve driehoek: positief naar anderen, naar zichzelf, naar uitdaging
- goede coach kan hard zijn: maar niet afbrekend, vernederend, cynisch
- positief naar uitdaging: spreken in termen van mogelijkheden, oplossingen, alternatieven
- positief naar zichzelf: stralen zelf vertrouwen uit

Rol 1: Doelverheldering

- helpt coachee nieuwe, andere, betere of meer uitdagende doelstellingen te formuleren
- vele coaches zijn confronterend

Rol 2: padverheldering

→ coach zal alternatieve wegen aanduiden, wegen tonen waar de coachee niet aan gedacht heeft of niet mee om durft te gaan

Rol 3: training

→ coach zal coachee nodige kennis bijbrengen: kan ideeën, attitudes, vaardigheden en routines omvatten

Rol 4: momentum

→ coach besteed speciale aandacht aan de blijvende motivatie

Rol 5: bijsturing

→ geeft veel feedback en maakt duidelijk waar coachee staat

Hoofdstuk 12: Operationsmanagement

- vormt het kloppend hart van een bedrijf
- loopt als een rode draad doorheen de managementprocessen van plannen, organiseren, leidinggeven en controleren
- vertegenwoordigt grootste deel van kostenbudget
- functie waarbinnen veel flexibiliteit vereist is
- *hoteling*: hierbij wordt werkruimte toegewezen op basis van aanvraag zonder dat een vaste werkplek aan werknemers toegewezen wordt
- niet te verwarren met *supplychainmanagement*: een onderdeel van operationsmanagement en slaat specifiek op de afstemming van de processen bij de leverancier
- Supply chain* = een netwerk van organisaties die producten of diensten leveren, produceren, opslaan en verdelen
- klant staat centraal CRM is belangrijk onderdeel
- *CRM(customerrelationshipmanagement)*= leren over de behoeften en het gedrag van de klant om zo een betere relatie met hen op te kunnen bouwen

12.1 Wat is operationsmanagement?

- = Het geheel van activiteiten die waarde creëren via producten door input om te zetten in output
- id 1^e plaats creëert het waarde
 - id 2^e plaats waarde gecreëerd door producten } =manier waarop organisaties producten produceren
 - input: menselijke arbeid, kapitaal, informatie en technologie
 - input wordt omgezet in output waarvan waarde hoger is dan waarde van de individuele onderdelen
 - operationsmanagers houden zich vaak bezig met stroomschema's, formules, computersoftware en analysemethoden

12.2 Verantwoordelijkheden van het operationsmanagement

In het algemeen 5 doelstellingen:

- ❖ *zorgt ervoor dat producten voldoen aan de wensen van de klant, maw, ze moeten beantwoorden aan kwaliteitsnormen*
- ❖ *moeten zorgen voor voldoende snelheid en de tussen de vraag van de klant naar een bepaald product en de levering minimaliseren*
 - snelheid; voordeel dat voorraden miniem kunnen zijn en dat afgeleverde producten nog voldoen aan eisen van de klant
- ❖ *snelheid bewaken en ervoor zorgen dat te producten tijdig aan de klant geleverd worden*
- ❖ *flexibel zijn*
- ❖ *moet ervoor zorgen dat de kosten zodanig beheerd worden dat enerzijds de eindprijs beantwoordt aan wat een klant voor het product wil betalen en anderzijds de organisatie winst maakt*

12.2.1 vastleggen van de operationele strategie

- kan van bovenaf(top-down) -> strategie komt voor uit algemene strategie / van onderop(bottom-up) ontstaan

12.2.3 productontwerp

- operationsafdeling verantwoordelijk voor ontwerpen van producten en diensten
- productontwerp is zeer belangrijk omdat het de mening van de consument over het product kan sturen + belangrijk deel van de productiekosten bepaald, veel hulpmiddelen
- *CAD-systemen(Computer Aided Design)* waarmee productontwerpen, tekeningen en tests interactief op een computer uitgevoerd kunnen worden ! ➔ Simulaties !

12.2.3 Ontwerpen van operationele systemen

❖ **Beslissing over de te produceren hoeveelheden**

- =capaciteitsplanning
- = proces waarin men de vraag probeert te voorspellen en vervolgens beslist welke middelen nodig zijn om aan de vraag te voldoen
- vereist eerst een prognose, die vertaald wordt in capaciteitsvereisten
- *kortlopende capaciteitsveranderingen*= overwerken, schuiven met bestaand personeel, voorraden gebruiken, uitbesteden van activiteiten die niet als kernactiviteit worden gezien
- *langlopende veranderingen* = omvatten het uitbreiden of inkrimpen van materiële faciliteiten

❖ **Beslissing over hoe te produceren**

- 1^e onderdeel: technologische hoofdbeslissing waarbij beslist wordt wat de technologie is die gebruikt wordt voor de productie
 - geïnitieerd door technici, die verschillende technologieën screenen
 - nauwe samenspraak met het management genomen
- 2^e onderdeel: andere technologische keuzen
 - job-shop-proces*=artikelen worden geproduceerd in kleine partijen, vaak op specifiek verzoek van een klant
- 3^e onderdeel: keuze van specifieke onderdelen zoals soort apparatuur en mate van automatisering
- 4^e onderdeel: keuze van processtroom
- ook beslissen waar de producten worden geproduceerd
 - nabijheid bij de afzetmarkt*
 - > verlaagt transportkosten
 - > verhoogt gevoeligheid voor marktveranderingen
 - vestiging dicht bij input van middelen*
 - >beschikbaarheid van goedkope of gekwalificeerde arbeidskrachten
 - > grondstoffen
 - >energiebronnen
 - > overheidssteun
 - > knowhow
- *delokalisatie*= het verplaatsen van belangrijke activiteiten van het bedrijf naar een andere land of streek
- verschillend van *outsourcing*= activiteiten verhuizen die niet tot de kern van de onderneming behoren
- *Offshoring*= volledig verplaatsen van het bedrijf naar het buitenland

❖ **Beslissing over wie het werk uitvoert**

- beslissen over de vaardigheden en kennis waarover toekomstige werknemers moeten beschikken

12.2.4 Kwaliteitsbeheer

- doel: ervoor zorgen dat de geleverde producten voldoen aan de kwaliteitsnormen
- 5 verschillende visies op kwaliteit

❖ **Transcendente benadering**

kwaliteit wordt gehanteerd als iets dat de gewone dagelijkse ervaring overstijgt

❖ **Productgebaseerde definities**

- verschillen in kwaliteit terug te brengen tot verschillen in de hoeveelheid van een gewenst ingrediënt of eigenschap(economisch gerichte visie)

❖ **Klantgerichte definities**

- producten worden afgestemd op de wensen en behoeften van de klant

❖ **Productiegebaseerde definities**

❖ **Waardegerichte definities**

→ kwaliteit wordt beschouwd als de graad van uitmuntendheid tegen een aanvaardbare kostprijs

Integrale Kwaliteitszorg

= zoekt op zeer systematische wijze naar de grondoorzaak van de problemen en tracht de oorzaken systematisch te elimineren

→ 2 bekende doelstellingen

ISO 9000

→ international standards of operations

→ waarborgt dat proces overeenkomt met de afgesproken normen

→ normen hebben betrekking op het hele proces, van eerste contact tot ontwerp en aflevering

→ onderdeel van IKZ

→ normen zijn internationaal erkend en worden gebruikt voor het beoordelen en vergelijken van bedrijven over heel de wereld

Six Sigma

= een kwaliteitsnorm die niet meer dan 3,4 defecten per miljoen eenheden of procedures toestaat

12.2.5 Planning en controle van het operationeel apparaat

= behelst planning en controle van arbeid, materiaal en kapitaalinput om output van de gewenste kwaliteit en kwantiteit zo efficiënt mogelijk te produceren

→ planning nooit perfect: onverwachte marktvraag, acties van de concurrentie, problemen in het operationeel systeem

→ 1 van de belangrijkste beslissingen binnen planning en controle, is voorraadbeheer

❖ **MRP(Materials requirements planning)**

→ complex, gecomputeriseerd systeem waarbij per product de vereiste materialen, arbeid en dergelijke bepaald worden

→ doelstelling: tijdig verschaffen van de correcte informatie(verschillende materiaal in juiste en optimale hoeveelheden en op juiste tijdstip in het productieproces aanwezig zijn)

→ operationeel manager kan via het systeem zien wat de impact is van een late levering, slechte kwaliteit van grondstoffen enzovoort..

❖ **MRPII**

→ stapje verder en neemt ook de input van andere afdelingen op

❖ **Just-in-time/ Kanban voorraad**

→ situatie waarin de productie gelijk is aan de geleverde hoeveelheid en waarbij de voorraad geminimaliseerd wordt

→ materiaal wordt in kleinere hoeveelheden aangekocht, eindproducten worden geproduceerd en afgeleverd op het moment wanneer ze verkocht worden

→ kan uitgebreid worden tot de eliminatie van alle verspilling om tot een proces te komen dat sneller en tijdiger is, dat goedkopere producten van hogere kwaliteit aflevert

❖ **ERP (enterprise resource planning)**

→ zorgt ervoor dat verschillende functies geïntegreerd worden met de bedoeling om de performance van de gerelateerde processen te verbeteren en zo bij te dragen tot de objectieven van operations

12.3 Lean operations

→ alle verspillingen, alle overbodige tussenstappen, alle operaties zonder toegevoegde waarde uit te schakelen

12.3.1 Verspilling tegengaan

8 grootste verspillingen

- overproductie
- herstellen van vermijdbare defecten en foute leveringen
- transporttijden en kosten
- vermijdbare wachttijden
- overdreven voorraden
- onnodige bewegingen en te verre verplaatsingen
- overprocessing
- onbenutte creativiteit en capaciteit

12.3.2 Iedereen erbij betrekken

- er is nieuwe cultuur nodig
- moet gedragen worden door iedereen, van hoog tot laag
- iedereen moet ideeën kunnen aanbrengen voor permanente verbeteringen, potentiële verspilling signaleren

12.3.3 Permanente verbetering

5 basisstappen van lean proces

- identificeer de activiteiten die waarde creëren
- Bepaal de belangrijkste stappen om die waarde effectief te leveren
- Schakel de stappen uit die geen waarde toevoegen
- Zorg ervoor dat de producten ter beschikking staan als de consument ze nodig heeft
- Verbeter je processen permanent

Hoofdstuk 13: De financiële functie

13.1 De financiële functie in een bedrijf

- geld is een uiterst belangrijk middel en doel van elk bedrijf
- doel: maximalisatie van de waarde van het bedrijf voor de eigenaar of aandeelhouders
- winstmaximalisatie en waardemaximalisatie niet hetzelfde

13.2 Financiële planning

13.2.1 Projectie van de resultatenrekening, balans en kasplanning

- financiële middelen van een bedrijf zijn gelimiteerd en moeten dus zorgvuldig aangewend worden om grote en stabiele aandeelhouderswaarde te creëren

Financiële planning:

- = bestaat uit een geprojecteerde kasplanning, een balans en een resultatenrekening en moet managers toelaten de financiële impact van beslissingen in te schatten en de middelen op een doeltreffende manier in te zetten
- waarde van de financiële planning is afhankelijk van de accuraatheid
- zoveel mogelijk informatie verzamelen en rekening houden met onzekerheden
- informatie kan aanwezig zijn in de omgeving van het bedrijf/binnen het bedrijf
- op basis van inschattingen en informatie zal de financieel manager een projectie maken van resultatenrek, balans en kasplanning
- geprojecteerde resultatenrekening zal bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten omvatten, aangevuld met financiële kosten

Directe kosten

- kosten die direct toewijsbaar zijn aan een bepaald product of dienst, terwijl indirecte dat niet zijn

Vaste kosten

- kosten die vastliggen, ongeacht de hoeveelheid die geproduceerd of verkocht wordt

Variabele kosten

- evolueren mee met de hoeveelheid goederen die geproduceerd of verkocht wordt

Belangrijke taak van het financieel beleid => kostprijscalculatie

Kostenplaatsmethode

- bedrijfscapaciteit wordt onderverdeeld in een stelsel van kostenplaatsen
- kostenplaats een reëel of fictief bedrijfsonderdeel waar een homogene prestatie wordt geleverd
- indirecte kosten worden toegerekend aan de kostenplaatsen en wordt een kostprijsstarief per prestatie-eenheid vastgesteld
- telkens wanneer in een bepaalde kostenplaats de prestatie wordt geleverd wordt het kostprijsstarief van deze kostenplaats naar de betreffende kostendrager doorberekend

Activity based costing

- geïntroduceerd door Bruns en Kaplan
- indirecte kosten worden toegewezen aan activiteiten
- meest kenmerkende activiteit per activiteitencentrum => *cost driver*
- per cost driver: tarief vastgesteld op basis van toegerekende kosten

Balans

= momentopname

→ IMVA: activa die niet tastbaar zijn

→ Financiële vaste activa

→ Vlottende activa: groeperen de activa die relatief gemakkelijk in geld om te zetten zijn (voorraden, vorderingen, geldbeleggingen, liquide middelen)

laatste onderdeel van de financiële planning

→ *geprojecteerde kasplanning* : geeft een overzicht van de inkomsten en uitgaven van het bedrijf

Belangrijk element van de financiële functie

→ bewaken van de liquiditeit

andere elementen voor financiële situatie weer te geven:

→ rendabiliteit: af te lezen van de resultatenrekening en geeft inzicht in de winstgevendheid van het bedrijf

→ solvabiliteit: af te leiden uit de balans

13.3 Investeringsbeslissingen

→ 1 van de belangrijkste werkvelden van de financiële functie is het ondersteunen van investeringsbeslissingen

Terugverdientijd

→ er wordt nagegaan hoelang het duurt vooraleer de toekomstige kasstromen compenseren voor de initiële investering

→ houdt geen rekening met de waarde van een project, noch met de tijdswaarde van geld

→ er moet rekening gehouden worden dat het geïnvesteerde geld niet belegd kan worden

→ er zijn aan de realisatie van de toekomstige kasstromen risico's verbonden

Netto actuele waarde

→ houdt rekening met inflatie

→ opportuniteitskosten van de investering

→ risico's van de toekomstige kasstromen door toekomstige kasstromen te verdisconteren met de basis interestvoet

→ formule zie p 256

→ NAW negatief: investering kan niet opwegen tegen de kosten

Interne rendementsgraad(IRG)

→ formule zie p 257

→ investering wordt uitgevoerd wanneer die gelijk is aan gewenste minimumrendement

→ inschatten risico is een heikelpunt; enkele technieken ter beschikking !

-> *sensitiviteitsanalyse*: er wordt nagegaan hoe de analyse beïnvloed wordt indien de assumpties niet gehaald worden

-> *scenarioanalyse*: verschillende assumpties worden tegelijkertijd veranderd en er worden meestal drie scenarios gepresenteerd (pessimistisch, optimistisch en realistisch)

*geeft geen inzicht in de kans dat een bepaald scenario zich voordoet

-> *simulatie*: waarbij een model voor het investeringsproject wordt opgesteld en de relatie tussen de belangrijkste assumpties gemodelleerd worden

*moeilijk toe te passen voor radicale innovaties

Hoe de kasstromen inschatten??

→ *reële optietechnieken*: een investeringsproject wordt opgesplitst in verschillende fasen, waarbij de eerste gezien wordt als een optie op de volgende en waarbij expliciet rekening wordt gehouden met het feit dat een project in

iedere fase stopgezet kan worden

* grote complexiteit van berekening en interpretatie

13.4 Financieringsbeslissingen

→ bedrijf kan gefinancierd zijn met interne of externe middelen

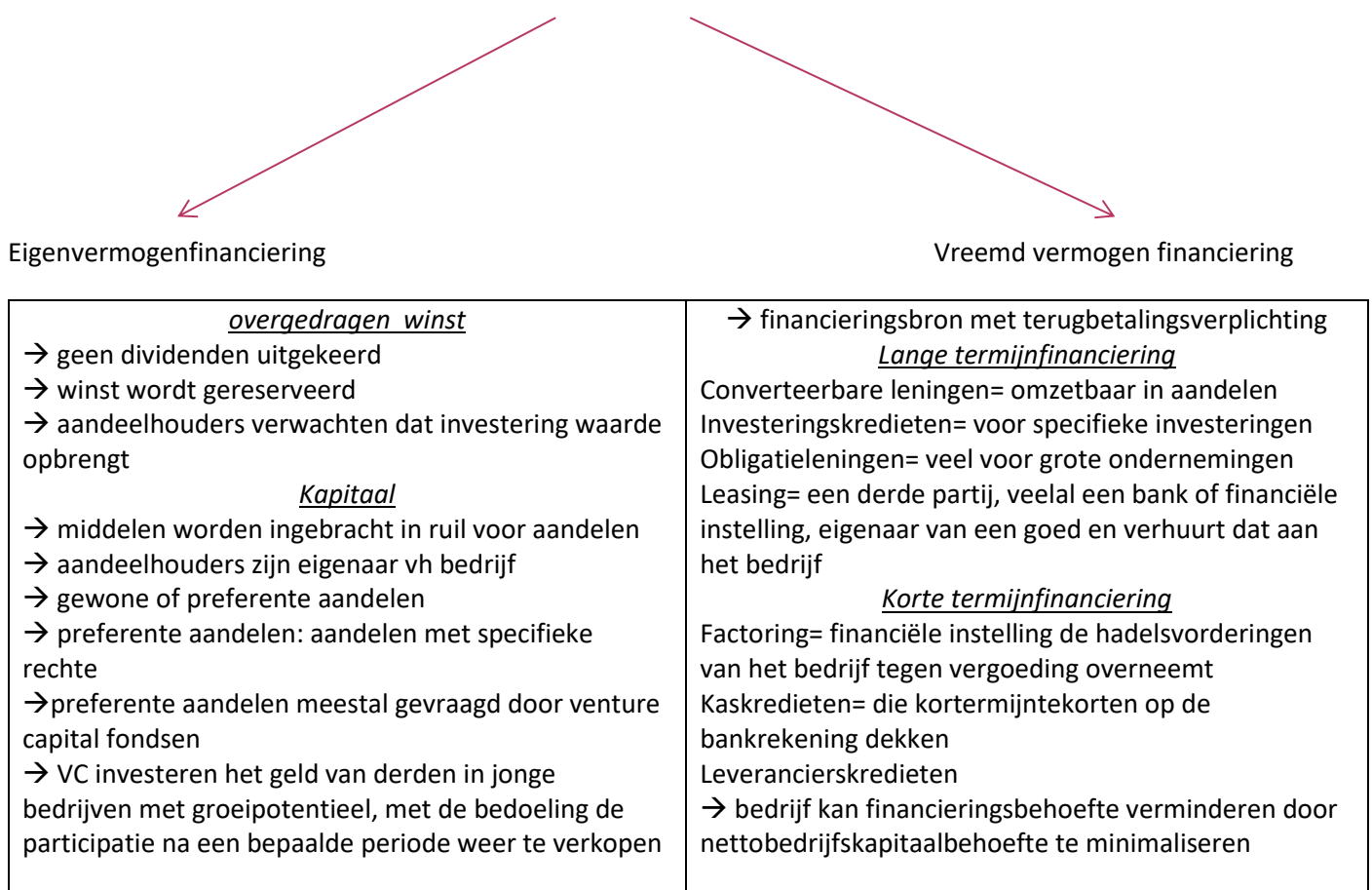
→ financieringsmogelijkheden zijn beperkter voor starten dan voor een ervaren onderneming

Business angels

= vaak rijke individuen die eerder hun sporen als ondernemer verdiend hebben

Venture capital fondsen

= Risicokapitaalfondsen die onafhankelijk van de geldschieter beheerd worden, met de bedoeling bedrijven met hoog potentieel te ondersteunen



13.5 Financiële controle

Controle functie → monitoring, controle van investeringsprojecten, voorraden, leveranciers, klanten en liquiditeit

Specifieke functies → kredietcontrole, kredietmanagement, interne audit

Rendabiliteit

→ hoe aantrekkelijk zijn de winsten ten opzichte van de ingezette middelen ?

Rendabiliteit van de totale activa

Resultaat

Totaal passief

-> houdt geen rekening met oorsprong van de door de onderneming aangewende middelen

Rendabiliteit van het eigen vermogen

Resultaat

Eigen vermogen

-> heel belangrijke maatstaf voor aandeelhouders

(bruto/netto)verkoopmarge

Bruto/netto bedrijfsresultaat

Verkopen

-> meet de marge die de onderneming realiseert op verkochte goederen of diensten

-> vaak opgesplitst in netto/bruto verkoopmarge (bij nettoverkoopmarge ook niet-kaskosten opgenomen worden)

Efficiëntie van de ingezette middelen

→ nagaan hoe efficiënt de middelen ingezet worden

Aantal dagen voorraad

gemiddelde voorraad

x 365

Kostprijs van de verkopen

Aantal dagen klantenkrediet

Kortetermijnhandelsvorderingen

x365

verkopen

Aantal dagen leverancierskrediet

Kortetermijnhandelsschulden

x365

aankopen

Omzet per werknemer

verkopen

Aantal werknemers

Liquiditeit

→ nagaan in hoeverre de inkomsten van de ondernemingen voldoende zijn om de uitgaven te dragen

Current ratio

Vlottende activa

Vreemd vermogen op korte termijn

→ gaat na in hoeverre de vlottende activa voldoende zijn om het vreemd vermogen op korte termijn te dekken

Acid test ratio

Kortetermijnvorderingen+geldbeleggingen+cash

Vreemd vermogen op korte termijn

→ deze test gaat ervan uit dat voorraden niet gemakkelijk omgezet kunnen worden omgezet in liquide middelen en dus moeilijker aangewend kunnen worden

Solvabiliteit

→ geven weer in hoeverre een onderneming via schulden gefinancierd is en in welke mate de onderneming in de mogelijkheid verkeert deze schulden terug te betalen

Algemene schuldgraad(%)

Vreemd vermogen

Totaal vermogen

→ geeft inzicht in de financieringsbronnen van de onderneming en kan voor bepaalde partijen een eerste aanduiding zijn van de leencapaciteit van de onderneming

13.6 Fusies en overnames

financieel management speelt belangrijke rol

→ gaat na hoe overname gefinancierd kan worden

→ zal kaders uitzetten voor het bepalen van de waarde van de aandelen van het bedrijf dat overneemt

-> *boekhoudkundige methode*: waarde is gebaseerd op de jaarrekening van het over te nemen bedrijf

-> *marktgerelateerde methode*: waarde gebaseerd op vergelijkbare bedrijven van de markt

-> *kasstroomgebaseerde methode*: waarde gebaseerd op de waarde van de toekomstige kasstromen

H14: Inleiding tot het marketingdenken omdat klanten echt belangrijk zijn

14.1 De essentie van marketing

Marketing

= een filosofie en een methodiek waarbij de belangrijkste bedrijfsprocessen worden afgestemd op reële behoeften van de klant

- duurzame ontwikkeling van onze samenleving
- klant staat centraal
- zeer radicaal denken
- draait rondom klantwaarde

14.2 De marketing mindset

= betekent dat men niet zozeer verliefd is op het eigen product of alle processen afstemt op de eigen superioriteit, maar dat wel degelijk de klant de ervaring heeft dat hij de belangrijkste stakeholder is van het bedrijf

- vijand is de production mindset

14.3 Marketingmanagement

14.3.1 Doelgroepbepaling

- heeft een hele grote impact op alle andere stappen binnen het marketingproces
- we kunnen 3 fasen onderscheiden

❖ Marktsegmentatie

- = bestaat uit een groep potentiële klanten die dezelfde kenmerken of behoeften hebben
- = het proces waarbij je klanten op systematische en relevante wijze indeelt in voor het bedrijf/de bedrijfsstrategie relevante groepen
- markt kan opgedeeld worden in geografische, demografische, psychologische, gedragskenmerken

❖ Doelgroepkeuze of targeting

targeting wordt bepaald door volgende factoren

→ *Strategische keuze*

→ *Grootte en groei van het segment en de middelen van het bedrijf*

-> segment moet groot genoeg zijn voor potentiële groei als het bedrijf winstgevend wil zijn

-> grootte van segment moet afgestemd zijn op beschikbare middelen

→ *structurele aantrekkelijkheid van het segment*

-> moet zich in een bepaald segment te begeven omdat het dan concurrentievoordeel bezit en opgewassen zijn tegen macht van leveranciers en klanten

❖ Positionering

= product van het bedrijf in de ogen van een klant een zodanige plaats inneemt dat het anders is dan andere, vergelijkbare producten

-> complexe en vaak langdurige bezigheid

14.3.2 De marketingmix

Product

- niet alleen fysiek product maar ook attributen

P_{rijs}

- prijs is vaak een moeilijke opgave
- te lage prijs: onmogelijk winstgevend
- te hoge prijs kan klanten afschrikken

P_{laats}

- product moet bij de doelgroep terechtkomen op de juiste plaats en op het juiste tijdstip
- doeltreffend distributiesysteem is onontbeterlijk

14.4 Marketing in actie: leve het sterke merk

→ buzzmarketing: je zorgt ervoor dat consumenten je merk overnemen door erover te praten, te mailen, verhalen te vertellen, te roddelen

Een merk heeft 5 verschillende functies

- ❖ Herkomst
- ❖ Kwaliteit
- ❖ Signaalfunctie
- ❖ Onderliggende waarden
- ❖ Vertrouwen

Hoofdstuk 15: Inleiding tot human resourcesmanagement

15.2 Van personeelsadministratie tot human resourcesmanagement

2 principes

- ❖ *Personeelsbeleid wordt in de lijn gevoerd*
 - alle lijnverantwoordelijken nemen volledige verantwoordelijkheid op zich voor de mensen die in hun afdeling werken
 - nemen de belangrijke beslissingen
 - personeelsafdeling is er voor advies, coaching en afstemming met andere afdelingen
- ❖ *Personeelsbeleid is een professionele specialisatie*

Wanneer deze 3 elementen terug te vinden zijn in het personeelsbeleid spreken we over HR

- ❖ Beleid is sterk proctief
- ❖ Personeelsbeleid sluit nauw aan bij bedrijfsstrategie
 - HRM heeft vaak strategische klank gekregen
 - strategie zal voldoende rekening houden met het beschikbare menselijke potentieel
- ❖ Topmanagement heeft een expliciete visie op de factor mens, het belang van deze factor en de manier waarop het bedrijf om wil gaan met mensen

15.3 Het strategisch gehalte van HRM

- HRM zou horizontaal en verticaal geïntegreerd moeten zijn
- *horizontale integratie*: verschillende HR toepassingen en methoden zijn onderling voldoende op elkaar afgestemd
- *verticale integratie*: activiteiten op het HRM-terrein afgestemd op de algemene strategie van het bedrijf

15.4 Niveaus van HRM

- HRM → gericht op spanningsverhouding tussen mensen en organisatie
- je kunt het team centraal stellen, een individu, of een organisatie

15.5 Een overzicht van de belangrijkste HR-processen

15.5.1 Personeelsplanning

Welke jobs, op welke momenten ?
moeilijkste jobs !

15.5.2 Instroom

- zodra behoefte aan personeel → instroombehoefte
- meestal mensen zoeken die heel goed passen in de bestaande bedrijfscultuur, over juiste competenties beschikken en die passen in het budget
- aanwerving is een kostenpost

15.5.3 Opleiding

Onderscheid tussen

- Initiële basisopleiding
- eerste socialisatieopleiding
- technische basisopleiding
- niet-technische opleidingen

- kan on the job zijn: dan leer je al doende
- kan off the job zijn: met formele coaching
- ervaren fieldcoaches gaan mee
- kan in simulator zijn

15.5.4 Beoordeling

15.5.5 Beloning

- beloningen hebben grote symbolische waarde
- materiële beloningen
- niet-materiële beloningen
- financiële beloningen
- *stroke economy*
- medewerkers die geen erkenning krijgen zullen die zoeken
- liever negatieve aandacht dan helemaal geen aandacht
- liever onvoorwaardelijke erkenning dan voorwaardelijke
- *path-goaltheorieën*
- maak het doel zeer aantrekkelijk
- toon zeer goed aan hoe het middel tot het doel leidt
- Beloon een beetje voor wie het middel inzet en beloon zeker niet degene die andere ongewenste doelen bereikt
- 2 tendensen:
 - vooral regelmatig terugkerende kleinere beloningen
 - kans to 'hit big'
- regelmatige beloningen hebben 2 voordelen:
 - heel veel erkenning mee geven
 - helpen het pad en het doel permanent levendig te houden
- tegenstanders = snel gewenning krijgen

15.5.6 Uitstroom

15.5.7 Taakontwerp

Verschillende benaderingen bij taakontwerp

- ❖ Speciale aandacht voor de materiële werkmgeving
- ❖ Speciale aandacht voor de mentale belasting
- ❖ Speciaal aandacht voor inspraak

15.6 Bouwstenen van HRM: functiestudie of competentie?

- beginnen met *functiebeschrijving*: zo nauwkeurig en volledig mogelijk worden alle niet-evidente taken beschreven
- *functieanalyse*: zo nauwkeurig en volledig mogelijk de niet-evidente eisen vastgelegd waaraan een functiehouder moet voldoen
- basis van functieclassificatie
- *functiestudie*: belangrijk omdat functiestudie de HR-afdeling in staat stelt een aantal initiatieven te depersonaliseren
- competentiedenken wint terrein
- competentie is zeer breed
- competenties kunnen we op verschillende niveaus definiëren: individueel, groeps, en collectief niveau
- sommige denken uit strategische hoek

15.7 4 basisrollen voor elke HR-manager

- ❖ Procesexpert

- ❖ Ongekroonde werknemerskampioen
 - HR verantwoordelijke is mensgericht
 - vertrouwenspersoon
 - moet ontplooiing van de medewerkers centraal stellen
 - speelt in op de werknemer van vandaag, zijn verzuchtingen, en legitieme verwachtingen
 - pleitbezorger van de werknemer
 - ook gericht zijn op werknemer van morgen
 - diepe motivatie van de werknemer
- ❖ Veranderingsagent
 - helpt HR-verantwoordelijke veranderingen te begeleiden, faciliteren en waar nodig bij te sturen
 - kunnen proces versnellen door tijdig potentiële weerstanden te identificeren en ze om te buigen in steun
- ❖ Strategisch partner
 - helpt bedrijfsstrategie af te stemmen op de HR-strategie