

Poging tot beantwoorden van
Examenvragen ITO
2008-2009

1. a) Bespreek de voor- en nadelen van de verschillende juridische vennootschapsvormen besproken tijdens het college.

b)Onder welke omstandigheden zou u meer in het bijzonder voor een BVBA structuur kiezen en niet voor een NV structuur?

a)Bespreek de voor- en nadelen van de verschillende juridische vennootschapsvormen besproken tijdens het college.

NV (Naamloze Vennootschap)

- Voordelen:
 - Vrije overdraagbaarheid van aandelen = kapitaalvennootschap
 - Anonimiteit t.o.v. de fiscus
 - Fiscaalvriendelijke opvolging
 - Beperkte aansprakelijkheid
 - Inspraak in keuze van zaakvoerder (wel vrij beperkt bij hoge hoeveelheid aandelen)
- Nadelen:
 - Zware boekhoudkundige verplichtingen
 - Oprichtingskosten en oprichtingsverplichtingen (61.500 euro minimumkapitaal)
 - Ingewikkelde besluitvorming (raden van bestuur en algemene vergadering)

BVBA (Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid)

- Voordelen:
 - Familiaal karakter (strengere voorwaarden voor overdraagbaarheid van de aandelen) = persoonsvennootschap
 - Mogelijkheid tot het benoemen van een statutair zaakvoerder
 - Beperkte aansprakelijkheid
- Nadelen:
 - Beperkte overdraagbaarheid van aandelen
 - Authentieke notariële acte + registratiekosten nodig
 - Minstens met 2 (tenzij in een EBVBA)
 - Oprichtingsverplichtingen:
 - minimumkapitaal van €18.550 dat voor minstens € 6.200 volstort is
 - ieder aandeel, waarop in is ingeschreven, moet minstens 1/5 gestort zijn

EBVBA (Eenmans BVBA)

- Voordelen
 - Risico van ondernemen voor zelfstandigen verkleinen
 - Vennootstatuut voor zelfstandigen
 - Zelfde verplichtingen en rechten als BVBA
- Nadelen
 - Minimumkapitaal van € 18.500, waarvan minstens € 12.400 volstort is

CVBA

- Voordelen:
 - Minder gereguleerd
 - Meer vrijheid in het opstellen van statuten
- Nadelen:
 - Ingewikkelde statuten kunnen zorgen voor beslissingmoeilijkheden

Com. VA (Commanditaire vennootschap)

= mengvorm tussen bvba en nv

Aandelen aan toonder (uit nv) en statutaire zaakvoerder (BVBA)

➔ voor- en nadelen van bvba en nv

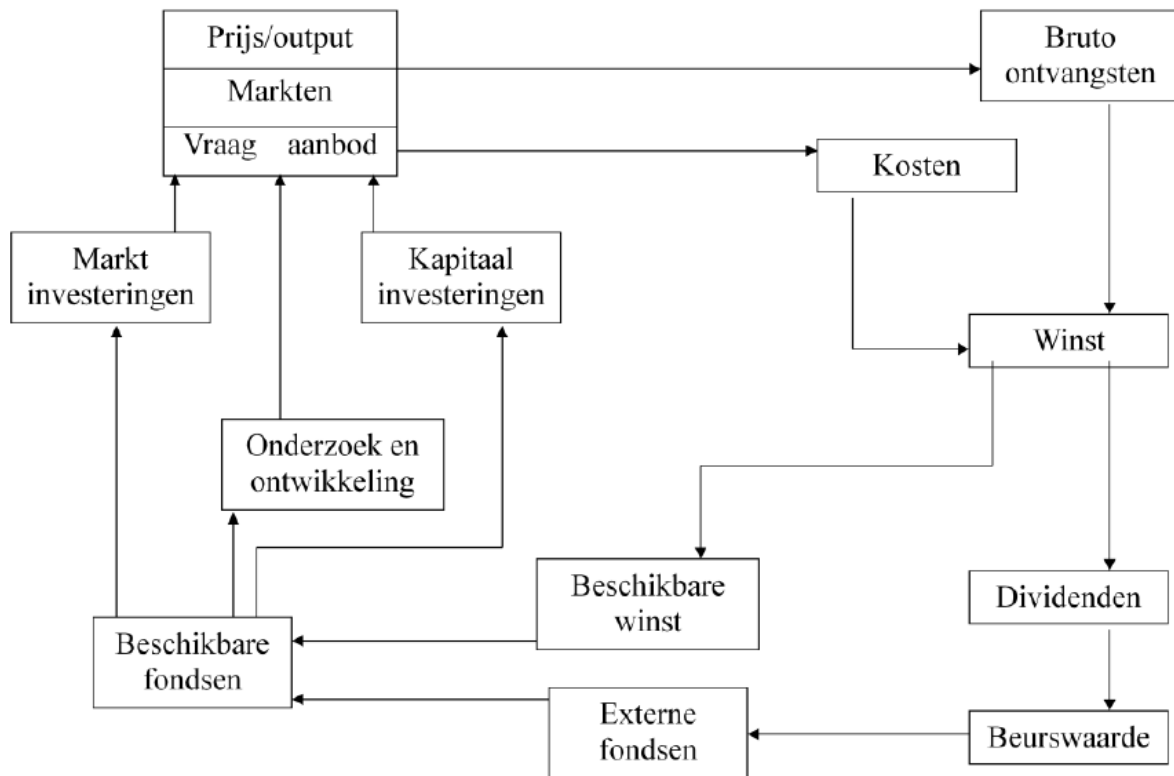
b)Onder welke omstandigheden zou u meer in het bijzonder voor een BVBA structuur kiezen en niet voor een NV structuur?

Bij familievennootschappen wordt er beter geopteerd voor een BVBA, omdat deze bescherming biedt tegen ongewenste aandeelhouders. De aandelen zijn immers slechts onder strikte voorwaarde overdraagbaar, waardoor de vennootschap in het bezit van een bepaalde familie kan blijven.

2. Bespreek de generische principes die de basis vormen van de juridische vennootschapsvormen. Met andere woorden, waarom is er nood aan dergelijke juridische structuren?

- Beperkte aansprakelijkheid
 - Enkel de inbreng kan opgeëist worden <-> in een firma is de ondernemer volledig aansprakelijk
- Rechtspersoonlijkheid
 - Het bedrijf heeft een eigen vermogen waarmee het zelf aankopen kan verrichten
- Fiscale redenen
- Verdeling van het nalatenschap en opvolging
 - enkel de aandelen worden overgedragen, het vennootschap blijft eigenaar van alle middelen

3. Bespreek de bedrijfseconomische cyclus van kosten, opbrengsten en investeringen zoals uitgewerkt tijdens het college van Prof. Sleuwaegen.



Een onderneming kan simpel voorgesteld worden als een eenheid die input (grondstoffen) omzet in output (producten, diensten), inspelend op de behoeften (onderneming bekeken als productiecel). Markten zijn hierbij heel belangrijk. De onderneming leert door de confrontatie met de markt hoe goed ze bezig is; bv. winst. Dit kan een signaal zijn naar de toekomst toe: wat moet de onderneming doen om te groeien: bv. middelen of investeerders nodig?

Een onderneming die binnen een markt optreedt en outputs produceert vormt middelen (inputs) om, tot deze outputs en maakt hiervoor kosten. Deze outputs worden geleverd aan de markt en hiervoor wordt een bepaalde prijs ontvangen. De prijs wordt bepaald door de confrontatie met de markt (vraag en aanbod).

De totale prijs vormt de bruto ontvangsten, trekt men hiervan de kosten af, komt men tot de winst. De winst wordt verdeelde. Een deel wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders als dividenden, het andere deel gaat naar het beschikbare fonds. Beschikbare fondsen door winst, bank, externe aandeelhouders,...

Hogere dividenden kunnen de beurswaarde van het bedrijf positief beïnvloeden, wat leidt tot een instroom van externe fondsen, die de beschikbare fondsen verder laten toenemen. De beschikbare fondsen kunnen aangewend worden om enerzijds te investeren in de markt en anderzijds in kapitaal (bv. bijkomende machines). Ook dient een deel van de beschikbare fondsen besteed te worden aan onderzoek en ontwikkeling, zodat met innoverende producten kan blijven ontwikkelen en aanwezig kan blijven op de snel veranderende concurrentiele markt. Deze investeringen leiden tot een groter marktaandeel, beïnvloeding van vraag en aanbod, het openen van nieuwe markten en de hier mee gepaard gaande opbrengsten.

4. Hoe evolueert de organisatiestructuur en het leiderschap van de onderneming in functie van haar groei?

Vijf verschillende fases waarbij er een negatieve correlatie is tussen het zeggenschap van de ondernemer en de groei van de onderneming.

In de eerste fases controleert de ondernemer alles maar naargelang we verder gaan, moet hij meer en meer bevoegdheden afgeven aan een managementteam.

De onderneming evolueert in vijf stadia waar de organisatiestructuur kan wijzigen, evenals de leiderschapstijl. Deze fasen zijn de volgende:

Stage 1: Existence (bestaan)

Stage 2: Survival

Stage 3: Succes

- Success - disengagement
- Succes - growth

Stage 4: take –off (expansie)

Stage 5: resource maturity

STAGE I: Existence (bestaan)

De organisatiestructuur kan beschreven worden als een eenvoudige structuur. De eigenaar doet alles en geeft direct leiding aan zijn ondergeschikten. Er zijn geen of minimale systemen van formele planning. De eigenaar is de onderneming.

STAGE II: Survival (overleving)

In de tweede fase blijft de organisatiestructuur eenvoudig. Er worden wel niveaus tussengeschoven waarbij personeel onder leiding staat van een sales manager of een ploegbaas. Geen van beide nemen echter autonoom beslissingen, maar voeren de bevelen van de eigenaar uit. De eigenaar staat nog steeds gelijk aan de onderneming. Er bestaan beperkte systemen van planning, namelijk deze van budgetvoorspelling.

STAGE III: Success (succes)

De derde fase bestaat uit twee subniveaus, zijnde **success-disengagement** (loskoppeling) en **success-growth** (groei). In het eerste subniveau merken we dat de onderneming gestabiliseerd wordt en erop gericht is, op hetzelfde niveau te blijven bestaan. De eigenaar gaat stilaan taken overlaten aan managers die gericht zijn op het voortbestaan van de onderneming en zal zelf zich losmaken van de onderneming om andere activiteiten op te nemen. Organisatorisch merken we op dat de onderneming geleid wordt door managers.

In het tweede subniveau zal de *eigenaar een veel belangrijkere rol* blijven spelen. Hij zal de onderneming verder richting groei leiden. Hiervoor zal hij hulp krijgen van managers die gericht zijn op de groei van de onderneming, alsook op de stabiliteit van de onderneming. In beide subniveaus merken we op dat de onderneming meer met functionele managers gaat werken en een meer gestructureerd systeem van besluitvorming en planning zal hanteren.

De ondernemer zal zijn keuze tussen één van beide subniveaus van allerlei factoren laten afhangen. Wanneer men zich in het eerste subniveau bevindt is het mogelijk om over te gaan naar het tweede subniveau en omgekeerd. Ook zal men vanuit het tweede subniveau kunnen overgaan naar de volgende fase, namelijk fase vier.

STAGE IV: Take-off

De vierde fase staat gelijk met een sterke groei van de onderneming. De onderneming wordt gedecentraliseerd met de bedoeling om de groei te bevorderen en toch de flexibliteit van een kleine onderneming niet te verliezen. *De onderneming zal sterkt geleidt worden door managers* die de complexe omgeving kunnen beheren en de groei kunnen bevorderen. *De eigenaar zal in veel gevallen loskomen van de onderneming.* De organisatie zal ook in divisie's worden onderverdeeld om de flexibliteit te bevorderen.

STAGE V: Resource maturity

Bij de vijfde fase merken we op dat de onderneming het managementteam snel genoeg zal moeten uitbreiden om zodoende mee te blijven met de groei van de onderneming. Er zal voldoende aandacht moeten besteed worden aan strategische planning, management by objectives en budgetten. Strategische en operationele planning worden basiselementen van de onderneming. De eigenaars en de onderneming zijn twee afzonderlijke gehelen zowel financieel als operationeel.

Doorheen de verschillende stadia merken we dus op dat de ondernemer stillaan loskomt van de onderneming en de onderneming voor zichzelf zal zorgen. Ook de organisatiestructuur wijzigt van een direct geleide onderneming naar een gedecentraliseerde onderneming waarbij managers de leiding op zich nemen.

5. Bespreek vijf (door u vrij te kiezen) kritische succesfactoren bij ondernemingsgroei.

In de tekst worden 8 succesfactoren besproken. Vier die betrekking hebben op de onderneming en vier die betrekking hebben op de eigenaar.

ONDERNEMING:

a) Financiële middelen

Het slagen van de onderneming is afhankelijk van de financiële middelen waarover de onderneming beschikt. We denken hier onder andere aan de hoeveelheid liquide middelen en de mogelijkheden om te lenen. Wanneer de onderneming over meer financiële middelen beschikt zal deze makkelijker kunnen groeien zonder gehinderd te worden door financiële tekorten.

b) Personeelsmiddelen

Personeelsmiddelen zijn eveneens een kritische succesfactor voor de groei van de onderneming. Hiermee wordt bedoelt de hoeveelheid en de kwaliteiten van het personeel dat voor de onderneming werkt. Zeker op het niveau van het management en de ondersteunende functies (staff-functies) is dit van heel groot belang.

c) Systems resources

Informatiesystemen zijn belangrijk voor een onderneming voor zowel de doorstroming van informatie van de top naar de bottom als omgekeerd. Ook ligt er een belangrijke succesfactor in plannings- en controlesystemen.

d) Business resources

Onder business resources worden de relaties met de klanten en de leveranciers, het marktaandeel, de distributieprocessen, de technologie en de reputatie waarover de onderneming beschikt bedoeld. De onderneming zal deze middelen moeten beheren op een zodanige wijze dat ze een meerwaarde voor de onderneming kunnen opleveren.

EIGENAAR (OWNER):

a) Doelen voor zichzelf en de onderneming

De doelen die de ondernemer zichzelf stelt en die hij aan de onderneming stel zijn belangrijk om de groei van de onderneming te bepalen.

b) Operationele capaciteiten

De eigenaar staat, zeker in de eerste fases, in voor de uitwerking van de marketing, de productie en de distributie van de onderneming. Ook moet de eigenaar beschikking over voldoende creativiteit om zodoende het product perfect aan de markt aan te passen.

c) Manageriële capaciteiten

De eigenaar zal verplicht zijn taken en verantwoordelijkheden te delegeren. De mate waarin hij dit doet en de kwaliteit van de keuze van personen aan wie gedelegeerd wordt is een fundamentele succesfactor voor de groei. Wanneer de eigenaar alle verantwoordelijkheden wil blijven uitvoeren zal de onderneming hieronder leiden, net als wanneer er aan verkeerde (onbekwame personen in economische) zin gedelegeerd wordt.

d) Strategische capaciteiten

De strategische capaciteiten zoals de visie op de huidige situatie, zoals de sterkte en zwakten, en de mate waarin op goed wordt ingespeeld in de bepaling van de organisatiedoelen zullen een bepalende factor zijn voor het succes van de onderneming.

6. 1)Bespreek Porter's vijf krachten model.

2)Waarvoor wordt het gebruikt?

1)Bespreek Porter's vijf krachten model.

Via het porter model kan men de krachten onderzoeken die de winstgevendheid van een industrie kunnen bedreigen.



State of competition depends on these 5 forces.

- ➔ The strenght of these forces determine the ultimate profit potential
 - Intense: no spectacular return on investment (eg steel industry)
 - Mild: allows quite high returns

Industry Rivalry:

De interne rivaliteit staat centraal in het Porter Five-Forces model omdat deze kracht beïnvloed kan worden door elke andere kracht. In het kort staat deze interne rivaliteit in het teken van de strijd naar meer marktaandeel waarnaar elk bedrijf binnen een industrie naar streeft. Voornamelijk prijscompetitie kan de interne rivaliteit sterk beïnvloeden en alle factoren die een impact hebben op de prijszetting zijn bijgevolg een belangrijke katalysator voor de interne rivaliteit.

De marktconcentratie is één van de belangrijkste determinanten voor prijscompetitie en bijgevolg interne rivaliteit. Hoe minder de markt geconcentreerd is (dus veel bedrijven met elk slechts een zeer beperkt marktaandeel) hoe sneller een onderneming zal trachten, door agressief te prijzen, marktaandeel van zijn concurrenten in te pikken. Het winst-vernietigende effect, door een algemeen lagere prijszetting voor alle cliënten, is verwaarloosbaar in een laag geconcentreerde markt. Indien de markt hoog geconcentreerd is, dus een markt met slechts enkele spelers, is zowel dit winst-vernietigende effect groter alsook de drang om via prijsregulatie en onderlinge afspraken de prijsrivaliteit te verminderen. Wat zou zorgen voor minder interne rivaliteit.

Een overschot aan capaciteit stelt een bedrijf instaat aan een grotere vraag te voldoen bij een vermindering van de prijs. De capaciteit die bijgevolg niet gebruikt wordt en tevens als een 'sunk cost' kan beschouwd worden is een factor die de prijsrivaliteit vergroot en bijgevolg ook de interne industriële rivaliteit. 'Exit barriers' daarentegen zorgen ervoor dat een bedrijf niet zomaar de industrie gaat verlaten wegens te veel verloren kosten die niet meer recupereerbaar zijn (sunk costs). Deze exit barriers maken de prijsrivaliteit intenser en zorgen voor een ware strijd om te overleven. Bijgevolg zijn deze eveneens een factor die de interne rivaliteit aanmoedigt. Product differentiatie daarentegen zorgt voor een lagere prijselasticiteit van de vraag en maakt agressieve prijszetting minder efficiënt. Dat is de reden dat productdifferentiatie interne rivaliteit vermindert.

Threat of entry:

Nieuwe toetreders in de markt zorgen voor een lagere winst voor de incumbents (de reeds gevestigde bedrijven) en dit op twee manieren. Ten eerste moet de marktgroote nogmaals gedeeld worden onder een extra speler waardoor het marktaandeel van de reeds gevestigde bedrijven meestal daalt. Anderzijds wordt de marktconcentratie lager waardoor de prijsrivaliteit en de interne rivaliteit in de industrie versterkt wordt.

Zowel leereffecten als schaaleffecten hebben een belangrijke invloed op de eventuele toetreding van nieuwe spelers. Indien er veel vaste kosten zijn en de 'minimum efficient scale' zeer hoog ligt, is het moeilijk voor nieuwe toetreders om efficiënt te produceren. Dit zal haast onmogelijk zijn waardoor deze hogere kosten hebben dan de reeds gevestigde bedrijven en zo een lagere winstmarge kunnen behalen (of soms zelfs met verlies moeten verkopen). Dit zal ervoor zorgen dat het gevaar van nieuwe toetreders relatief klein zal zijn. Eenzelfde analogie kunnen we maken met de leereffecten. Indien deze zeer groot zijn, zal dit een belemmerend effect hebben op toetreders.

Ook de overheid en wetgeving kan een invloed hebben op toetreding. Denk maar aan belemmerende factoren zoals patenten, octrooien, enz. Een beperkte of schaarse toegang tot belangrijke input zoals grondstoffen, know-how, distributiekanaal, enz. heeft gelijkaardige gevolgen.

Substitutes:

Het bestaan van substituten zorgt voor een verlies aan winst op dezelfde manier als nieuwe toetreders (zoals hierboven besproken). Belangrijk is dus om te weten of er substituten zijn en of deze dezelfde prijs/kwaliteit verhouding hebben. Een andere belangrijke factor is de prijselasticiteit van de vraag. Indien deze hoog is, zullen consumenten sneller overschakelen naar substituten indien onze kwaliteit van de producten daalt of de prijs toeneemt.

Buyer power & Supplier power:

Hierbij moeten we eerst een onderscheid maken tussen indirecte en directe macht. Omwille van gewone gevolgen van gebeurtenissen in de markt van consumenten/leveranciers (vraag en aanbod) kunnen deze onze marktstructuur (zijnde van de bedrijven) beïnvloeden. Dit is wat men indirecte macht noemt. Competitiviteit binnen de markt van consumenten/leveranciers is hier een belangrijke factor in.

Directe macht is dan weer zeer afhankelijk van de concentratie in de markt van consumenten/leveranciers, het gevaar van voorwaartse/achterwaartse integratie,

aankoophoeveelheden, eventuele substituten en relatieafhankelijke investeringen. Bij een hoge marktconcentratie van zowel consumenten als leveranciers zullen zij meer macht kunnen uitoefenen. De aankoop van grote hoeveelheden en het bestaan van substituten gaat de macht van leveranciers verkleinen en van de consumenten vergroten. Indien leveranciers voorwaarts kunnen integreren en consumenten achterwaarts, zullen zij tevens een grotere macht op de bedrijven kunnen uitoefenen. Relatiespecifieke investeringen hebben een invloed afhankelijk wie deze gemaakt heeft, de bedrijven of de leveranciers/consumenten. Indien de bedrijven deze gemaakt hebben zullen de leveranciers/consumenten aanzienlijk meer macht kunnen uitoefenen.

2)Waarvoor wordt het gebruikt?

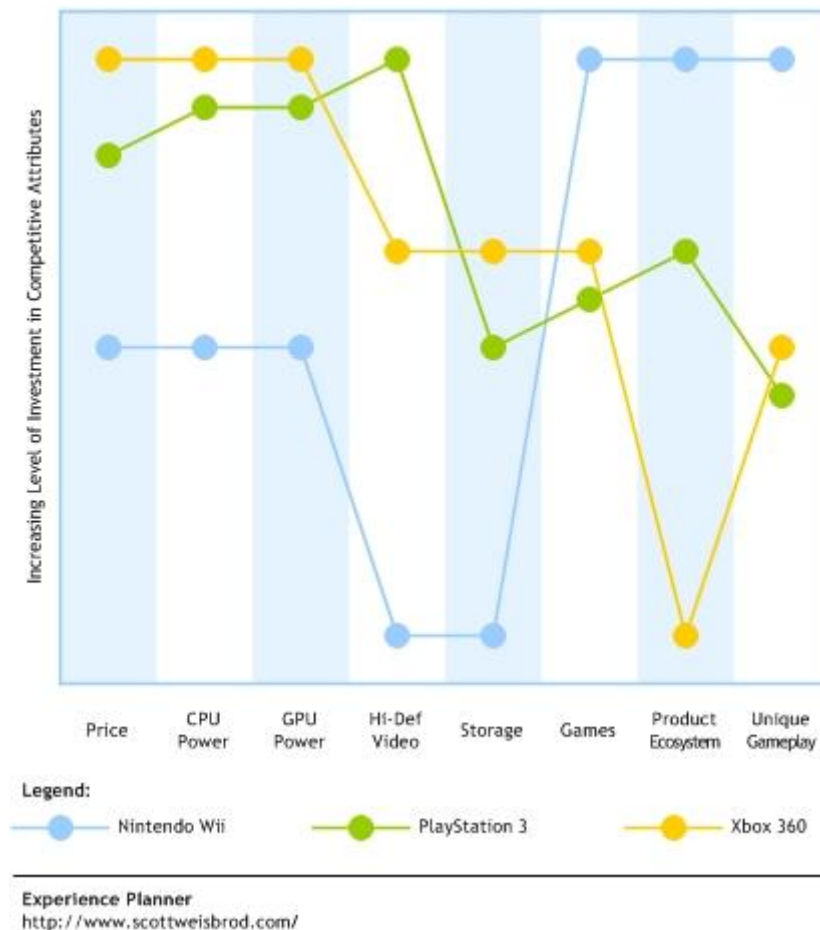
Find a position in the industry where the company

- ➔ can defend itself against these forces
- ➔ influence the forces

Goal: create largest possible market share

7. Bespreek – aan de hand van de waardecurve – de ‘blue ocean strategy’ van Cirque du Soleil of van de Wii (u mag kiezen).

A New Value Curve For Nintendo



www.valuebasedmanagement.net

Red Ocean and Blue Ocean Strategy

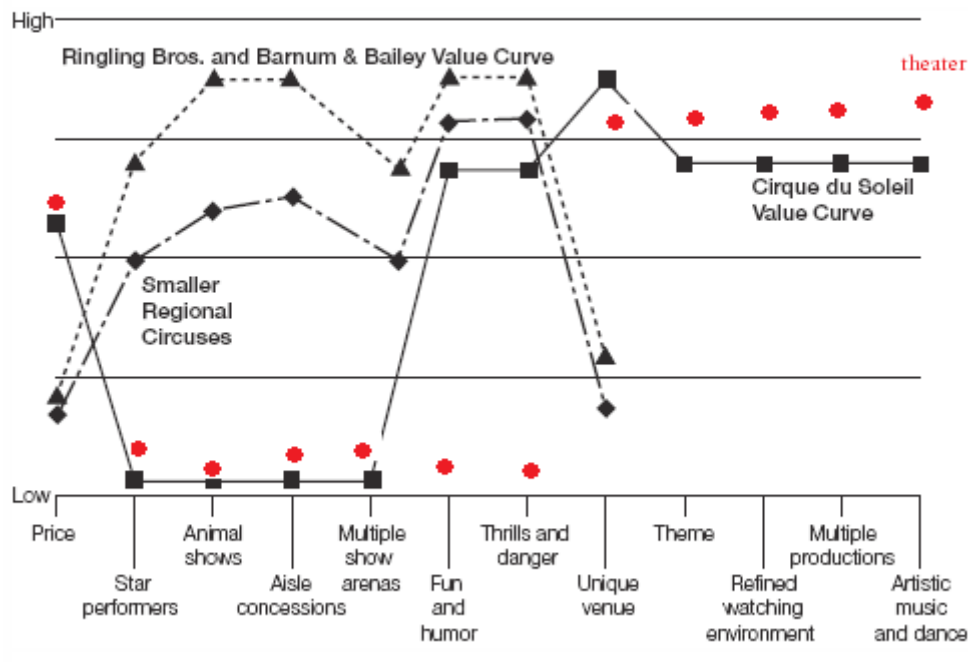
Red Ocean Strategy

Compete in existing market space.
 Beat the competition.
 Exploit existing demand.
 Make the value/cost trade-off.
 Align the whole system of a company's activities with its strategic choice of differentiation or low cost.

Blue Ocean Strategy

Create uncontested market space.
 Make the competition irrelevant.
 Create and capture new demand.
 Break the value/cost trade-off.
 Align the whole system of a company's activities in pursuit of differentiation and low cost.

The Strategy Canvas of Cirque du Soleil



Ringling Bros. and Barnum & Bailey Circus -> om ter grootst spektakel

Kleinere circussen

theater

Cirque du soleil

At the time of its debut, other circuses focused on benchmarking one another and maximizing their share of already shrinking demand by tweaking traditional circus acts. This included trying to secure more famous clowns and lion tamers, a strategy that raised circuses' cost structure without substantially altering the circus experience.

Instead of following the conventional logic of outpacing the competition by offering a better solution to the given problem—creating a circus with even greater fun and thrills—it sought to offer people the fun and thrill of the circus and the intellectual sophistication and artistic richness of the theater at the same time; hence, it redefined the problem itself. By breaking the market boundaries of theater and circus, Cirque du Soleil gained a new understanding not only of circus customers but also of circus noncustomers: adult theater customers.

This led to a whole new circus concept that broke the value-cost trade-off and created a blue ocean of new market space. Consider the differences. Whereas other circuses focused on offering animal shows, hiring star performers, presenting multiple show arenas in the form of three rings, and pushing aisle concession sales, Cirque du Soleil did away with all these factors. These factors had long been taken for granted in the traditional circus industry, which never questioned their ongoing relevance. However, there was increasing public discomfort with the use of animals. Moreover, animal acts were one of the most expensive elements, including not only the cost of the animals but also their training, medical care, housing, insurance, and transportation.

Similarly, while the circus industry focused on featuring stars, in the mind of the public the so-called stars of the circus were trivial next to movie stars. Again, they were a high-cost component carrying little sway with spectators. Gone, too, are three-ring venues. Not only did this arrangement create angst among spectators as they rapidly switched their gaze from one ring to the other, but it also increased the number of performers needed, with obvious cost implications. And although aisle concession sales appeared to be a good way to generate revenue, in practice the high prices discouraged audiences from making purchases and made them feel they were being taken for a ride. The lasting allure of the traditional circus came down to only three key factors: the tent, the clowns, and the classic acrobatic acts such as the wheelman and short stunts. So Cirque du Soleil kept the clowns but shifted their humor from slapstick to a more enchanting, sophisticated style. It glamorized the tent, an element that, ironically, many circuses had begun to forfeit in favor of rented venues. Seeing that this unique venue symbolically captured the magic of the circus, Cirque du Soleil designed the classic symbol of the circus with a glorious external finish and a higher level of comfort, making its tents reminiscent of the grand epic circuses. Gone were the sawdust and hard benches. Acrobats and other thrilling acts are retained, but their roles were reduced and made more elegant by the addition of artistic flair and intellectual wonder to the acts. By looking across the market boundary of theater, Cirque du Soleil also offered new noncircus factors, such as a story line and, with it, intellectual richness, artistic music and dance, and multiple productions. These factors, entirely new creations for the circus industry, are drawn from the alternative live entertainment industry of theater.

Unlike traditional circus shows having a series of unrelated acts, for example, each Cirque du Soleil creation has a theme and story line, somewhat resembling a theater performance. Although the theme is vague (and intentionally so), it brings harmony and an intellectual element to the show—without limiting the potential for acts. Le Cirque also borrows ideas from Broadway shows. For example, it features multiple productions rather than the traditional "one for all" shows. As with Broadway shows, too, each Cirque du Soleil show has an original score and assorted music, which drives the visual performance, lighting, and timing of the acts rather than the other way around. The shows feature abstract and spiritual dance, an idea derived from theater and ballet. By introducing these new factors into its offering, Cirque du Soleil has created more sophisticated shows.

Moreover, by injecting the concept of multiple productions and by giving people a reason to come to the circus more frequently, Cirque du Soleil has dramatically increased demand. In short, Cirque du Soleil offers the best of both circus and theater, and it has eliminated or reduced everything else. By offering unprecedented utility, Cirque du Soleil has created a blue ocean and has invented a new form of live entertainment, one that is markedly different from both traditional circus and theater. At the same time, by eliminating many of the most costly elements of the circus, it has dramatically reduced its cost structure, achieving both differentiation and low cost. Le Cirque strategically priced its tickets against those of the theater, lifting the price point of the circus industry by several multiples while still pricing its productions to capture the mass of adult customers, who were used to theater prices.

7. Wat wordt verstaan onder middelen-analyse? Hoe dragen middelen bij tot de opbouw van een competitief voordeel?

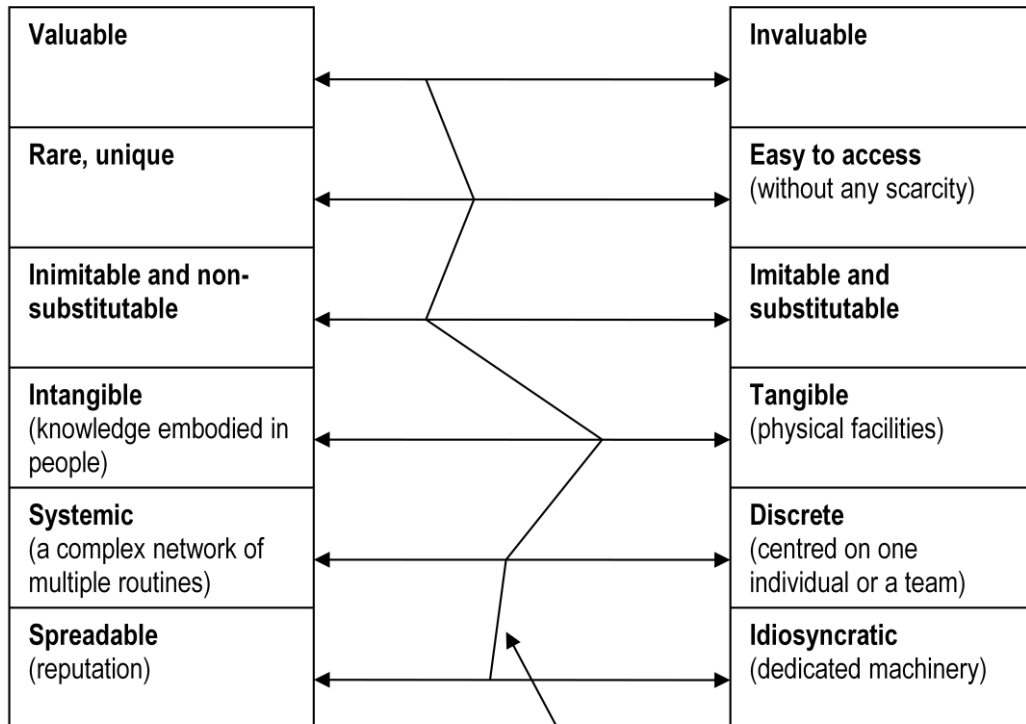
Een middelenanalyse gaat de verschillende middelen van een bedrijf indelen in een aantal categorieën:

- Financial resources
 - net cash, bank deposits, etc.
- Physical resources
 - value of fixed assets, scale of plants, sophistication of plants and infrastructure
- Technological resources
 - number and quality of patents, R&D inputs, licences
- Human resources
 - educational, technical, professional quality
- Reputation
 - brand position and name, product performance

Deze middelen kunnen bijdragen tot een blijvend competitief voordeel

Potentieel van een bepaald bedrijfsmiddel

- **Extent of advantage**
 - Valuable
 - Rare
- **Sustainability of advantage**
 - Imperfectly imitable
 - Non substitutable



Represents a firm's specific resource profile measured on six criteria

9.U krijgt op het examen de beschrijving van een nieuw product of dienst. Gelieve een marketingmix uit te werken voor de introductie van deze innovatie. 4P's

- **Product:** is opgebouwd uit drie verschillende niveaus:
 - Core product: functie v/h product, performantie enz.
 - Attributen van het product: brand name, design, country of origin...
 - Support services: installatie, after-sales service, garantie
- **Prijs:** is afhankelijk van verschillende zaken en dus niet alleen het product (of de kwaliteit ervan). De prijs hangt ook af van:
 - De vraag naar het product
 - De concurrentie
 - De bereidheid tot betalen van een bepaald segment
- **Plaats:** Distributie: onderscheid maken tussen direct channel en indirect channel contact met de klanten
- **Promotie:** pull marketing vs. push marketing

Benaderingen voor het zetten van een prijs

- Skimming pricing (afroomprijsstrategie)

Starten met een hoge prijs om het consumentensurplus af te romen

- Penetratiestrategie

Dadelijk met een lage prijs beginnen om de concurrentie het hoofd te bieden.

Voor de prijs kan men zich baseren op verschillende zaken:

- de kosten
- de concurrentie
- de vraag naar het product of dienst
- de bereidheid tot betalen in een bepaald segment

10. Rogers maakt een onderscheid tussen verschillende soorten gebruikers of klanten ('adopters'). Licht kort toe. Hoe/In welke mate is dit model zinvol bij het ontwikkelen van een marktontwikkelingstrategie voor uw nieuw product/dienst?

De 5 adopter-categorieën:

Innovators (2.5%)

Early adopters (13.5%)

Early majority (34%)

Late majority (34%)

Laggards (16%)

Merk op: er is een verband tussen de gebruikers en de levenscyclus van het product (introductiefase, groeifase...). In de verschillende fases moet men proberen verschillende klanten te overtuigen.

Innovators

- dit zijn consumenten die graag nieuwe dingen uitproberen
- ze kopen het product indien het getest werd door geloofwaardige experts
- de groep is vrij klein en hun invloed is dus ook eerder beperkt

Early adopters

- zijn de belangrijkste groep in het bepalen van het slagen van het product
- ze vinden de relatie tussen de benefits van een technologie en de benefits van een bedrijf zeer belangrijk

Early majority

- zij zullen het product pas kopen indien het duidelijk is dat het een zeer praktisch product is dat hun behoeften kan bevredigen
- een zeer grote groep die moeilijker overtuigd kan worden

Late majority

- veel terughoudender dan de andere groepen; ze staan niet zo open voor vernieuwing
- een nieuw product accepteren ze pas nadat de meerderheid dit in de markt gedaan heeft (fase 1,2,3 zijn 50% van de consumenten)

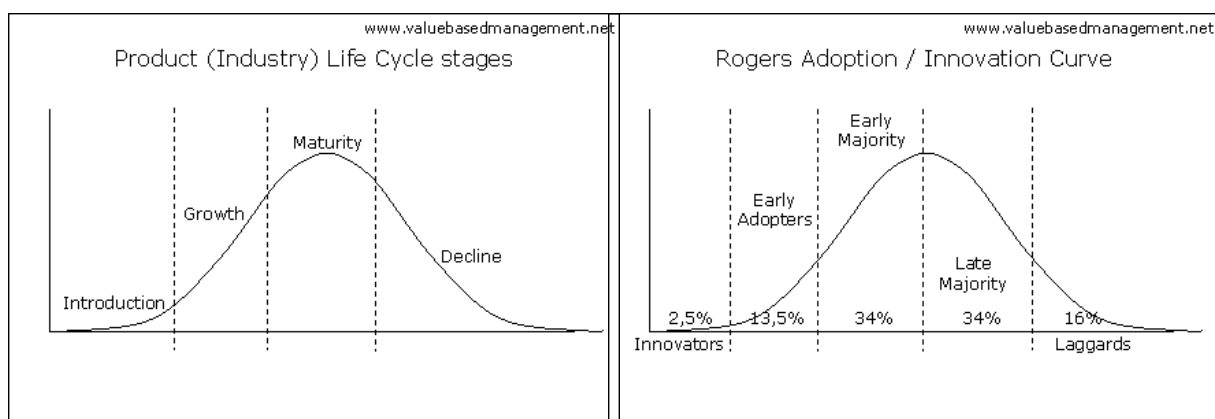
Laggards

- een zeer conservatieve groep
- bijna onmogelijk om te *overtuigen* tenzij echt alle onzekerheid weggenomen is

Aankoopcriteria van de 5 categorieën:

Innovators	• Desire for 'the rash, the daring, and the risky' • Pleasure of exploring the new device's properties • Buy if soundly tested and developed by credible scientists
Early adopters	• Expects to get jump on competition • Buy if able to imagine strong match between benefits of new technology and benefits of the company
Early majority	• Driven by strong sense of practicality • Wants productivity improvement
Late majority	• Wait until something has become a standard; until most uncertainty removed • High need of support • Tend to buy from established companies • Adoption as a result of economic necessity • Adopted if tested by peer network
Laggards	• Adopt if all uncertainty is removed and if unavoidable • Adopted if tested by peer network

Verband met marktontwikkelingstrategie:



Elke categorie heft verschillend

- Aankoopgedrag
- Persoonlijke en socio economische kenmerken
- Communicatie voorkeuren

→ invloed op marketing strategie

Op welke doelgroep focusen?

Introductie van nieuw product: Innovators

Grotere bekendheid van product: early adopters

→ belangrijkste groep, als het product goed wordt gevonden, zal de early majority ook geneigd zijn om overtestappen

Naar marktmaturiteit: early & late majority

neergang van de product levenscyclus: Laggerds

11. Welke informatie verstrekt de balans van een onderneming? Wie heeft nood aan deze informatie? Waarom?

De balans toont de *activa* (of middelen van de onderneming) en de *passiva* (de manier waarop deze worden gefinancierd).

Aan de linkerzijde van de balans, het actief, vindt men de vaste activa (= niet makkelijk in geld om te zetten zoals gebouwen, terreinen enz.) en de vlottende activa (liquide middelen, handelsvorderingen enz.).

De rechterzijde geeft het vermogen weer van een onderneming. De passief kant wordt opgesplitst in het eigen vermogen (waar onder andere het kapitaal van de aandeelhouders schuil gaat), het lange termijn vreemd vermogen (leningen die pas terugbetaald moeten worden op lange termijn (meestal > 1 jaar)) en het korte termijn vreemd vermogen (o.a. schulden aan leveranciers).

De balans bestaat uit:

- Passiva: oorsprong van de financiële middelen
- Activa: gebruik / besteding van de middelen die het bedrijf bezit

Verschillende instanties maken gebruik van de informatie uit de balans (en de ratio's).

- Aandeelhouders, beleggers & analisten:
 - Zij willen de meest winstgevende bedrijven opsporen (winners), bedrijven waarderen
 - Zij willen toezicht houden op managers (efficiëntie van hun werk, bedrijfsprestaties)
- Managers:
 - Hun lonen zijn vaak gekoppeld aan de bedrijfsprestaties
- Werknemers:
 - Wensen werkzekerheid (is er alleen als bedrijf goed presteert)
 - Eisen soms een winstdeling
 - Strategie (afwegen van de winstgevendheid tov sociale aspecten)
- Kredietverschaffers, leveranciers, andere schuldeisers:
 - Zij willen het falingsrisico nagaan (risico op niet betalen)
- Klanten:
 - Bezorgdheid om eventueel faillissement van betrouwbare leverancier
 - Ze willen een onderhoudsgarantie voor duurzame goederen gegarandeerd zien
- Overheid, regelgevende instanties:
 - Belastingen, taksen, subsidies

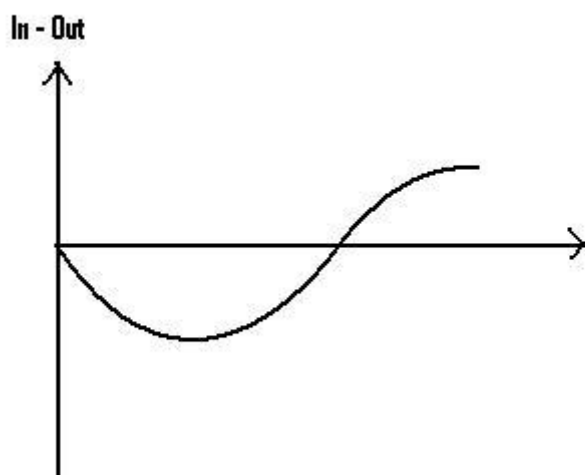
12. Wat is een liquiditeitsplanning? Waarom is die planning zo belangrijk als onderdeel van een ondernemingsplan?

1) Het liquiditeitsplan geeft een beeld van de financiële behoeften van een onderneming. Het geeft een overzicht van alle uitgaande en inkomende geldstromen (aankoop materiaal of machine, uitbetalen lonen, ...) per tijdseenheid (maand, kwartaal,...).

2) Samen met het investeringsplan (dat een overzicht geeft van de nodige investeringen voor een onderneming om van start te gaan of uit te breiden) is het liquiditeitsplan essentieel om de financieringsnoden van de onderneming te bepalen, i.e. de manier waarop fondsen verworven moeten worden. Daarmee vormt het dus een essentieel onderdeel van het financiële luik van een ondernemingsplan.

➔ is belangrijk aangezien bij het ontbreken van een goed financieel plan de oprichters aansprakelijk kunnen worden gesteld voor alle verliezen als de onderneming binnen de 2 jaar na oprichting failliet gaat.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	...
Inkomsten	0	0	300	1.000	4.000	
Uitgaven						
- Machine	8.000	0	0	0	0	
- Personeel	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
In - Out	- 10.000	- 2.000	- 1.700	- 1.000	2.000	
Cumulative need for cash	- 10.000	- 12.000	- 13.700	- 14.700	- 12.700	



13. Wat wordt verstaan onder het eigen vermogen van de onderneming? Hoe wordt dit eigen vermogen samengesteld?

Eigen Vermogen = Activa – Schulden

Het eigen vermogen omvat

- het kapitaal dat de aandeelhouders in het bedrijf hebben gestoken,
- de eventuele winsten die de onderneming heeft gemaakt,
- kapitaalsubsidies,
- reserves
- uitgiftepremies
- ...

Het eigen vermogen wordt opgebouwd door de inleg van aandeelhouders en door het inhouden van bedrijfswinsten. Het is daarmee als het ware de schuld van het bedrijf aan zijn eigenaren. Eigen vermogen neemt af wanneer een onderneming verlies lijdt, of door het uitbetalen van dividenden. **Het eigen vermogen is voor te stellen als het bedrag dat resteert wanneer alle bezittingen (activa) van een onderneming worden verkocht en alle schulden worden afgelost.**

Het eigen vermogen is het deel van het vermogen dat moeilijk (zo niet onmogelijk) opeisbaar is en bij een faillissement vaak helemaal verloren gaat.

Onder het eigen vermogen vindt men mogelijk kapitaal van de

- Oprichters
- fools, family & friends
- venture capitalists.

14. 1) Bespreek kort enkele inzichten/modellen betreffende de ondernemer als drijfveer van de onderneming.

2) Welke zijn volgens u kritische competenties en vaardigheden om als ondernemer succesvol te zijn? Waarom?

1) inzichten/modellen betreffende de ondernemer als drijfveer van de onderneming

Cantillon: *De ondernemer is een specialist in het nemen van risico's*

- Ondernemer heeft geen specifieke plaats of nut als alle mensen beschikken over perfecte informatie
- Een ondernemer is een specialist in het nemen van risico's (of wat later zou blijken: een specialist in het handelen in een wereld met onzekerheid)
- *Koopt arbeid van werknemers door hen te verzekeren van een inkomen (op korte termijn, ten minste). Draagt zelf het risico veroorzaakt door prijsfluctuaties in de consumentenmarkt.*

Knight: *Onderscheid tussen risico en onzekerheid*

- Risico: terugkerende gebeurtenissen waarvan de relatieve frequentie al gekend is door vroegere ervaringen.
- Onzekerheid: unieke gebeurtenissen waarvan de waarschijnlijkheid enkel subjectief geschat kan worden.

Veranderingen die de consumentenmarkt beïnvloeden, behoren tot de onzekerheden (vb. trends). Risico's kunnen, in tegenstelling tot onzekerheden, gereduceerd worden door het exploiteren van 'the law of large numbers' via pooling (vb. verzekeringsinstellingen).

Niemand weet of een bepaalde 4-jarige het komende jaar zal sterven. Verzekeringsinstellingen weten wel met relatieve zekerheid hoeveel 4-jarigen uit een grote groep het komende jaar zullen sterven. Uit deze info leiden ze af hoeveel een levensverzekering moet kosten. Voor onzekerheden kunnen we dit niet toepassen.

Knight stelde dat een ondernemer het risico kan beperken, zoals ook verzekeringsinstellingen dat doen, maar de last onzekerheden dient hij volledig zelf te dragen.

Schumpeter: *rol van innovaties*

- Hij benadrukte vooral de rol van innovatie voor een ondernemer (of in zijn woorden: het opzetten van nieuwe combinaties)
- Definitie ondernemer volgens Schumpeter:
"the entrepreneur is someone who carries out 'new combinations' by such things as introducing new products or processes, identifying new export markets or sources of supply, or creating new types of organization."
- Volgens Schumpeter beïnvloedt de ondernemer de manier waarop nieuwe industrieën gecreëerd worden, dewelke op hun beurt de grote structurele veranderingen in de economie veroorzaken.
 - Oudere industrieën worden weggeconcentreerd dmv '**creative destruction**':
Nieuwe industrieën concurreren met de oude voor arbeid en materiaal. Ze drijven de prijzen ervan op. Oudere industrieën kunnen deze hogere kosten niet dragen omwille van de switch in de vraag (naar de nieuwe producten). De oudere industrieën verdwijnen. Vervolgens breiden de nieuwe industrieën uit om zwaar investerende imitators (met optimistische verwachtingen omv het succes van de innovator) te weerstaan. Overcapaciteit zal uiteindelijk leiden tot een depressie en de innovatie een halt toeroepen. Ondernemers zullen opnieuw beginnen innoveren.

Op deze manier gebruikte Schumpeter ondernemerschap om de structurele veranderingen in economische groei te verklaren.

Schumpeter's analysis left little room for the much more common, but no less important, "low-level" entrepreneurship carried on by small firms.

The essence of this low-level activity can be explained by the **concepts of Friedrich A. Hayek and Israel M. Kirzner**. In a market economy, price information is provided by entrepreneurs. While bureaucrats in a socialist economy have no incentive to discover prices for themselves, entrepreneurs in a market economy are motivated to do so by profit opportunities. In the long run, competition between entrepreneurs arbitrages away price differentials, but in the short run, such differentials, once discovered, generate a profit for the arbitrageur.

2) kritische competenties en vaardigheden om als ondernemer succesvol te zijn

- Sociale creativiteit
 - Het koppelen van mensen, ideeën en middelen
 - De ondernemer is een knooppunt in het relatienetwerk (zie figuur)
- Ondernemers moeten kunnen blijven meedraaien in een innoverende economie. Hiervoor is sociale creativiteit belangrijk. Ze moeten met de nodige gedrevenheid alternatieven blijven ontwikkelen en opportuniteiten kunnen identificeren.

15. Bespreek het concept “sociale economie.”

= vorm van economie die zich niet fundamenteel wil laten leiden door de economische rationaliteit.

Principes:

- Voorrang van arbeid op kapitaal: in de huidige economie (maatschappij) is de mens vaak ondergeschikt aan het kapitaal.
- Democratische besluitvorming: alle betrokkenen krijgen kans tot inspraak in het beleid en het beheer
- Maatschappelijke inbedding: welvaart en welzijn zijn in rationele economie te vaak afhankelijk van marktmechanismen
- Transparantie (voor alle stakeholders)
- Kwaliteit van de relaties: bij externe relaties streeft men naar een win-win situatie waarbij kosten en baten gelijk verdeeld worden. Bij interne relaties schenkt men bijzondere aandacht aan non-discriminatie, kansen op persoonlijke ontwikkeling, ...
- Duurzaamheid: duurzame producten en productiemethoden kaderend in de visie op duurzame ontwikkeling

=> accent ligt op de mens

Gevolgen voor tewerkstelling

Voor tewerkstelling

- Kansengroepen op een duurzame manier integreren in de arbeidsmarkt
- Tegen sociale uitsluiting
- Rekening houden met zelfontplooiing en waardigheid van arbeiders
- Recht op participatie van arbeiders
- Arbeiders krijgen de kans om actief te zijn in de samenleving

Voor productie & kapitaal

- Het creëren van tewerkstellingskansen heeft voorrang op het financiële rendement (accent op de mensen)
- Winstmaximalisatie is ondergeschikt aan:
 - Maatschappelijke meerwaarden
 - Sociale meerwaarden
 - Ecologische meerwaarden

Belang

- Sociale economie is een aanvulling op de profit sector, non-profit sector en overheidsinstellingen.
- De sociale economie vult openstaande behoeften in.
- De doelgroepmedewerkers in de sociale economie bestaan voornamelijk uit de 'restgroep' (kansengroepen).
- Sociale economie heeft een maatschappelijke opdracht (sociale geweten).

Zowel van toepassing bij:

- Overheid
- Onderwijs
- Arbeidmarkt
- consumenten

Sociale economie en reguliere economie zijn geen tegenpolen maar vullen elkaar aan. Men mag ze zeker niet zien als tegengestelden aangezien er vandaag verschillende elementen van de sociale economie terug te vinden zijn in de reguliere economie en omgekeerd.