

Bedrijfsbeslissingen en financiële verantwoording

A.W.W. Heezen



Noordhoff Uitgevers

Tweede Druk

Bedrijfsbeslissingen en financiële verantwoording



Bedrijfsbeslissingen en financiële verantwoording

Drs A.W.W. Heezen

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen

Ontwerp omslag: G2K-designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: iStockPhoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

1 / 13

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84094-5
ISBN 978-90-01-80579-1
NUR 782

Woord vooraf

Iedere organisatie krijgt bij de uitvoering van haar werkzaamheden te maken met de financiële gevolgen van haar activiteiten. Meestal is binnen een organisatie een bepaalde afdeling of een bepaald persoon belast met het bewaken van de financiële positie van de organisatie. Maar ook managers die geen financiële functie vervullen, kunnen te maken krijgen met de financiële gevolgen van hun handelen. Zo zal de directeur van een museum de financiële positie van zijn museum moeten kunnen beoordelen en zal een commercieel manager de financiële gevolgen van een reclamecampagne moeten kunnen overzien.

Dit boek is bestemd voor (toekomstige) functionarissen die geen specifieke financiële functie (gaan) vervullen. Managementbeslissingen en de financiële informatie die nodig is om deze beslissingen te kunnen nemen, staan op de voorgrond. Dit betekent dat we ons concentreren op de hoofdlijnen van het financiële beleid. Niet het opstellen van financiële overzichten zoals de balans en de winst- en verliesrekening staat centraal, maar het kunnen lezen (interpreteren) van deze financiële overzichten. Ook besteden we ruime aandacht aan de omgevingsfactoren die een rol spelen bij het nemen van bedrijfsbeslissingen. Daarbij kiezen we voor een praktische aanpak, waarbij we veelvuldig gebruikmaken van voorbeelden en artikelen uit de krant. Ook lichten we aan de hand van concrete bedrijven een aantal praktijksituaties toe. Deze praktijksituaties hebben zowel betrekking op productiebedrijven als op dienstverlenende organisaties.

We concentreren ons op eenvoudige bedrijfseconomische problemen en op de mogelijke oplossingen daarvoor. Het maken van opgaven en het uitwerken van voorbeelden kunnen daarbij behulpzaam zijn. We houden een praktische benadering aan door voorbeelden te gebruiken die zowel uit de productieve als uit de dienstverlenende sector afkomstig zijn. Een groot aantal opdrachten kan ook met behulp van Excel worden uitgewerkt. Deze opgaven hebben we voorzien van een icoontje.



Zelfwerkzaamheid van de student is een belangrijk uitgangspunt bij het schrijven van deze onderwijsmethode. Dit blijkt ook uit de opzet van de website bij dit boek: www.bedrijfsbeslissingen.noordhoff.nl. Op de website staan alle antwoorden van de meerkeuzevragen en de uitwerkingen van een groot aantal zelftoetsen en van (eenvoudige) vraagstukken. Daarbij worden niet alleen de antwoorden gegeven, maar worden er ook aanwijzingen gegeven als een foutief antwoord is gegeven. Hierdoor krijgt de website een interactief karakter. De numerieke antwoorden van de vraagstukken staan achter in het boek.

Bij het schrijven van *Bedrijfsbeslissingen en financiële verantwoording* zijn veel personen betrokken. De collega's van de Economische Faculteit van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) bedanken we voor hun opbouwende kritiek. In het bijzonder noem ik mijn collega Frans Wittenberg, die veel energie heeft gestopt in de ontwikkeling van de website bij dit boek. Met dank ook aan de organisaties die aan de totstandkoming van dit boek een bijdrage hebben geleverd:

Bram Heezen & Paul Jansen

Makelaardij	Makelaars onroerend goed
Jaguar Nederland bv	Importeur van het automerk Jaguar
Rabobank	Bankbedrijf
Jos Gerritsen	Vastgoedmaatschappij
ZieZo	Kapsalon

We vertrouwen erop dat de praktische aanpak in dit boek de lezer aanspreekt. Verbeteringen zijn altijd mogelijk. Daarom stellen we op- en aanmerkingen van de gebruikers zeer op prijs. Deze kunt u zenden naar Noordhoff Uitgeverij, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen.

Arnhem, januari 2011

A.W.W. Heezen

Inhoud

Inleiding 9

1. Bedrijf, omgeving en ondernemingsplan 11

- 1.1 De organisatie en haar omgeving 12
- 1.2 Bedrijfsbeslissingen 16
- 1.3 Doelstelling van een organisatie 18
- 1.4 Goederen- en geldstromen 21
- 1.5 Globale opzet van een ondernemingsplan 27
 - Samenvatting 49
 - Begrippenlijst 51
 - Meerkeuzevragen 54
 - Vraagstukken 57

2. Het financieel plan 59

- 2.1 Onderdelen van het financieel plan 60
- 2.2 Investeringsbegroting 60
- 2.3 Openingsbalans 62
- 2.4 Begrote winst- en verliesrekening 73
- 2.5 Liquiditeitsbegroting 79
- 2.6 Begrote eindbalans 88
- 2.7 Enkele balansposten nader toegelicht 90
- 2.8 Beoordeling van het financieel plan 95
 - Samenvatting 96
 - Begrippenlijst 97
 - Meerkeuzevragen 100
 - Vraagstukken 106

3. Financiële feiten, balans en winst- en verliesrekening 123

- 3.1 Goederen- en geldstromen 124
- 3.2 Belasting toegevoegde waarde (btw) 126
- 3.3 Opbrengsten 129
- 3.4 Geldontvangsten die niet tot opbrengsten leiden 135
- 3.5 Kosten 136
- 3.6 Voorzieningen en onderhoudskosten 143
- 3.7 Gelduitgaven die niet tot kosten leiden 148
- 3.8 Opbrengsten, kosten en winst- en verliesrekening 151
 - Samenvatting 158
 - Begrippenlijst 160
 - Meerkeuzevragen 162
 - Vraagstukken 165

4. Beoordeling van de financiële situatie 187

- 4.1 Behoeftte aan financiële informatie 188
- 4.2 Financiële overzichten Vivaldi bv 188
- 4.3 Rentabiliteit 195
- 4.4 Liquiditeit 213
- 4.5 Solvabiliteit 215

- 4.6 Activiteitskengetallen 225
- 4.7 Interne gebruikers van financiële informatie 228
- 4.8 Externe gebruikers van financiële informatie 230
- 4.9 Financieel verslag en wettelijke voorschriften 233
- 4.10 Beoordeling door de bank 236
 - Samenvatting 238
 - Begrippenlijst 239
 - Meerkeuzevragen 242
 - Vraagstukken 247

- 5. Kosten en kostprijs 267**
 - 5.1 Gelduitgaven en kosten 268
 - 5.2 Vaste en variabele kosten 270
 - 5.3 Berekening van het break-evenpunt 274
 - 5.4 Kostprijsberekening 281
 - 5.5 Directe en indirecte kosten 287
 - 5.6 Differentiële kostenrekening 296
 - Samenvatting 302
 - Begrippenlijst 304
 - Meerkeuzevragen 305
 - Vraagstukken 310

- 6. Investeringsbeslissingen 321**
 - 6.1 De investerings- en financieringsbeslissing 322
 - 6.2 Soorten investeringen 325
 - 6.3 Investeringsproject 326
 - 6.4 Tijdvoorkeur en risico 330
 - 6.5 Methoden om investeringsvoorstellen te beoordelen 339
 - 6.6 Secundaire geldstromen en vermogenskostenvoet 347
 - Samenvatting 348
 - Begrippenlijst 350
 - Meerkeuzevragen 352
 - Vraagstukken 354

- 7. Enkele praktijkvoorbeelden 363**
 - 7.1 Van doelstelling naar marketing- en verkoopplan 364
 - 7.2 Van marketingplan naar marketingbudget 365
 - 7.3 Zakelijke dienstverlening 380
 - 7.4 Uitbesteding van werkzaamheden 389
 - 7.5 Factoren die de loonkosten beïnvloeden 392
 - Samenvatting 395
 - Begrippenlijst 396
 - Meerkeuzevragen 398
 - Vraagstukken 399

- Uitwerkingen van de zelftoetsen zonder icoontje 403

- Numerieke antwoorden 410

- Overzicht van websites en aanvullende literatuur 426

- Illustratieverantwoording 427

- Register 428

Inleiding

In dit boek staan we stil bij de financiële gevolgen van beslissingen binnen organisaties en bij de wijze waarop deze financiële gevolgen worden gepresenteerd. Inzicht daarin is onder meer van belang voor functionarissen die een financiële functie vervullen, zoals een financieel directeur van een onderneming of de penningmeester van een vereniging. Maar ook managers die geen specifiek financiële functie vervullen, zullen vroeg of laat worden geconfronteerd met de financiële gevolgen van hun handelen. Ook zij moeten de financiële gevolgen van hun handelen kunnen overzien.

De media verspreiden dagelijks berichten over allerlei bedrijfseconomische onderwerpen. Deze berichten kunnen bijvoorbeeld gaan over bedrijven die proberen hun financiële resultaten te verbeteren door kostenbesparingen of over de verwachte groei van de productie. Bedrijfseconomische onderwerpen zijn niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en daarom is het belangrijk enige kennis te hebben van de bedrijfseconomie. In deze eerste kennismaking streven we niet naar een allesomvattende behandeling van bedrijfseconomische vraagstukken. We beperken ons tot de hoofdzaken. In eerste instantie gaat het om het onderkennen van situaties waarin zich een bedrijfseconomisch probleem kan voordoen. Welke informatie hebben we nodig om het probleem goed in kaart te kunnen brengen? Waardoor is het probleem ontstaan en wat moeten we doen om het probleem op te lossen? Het zijn allemaal vragen waar de bedrijfseconomie zich mee bezighoudt. Om de zelfwerkzaamheid van de student te bevorderen, lichten we de theorie toe met een groot aantal voorbeelden en zelftoetsen.

De relaties waarmee een organisatie te maken kan krijgen, beschrijven we in hoofdstuk 1. Daarbij kunnen we denken aan leveranciers en afnemers, maar ook aan de overheid en de verstrekkers van eigen of vreemd vermogen.

In hoofdstuk 2 leggen we uit welke informatie belangrijke financiële overzichten zoals een balans, een winst- en verliesrekening en een liquiditeitsbegroting bevatten. Ten opzichte van de eerste druk besteden we nu meer aandacht aan de gevolgen van financiële feiten voor de balans en de winst- en verliesrekening.

In hoofdstuk 3 gaan we nader in op bepaalde financiële feiten en de gevolgen daarvan voor de balans en winst- en verliesrekening. Aan de hand daarvan maken we het verschil en de samenhang tussen geldontvangsten, opbrengsten, gelduitgaven en kosten duidelijk.

Hoofdstuk 4 behandelt de wijze waarop we de financiële situatie van een organisatie kunnen beoordelen. Daarbij besteden we aandacht aan de rentabiliteit, de liquiditeit en de solvabiliteit. Ook lichten we toe welke factoren een bank betreft bij de beoordeling van een kredietaanvraag.

De berekening en de rol van de kostprijs staan centraal in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 bespreekt de methoden die we kunnen gebruiken bij het beoordelen van investeringsprojecten. Daarbij besteden we aandacht

aan tijdswaarde en risico. In vergelijking met de eerste druk besteden we nu meer aandacht aan de berekening van de contante en eindwaarden en aan de boekhoudkundige en economische waarderingsmethoden. We sluiten dit boek af met enkele praktijkvoorbeelden, die we in hoofdstuk 7 behandelen. Deze voorbeelden hebben betrekking op een handelsorganisatie en een onderneming in de zakelijke dienstverlening.

De opgaven sluiten aan bij de theorie en klimmen op in moeilijkheidsgraad. De opgaven zijn in drie niveaus ingedeeld:

- 1 Geen toevoeging: eenvoudige opgave. Dit soort opgaven zijn een elementaire toepassing van de theorie.
- 2 Eén asterisk (*): opgaven met een gemiddelde moeilijkheidsgraad. Dit soort opgaven vergen enig inzicht in (een gedeelte van) de behandelde leerstof.
- 3 Twee asterisken (**): opgaven met een hoge moeilijkheidsgraad. Voor het maken van deze opgaven is grondige kennis van en inzicht in (de samenhang van) de behandelde onderwerpen nodig.



Bedrijf, omgeving en ondernemingsplan

1

- 1.1 De organisatie en haar omgeving
- 1.2 Bedrijfsbeslissingen
- 1.3 Doelstelling van een organisatie
- 1.4 Goederen- en geldstromen
- 1.5 Globale opzet van een ondernemingsplan

In dit hoofdstuk lichten we het begrip bedrijfsbeslissingen toe en bespreken we de onderwerpen die in een ondernemingsplan aan de orde komen. We besteden aandacht aan de relaties die een organisatie met haar omgeving onderhoudt en aan de ondernemingsdoelstelling. Door de activiteiten van een organisatie weer te geven in de vorm van goederen- en geldstromen krijgen we een beter beeld van hetgeen in een organisatie gebeurt.

De keuze van de rechtsvorm heeft gevolgen voor de aansprakelijkheid van de eigenaren van de onderneming en voor de belastingheffing. Ook deze aspecten stellen we in dit hoofdstuk aan de orde. Ten slotte gaan we in op de factoren die van invloed zijn op de concurrentiepositie van een onderneming.

1.1 De organisatie en haar omgeving

Organisatie

Onderneming

Non-profit-organisatie

Een organisatie is een samenwerkingsverband tussen personen die een bepaald doel nastreven. Een organisatie die naar winst streeft, noemen we een onderneming of bedrijf. Organisaties die niet naar winst streven, non-profitorganisaties, vinden we vaak bij overheidsinstellingen, zoals ministeries, provincies en gemeenten. Als we de financiële gevolgen van managementbeslissingen bespreken, nemen we in veel gevallen ondernemingen (bedrijven) als voorbeeld. Maar ook managers bij non-profitorganisaties moeten de financiële gevolgen van hun beslissingen kunnen overzien.

De werkzaamheden van een organisatie kunnen bestaan uit het maken van producten (productieonderneming), het verplaatsen van goederen (transportonderneming) en het leveren van diensten (reisbureau en advocatenkantoor).

Omgeving

Bij het uitvoeren van haar activiteiten moet iedere organisatie rekening houden met haar omgeving. Tot deze omgeving behoren degenen met wie de organisatie zakendoet, zoals leveranciers en afnemers, maar ook de omwonenden en de overheid. Zo zal een onderneming aan bepaalde wettelijke eisen moeten voldoen en rekening moeten houden met de belangen van omwonenden. Daarbij spelen aspecten zoals geluidshinder en luchtverontreiniging een rol.

We geven enkele voorbeelden van wetgeving waarmee een onderneming rekening moet houden. Het volgende artikel gaat over het rookverbod dat met ingang van 1 juli 2008 voor de horeca van kracht is geworden. Horecagelegenheden waren bang dat door het van kracht worden van het rookverbod het aantal bezoekers fors zou dalen. De gevolgen lijken vooralsnog mee te vallen.

‘Faillissementen in horeca niet gestegen na instellen rookverbod’

Het aantal faillissementen in de horeca is na het rookverbod op 1 juli niet gestegen. Tussen 1 juli en 1 december gingen in totaal 175 horecagelegenheden failliet, waarvan 30 cafés. In het eerste halfjaar van 2008 waren 216 horecabedrijven gedwongen te stoppen. In zijn algemeenheid daalde de bieromzet de afgelopen 5 maanden licht. De tabaksbranche heeft weinig tot geen last van de maatregel.

De cijfers over faillissementen in de horeca zijn afkomstig van Curatoren.nl. Ze wijken sterk af van berichten van brancheorganisatie Koninklijke Horeca Nederland, die spreekt over 1 500 tot 3 000 cafés die dreigen om te vallen.

Ook bierbrouwer Heineken, bierleverancier, verhuurder van horecapanden en hypotheekverstrekker van veel cafés, heeft hetzelfde beeld. Het bedrijf constateert wel een lichte daling in de

bieromzet, maar durft daarvoor geen rechtstreeks verband te leggen met het rookverbod. ‘De economische neergang speelt ook mee’, aldus een woordvoerder. In landen waar het rookverbod eerder werd ingevoerd zag de brouwer ook een omzetsdaling, maar de verkoop trok dan later weer aan.

Supermarkten en tabakszaken zeggen niets te merken van het rookverbod in cafés en restaurants. Samen zijn ze goed voor 75% van de tabaksverkoop. De tabaksomzetten zijn sinds 1 juli op peil gebleven. Exploitanten van sigarettenautomaten melden dat hun omzet met 25% is gedaald. ■

Bron: *Algemeen Dagblad*, 8 december 2008

Hierna volgt een gedeelte uit een krantenartikel dat gaat over de mogelijke sluiting van intensievecareafdelingen van ziekenhuizen.

Inspectie wil sluiting van intensive care

Door een onzer redacteuren Rotterdam, 12 dec. De Inspectie voor de Gezondheidszorg wil dat vier ziekenhuizen direct hun intensive care (ic) sluiten. Aanvankelijk zouden tien ziekenhuizen hun ic moeten sluiten, maar zes instellingen slaagden er vandaag nog in om van de lijst afgevoerd te worden.

Volgens een woordvoerder van de inspectie hebben zes ziekenhuizen alsnog laten zien dat ze aan de voorwaarden voldoen, waarna ze van de lijst afgehaald werden. 'Ze zijn naar aanleiding van ons rapport in beweging gekomen en hebben het op de valreep zo georganiseerd dat ze ons konden overtuigen.' De vier ziekenhuizen die hun ic moeten sluiten staan in Lelystad, Hardenberg, Geldrop en Dirksland. Ongeveer 35 ziekenhuizen krijgen twee maanden de tijd om de kwaliteit te verbeteren, anders volgt ook bij hen sluiting.

De vandaag door de inspectie gepubliceerde conclusies na onderzoek van 47 kleine ziekenhuizen noemt de inspectie

in het rapport 'verontrustend'. Volgens de inspectie voldoet geen enkel ziekenhuis aan alle 'essentiële voorwaarden voor verantwoorde zorg'. Zo zijn op de intensivereafdelingen (ic's) niet altijd de voorgeschreven speciale artsen aanwezig. De helft van de ic-teams blijkt 's avonds, 's nachts en in de weekenden te vaak lang incompleet.

De maatregel van vandaag is een bevestiging van het verscherpte toezicht op ziekenhuizen. Onlangs werden in verschillende ziekenhuizen operatiekamers gesloten en hekelde de inspectie de informatiebeveiliging en het onderhoud van apparatuur. ■

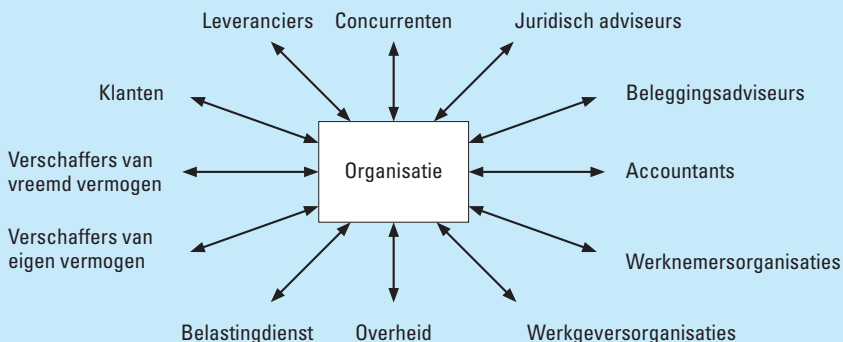


Bron: NRC Handelsblad, 12 december 2008

Externe relaties

In figuur 1.1 geven we een overzicht van de belangrijkste externe relaties van een organisatie.

Figuur 1.1 De externe relaties van een organisatie



Uit de vorm van de pijlen in figuur 1.1 blijkt dat de contacten tussen een organisatie en haar omgeving een tweerichtingsverkeer inhouden: van binnen naar buiten en van buiten naar binnen. Iedere externe relatie heeft specifieke wensen wat betreft de informatie die ze van de organisatie wenst te ontvangen. Maar externe relaties (waaronder overheden) kunnen ook eisen stellen aan de organisatie. Daarbij kunnen we onder meer denken aan belastingwetten en milieuvoorschriften.

In tabel 1.1 geven we een aantal voorbeelden van externe relaties van een organisatie en welke informatie zij mogelijk wensen te ontvangen.

Tabel 1.1 **Relaties van een organisatie en de informatiebehoeften**

Relatie	Soort informatie die de genoemde relatie mogelijk gebruikt
Klanten	<ul style="list-style-type: none"> • Gegevens over de producten en/of diensten die worden aangeboden, zoals prijs en artikelomschrijving
Leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> • Gegevens over leveringsvoorwaarden • Gegevens over de kredietwaardigheid van de onderneming
Verschaffers van vreemd vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Gegevens over de kredietwaardigheid van de onderneming (om te beoordelen of de onderneming de rente en aflossing van leningen kan betalen)
Verschaffers van eigen vermogen (bijvoorbeeld aandeelhouders)	<ul style="list-style-type: none"> • Gegevens over de winstgevendheid van de onderneming
Werknemersorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> • Gegevens over belangrijke investeringen • Gegevens op basis waarvan de arbeidsomstandigheden en de werkgelegenheid kunnen worden beoordeeld
Overheid	<ul style="list-style-type: none"> • Gegevens over de activiteiten die de onderneming uitvoert en de (gevaarlijke) stoffen die daarbij mogelijk vrijkomen (milieuaspecten)
Belastingdienst	<ul style="list-style-type: none"> • Gegevens over de bedrijfsresultaten en bezittingen van de onderneming
Beleggingsadviseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Informatie over de financiële resultaten van de onderneming
Accountants	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële gegevens die nodig zijn voor het opstellen van de balans, de winst- en verliesrekening et cetera
Werkgeversorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> • Gegevens over de arbeidsvoorwaarden • Gegevens over de omvang van de bedrijfsactiviteiten
Concurrenten	<ul style="list-style-type: none"> • Gegevens over die gebieden waarop de concurrenten mogelijk samen kunnen werken (bijvoorbeeld een gezamenlijke reclamecampagne voor de branche)
Juridisch adviseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Informatie over de rechtsvorm waarin de onderneming wordt gedreven. • Informatie over de inhoud van de contracten die de onderneming met derden heeft afgesloten.

We laten hierna ondernemer Jos Gerritsen aan het woord. Hij vertelt in het kort iets over zijn eigen achtergrond en over de eigenschappen die belangrijk zijn om een succesvol ondernemer te worden.



Jos Gerritsen, zelfstandig ondernemer

Ik ben mijn loopbaan als zelfstandig ondernemer begonnen als eigenaar van een drankengroothandel. Na vele mooie jaren is deze groothandel in 1992 door Heineken Nederland bv overgenomen. Na de overname heb ik nog een jaar als bedrijfsleider bij Heineken gewerkt. Echter, eenmaal zelfstandig ondernemer, altijd zelfstandig ondernemer.

Na het afscheid van Heineken heb ik een nieuwe uitdaging gevonden: het opzetten van een ondernemerscentrum. Dit heb ik gedaan in samenwerking met de plaatselijke overheid. Het doel van het ondernemerscentrum is het begeleiden en aantrekken van startende ondernemers. Dit ondernemerscentrum was een groot succes en al snel werden een tweede en derde centrum gerealiseerd.

Door de goede verstandhouding met de plaatselijke overheden, opgebouwd vanuit het ondernemerscentrum, kwamen we in de gelegenheid om een industrieterrein te mogen ontwikkelen (25 ha). Dit was een complex, maar zeker een mooi en geslaagd project.

Naast de hiervoor genoemde projecten ben ik de afgelopen vijftien jaar directeur, eigenaar en participant van diverse onroerendgoed-bv's geweest. Momenteel ben ik echter alleen nog bezig met de aan- en verkoop van onroerend goed en op kleinere schaal projectontwikkeling.

Visie ondernemerschap

Wat maakt iemand nu tot een goede ondernemer? In de afgelopen vijftien jaar heb ik tientallen startende en gevestigde ondernemers begeleid met het opzetten en uitbreiden van hun bedrijf. Ik heb veel stijlen van ondernemerschap voorbij zien komen. Enkele eigenschappen en vaardigheden waarover een ondernemer naar mijn mening zou moeten beschikken, zijn:

- Een relevante opleiding hebben gevolgd en/of een zeer brede praktijkkennis hebben opgedaan binnen de branche waarin men wil ondernemen.
- Brede algemene kennis, interesse en omgevingsbewustzijn.
- Goede sociale vaardigheden, makkelijk contacten kunnen leggen, netwerken weten op te bouwen en vooral te onderhouden.
- Altijd openstaan voor nieuwe ideeën en ontwikkelingen, zowel binnen de eigen branche als daarbuiten.
- Zelfkennis hebben. Weten waar je (persoonlijke) sterke en zwakke kanten liggen en hierop je bedrijfsvoering inrichten. Focus je op je sterke kanten, daar liggen namelijk de kansen. Besteed vooral de werkzaamheden uit waarin je zwakker bent of je interesses niet liggen.
- Personeel weten te motiveren, enthousiasmeren en binden. Dit gaat natuurlijk ook op voor klanten.

Enkele tips bij het ondernemen

- Laat de accountant drie- of zesmaandelijks een tussenbalans opmaken, zodat tijdig gestuurd kan worden op resultaten. Vooral tijdig nieuwe ontwikkelingen (willen) onderkennen en actie ondernemen als de resultaten minder gunstig zijn.
- Een goede relatie met een bank / financiële instelling opbouwen, zodat deze ook een solide en betrouwbare partner is in financieel mindere tijden.
- Altijd positief en eenduidig uitdragen waar je onderneming voor staat. Kansen en klanten kunnen zich dan uit de meest onwaarschijnlijke hoeken aandienen.

1.2 Bedrijfsbeslissingen

Bedrijfsbeslissing

Degene die een besluit moet nemen zal vooraf over informatie moeten beschikken die relevant is voor de te nemen beslissing. De titel van dit boek 'Bedrijfsbeslissingen en financiële verantwoording' lichten we hierna kort toe. Bij het woord bedrijf heeft iedereen zo zijn eigen beeld: de een denkt aan een bakkerij, de ander aan een garagebedrijf en weer een ander aan een reisbureau en zo kunnen we nog wel een tijdje doorgaan. In dit boek interpreteren we het begrip bedrijfsbeslissingen zeer ruim: iedere beslissing binnen een *organisatie* die leidt tot financiële gevolgen zien we als een bedrijfsbeslissing. Voorbeelden van bedrijfsbeslissingen zijn:

- het besluit van een ziekenhuis om een nieuw scanapparaat aan te schaffen;
- het besluit van een museum om een tentoonstelling rond een bepaalde schilder te organiseren;
- het besluit van een school om een nieuwe opleiding te starten;
- het besluit van een productieonderneming om een nieuwe machine te kopen;
- het besluit van een dierentuin om de entreprijzen te verhogen;
- het besluit van een advocatenkantoor om een nieuwe medewerker in dienst te nemen;
- het besluit van een onderneming om een reclamecampagne te voeren.

Bij het nemen van bedrijfsbeslissingen spelen allerlei argumenten een rol. In dit boek staan de financiële gevolgen van bedrijfsbeslissingen centraal. Voordat ze een besluit nemen, moeten de beslissers nadenken over de mogelijke financiële gevolgen. Ook achteraf (nadat een beslissing is genomen) moeten de financiële gevolgen worden vastgelegd en met de belanghebbenden worden doorgesproken.

Het financieel beleid en de financiële verantwoording bij bedrijven (organisaties) wijkt in principe niet veel af van hetgeen we in de privé sfeer doen. De omvang van de transacties en de financiële gevolgen zullen bij bedrijven in het algemeen groter zijn dan in de privé sfeer. Om een indruk te krijgen van de financiële gevolgen van bedrijfsbeslissingen, sluiten we aan bij beslissingen in de privé sfeer en geven we in tabel 1.2 vergelijkbare beslissingen voor organisaties.

Tabel 1.2 Voorbeelden van beslissingen in de privé sfeer en van bedrijfsbeslissingen

Beslissingen in de privé sfeer		Bedrijfsbeslissingen		
Beslissing	Gevolgen	Beslissing	Gevolgen	
1	Je koopt met contant geld een OV-chipkaart voor €20.	Het reissaldo neemt toe met €20 en de hoeveelheid geld in de portemonnee neemt af.	Een medewerker van een onderneming koopt een OV-jaarkaart en declareert deze later bij de zaak.	De hoeveelheid liquide middelen neemt af op het moment dat het bedrag van de OV-jaarkaart wordt terugbetaald aan de werknemer en de onderneming krijgt een voorraad 'Nog te rijden kilometers'.
2	Je koopt voor de lunch een pistolet en betaalt contant €4.	Je krijgt een gevulde maag en je hebt €4 minder in je portemonnee.	Een medewerker gaat uit eten met een zakenrelatie en betaalt €120 met de creditkaart die op naam van de zaak staat.	De hoeveelheid liquide middelen neemt af en de kosten (n.a.v. het etentje) nemen toe met €120.
3	Je koopt een tweedehandsfiets voor €400 en dit bedrag leen je van je ouders.	Je krijgt het bezit van een fiets en een schuld aan je ouders van €400.	Een onderneming koopt een auto van de zaak voor €25.000 en sluit daarvoor een lening bij de bank.	De bezitting 'Vervoermiddelen' neemt toe met €25.000 en de schuld aan de bank stijgt met €25.000.
4	Je reist met het openbaar vervoer en verbruikt €5 van het reissaldo.	Het reissaldo neemt af met €5.	De medewerker maakt een zakenreis en maakt gebruik van de OV-jaarkaart die door het bedrijf is betaald.	Als de onderneming per maand een winst- en verliesrekening opstelt, wordt iedere maand 1/12 van de aanschafprijs van de OV-jaarkaart als kosten geboekt.
5	De fiets die je voor €400 hebt gekocht wordt door het gebruik dat ervan wordt gemaakt €120 minder waard.	Een deel van je bezittingen (in dit geval de fiets) wordt €120 minder waard.	De auto van de zaak wordt door het gebruik €5.000 minder waard.	Een deel van de bezittingen (in dit geval 'Vervoermiddelen') wordt €5.000 minder waard. Dit zijn kosten voor de onderneming.
6	Je lost €100 af op de lening van je ouders.	De hoeveelheid geld in je portemonnee neemt af met €100 en de schuld aan je ouders daalt ook met €100.	De onderneming lost €2.000 af op de lening en betaalt dit bedrag uit de kas.	De hoeveelheid kasgeld neemt af met €2.000 en de schuld aan de bank daalt ook met €2.000.

Tabel 1.2 Voorbeelden van beslissingen in de privésfeer en van bedrijfsbeslissingen (vervolg)

Beslissingen in de privésfeer		Bedrijfsbeslissingen		
Beslissing	Gevolgen	Beslissing	Gevolgen	
7	Je besluit vandaag eens flink op te gaan ruimen en alle levensmiddelen waarvan de uiterste houdbaarheidsdatum is verstreken, weg te gooien. Tot je schrik moet je levensmiddelen met een waarde van €60 weggooien.	De onderneming laat een hoeveelheid grondstoffen met een waarde van €1.000 vernietigen.	De bezitting 'Voorraad grondstoffen' neemt af met €1.000. De verlorengane grondstoffen (€1.000) leiden tevens tot kosten voor de onderneming.	
8	Je besluit je fiets weer te verkopen. De koper betaalt je er contant €330 voor en tevens betaal je de lening aan je ouders volledig terug.	De hoeveelheid geld in je portemonnee neemt toe met €30 (€330 – €300) en tevens nemen je bezittingen én de schuld aan je ouders af met €300.	De auto van de zaak (zie 3 en 5) wordt ingeruild op een nieuwe auto. De nieuwe auto kost €30.000 en de oude met een boekwaarde van €20.000 wordt ingeruild voor €22.000. De onderneming betaalt €8.000 bij uit haar kas.	De bezitting 'Vervoermiddelen' neemt toe met €10.000 terwijl de hoeveelheid kasgeld afneemt met €8.000. Tevens wordt een winst van €2.000 gerealiseerd op de auto die is ingeruild.

In de twee rechterkolommen staat een aantal voorbeelden van bedrijfsbeslissingen en hun financiële gevolgen. In hoofdstuk 2 bespreken we de overzichten waarin ondernemingen (organisaties) de financiële gevolgen van hun beslissingen vastleggen.

1.3 Doelstelling van een organisatie

In een organisatie werken meerdere personen samen. Deze personen hebben ieder hun persoonlijke belangen maar ze moeten ook de belangen van de organisatie dienen. We gaan ervan uit dat de persoonlijke belangen van de medewerkers binnen een organisatie ondergeschikt zijn aan de doelstelling van de organisatie. Tot de medewerkers van een onderneming behoren zowel de productiemedewerkers als het verkooppersoneel en het management. De persoonlijke belangen van individuele medewerkers mogen de realisatie van de doelstelling van de organisatie niet in de weg staan. Zo zal de directeur van een onderneming die naar (zo veel mogelijk) winst streeft, zichzelf geen extreem hoge beloning mogen toekennen. Een hoog salaris voor de directeur heeft een ongunstige invloed op de hoogte van de winst van de onderneming. Daar staat tegenover dat een (te) lage beloning voor de directeur hem niet motiveert zich extra voor de onderneming in te spannen. Uiteindelijk kan dit een negatieve invloed op de hoogte van de winst hebben.

De doelstelling van een organisatie moet regelmatig en duidelijk met alle participanten worden besproken. Iedereen binnen de organisatie moet van de doelstelling op de hoogte zijn zodat iedereen zijn handelen op deze doelstelling kan afstemmen. De doelstelling van de organisatie is de leidraad voor ieders handelen binnen de organisatie.

Doelstelling organisatie

We geven een voorbeeld van een strategie én ondernemingsdoelstellingen, die we ontleen aan het jaarverslag van de Nederlandse Spoorwegen (NS) over 2009.

Strategie en ondernemingsdoelstellingen

Strategie

Onze koers – service voorop, kosten omlaag – heeft in de afgelopen jaren sterk bijgedragen aan verbetering van de kwaliteit van onze activiteiten. Die koers blijft van kracht, ter versteviging van het fundament van de onderneming. Wij werken er hard aan om onze klantenkring ook in de toekomst te behouden en uit te breiden. Daarom streven wij naar een excellente dienstverlening met een concurrerend kostenniveau, wat wij onder meer bereiken door de innovatie en het ondernemerschap in het bedrijf te stimuleren. Bij dit alles voelen wij ons nauw betrokken bij de samenwerking en zorgen wij voor een goede balans in belangen op het gebied van people, planet en profit.

Thema's voor de toekomst

Met de geschetste strategie zetten wij de koers van de afgelopen periode voort. Voor onze klanten vormen veiligheid en een veilig gevoel essentiële onderdelen van een goede dienstverlening. Veilig werken is randvoorwaarde voor alles wat NS-medewerkers doen.

Op basis van onze sterkten-zwaktenanalyse leggen wij de volgende actiethema's als speerpunten voor de komende periode vast:

- Klantgedreven dienstverlening: een klantgedreven NS weet waar haar klanten echt behoefte aan hebben en stemt haar aanbod maximaal hierop af.
- Kostenefficiëntie: omdat de liberalisering van een markt vrijwel altijd

leidt tot een verhoging van de efficiëntie met meer of betere diensten voor hetzelfde geld, of hetzelfde pakket voor minder geld.

- Duurzaamheid: NS neemt leiderschap op het gebied van duurzaamheid vanuit de eigen overtuiging dat alleen duurzaamheid de basis vormt voor een goede continuïteit en winstgevendheid en omdat het bovendien aan het verwachtingspatroon van haar stakeholders tegemoetkomt.
- Innovatie en ondernemerschap: is voor NS een overkoepelend onderdeel van de aanpak. Wij betrekken onze medewerkers hier zo goed mogelijk bij en willen zo ook sneller en slagvaardiger worden. ■

Bron: www.ns.nl, jaarverslag 2009

Strategie organisatie

De strategie van een organisatie is een globale beschrijving van het doel van de organisatie. De strategie is vaak erg algemeen (vaag) geformuleerd en biedt onvoldoende houvast voor de medewerkers. Daarom wordt de strategie vertaald in concrete doelstellingen, zoals bij de NS het geval is. In deze doelstelling komt bij veel organisaties ook een *financieel doel* voor.

Om de doelstellingen onder de aandacht van de medewerkers te brengen, kan de leiding van een organisatie bijeenkomsten (vergaderingen) houden waarin de doelstellingen worden toegelicht. Het komt ook voor dat de leiding in aparte notities of in de personeelskrant haar visie op de gang van zaken binnen de organisatie weergeeft, waarbij zij ook het belang van de organisatie kan toelichten.

Communicatie over de doelstellingen van de organisatie, coördinatie van de activiteiten en samenwerking tussen de verschillende medewerkers zijn noodzakelijk om een organisatie als een samenhangend geheel te laten werken. Zonder communicatie, coördinatie en samenwerking kan een organisatie ontaarden in een chaos, waarbij de verschillende individuen slechts hun persoonlijke belangen nastreven.

De doelstelling is niet voor iedere organisatie gelijk maar kan van organisatie tot organisatie verschillen. Een onderneming zal in het algemeen het behalen van een zo groot mogelijke winst als doelstelling hebben. Een ziekenhuis streeft echter naar het aanbieden van optimale medische zorg voor de patiënten binnen zijn werkgebied, dit alles bin-

nen de beschikbare financiële mogelijkheden. Naast eventuele financiële beperkingen moet bij het nastreven van de doelstelling ook rekening worden gehouden met de belangen van andere groeperingen in de maatschappij (de omgeving). Zo zal rekening moeten worden gehouden met wettelijke voorschriften (milieuwetgeving, arbovoorschriften, Hinderwet enzovoort), met de eisen van de werknemersorganisaties en met de wensen van de consumenten.

Commercieel ingestelde personen hebben nogal eens de neiging om het vergroten van het marktaandeel als hoogste doel van een onderneming te zien. Het is echter niet zo dat een hogere afzet automatisch tot een hogere winst leidt. Felle concurrentie kan ertoe leiden dat de prijzen onder druk komen te staan. In het volgende artikel geven we daar een voorbeeld van.

Winkelpubliek kiest massaal voor instap-TomTom

Johan Leupen, Amsterdam

Een navigatieapparaatje dat je gewoon van A naar B brengt. Dat is waar consumenten op dit moment massaal voor kiezen. Van franje zoals 'HD Traffic' en bluetooth moet TomTom het voorlopig niet hebben.

Het was een beroerde kerst voor de makers van navigatiekastjes. Op 'Black Friday' trokken weliswaar massa's klanten naar de winkels, maar ze betaalden vaak de absolute bodemprijs. Sommige producenten voelden zich gedwongen om in december te stunten met kastjes voor €79 of zelfs €69. En dan nog duurde het vaak tot ver in januari eer ze door hun voorraden heen waren.

Het hogere segment van de Europese marktleider TomTom kan zich geenszins onttrekken aan de vernietigende prijzenoorlog, zo bleek gisteren uit de winstwaarschuwing die het bedrijf gaf.

Het aantal verkochte apparaatjes blijft netjes boven de twaalf miljoen zoals geraamd, maar de bijbehorende omzet zal fors lager uitvallen met een bandbreedte tussen €1,66 mld en €1,68 mld, maakte het bedrijf bekend. De oorzaak: het onverwacht grote aantal instapmodellen in de mix van verkochte producten, licht een woordvoerder van TomTom toe.

Analisten van onder meer zakenbank Goldman Sachs schrijven bovendien in een rapport dat de consumenten niet alleen vaker goedkopere modellen aanschaffen, maar dat de gemiddelde verkoopprijs van die modellen ook nog steeds verder wegzakt.

TomTom doet geen uitspraken over prijserosie, maar concurrent Mitac schat desgevraagd dat de average selling price (asp) voor de groothandel de laatste twee jaar met maar liefst 60% is gedaald. Mitac-directeur Paul Notteboom zegt dat de bodem voor hem bereikt is met €100 per kastje. Zijn merk Mio stunte in december ook al met een prijs van €79. 'Daar verdien je niets op.' Bovendien kopen negen op de tien mensen tegenwoordig een instapmodel, tegenover zes op de tien een jaar geleden, zegt hij. TomTom verkoopt relatief meer modellen in het luxe segment en zegt dat in ieder geval minder dan 85% een instapmodel betreft.

Ook met de TomTom-prijzen wordt gestunt, zo viel de laatste tijd overal op de winkelvloeren te zien. Retailkanalen financieren die acties echter zelf om klanten over de vloer te krijgen, legt de woordvoerder uit. Zijn bedrijf is niet blij met die ontwikkeling. 'Dat verwaart het merk', zegt hij.

Het navigatiegadget is bezig razendsnel een gemeengoed te worden, en het is

dan ook de bedoeling dat TomTom uiteindelijk veel minder dozen gaat schuiven, en veel meer geld uit dienstverlening gaat halen. Althans, zo beschreef bestuurder Alain de Taeye (voormalig bestuursvoorzitter van acquisitie Tele Atlas) zijn toekomstvisie vorig jaar tegenover deze krant.

Maar met de manier waarop de crisis op dit moment huishoudt, blijft dat nog even een toekomstvisie. De betaalde verkeersdienst HDTraffic bijvoorbeeld groeit wel, maar kan nog niet op een significante manier bijdragen aan de resultaten. En de meeste klanten liggen niet wakker van extra's zoals IQ Routes of een verbinding via bluetooth. 'Er is zeker animo voor HDTraffic. Het had sneller kunnen gaan als de zon de hele dag had geschinen', zegt de woordvoerder.

Wat de korte termijn betreft lijkt de Amsterdamse producent in ieder geval consequenties te verbinden aan de nieuwe tegenvallers in omzet en winst. Op de vraag of ontslagen ook tot de mogelijkheden behoren zegt de woordvoerder: 'We kijken overal naar. Er zijn bij ons geen onderdelen waarvan we zeggen "daar kan niks vanaf".'

TomTom maakte verder bekend dat het zijn bankschuld (het resultaat van de Tele Atlas-koop) met ongeveer €200 mln heeft gereduceerd tot €1,3 mld. De onderneming zegt nog steeds te kunnen voldoen aan zijn verplichtingen tegenover de banken. De aandelenkoers leverde meer dan 8% in op een negatief gestemde AEX. ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 21 januari 2009

Toelichting

Het aantal navigatiesystemen dat TomTom heeft verkocht blijft boven de geraamde twaalf miljoen, maar de bijbehorende omzet zal fors lager uitvallen. TomTom heeft relatief veel instapmodellen verkocht en heeft te maken met een vernietigende prijzenoorlog.

Een onderneming moet steeds weer reageren op veranderingen in haar omgeving. Ondernemen is een dynamisch gebeuren. Zo kunnen veranderingen in de economische omstandigheden een onderneming dwingen haar doelstellingen aan te passen. Dat blijkt uit het volgende artikel.

Winstwaarschuwing Nokia ondanks online investeringen

De Finse telecomfabrikant zal slechtere resultaten boeken dan eerder verwacht. De verkoopprijs van smartphones blijft dalen. Dat verlies wordt niet gecompenseerd door omzetten van duurbetaalde overgenomen internetbedrijven.

Nokia verraste de markt vanochtend met een winstwaarschuwing. De aandelenkoers staat nu 1,4 procent lager. De beurswaarde van het bedrijf is in afgelopen drie maanden bijna gehalveerd.

De Finnen melden dat de winstmarge niet uitkomt op de verwachte 9 tot 12 procent, maar hooguit 9 procent. De omzet zal niet rond de 7 miljard euro

liggen, maar hooguit 6,7 miljard euro. Nokia wijt het tegenvallende resultaat aan de sterke concurrentie 'aan de bovenkant van de markt'. Met zijn duurdere toestellen weet Nokia het niet te winnen van Apples iPhone, BlackBerry's en Android-toestellen. Niettemin heeft Nokia in het smartphonesegment nog een marktaandeel van rond de 40 procent, alhoewel dat rap daalt. iPhones en Android-toestellen, de grote winnaars op de smartphone-markt, onderscheiden zich van andere telefoons in hun focus op software en diensten. Apple en Google profileren telefoons niet als apparaten om te belen, maar als softwareplatforms voor mobiele ontwikkelaars.

Nokia pleegde in de afgelopen twee jaar verscheidene overnames om het gemis aan digitale diensten te compenseren. Vooralsnog vindt het resulterende Ovi-platform weinig belangstelling bij ontwikkelaars. Dat verzwakt de concurrentiepositie met de 'high end smartphones'.

Uit de laatste kwartaalrapportage bleek dat de omzet uit digitale diensten met 12 procent was teruggelopen tot 148 miljoen euro. Dat is onvoldoende om de omzetverliezen uit toestelverkoop te compenseren.

Een andere oorzaak van het tegenvallende resultaat is de ongunstige wisselkoers van de euro.

Nokia publiceert op 22 juli de financiële cijfers over de periode april-juni. ■

Bron: www.emerxe.nl, 17 juni 2009

1.4 Goederen- en geldstromen

De taken die in de maatschappij worden verricht, zijn verdeeld over een groot aantal bedrijven en organisaties. De ene onderneming houdt zich bezig met de productie van levensmiddelen, een andere met het leveren van energie en een derde met het geven van juridische adviezen.

Commerciële organisaties hebben als kenmerk dat zij met hun activiteiten een positief financieel resultaat willen behalen. Met andere woorden: zij streven naar winst. Dat is het geval als de opbrengsten van de activiteiten meer bedragen dan de kosten die moeten worden gemaakt om deze activiteiten te kunnen verrichten. Wat we onder opbrengsten en kosten verstaan, bespreken we in de hoofdstukken 2 en 3. Als voorbereiding daarop schetsen we in deze paragraaf wat er zoal in een organisatie gebeurt. We stellen een organisatie daarbij voor als

een opeenvolging van goederen- en geldstromen, waarbij het primaire proces centraal staat.

Primair proces

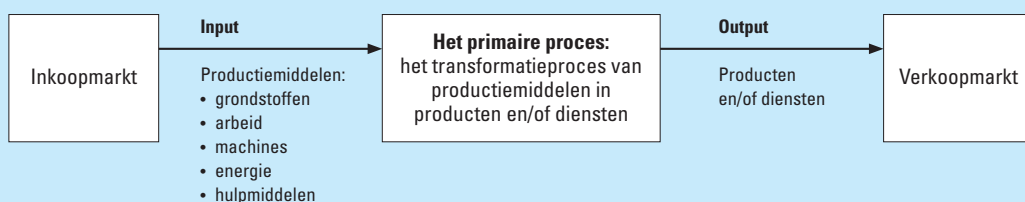
Met het primaire proces van een organisatie bedoelen we die activiteiten van een organisatie die rechtstreeks samenhangen met het product dat de organisatie voortbrengt of de dienst die zij levert. Zo behoren bij een warme bakker alle activiteiten die rechtstreeks samenhangen met het bakken van brood en het maken van banket tot het primaire proces. Een bakker maakt met behulp van machines en grondstoffen zoals meel, water en gist het eindproduct brood. De middelen die een organisatie daarbij gebruikt (zoals gebouwen, machines, grondstoffen en hulpmiddelen) noemen we productiemiddelen. Tijdens een productieproces vormen arbeid, machines, grondstoffen en hulpmiddelen de *input* en is het product dat aan de afnemer wordt geleverd de *output*.

Productiemiddelen

Goederenstromen

In figuur 1.2 geven we de goederenstromen in verband met het primaire proces van een organisatie in grote lijnen weer.

Figuur 1.2 Het primaire proces



De pijlen in figuur 1.2 geven de richting van de goederenstromen binnen de organisatie weer.

Naast machines rekenen we ook energie, arbeid en hulpmiddelen, kortom alles wat we nodig hebben om het product of de dienst voort te brengen, tot de input van het primaire proces. De output kan bestaan uit (tastbare) producten of diensten.

We bespreken hierna de onderwerpen:

- 1 in- en uitgaande geldstromen;
- 2 liquide middelen;
- 3 eigen en vreemd vermogen.

Ad 1 In- en uitgaande geldstromen

Om over de productiemiddelen te kunnen beschikken zal een onderneming een tegenprestatie moeten leveren. Deze tegenprestatie heeft meestal de vorm van het betalen van een geldbedrag. Zo zal voor de aanschaf van machines een geldbedrag aan de leverancier van de machines betaald moeten worden. Aan de werknemers (de productiefactor arbeid) zal een salaris betaald moeten worden, terwijl de leveranciers van energie (zoals Essent en Eneco) de betaling van de energienota zullen eisen. Deze betalingen leiden tot een *uitgaande geldstroom*. Daar staat tegenover dat de onderneming van haar klanten geld zal ontvangen voor de geleverde producten en/of diensten. Dit leidt tot een *ingaaude geldstroom*. De richting van de geldstromen is tegenovergesteld aan de richting van de goederenstromen.

Uitgaande geldstroom

Ingaande geldstroom

Liquide middelen

Ad 2 Liquide middelen

De geldmiddelen waarover een onderneming beschikt, noemen we liquide middelen. Tot de voorraad liquide middelen rekenen we het kassaldo en de (positieve of negatieve) saldi van de bankrekening (rekening-courant). Tegenwoordig worden bijvoorbeeld in supermarkten kleine bedragen steeds vaker betaald met de pinpas. Het maakt niet uit of je €100 uit je portemonnee haalt om te betalen of je pinpas gebruikt om €100 van je bankrekening af te laten schrijven. Met andere woorden: om de hoeveelheid liquide middelen te bepalen, moeten we zowel naar de hoeveelheid geld in kas als naar het saldo op de lopende rekening bij de bank kijken. Door ook een eventueel negatief saldo op de rekening-courant mee te tellen bij de bepaling van de voorraad liquide middelen kan het voorkomen dat de voorraad liquide middelen (het totaal) negatief is.

Voor de drie situaties uit tabel 1.3 geldt dat de *hoeveelheid* liquide middelen gelijk is, alleen de *samenstelling* is anders.

Tabel 1.3 Voorraad liquide middelen

	Situatie 1	Situatie 2	Situatie 3
Voorraad kasgeld	€ 100.000	€ 220.000	€ 150.000
Positief saldo rekening-courant	€ 40.000 +		
Negatief saldo rekening-courant		€ 80.000 –	€ 10.000 –
Voorraad liquide middelen	€ 140.000	€ 140.000	€ 140.000

Als we in situatie 2 een bedrag van €120.000 uit de kas halen en op de rekening-courant storten, krijgen we situatie 1. Deze transactie heeft geen gevolgen voor de hoeveelheid liquide middelen, alleen de samenstelling wordt anders.

Geldontvangsten (per kas of bank) vergroten de voorraad liquide middelen, terwijl gelduitgaven (per kas of bank) tot een afname van de voorraad liquide middelen leiden.

De voorraad liquide middelen aan het einde van een periode = voorraad liquide middelen aan het begin van een periode + geldontvangsten – gelduitgaven.

Ad 3 Eigen en vreemd vermogen

Een onderneming kan productiemiddelen huren of zelf aanschaffen. In het laatste geval zal de organisatie over geld moeten beschikken om de productiemiddelen te kunnen betalen. Dit geld kan afkomstig zijn van de eigenaren van de onderneming of van personen of instellingen buiten de onderneming (zoals banken, familieleden of vrienden). In het eerste geval spreken we van *eigen vermogen*, in het tweede geval van *vreemd vermogen*. Voor vreemd vermogen geldt dat het geleende bedrag in de toekomst terugbetaald moet worden (*afgelost* moet worden) en dat de onderneming *rente* (interest) moet betalen over het geleende bedrag. Met andere woorden: het aantrekken (het opnemen) van vreemd vermogen leidt tot een ingaande geldstroom, de betaling van aflossing en rente leidt tot een uitgaande geldstroom. Tot het vreemd

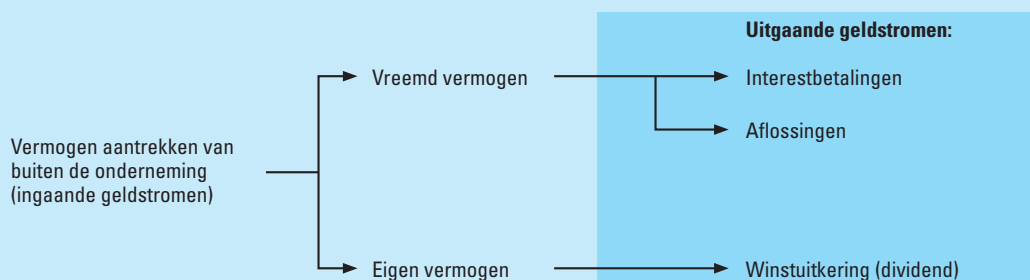
Eigen vermogen
Vreemd vermogen
Aflossing
Rente

vermogen rekenen we ook de schulden van een onderneming aan haar leveranciers die goederen op rekening hebben geleverd.

Eigen vermogen staat in principe permanent ter beschikking van de onderneming. Het hoeft niet terugbetaald (niet afgelost) te worden. De verstrekkers van het eigen vermogen krijgen (een gedeelte van) de winst als vergoeding over het ingebrachte eigen vermogen. Bij een naamloze vennootschap of een besloten vennootschap (deze ondernemingsvormen bespreken we in subparagraaf 1.5.3) noemen we het gedeelte van de winst dat aan de aandeelhouders wordt uitgekeerd dividend. We vatten in figuur 1.3 het voorgaande kort samen.

Dividend

Figuur 1.3 Vormen van vermogen



Vermogensmarkt

Als een onderneming van buiten de eigen organisatie geld (vermogen) aantrekt, doet zij een beroep op de vermogensmarkt. De vermogensmarkt is het geheel van vraag naar en aanbod van eigen en vreemd vermogen. De belangrijkste aanbieders van vreemd vermogen zijn de banken. Bedrijven die tijdelijk een tekort aan liquide middelen hebben, zullen geld vragen (vermogen vragen), terwijl bedrijven die tijdelijk een overschot aan liquide middelen hebben geld zullen aanbieden (vermogen aanbieden).

In figuur 1.4 zijn naast de goederen- en geldstromen in verband met het primaire proces ook de geldstromen van en naar de vermogensmarkt opgenomen. De geldstromen van en naar de vermogensmarkt noemen we *secundaire geldstromen*. Alle andere geldstromen (die bijna volledig worden veroorzaakt door de goederenstromen in verband met het primaire proces) noemen we *primaire geldstromen*.

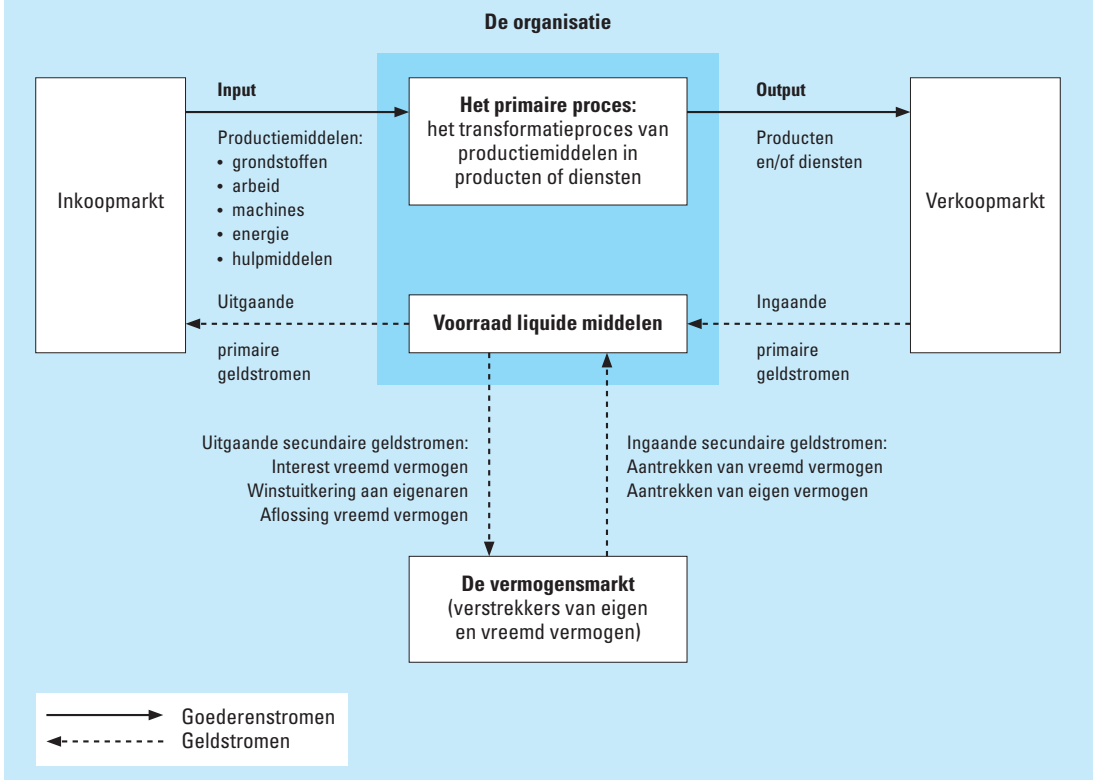
Secundaire en primaire geldstromen

Zelftoets 1.1

Als bijbaantje heb je misschien wel eens bij een kledingzaak gewerkt of je hebt er wel eens inkopen gedaan.

Gebruik mede je eigen waarnemingen om de goederen- en geldstromen van een kledingzaak weer te geven in een schema zoals in figuur 1.4. Geef daarin ook de geldstromen van en naar de vermogensmarkt weer.

Figuur 1.4 Goederen- en geldstromen van een organisatie met vermogensmarkt



In figuur 1.4 zijn de goederenstromen uit het primaire proces de drijvende krachten achter de primaire en secundaire geldstromen. We kunnen in die figuur ook de goederen- en geldstromen opnemen die te maken hebben met het buitenland en met de overheid. Met name in een situatie waarin er transacties worden verricht met landen waar een andere valuta geldt, doen zich nieuwe vraagstukken voor. In dat geval heeft de organisatie ook te maken met veranderingen in de wisselkoersen tussen de verschillende valuta's. Zo heeft een onderneming die in Nederland is gevestigd en grondstoffen inkoop die met Amerikaanse dollars moeten worden betaald, te maken met de wisselkoers tussen de euro (€) en de Amerikaanse dollar (\$). Als de dollar relatief duur is, zal deze inkoop (in euro's gemeten) tot hogere gelduitgaven leiden. En een onderneming die een (groot) gedeelte van haar afzet in de Verenigde Staten van Amerika realiseert, zal haar omzet in euro's gemeten, zien dalen als de dollar zwakker wordt. De gevolgen van veranderingen in de wisselkoers voor de resultaten van een multinational komen in het volgende artikel tot uitdrukking. Daarbij speelt de verandering in de wisselkoers tussen Amerikaanse dollar (\$) en de euro (€) een rol.

Wisselkoersen

Omzet Ahold stijgt meer dan verwacht

Koninklijke Ahold nv heeft over het eerste kwartaal van 2009 15,2 procent meer omzet geboekt, gestuwd door de hoge dollar. Dat maakte de retailer woensdag voorbeurs bekend. De omzet kwam uit op 8,7 miljard euro, tegen 7,5 miljard euro in het eerste kwartaal van 2008. Analisten rekenden op een omzet van 8,6 miljard euro. Exclusief het dollareffect steeg de omzet met 6,2 procent.

Bij de Amerikaanse Stop&Shop/Giant Landover-activiteiten kwam de omzet uit op 5,3 miljoen dollar, tegen 5,2 miljoen dollar in het eerste kwartaal van 2008. De identieke omzetgroei, de omzetgroei van winkels die langer

dan een jaar open zijn, exclusief benzine bedroeg voor Stop&Shop 4,8 procent en voor Giant Landover 3,6 procent.

De andere Amerikaanse keten, Giant Carlisle, boekte een 3,4 procent hogere omzet van 1,5 miljard dollar. De identieke omzetgroei exclusief benzine kwam uit op 1,1 procent.

Het Nederlandse Albert Heijn-onderdeel realiseerde in het eerste kwartaal een 12,3 procent hogere omzet van 3 miljard euro, waarbij de identieke omzetgroei 4,7 procent bedroeg. De identieke omzetgroei kwam in het vierde kwartaal uit op 5,2 procent. ■

Bron: *Trouw*, 6 mei 2010

Toelichting

Door een stijging van de waarde van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro neemt de waarde van de omzet die Ahold in de Verenigde Staten heeft gerealiseerd in euro's gemeten toe.

Humanresourcesmanagement

We kunnen iedere organisatie weergeven in de vorm van met elkaar samenhangende goederen- en geldstromen. Daarbij interpreteren we het begrip goederen zeer ruim, zodat ook het aantrekken van arbeidskrachten (medewerkers in vaste dienst of op uitzendbasis) daaronder valt. De medewerkers van een organisatie zijn een belangrijke, zo niet de belangrijkste productiefactor. Humanresourcesmanagement (hrm) neemt daarom bij veel organisaties terecht een belangrijke plaats in. De arbeidskosten maken (met name bij dienstverlenende bedrijven) een belangrijk onderdeel uit van de kosten. Een efficiënt gebruik van de productiefactor arbeid is dan ook van grote invloed op de financiële resultaten van een organisatie.

Onzekerheid

Onzekerheid

De toekomstige in- en uitgaande geldstromen van een bedrijf zijn onzeker. Deze onzekerheid geldt zowel de primaire als secundaire geldstromen. Zo kunnen de brutolonen stijgen waardoor de gelduitgaven voor arbeid toenemen, maar ook de energie- en/of grondstofprijzen kunnen stijgen. In het volgende artikel wordt gesproken over de grondstofkosten bij een papierfabrikant.

Crown: te duur papier

Velsen — Papierproducent Crown Van Gelder heeft de nettowinst in de eerste helft van 2010 zien inzakken door hoge grondstofprijzen van €2,3 miljoen een jaar geleden tot €432.000. Dat maakte het bedrijf vrijdag bekend.

De omzet steeg tot €77,3 miljoen, 3,5% meer dan in dezelfde periode in 2009. Dat was onvoldoende om de veel hogere grondstofprijzen te compenseren. De prijzen in dollars van diverse soorten celstof, de belangrijkste grondstof voor de papierproducent, zijn sinds medio 2009 met 70 tot 100% gestegen. Over het hele halfjaar

betaalde Crown Van Gelder in euro's 30% meer voor de celstof dan in de eerste helft vorig jaar. De papierproducent is onzeker over de ontwikkelingen in de tweede helft van het jaar.

De stijging van de grondstofprijzen 'maakt verdere verkoopprijsverhogingen noodzakelijk', schrijft bestuursvoorzitter Mees Hartvelt in een toelichting. 'Daarnaast hebben wij maatregelen genomen om de vaste kosten te verlagen. Helaas zal dit gepaard gaan met een vermindering van het aantal personeelsleden', aldus Hartvelt. Hij doet geen uitspraken over hoeveel banen er worden geschrapt. ■

Bron: *De Telegraaf*, 31 juli 2010

Ook aan de afzetkant treden onzekerheden op. Dit kan betrekking hebben op de hoeveelheden die verkocht worden, maar ook op de afzetprijzen, zoals uit het volgende artikel blijkt.

Afzetprijzen stijgen in lager tempo

De afzetprijzen van de industrie zijn in juni 9% hoger uitgekomen dan een jaar geleden. De toename is minder groot dan in april en mei. Toen lagen de prijzen 11% boven het niveau van vorig jaar.

In juni dit jaar stegen de afzetprijzen ten opzichte van mei met 0,3%. De negende stijging op rij. De afzetprijzen op de exportmarkten stijgen al die tijd sneller dan die op de binnenlandse markt.

In vrijwel alle branches zijn in juni de producten duurder geworden. Bij de aardolieverwerking is de toename met 26% het grootst. De ontwikkeling van de afzetprijzen in deze branche hangt sterk samen met de prijsontwikkeling van ruwe aardolie. Fabrikanten in de chemie en de basismetaalindustrie rekenden in juni 24% en 19% meer voor hun producten. ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 31 juli 2010

Andere voorbeelden van onzekere factoren zijn: de hoogte van de interestvoeten, overheidsbeleid ten aanzien van het milieu, arboregeling en wijzigingen in de belastingtarieven. Al deze factoren hebben invloed op de toekomstige geldstromen van een bedrijf.

1.5 Globale opzet van een ondernemingsplan

Voordat je een eigen onderneming kunt beginnen, moet er heel wat worden geregeld. Allereerst moet de ondernemer in spe zich afvragen of hij wel over de kwaliteiten beschikt om een eigen onderneming tot een succes te maken. Als die vraag bevestigend wordt beantwoord, rijst de vraag welk product of welke dienst door de nieuwe onderneming op

de markt gebracht gaat worden. Wordt het een geheel nieuw product of een verbeterde versie van een reeds bestaand product? Ben je de enige aanbieder van het product of heb je ook met concurrenten te maken? Waar ga je het bedrijf vestigen en aan welke wetten en milieuvoorschriften moet worden voldaan? Dit zijn allemaal vragen waarop de ondernemer een passend antwoord zal moeten geven.

Ondernemingsplan

Het starten van een eigen onderneming is een ingrijpende beslissing. Er zal dus grondig over nagedacht moeten worden en er zal een ondernemingsplan moeten worden opgesteld. Bij het opzetten van het ondernemingsplan en bij de uitvoering ervan moet ook rekening worden gehouden met de omgeving van de onderneming. Startende ondernemers bezitten meestal niet alle kennis om een goed ondernemingsplan te kunnen opstellen. Zij kunnen echter een beroep doen op instanties, zoals de Kamer van Koophandel en op externe adviseurs onder wie accountants, belastingadviseurs en juridisch adviseurs. De Kamers van Koophandel verzorgen bovendien cursussen op het gebied van ondernemerschap en het opzetten van een eigen onderneming. Daarnaast kunnen contacten met ondernemers die hun sporen al in de betreffende branche hebben verdiend, zeer waardevol zijn.

Omdat ook op het internet veel informatie voor starters beschikbaar is, hebben we achter in dit boek de belangrijkste websites opgenomen.

Kamer van Koophandel

De verschillende onderdelen waaruit een ondernemingsplan is opgebouwd, staan onder andere vermeld in een publicatie van de Kamer van Koophandel waarvan we hierna een gedeelte hebben overgenomen.

Voorbeeld van de globale inhoud van een ondernemingsplan

<p>Deel 1 idee Check persoonlijke kwaliteiten/ideeontwikkeling</p> <ul style="list-style-type: none"> · Beschik ik over de nodige capaciteiten · Welk(e) product/dienst · Welke vestigingsplaats · Met wie zet ik het bedrijf op · Globale marktverkenning 	<p>Deel 3 markt Marktverkenning en onderbouwing van de omzetverwachting</p> <ul style="list-style-type: none"> · Doelgroep: aantal afnemers · Aantal concurrenten · Verwacht marktaandeel · Omzetschatting 	<p>Exploitatiebegroting</p> <ul style="list-style-type: none"> · Omzet · Kosten: inkoopkosten, personeelskosten, onderhoudskosten, reclamekosten enzovoort · Renteverplichtingen · Afschrijvingskosten · Resultaat: blijft er voldoende over voor eigen levensonderhoud?
<p>Deel 2 voorschriften Check wettelijke voorschriften en regelingen</p> <ul style="list-style-type: none"> · Vestigingsvergunningen · Rechtsvorm · Vestigingsplaats · Bestemmingsplan · Bouwvergunning · Hinderwet enzovoort (vergunning Wet milieubeheer) 	<p>Deel 4 financieel plan Openingsbalans <i>Debet: investeringsbegroting</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Pand · Machines · Inventaris · Voorraden · Kosten aanloopfase <p><i>Credit: financieringsmogelijkheden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Eigen middelen · Familieleningen · Bankleningen · Leverancierskredieten · Subsidies/ overige kredieten 	<p>Liquiditeitsprognose</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ontvangsten per maand · Betalingen per maand <p>Deel 5 beslissing Beslissing: wel of niet starten</p>

Bron: Kamer van Koophandel (www.kvk.nl)

Het maken van een ondernemingsplan is niet alleen van belang voor een startende onderneming. Ook bestaande ondernemingen maken ondernemingsplannen. Zo zal een onderneming die van vestigingsplaats wil veranderen of wil uitbreiden met soortgelijke vragen te maken krijgen als een startende ondernemer. Of we nu met een nieuwe of bestaande onderneming te maken hebben, veel van de vraagstukken komen overeen. Een onderneming is continu in beweging en moet steeds weer reageren op veranderingen in de markt. Zeker voor ondernemingen geldt het gezegde: regeren is vooruitzien.

ONDERNEMEN IS: VOORUITZIEN



Zelftoets 1.2

Beschrijf in het kort aan welke aspecten in een ondernemingsplan aandacht moet worden besteed.

In deze paragraaf over het ondernemingsplan komen met name de onderdelen ideeontwikkeling, de wettelijke voorschriften en de markt aan de orde.

1.5.1 **Persoonlijke kwaliteiten van de ondernemer en ideeontwikkeling**

Voor het starten van een onderneming komt heel wat kijken. We bespreken hierna enkele aspecten die van belang zijn, zoals de eigenschappen van de ondernemer, de ideeontwikkeling en de keuze van een vestigingsplaats. In hoofdstuk 2 bespreken we het financieel plan.

Eigenschappen ondernemer

Ondernemer

Een goede ondernemer moet iemand zijn die initiatieven ontplooit en bereid is hard te werken. Werkweken van zestig uur of meer zijn eerder regel dan uitzondering. Daar staat wel iets tegenover. Als zelfstandig ondernemer kun je je eigen plannen maken en uitvoeren. Natuurlijk laat een ondernemer zich ook adviseren door specialisten (accountants, belastingadviseurs, juristen enzovoort), maar uiteindelijk is het de ondernemer die de beslissingen moet nemen en de eindverantwoordelijkheid draagt. Dat betekent ook dat de ondernemer besluitvaardig moet zijn. Hij moet de verschillende alternatieven die er in een bepaalde situatie meestal zijn, met elkaar vergelijken en een beslissing nemen. Twijfelaars ontpoppen zich meestal niet als goede ondernemers. Bovendien moet een ondernemer beseffen dat hij een zeker financieel risico loopt. Over de bedrijfsresultaten en daarmee de beloning voor de ondernemer bestaat vooraf geen zekerheid. Een ondernemer krijgt met

veel onzekere factoren te maken, die van invloed kunnen zijn op de hoogte van zijn resultaat.

Het vaststellen van de kwaliteiten waaraan een goed ondernemer moet voldoen, speelt ook bij bestaande bedrijven. Zo zal men zich bij de vervanging van een manager bij een bestaand bedrijf moeten afvragen aan welke eisen een potentiële kandidaat moet voldoen. Daarbij moet rekening worden gehouden met het feit dat de omstandigheden kunnen veranderen, waardoor andere eisen aan de managers worden gesteld dan voorheen het geval was. Ondernemen is een dynamisch gebeuren in een omgeving die steeds in beweging is. Zeker in ondernemersland geldt dat stilstaan in feite achteruitgaan betekent.

Ideeontwikkeling

Een ondernemer moet ook een creatief persoon zijn, maar geen dromer. Hij moet steeds weer proberen met nieuwe ideeën te komen en proberen deze ideeën in concrete (winstgevende) acties te vertalen. Zo'n idee kan een nieuw product opleveren of ertoe leiden dat een bestaand product op een andere manier 'in de markt wordt gezet'. De laatste jaren worden veel producten door internetwinkels aangeboden. Bol.com is daar een voorbeeld van (zie het volgende artikel).

Ideeontwikkeling

Omzet Bol.com over de kwart miljard euro

Bol.com zag de omzet afgelopen jaar met 20 procent stijgen tot 268 miljoen euro. Komend jaar richt de winkel zich op verdere verbetering van de winkelbeleving.

Ondanks het slechte economische klimaat in Nederland steeg de omzet bij de 'verzameling speciaalzaken' 43 miljoen tot 268 miljoen euro. De productcategorieën boeken, muziek, dvd's, games en elektronica groeiden ieder ongeveer even sterk, met ongeveer 20 procent.

Directeur Daniël Ropers is verheugd met de resultaten. 'Je ziet de ware betekenis daarvan goed als je die cijfers in een bredere context plaatst. Volgens marktonderzoeker GfK

daalde de entertainmentomzet in Nederland met 10 procent en de elektronicaomzet met 17 procent.'

Hoeveel winst het bedrijf maakte, is niet bekend gemaakt. Het FD meldt dat Bol.com over 2008 nog een netowinst boekte van 10,5 miljoen euro. Dat vertegenwoordigde toen een stijging van 28 procent.

Een aantal factoren ligt aan de basis van de omzetgroei. Ten eerste won Bol.com volgens Ropers enkele honderduizenden nieuwe klanten. Het totaal aantal actieve klanten bedraagt nu 2,5 miljoen. Zij kochten 14 miljoen producten, gemiddeld 5,5 per persoon per jaar. 'Bestaande klanten kopen meer, mede omdat we met bijvoorbeeld speelgoed,

e-boeken en tweedehands Engelse boeken nieuwe markten aanboorden.'

Het aantal verwerkte betalingen ligt boven de 10 miljoen. Ropers specificeert dat niet verder. Currence, de beheerder van Ideal, meldde eerder dat het in de eerste negen maanden van vorig jaar 31,5 miljoen transacties afhandelde.

In het lopende jaar richt de directeur zich naast verbetering van de winkelbeleving vooral op de uitbreiding van het assortiment. Dat betekent vooral verdieping van het aanbod in de bestaande productcategorieën.

Vorig jaar formuleerde de webwinkel de doelstelling om in 2013 zijn omzet te verdubbelen tot een half miljard euro. ■

Bron: www.emerxe.nl, 13 januari 2010

Naast het uitwerken van ideeën in concrete producten moet de ondernemer proberen te achterhalen of er wel voldoende vraag is naar het nieuwe product. Een globale verkenning van de markt is daarvoor noodzakelijk: wie zijn de potentiële kopers van mijn product of dienst? Hoeveel producten of diensten kunnen er worden afgezet aan deze kopers? Welke prijzen willen ze betalen voor de producten en/of diensten? In het onderdeel van het ondernemingsplan waarin de marktverkenning centraal staat (subparagraaf 1.5.4), gaan we nader op deze vragen in.

Vestigingsplaats

Keuze vestigingsplaats

Ook de keuze van de vestigingsplaats is een belangrijke beslissing. Voor ondernemingen die een product aan de consument leveren, is het belangrijk een locatie te kiezen die voor de consument goed bereikbaar is. Zo zal een supermarkt zich het liefst dicht bij het centrum willen vestigen met voldoende parkeermogelijkheden. Daarentegen zal een groothandel die zijn producten door geheel Europa afzet vooral naar de distributiemogelijkheden kijken en een locatie kiezen die centraal is gelegen ten opzichte van zijn afnemers.

Bij de keuze van de vestigingsplaats spelen ook de kosten een belangrijke rol. Zo zal voor de huur of aankoop van een pand op een toplocatie (A1-locatie) een hogere prijs moeten worden betaald dan voor locaties die minder goed in de markt liggen.

Kortom, de (startende) ondernemer zal allerlei zaken tegen elkaar moeten afwegen, voordat hij tot een keuze komt.

Zelftoets 1.3

- a Over welke eigenschappen moet een succesvol ondernemer beschikken?
 - b Ga bij jezelf na of je over deze eigenschappen beschikt.
-

1.5.2 Wettelijke voorschriften en regelingen

De overheid is een belangrijke externe relatie van een onderneming. De overheid komen we zowel op gemeentelijk, provinciaal als landelijk niveau tegen.

De landelijke (centrale) overheid vaardigt algemene richtlijnen uit en stelt wetten op die ook op ondernemingen betrekking hebben. De uitvoering en het toezicht op de naleving van deze wetten zijn vaak opgedragen aan lagere overheden.

We noemen twee wetten met daarin eisen die voor het starten van een onderneming van belang zijn en lichten deze kort toe:

Handelsregisterwet

- Handelsregisterwet. Iedere onderneming moet zich laten inschrijven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel (KvK). In het handelsregister worden onder andere vastgelegd: de persoonlijke gegevens van de ondernemer, de vestigingsplaats, de handelsnaam, de rechtsvorm en de bevoegdheden van sommige bij de onderneming betrokken personen.

Handelsnaamwet

- Handelsnaamwet. Bij de inschrijving van de onderneming in het handelsregister controleert de KvK of de gekozen naam voldoet aan de eisen van de Handelsnaamwet.

Gebruiksvergunning

Om een eigen bedrijf te mogen beginnen, is in sommige gevallen toestemming nodig van de gemeente. Deze toestemming moet blijken uit een gebruiksvergunning. Bij het toekennen van de gebruiksvergunning kijkt de gemeente onder andere naar de aard van de onderneming (bijvoorbeeld productiebedrijf of dienstverlenend bedrijf) en het aantal personen dat in het bedrijf aanwezig kan zijn. Als in het pand meer dan 25 personen aanwezig kunnen zijn, worden hoge eisen aan de brandveiligheid gesteld (zoals nooduitgangen, noodverlichting, brandwerende materialen en brandblussers).

Bouwvergunning

Bestemmingsplan

Als voor de nieuwe onderneming een pand moet worden gebouwd of verbouwd is een bouwvergunning nodig. Bij het beoordelen van de bouwvergunning gaat de gemeente na of de bouw of verbouw past binnen het bestemmingsplan. In een bestemmingsplan is vastgelegd welke soort activiteit op een bepaalde plaats mag plaatsvinden (past de activiteit binnen de bestemming van de grond?). Zo kan een bepaald gebied een agrarische bestemming of een industriële bestemming hebben. Andere gebieden zijn weer bedoeld voor woningbouw en sommige gebieden moeten groen blijven.

Zelftoets 1.4

Noem de wettelijke voorschriften en regelingen waarmee een onderneming te maken kan krijgen.

1.5.3 Rechtsvormen en belastingen

Een belangrijke bron van inkomsten van de centrale overheid zijn de belastingen. Om de uitvoering van de taken van de overheid te kunnen betalen, int de overheid belastingen van bedrijven en particulieren.

Rechtsvorm

Voor de belastingheffing is de rechtsvorm van een onderneming van belang. De rechtsvorm is de juridische vorm waarin de onderneming is opgezet. De rechtsvorm heeft ook gevolgen voor de wijze waarop de aansprakelijkheid is geregeld. Deze onderwerpen komen hierna aan de orde. Ook gaan we in op de nieuwe Wet personenvennootschappen.

Rechtspersonen en natuurlijke personen

Bij de indeling in rechtsvormen maken we onderscheid tussen ondernemingen die rechtspersoonlijkheid bezitten (rechtspersonen) en ondernemingen die geen rechtspersoon zijn (natuurlijke personen).

Rechtspersonen

Rechtspersoon

Een rechtspersoon is een zelfstandige drager van rechten en plichten. Voorbeelden van ondernemingen die rechtspersoonlijkheid bezitten (rechtspersonen), zijn de naamloze vennootschap en de besloten vennootschap. Bij een besloten vennootschap (bv) staan de aandelen op naam en zijn niet vrij verhandelbaar. Deze vennootschap heeft daardoor een besloten karakter: derden kunnen niet zonder toestemming van de zittende aandeelhouders een aandeel van de bv kopen. Bij een naamloze vennootschap (nv) staan de aandelen niet op naam. De aandelen van een nv zijn vrij verhandelbaar. Iedereen die aandelen wil kopen van een nv kan daartoe opdracht geven aan zijn bank om namens hem de betreffende aandelen op de effectenbeurs te kopen.

Besloten vennootschap

Naamloze vennootschap

Een nv en bv hebben als gemeenschappelijk kenmerk, dat ze beide rechtspersonen zijn. Dat wil zeggen dat de bestuurders (het management van de nv of bv) uit naam van de nv of bv verplichtingen kunnen aangaan en rechten kunnen verkrijgen. De nv of bv is gebonden aan de verplichtingen die de bestuurders namens haar zijn aangegaan. Zo heeft een nv of bv, maar niet haar bestuurders, een verplichting aan de crediteuren of aan de bank die een lening heeft verstrekt.

Zelftoets 1.5

Noem de overeenkomsten en de verschillen tussen een nv en een bv.

Natuurlijke personen	<i>Natuurlijke personen</i> Ook mensen (personen) kunnen rechten hebben en verplichtingen aangaan. Bij ondernemingen die geen rechtspersoonlijkheid bezitten, gaan de bestuurders zelf (als persoon) verplichtingen aan en hebben ze zelf rechten. We spreken dan van natuurlijke personen. Voorbeelden van ondernemingen die geen rechtspersoonlijkheid bezitten en dus een natuurlijk persoon zijn, zijn de eenmanszaak en vennootschap onder firma (vof). Bij een eenmanszaak, de naam zegt het al, is er één persoon eigenaar. Hij heeft dan ook alleen de leiding van de onderneming. Deze rechtsvorm komen we vooral tegen bij kleine ondernemingen.
Eenmanszaak	
Vennootschap onder firma	Bij een vennootschap onder firma zijn eigendom en leiding verdeeld over twee of meer personen. Deze rechtsvorm zien we vaak als bijvoorbeeld vader en zoon of broers samen een onderneming voeren. Maar ook moeder en dochter, zussen of personen die geen bloedverwanten zijn, kunnen samen een onderneming oprichten met de rechtsvorm van een vof. Bij een vof geldt dat iedere firmant hoofdelijk aansprakelijk is voor de schulden van de vof. Dat betekent dat iedere firmant persoonlijk aangesproken kan worden voor de totale schuld van de vof. De eigenaren van een eenmanszaak of vennootschap onder firma (vof), die namens de eenmanszaak of vof verplichtingen aangaan, verbinden zichzelf. Dat houdt bijvoorbeeld in dat er geen scheiding is tussen het vermogen van de eenmanszaak of vof en het privévermogen van de eigenaren. Als de eenmanszaak of vof niet in staat is aan haar verplichtingen te voldoen, kan ook het privévermogen van de eigenaren van de eenmanszaak of vof worden aangesproken.
Hoofdelijk aansprakelijk	
Commanditaire vennootschap	Andere ondernemingsvormen die tot de categorie natuurlijke personen behoren zijn de commanditaire vennootschap en de maatschap. Een commanditaire vennootschap (cv) is een bijzondere vorm van vof waarbij één of meer van de vennoten niet aan het beheer mogen deelnemen (stille vennoot/vennoten), maar zich beperkt/beperken tot het inbrengen van geld en/of goederen. Een maatschap is een overeenkomst tussen twee of meer personen (maten) die zich verplichten iets in gemeenschap te brengen met het doel het daarmee verkregen voordeel samen te delen. Geld, goederen en/of arbeid kunnen in gemeenschap worden gebracht. De maatschap als samenwerkingsverband komt veel voor bij beroepsgroepen zoals artsen, fysiotherapeuten, accountants, advocaten en notarissen.
Maatschap	
Wet personenvennootschappen	Nieuwe Wet personenvennootschappen Er komt een nieuwe 'Wet personenvennootschappen' (Wpv: Titel 7.13 Burgerlijk Wetboek). Als de nieuwe wet van kracht wordt, verdwijnen de vennootschap onder firma, de commanditaire vennootschap en de maatschap. Deze rechtsvormen worden waarschijnlijk automatisch omgezet in openbare vennootschappen. Het huidige onderscheid tussen een bedrijf (in een vof of cv) en een beroep (in een maatschap) komt dan te vervallen. In plaats daarvan komen er drie soorten vennootschappen: <ul style="list-style-type: none">• De niet-openbare vennootschap. Dit zijn samenwerkingsverbanden, die niet onder een gemeenschappelijke naam naar buiten treden.
Niet-openbare vennootschap	

Openbare vennootschap zonder rechtspersoonlijkheid

Deze vennootschap is het beste te vergelijken met de voormalige stille maatschap. Er komt een afgescheiden vermogen. Zakelijke schuldeisers kunnen zich (met voorrang op de privé-schuldeisers) verhalen op het zakelijk vermogen.

- De openbare vennootschap zonder rechtspersoonlijkheid (ov). Deze is te vergelijken met de voormalige vof en cv. De voormalige openbare maatschap (maatschap die onder een gemeenschappelijke naam naar buiten treedt) wordt onder de nieuwe wetgeving een openbare vennootschap zonder rechtspersoonlijkheid.
- De openbare vennootschap met rechtspersoonlijkheid (ovr). Voordeel van deze rechtsvorm ten opzichte van de ov is dat de ovr zelf eigenaar kan worden van bedrijfsmiddelen (zoals bedrijfspanden en bedrijfswagens) en zelf een contract kan afsluiten.

Openbare vennootschap met rechtspersoonlijkheid

Om rechtspersoonlijkheid te verkrijgen moet de vennootschapsakte in een notariële akte worden opgenomen met vermelding van de goederen die tot de vennootschappelijke gemeenschap behoren.

Een belangrijk criterium voor de *openbare* vennootschap is of er op een *duidelijk kenbare wijze naar buiten wordt getreden*.

Een belangrijke wijziging in de *Wet personenvennootschappen* is dat ieder van de vennoten (zowel bij de niet-openbare vennootschap als bij de ov en de ovr) hoofdelijk aansprakelijk is voor het geheel, met uitzondering van de commanditaire vennoot.

Voor eenmanszaken en bv's heeft de nieuwe wet geen of geringe consequenties. Enkele zaken die voor de bv (waarschijnlijk) gaan veranderen zijn:

- het vereiste minimumkapitaal voor de oprichting van een bv (€18.000) komt te vervallen;
- afschaffing bankverklaring en accountantsverklaring bij inbreng in natura;
- afschaffing van de verplichte blokkeringsregel bij overdracht van de aandelen. De blokkeringsregel houdt in dat een aandeelhouder van een bv die zijn aandelen wil verkopen deze eerst moet aanbieden aan de medeaandeelhouders of dat de verkoop moet worden goedgekeurd door het bestuur van de bv of door de algemene vergadering van aandeelhouders.

Blokkeringsregel

Het is raadzaam op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van wettelijke voorschriften en rechtsvormen.

Belastingheffing

Het onderscheid in ondernemingen die rechtspersoonlijkheid bezitten (rechtspersonen) en ondernemingen die geen rechtspersoonlijkheid bezitten (natuurlijke personen), is ook van belang voor de wijze en omvang van de belastingheffing.

Een nv of bv moet belasting betalen over het resultaat van de nv of bv. Deze belasting heet vennootschapsbelasting en moet door de nv of bv aan de overheid (de belastingdienst die onder de verantwoordelijkheid valt van het ministerie van Financiën) worden betaald. Over de belastbare winst tot en met €200.000 moet 20% vennootschapsbelasting worden betaald, boven de €200.000 bedraagt het percentage 25,5%. Voorgaande gegevens en de belastinggegevens die hierna worden vermeld, gelden voor het jaar 2010 en kunnen van jaar tot jaar worden aangepast.

Vennootschapsbelasting

Voor een onderneming die geen rechtspersoonlijkheid bezit, veronderstellen we dat de winst (voor aftrek van belasting) volledig aan de eigenaren wordt uitgekeerd.

Inkomstenbelasting

Voor de eigenaren van een onderneming is de ontvangen winstuitkering inkomen, waarover zij (als natuurlijk persoon) inkomstenbelasting moeten betalen. De tarieven voor de inkomstenbelasting hangen af van de persoonlijke omstandigheden van de belastingplichtige. Globaal kunnen we aanhouden dat de inkomstenbelasting (inclusief premies volksverzekeringen) varieert tussen ongeveer 33% en 52%.

De eigenaren (aandeelhouders) van een nv of bv moeten over het gedeelte van de winst na vennootschapsbelasting dat aan hen wordt uitgekeerd ook nog inkomstenbelasting betalen. In feite wordt het resultaat bij een nv of bv tweemaal belast. Bij een nv of bv is er dan ook sprake van dubbele belastingheffing.

Dubbele belastingheffing

De verschillen tussen de belastingheffing bij rechtspersonen en natuurlijke personen spelen een rol bij de keuze tussen bijvoorbeeld een bv en een eenmanszaak. We beschrijven deze verschillen in grote lijnen. Een nauwkeurige vergelijking valt buiten het kader van dit boek. In de praktijk zal de hulp van een belastingadviseur worden ingeroepen om een berekening van de te betalen belastingen te maken.

In het algemeen kunnen we stellen dat bij zeer gunstige bedrijfsresultaten in combinatie met een beperkte winstuitkering, de rechtsvorm van bv vanuit fiscaal oogpunt de voorkeur verdient. Het percentage voor de vennootschapsbelasting is namelijk lager dan het percentage voor de inkomstenbelasting. Hierdoor is het resultaat na belasting bij een bv (als er weinig winst wordt uitgekeerd) hoger dan het resultaat na belasting bij een eenmanszaak of vof.

Directeur-grootaandeelhouder Aanmerkelijk belang

Iemand die een eigen zaak heeft en voor de rechtsvorm bv heeft gekozen, zal een groot deel zo niet alle aandelen van deze bv bezitten. Omdat deze persoon in veel gevallen tevens de leiding van de bv heeft, spreken we van een directeur-grootaandeelhouder (dga). De verschillen in belastingheffing tussen een dga en de eigenaar van een eenmanszaak lichten we hierna toe. Daarbij speelt ook het begrip aanmerkelijk belang een rol. Een dga heeft een aanmerkelijk belang als de dga (samen met zijn of haar fiscale partner) minimaal 5% van de aandelen van de bv bezit. De inkomsten uit een aanmerkelijk belang (ab) worden in de inkomstenbelasting belast met een tarief van 25% (tarieven voor het jaar 2010). In het volgende voorbeeld veronderstellen we dat er sprake is van een dga met een aanmerkelijk belang.

Het verschil in belastingheffing tussen de dga bij een bv en de eigenaar van een eenmanszaak lichten we in voorbeeld 1.1 toe. In dit voorbeeld veronderstellen we dat:

- de winst volledig wordt uitgekeerd;
- het tarief voor de vennootschapsbelasting een vast percentage is (23%);
- de dga een salaris van €60.000 per jaar ontvangt (dit zijn kosten voor de bv);
- de eigenaar van de eenmanszaak een gemiddeld tarief voor inkomstenbelasting van 48% moet betalen;
- de dga een jaarsalaris heeft van €60.000 en een gemiddeld tarief voor inkomstenbelasting van 46% moet betalen over zijn salaris uit de bv;
- de dga over de winst uit aanmerkelijk belang 25% inkomstenbelasting moet betalen.



■ Voorbeeld 1.1

Belastingheffing bij een rechtspersoon en bij een natuurlijk persoon

	Rechtspersoon: besloten vennootschap		Natuurlijk persoon: eenmanszaak
Omzet	€	600.000	€ 600.000
Kosten –	-	460.000	- 400.000
Winst voor belasting	€	140.000	€ 200.000
Belasting –	0,23 × €140.000 =	- 32.200	0
Winst na belasting	€	107.800	€ 200.000
Winstuitkering	€107.800 (te ontvangen door de dga = winst uit aanmerkelijk belang)		€200.000 te ontvangen door de eigenaar eenmanszaak
Inkomstenbelasting over: salaris	0,46 × €60.000 =	€ 27.600	
winstuitkering	0,25 × €107.800 =	€ 26.950	0,48 × €200.000 = €96.000
Inkomsten na inkomstenbelasting	€60.000 – €27.600 =	€ 32.400	€200.000 – €96.000 =
	€107.800 – €26.950 =	- 80.850 +	€104.000
	Totaal	€ 113.250	
Verskil in belastingheffing = €96.000 – €86.750 = €9.250	Dubbele heffing: over de winst wordt vennootschaps- belasting (Vpb) geheven en over de winst na Vpb ook nog eens inkomstenbelasting = €32.200 + 27.600 + €26.950 = €86.750		Enkele heffing: er wordt alleen inkomstenbelasting geheven = €96.000

Uit voorbeeld 1.1 kan de voorzichtige conclusie worden getrokken dat bij hoge winsten de dga met een aanmerkelijk belang minder belasting hoeft te betalen dan de eigenaar van een eenmanszaak. Bij geringe winsten kan het verschil in te betalen belastingen omslaan ten gunste van de eigenaar van een eenmanszaak.

■ Vervolg voorbeeld 1.1

We veronderstellen nu dat de rechtspersoon uit voorbeeld 1.1 de winst na vennootschapsbelasting volledig inhoudt. In dat geval wordt er alleen vennootschapsbelasting betaald (€32.200). In deze situatie is het verschil in belastingheffing €96.000 – (€32.200 + €27.600) = €36.200 ten gunste van de dga met aanmerkelijk belang. Hierbij maken we echter de kanttekening dat als op een later moment de ingehouden winst wordt uitgekeerd, alsnog inkomstenbelasting moet worden betaald over de uitgekeerde winst. Er is in feite sprake van uitstel van de belastingbetaling.



Zelftoets 1.6

Stel dat de omzet van de onderneming uit voorbeeld 1.1 €500.000 bedraagt en dat de dga een jaarsalaris heeft van €43.000. De overige gegevens zijn ongewijzigd.

- Bereken welk bedrag de eigenaren na aftrek van alle belastingen in handen krijgen, als de onderneming de rechtsvorm heeft van:
 - besloten vennootschap;
 - eenmanszaak.
- Hoeveel belasting moet er bij een bv in totaal worden betaald als de bv geen winst uitkeert en hoeveel belasting moet er bij een eenmanszaak worden betaald?

Startersaftrek

Voor beginnende ondernemers heeft de keuze van de rechtsvorm ook gevolgen voor de te betalen belastingen. De eenmanszaak en vof hebben als voordeel ten opzichte van bijvoorbeeld een bv, dat de eigenaren in aanmerking komen voor de *startersaftrek*. De startersaftrek bedroeg in 2010 €2.110 per zelfstandige ondernemer. Dit betekent dat bij een eenmanszaak of vof iedere startende ondernemer €2.110 op zijn belastbaar inkomen in mindering mag brengen. Dat scheelt bij een tarief van ongeveer 48% inkomstenbelasting al gauw zo'n €1.013 per startende ondernemer.

Zelfstandigenaftrek

Daarnaast heb je als firmant (bij een vof) of als eigenaar van een eenmanszaak recht op *zelfstandigenaftrek*. Als een ondernemer (bij een vof of eenmanszaak) aan bepaalde voorwaarden voldoet, komt hij in aanmerking voor zelfstandigenaftrek. Zelfstandigenaftrek houdt in dat het belastbaar inkomen van de belastingplichtige met een bepaald bedrag mag worden verlaagd. Het gevolg daarvan is dat er minder inkomstenbelasting hoeft te worden betaald.

Investeringsaftrek

Ondernemingen (zowel natuurlijke als rechtspersonen) kunnen in aanmerking komen voor *investeringsaftrek*. Ook investeringsaftrek leidt ertoe dat er minder belasting hoeft te worden betaald als bedrijven investeringen hebben gedaan. De investeringsaftrek leidt tot een verlaging van de te betalen inkomstenbelasting.

Aansprakelijkheid

Aansprakelijkheid

Het onderscheid in ondernemingen die rechtspersoonlijkheid bezitten en ondernemingen die geen rechtspersoonlijkheid bezitten, is ook van belang voor de mate waarin de bestuurders van de onderneming risico lopen.

Bij een onderneming die rechtspersoon is (zoals een nv of bv), is er een duidelijke scheiding tussen het eigen vermogen van de onderneming en het vermogen van de eigenaren (aandeelhouders). Dat houdt onder andere in dat bij een rechtspersoon (als de onderneming niet aan haar verplichtingen kan voldoen) geen beroep kan worden gedaan op het privévermogen van de eigenaren (aandeelhouders). De aandeelhouders van een nv of bv kunnen maximaal het aandelenvermogen dat zij aan de onderneming ter beschikking hebben gesteld, verliezen.

Bij een onderneming die geen rechtspersoon is (zoals een eenmanszaak of vof), is er geen scheiding tussen het eigen vermogen van de onderneming en het privévermogen van de eigenaren. Dat houdt onder andere in dat er, als de onderneming niet aan haar verplichtingen kan voldoen, een beroep kan worden gedaan op het privévermogen van de eigenaren.

We zien dan ook dat ondernemingen die grote financiële risico's lopen, kiezen voor een rechtspersoon zoals nv of bv. Bij ondernemingen die gekozen hebben voor de rechtsvorm van eenmanszaak of vof zijn de risico's in het algemeen 'overzienbaar'.

Zelftoets 1.7

Leg uit waarom (voor welke aspecten) het onderscheid in natuurlijke personen en rechtspersonen belangrijk is.

Naast de hiervoor behandelde rechtsvormen kunnen ondernemingen nog uit andere rechtsvormen kiezen, zoals de maatschap, commanditaire vennootschap, stichting en (coöperatieve) vereniging. Voor de kenmerken van deze rechtsvormen verwijzen wij naar *Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties* en naar de Kamer van Koophandel (www.kvk.nl of www.de-eigen-zaak.nl).

1.5.4 Verkoopmarkt

Voordat iemand een eigen onderneming begint, moet hij zich de vraag stellen of er wel een markt is voor het product dat men wil aanbieden of de dienst die men wil leveren. De ondernemer zal een inschatting moeten maken van de totale omvang van de vraag naar het product (de totale markt). Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. Hoe bepaal je de totale vraag naar een bepaald product of dienst? Hoe ziet de totale markt eruit? Er zijn verschillende organisaties die informatie kunnen verschaffen, waaronder productschappen en bedrijfsschappen. Een productschap is een organisatie van de bedrijven die *eenzelfde grondstof* in opeenvolgende stadia bewerken en komen voor in de landbouw, tuinbouw, veeteelt en visserij. Een bedrijfsschap is een organisatie van de bedrijven die in *eenzelfde branche* werken. Een bedrijfsschap wordt ingesteld op verzoek van werkgevers- en werknemersorganisaties uit de betreffende sector. Voorbeelden daarvan zijn het Hoofdbedrijfsschap Detailhandel en het Bedrijfsschap Horeca en Catering.

We gaan hierna nader in op een aantal aspecten waarmee een ondernemer rekening moet houden bij het starten van een onderneming: marktverkenning, prijsbeleid en de mate van concurrentie. We sluiten af met een korte beschouwing over het financiële plaatje in een ondernemingsplan.

Marktverkenning

Het is het beste de totale markt eerst op te splitsen in deelmarkten, die we ook wel marktsegmenten noemen. Een marktsegment is een afnemersgroep met bepaalde gelijke kenmerken, die nagenoeg op eenzelfde manier reageert op het aanbod van een bepaald product of een bepaalde dienst. Zo kunnen we de markt voor meubels globaal onderverdelen in de volgende segmenten:

- laag prijsniveau: meeneemmeubelen (het marktsegment waarin IKEA actief is);
- middelhoog prijsniveau: meubels die thuis worden bezorgd van gemiddelde tot goede kwaliteit (het marktsegment waarop bijvoorbeeld Sanders Meubelstad en Piet Klerkx zich richten);
- hoog prijsniveau: woningspecialzaken, die naast de verkoop van designmeubelen ook een compleet interieuradvies kunnen verzorgen.

Als we de verschillende marktsegmenten (afnemersgroepen) scherp in beeld hebben gebracht, kunnen we het marketingbeleid op die specifieke marktsegmenten afstemmen. Per marktsegment moeten we vaststellen:

- welk product en welke kwaliteit de afnemer wenst;
- op welke plaats en op welk tijdstip het product moet worden aangeboden;

Productschap

Bedrijfsschap

Marktsegment

- hoe de potentiële klant kan worden bereikt en welke prijs hij of zij voor het product wil betalen;
- hoe groot de vraag naar het product is (bij verschillende verkoopprijzen).

Zes P's

De factoren die van invloed zijn op de vraag naar een bepaald product kunnen we kort samenvatten met de zes P's:

- Prijs: de verkoopprijs van het product.
- Product: de kwaliteit en eigenschappen van het product (is er behoefte aan?).
- Plaats: waar bieden we het product aan? Via welke distributiekanaalen brengen we het product op de markt? Daarbij kunnen we kiezen uit bijvoorbeeld winkels, postorderbedrijf of internet.
- Promotie: hoe brengen we het product onder de aandacht van de consument? Welke marketing- en reclameactiviteiten gaan we verrichten? Is er een bepaalde huisstijl voor de inrichting van het pand en de kleding van het personeel? Is er een logo?
- People: bij dit aspect letten we op de kwaliteit en de klantgerichtheid van het personeel.
- Planet: welke gevolgen hebben de activiteiten van de organisatie voor het milieu?

Marktonderzoek

Om antwoord te krijgen op de vragen die hiervoor zijn aangestipt, kan de ondernemer marktonderzoek (laten) verrichten. Het doel van marktonderzoek is het verkrijgen van inzicht in het doen en laten van potentiële afnemers. Als dat bekend is, kan daarmee bij het opstellen van het commerciële beleid rekening worden gehouden.

Economische omstandigheden

De vraag naar producten en diensten is ook afhankelijk van de algemeen economische omstandigheden. In een hoogconjunctuur zal de vraag toenemen en is een afnemer eerder bereid een hogere prijs te betalen dan tijdens een laagconjunctuur. Om een indruk te krijgen van de algemeen economische situatie en de economische vooruitzichten kan een ondernemer zelf allerlei gegevens bij het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) of bij het Centraal Planbureau (CPB) opvragen en analyseren (zie www.cbs.nl of www.cpb.nl). Het CBS houdt onder andere statistieken bij met betrekking tot het consumentenvertrouwen, de orderportefeuille van bedrijven, het producentenvertrouwen (zie het volgende artikel) en de inflatie. Het CPB houdt zich met name bezig met het onderbouwen van economisch beleid en doet voorspellingen over de verwachte economische groei, de verwachte renteontwikkeling, de verwachte inflatie, de werkgelegenheid enzovoort. Deze algemeen economische verwachtingen hebben invloed op de kooplust van de consumenten. Zo zal een consument bij een lage rentestand eerder geneigd zijn op krediet te kopen (waardoor de vraag naar producten toeneemt) dan bij een hoge rentestand.

Producentenvertrouwen stijgt weer boven nulpunt

Na een dalend intermezzo van twee maanden is het producentenvertrouwen weer terug op 0,4. Dat is net zo hoog als in mei 2010. In februari 2009 zakte het producentenvertrouwen naar het laagste punt dat het CBS ooit heeft opgetekend: -23,5. Vanaf dat moment werd een herstelreeks ingezet.

Trend of tijdelijke opmars?

De krachtige opmars van het producentenvertrouwen is opvallend. Na het absolute dieptepunt in februari 2009 is de vertrouwensindex binnen iets meer dan een jaar weer tot het neutrale punt geklommen. Wat betekent dat?

Het kan duiden op een oplopende trend, die voorlopig nog zal doorzetten. In dat geval zal dat hand in hand met een herstellende economie gaan. De Nederlands industrie is echter zeer sterk afhankelijk van het buitenland, zodat het moeilijk te zeggen is of de trend zich zal doorzetten of niet.

Met de dubbele dip hijgend in de nek van de economie is een verder herstel niet vanzelfsprekend. De sterke stijging van het producentenvertrouwen kan namelijk ook duiden op een voorraadherstel. Als dat het geval is, dan lijkt een verder stijgende trend niet aannemelijk. Echter, het hoeft ook geen daling tot gevolg te hebben. Dan zal het vertrouwen zich min of meer stabiliseren rond de nullijn.

Ontwikkeling deelindicatoren

Het producentenvertrouwen is samengesteld uit drie deelindicatoren: de verwachte productie in de komende drie maanden, het oordeel van de ondernemers over de voorraden gereed product en het oordeel over de orderpositie.

De verwachte productie neemt fors toe in augustus. Deze maand komt het saldo van het aantal producenten dat een stijgende productie verwacht, minus het aantal dat een daling verwacht, uit op 15. Dat was een maand eerder nog nul.

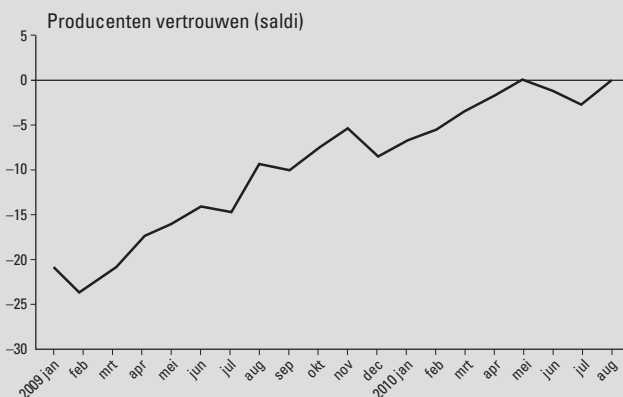
Het oordeel over de orderpositie blijft ook in augustus laag. Deze deelindicator van het producentenvertrouwen

neemt desalniettemin licht toe, van -16 naar -14. Al tijden staat de beoordeling van de orderpositie zwaar onder nul en beïnvloedt daardoor voor het grootste deel het totaalcijfer van het producentenvertrouwen.

Op het vlak van de voorraden gereed product houden per saldo de optimisten en pessimisten elkaar in evenwicht. Dit deelcijfer staat op 1.

Bezettingsgraad stijgt

De bezettingsgraad in de industrie is gestegen van 78,7% in april naar 80,2% in juli. Deze verbetering komt doordat de productie gestegen is als gevolg van de economische opleving. In historisch perspectief is de bezettingsgraad echter laag. De afgelopen twintig jaar benutte de industrie gemiddeld tussen de 80% en 89% van haar productiecapaciteit. ■



Bron: www.bouwkennis.nl, 26 augustus 2010

Toelichting

Als de economische situatie verbetert, neemt de vraag naar producten en het producentenvertrouwen toe. Een toename van de vraag leidt tot lagere voorraden en/of een toename van de bezettingsgraad.

Een ondernemer kan het marktonderzoek ook laten verrichten door een daarin gespecialiseerd marktonderzoeksbureau. Daarbij zal steeds de afweging moeten worden gemaakt of de kosten van het marktonderzoek opwegen tegen de verwachte voordelen die uit de resultaten van het marktonderzoek kunnen voortvloeien. Het uiteindelijke doel van het marktonderzoek moet zijn dat de ondernemer een goed beeld krijgt van de totale markt en van de marktsegmenten.

Op basis van de resultaten van het marktonderzoek zou het mogelijk moeten zijn antwoord te geven op de volgende concrete vragen:

- Wie zijn onze klanten?
- Waar zitten onze klanten?
- Welke hoeveelheid willen ze kopen bij een bepaalde prijs-kwaliteit-verhouding?

De ondernemer betreft de resultaten van het marktonderzoek bij het ontwikkelen van zijn marketingplan en bij het begroten van zijn verkopen.

Zelftoets 1.8

Welke aspecten spelen een belangrijke rol bij het behalen van een gewenst marktaandeel?

Kwaliteit- prijsverhouding

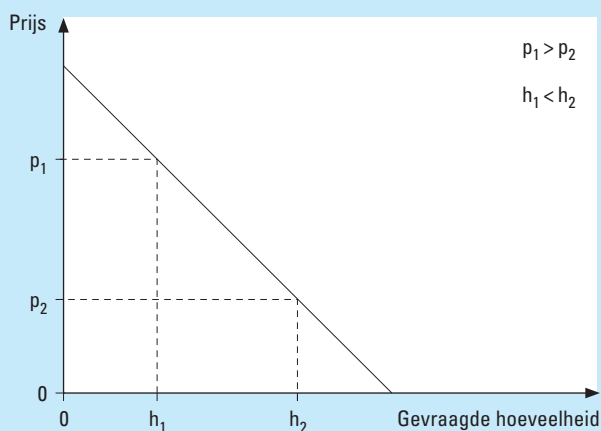
Prijsbeleid

Voor de afnemer van een product of dienst is de prijs die ervoor wordt gevraagd een belangrijk aspect bij de aankoopbeslissing. De afnemer zal zich afvragen of hetgeen wordt geleverd in overeenstemming is met de prijs die ervoor wordt gevraagd. Met andere woorden: de kwaliteit-prijsverhouding van producten of diensten is van grote invloed op de omvang van de vraag naar het betreffende product of de dienst.

Een organisatie die een product of dienst op de verkoopmarkt aanbiedt, moet proberen vast te stellen in welke mate de verkochte hoeveelheid reageert op een verandering in de verkoopprijs. In het algemeen zal gelden dat de gevraagde hoeveelheid toeneemt naarmate de prijs daalt (als we veronderstellen dat de kwaliteit van het product gelijk blijft). We geven de relatie tussen de gevraagde hoeveelheid (de vraag) en de prijs in figuur 1.5 weer. In deze figuur is er sprake van een lineair verband tussen de prijs en de gevraagde hoeveelheid. We spreken dan van een lineaire vraagcurve.

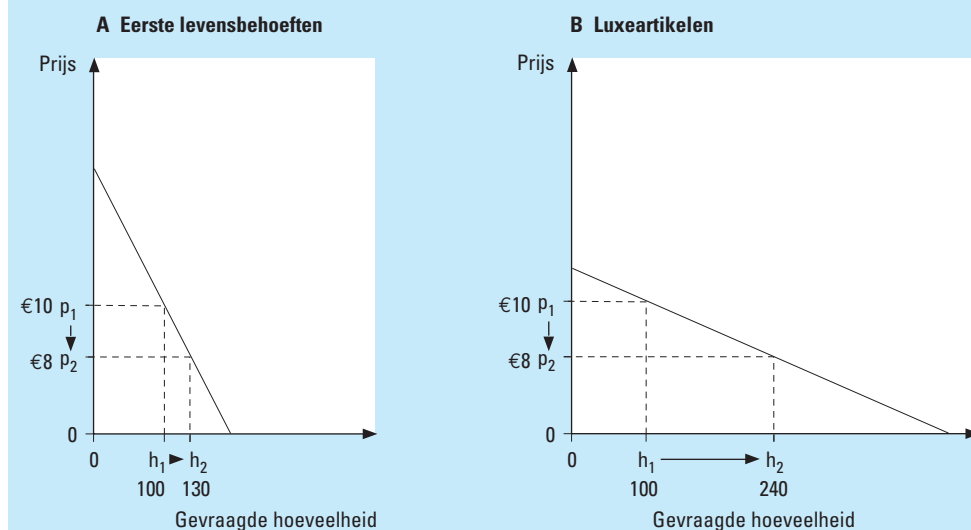
Lineaire vraagcurve

Figuur 1.5 Lineaire vraagcurve



Uit figuur 1.5 blijkt dat bij een hoge prijs (p_1) de gevraagde hoeveelheid (h_1) kleiner is dan de gevraagde hoeveelheid (h_2) bij een lage prijs (p_2). Voor een ondernemer is het van belang te weten hoe sterk de gevraagde hoeveelheid zal veranderen door een prijsverandering. De verandering in de gevraagde hoeveelheid door een verandering in de prijs kan per product verschillen. Zo zal de vraag naar producten die voorzien in de eerste levensbehoeften (zoals levensmiddelen) niet zo sterk reageren op een prijsverandering. Daar staat tegenover dat de vraag naar luxeartikelen (zoals luxevakantiereizen of luxekleding) sterk zal veranderen door een prijsverandering. Om dit toe te lichten, vergelijken we in figuur 1.6 twee mogelijke situaties met elkaar. Figuur A geldt voor producten die voorzien in de eerste levensbehoeften, figuur B geldt voor luxeartikelen.

Figuur 1.6 Lineaire vraagcurven



De prijsverlaging op basis van figuur 1.6A (van p_1 naar p_2) leidt tot een veel geringere stijging van de gevraagde hoeveelheid dan eenzelfde prijsverlaging op basis van figuur 1.6B. Bij beslissingen om de verkoopprijzen te veranderen, houdt de leiding van een onderneming ook rekening met de mate waarin de gevraagde hoeveelheid zal veranderen door een prijsverandering.

Prijselasticiteit van de gevraagde hoeveelheid

Uit figuur 1.6 blijkt dat de gevraagde hoeveelheid bij eerste levensbehoeften veel minder sterk reageert op een prijsverlaging dan bij luxeartikelen. Een prijsverlaging van €10 naar €8 (-20%) leidt bij eerste levensbehoeften uit figuur 1.6 tot een stijging van de gevraagde hoeveelheid van 100 naar 130 (+ 30%) en bij luxeartikelen van 100 naar 240 (+ 140%).

Bovendien blijkt uit dit voorbeeld dat een prijsverlaging leidt tot een stijging van de gevraagde hoeveelheid. In de meeste gevallen leidt een

Prijselasticiteit van de vraag

prijshoogte tot een *daling* van de gevraagde hoeveelheid. Er is een negatief verband tussen de hoogte van de prijs en de gevraagde hoeveelheid. Er zijn echter uitzonderingen op deze regel waarop we in dit boek niet ingaan.

De mate van prijselasticiteit kunnen we uitdrukken door een verhoudingsgetal dat we als volgt berekenen.

$$\text{Prijselasticiteit van de gevraagde hoeveelheid} = \frac{\text{Procentuele verandering van de gevraagde hoeveelheid}}{\text{Procentuele veranderingen van de prijs}}$$

We krijgen op basis van de gegevens uit figuur 1.6 de volgende prijselasticiteiten van de gevraagde hoeveelheid.

Voor de eerste levensbehoeften:

$$\text{Prijselasticiteit} = \frac{+ 30\%}{- 20\%} = - 1,5$$

Voor de luxeartikelen:

$$\text{Prijselasticiteit} = \frac{+ 240\%}{- 20\%} = - 12$$

Het minteken brengt tot uitdrukking dat er een negatief verband is tussen de prijs en de gevraagde hoeveelheid. In de praktijk zal men per product de prijselasticiteit berekenen door vast te stellen hoe sterk de vraag naar dat product reageert (gevolg) op een prijsverandering van dat product (oorzaak).

Elastische vraag

Elastische vraag

Er is sprake van een elastische vraag als de procentuele verandering van de gevraagde hoeveelheid groter is dan de procentuele prijsverandering. De gevraagde hoeveelheid reageert sterk op de prijsverandering (zoals in het voorbeeld een stijging van 10% in prijs leidt tot een daling van 25% in vraag). De prijselasticiteit zal altijd negatiever zijn dan -1 .

Inelastische vraag

Inelastische vraag

Men spreekt van een inelastische vraag als de procentuele verandering van de gevraagde hoeveelheid kleiner is dan de procentuele prijsverandering. De gevraagde hoeveelheid reageert nauwelijks op de prijsverandering. Voorbeeld: bij een prijsdaling van 20% stijgt de gevraagde hoeveelheid met 10%, de waarde van de elasticiteit is dan $10\% / -20\% = -0,5$. De gevraagde hoeveelheid reageert prijsinelastisch op de prijsverandering. De uitkomst ligt altijd tussen 0 en -1 .

Iso-elastische vraag

Iso-elastische vraag

Men spreekt van een iso-elastische vraag als de procentuele verandering van de gevraagde hoeveelheid gelijk is aan de procentuele prijsverandering. De waarde van de elasticiteit is dan -1 .

Relatie tot de omzet

Bij een elastische vraag zal een prijsstijging leiden tot een *relatief sterkere daling* van de hoeveelheid (afzet). Een omzetzdaling is dan het gevolg. Bij een elastische vraag zal een prijsdaling juist leiden tot een *relatief sterkere stijging* van de hoeveelheid (afzet). De daling van de prijs wordt dan meer dan gecompenseerd door de relatief sterkere stijging van de gevraagde hoeveelheid. Dit leidt tot een omzetstijging.

Bij een inelastische vraag is het effect op de omzet juist omgekeerd. Een prijsstijging leidt dan tot een omzetstijging, een prijsdaling tot een omzetzdaling.

Voor degene die een product of dienst op de verkoopmarkt aanbiedt, is de verkoopprijs (exclusief btw) een opbrengst. Hij zal minimaal een verkoopprijs willen realiseren die hoger is dan de kostprijs van het product. De ondernemer probeert een zodanige verkoopprijs vast te stellen dat het verschil tussen zijn totale opbrengsten en totale kosten en dus zijn winst zo groot mogelijk is. In voorbeeld 1.2 lichten we dit toe.

■ Voorbeeld 1.2

Onderneming Profijt bv heeft onlangs een marktonderzoek laten verrichten, waarvan de resultaten in tabel 1 zijn samengevat.

Tabel 1 Resultaten van het marktonderzoek

Situatie	Verkoopprijs exclusief btw (p)	Gevraagde hoeveelheid (q)	Variabele kosten per eenheid product (v)	Constante kosten per periode (C)
1	€100	0	€30	€400
2	€ 90	10	€27	€400
3	€ 80	25	€25	€400
4	€ 70	35	€24	€400
5	€ 60	50	€24	€400
6	€ 50	70	€26	€400
7	€ 45	80	€28	€400
8	€ 41	90	€30	€400

Toelichting bij tabel 1:

- *Variabele kosten* zijn kosten die veranderen door een verandering in de productieomvang. De kosten van de grondstoffen die in een bepaald product worden verwerkt, zijn een voorbeeld van variabele kosten.
- *Constante kosten* (die we ook wel vaste kosten noemen) veranderen niet als de productieomvang verandert. Een voorbeeld daarvan zijn de huurkosten van een fabriekshal. Of er nu veel of weinig wordt geproduceerd, het bedrag dat aan huur moet worden betaald, zal er niet door veranderen.

Variabele kosten

Constante kosten

Gevraagd

- Bereken bij welke verkoopprijs de omzet maximaal is.
- Bereken bij welke verkoopprijs de winst maximaal is.

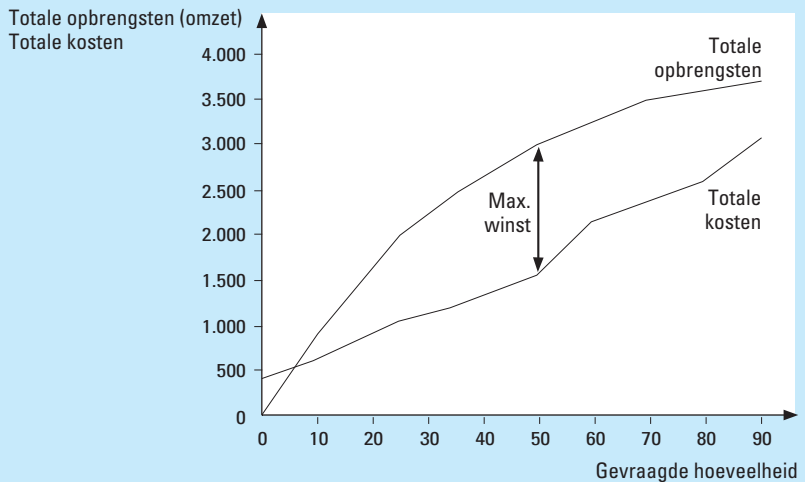
Tabel 2 Omzet, kosten en resultaat

Situatie	Totale omzet	Totale kosten	Resultaat = omzet – kosten
1	$0 \times \text{€}100 = \text{€}0$	$0 \times \text{€}30 + \text{€}400 = \text{€}400$	$0 - \text{€}400 = -\text{€}400$
2	$10 \times \text{€}90 = \text{€}900$	$10 \times \text{€}27 + \text{€}400 = \text{€}670$	$\text{€}900 - \text{€}670 = \text{€}230$
3	$25 \times \text{€}80 = \text{€}2.000$	$25 \times \text{€}25 + \text{€}400 = \text{€}1.025$	$\text{€}2.000 - \text{€}1.025 = \text{€}975$
4	$35 \times \text{€}70 = \text{€}2.450$	$35 \times \text{€}24 + \text{€}400 = \text{€}1.240$	$\text{€}2.450 - \text{€}1.240 = \text{€}1.210$
5	$50 \times \text{€}60 = \text{€}3.000$	$50 \times \text{€}24 + \text{€}400 = \text{€}1.600$	$\text{€}3.000 - \text{€}1.600 = \text{€}1.400$
6	$70 \times \text{€}50 = \text{€}3.500$	$70 \times \text{€}26 + \text{€}400 = \text{€}2.220$	$\text{€}3.500 - \text{€}2.220 = \text{€}1.280$
7	$80 \times \text{€}45 = \text{€}3.600$	$80 \times \text{€}28 + \text{€}400 = \text{€}2.640$	$\text{€}3.600 - \text{€}2.640 = \text{€}960$
8	$90 \times \text{€}41 = \text{€}3.690$	$90 \times \text{€}30 + \text{€}400 = \text{€}3.100$	$\text{€}3.690 - \text{€}3.100 = \text{€}590$

Uitwerking

In een figuur geven we de uitkomsten van tabel 2 weer.

Omzet, kosten en resultaat



Uit tabel 2 en de figuur blijkt dat:

- de omzet maximaal is bij een verkoopprijs van €41 (situatie 8, waarbij de gevraagde hoeveelheid 90 bedraagt).
- de winst maximaal is bij een verkoopprijs van €60 (situatie 5, waarbij de gevraagde hoeveelheid 50 bedraagt).

■ Voorbeeld 1.3

Welke verkoopprijs kan onderneming Profijt bv uit voorbeeld 1.2 nu het beste vragen voor haar product?

Uitwerking

Commercieel ingestelde managers hebben nogal eens de neiging te kiezen voor een prijspolitiek die tot de hoogste omzet en dus het grootste marktaandeel leidt en zouden mogelijk kiezen voor een verkoopprijs van €41. Zij zijn met name geïnteresseerd in de opbrengstenkant van de onderneming en hebben in sommige gevallen te weinig oog voor de kostenkant.

Voor een onderneming die naar winst streeft (en daar gaan wij van uit), gaat het echter om het verschil tussen totale opbrengsten en totale kosten. Als we naar de omvang van de winst kijken, heeft een verkoopprijs van €60 de voorkeur. De leiding van Profijt bv zou voor deze verkoopprijs moeten kiezen.

Zelftoets 1.9

Wat is voor een onderneming belangrijker: het behalen van een hoge omzet en groot marktaandeel of het behalen van een hoge winst? Motiveer je antwoord.

Voor iedere ondernemer is het belangrijk inzicht te hebben in de wijze waarop de consument zal reageren op mogelijke prijsveranderingen. Bij het vaststellen van de prijspolitiek moet daarmee rekening worden gehouden.

Mate van concurrentie

Bij het inschatten van de omzet van een onderneming moet de ondernemingsleiding ook rekening houden met haar concurrentiepositie, zowel op de inkoopmarkt als op de verkoopmarkt. Michael Porter heeft een model ontwikkeld waarmee de mate van concurrentie in een branche (bedrijfstak) kan worden beschreven. Dit model staat bekend als het *vijfkrachtenmodel* van Porter. De vijf krachten van Porter hebben betrekking op drie vormen van concurrentie: interne concurrentie, externe concurrentie en potentiële concurrentie.

In tabel 1.4 geven we de factoren weer die schuilgaan achter de ‘vijf krachten van Porter’.

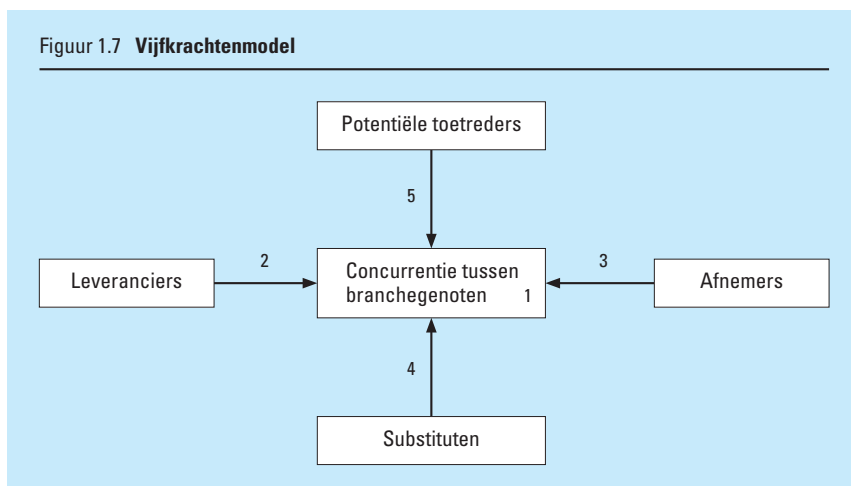
Concurrentiepositie

Vijfkrachtenmodel van Porter

Tabel 1.4 Vijfkrachtenmodel van Porter

Soort concurrentie	De vijf krachten die Porter beschrijft
Interne concurrentie	1 Concurrentie tussen de huidige aanbieders binnen de branche
Externe concurrentie	2 Macht van de leveranciers 3 Macht van de afnemers
Potentiële concurrentie	4 Mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn 5 Dreiging van nieuwe toetreders (aanbieders) op de markt

In figuur 1.7 geven we de vijf krachten van Porter weer.



We lichten hierna toe welke factoren van invloed zijn op ieder van de vijf krachten.

Ad 1 Concurrentie tussen de huidige aanbieders binnen de branche

- Aantal, omvang en sterkte van de rivalen: als er veel, relatief kleine aanbieders zijn, is de concurrentie heviger dan in een situatie met een klein aantal aanbieders.
- Groeipotentie van de markt: in een verzadigde markt is de concurrentie heftiger dan in een groeiende markt.
- Hoogte van de vaste kosten: bij een hoog vastekostenniveau hebben bedrijven er belang bij de bezettingsgraad hoog te houden. Dat kan in tijden van laagconjunctuur tot een heftige concurrentie leiden.

Ad 2 Macht van de leveranciers

- Aantal en omvang van de toeleveranciers: als de onderneming zich genoodzaakt ziet zaken te doen met de enige toeleverancier, dan heeft deze een grote marktmacht, waardoor een groot deel van de marge aan de leverancier zal toevallen ten koste van de afnemer.
- Vervangende producten: als de onderneming kan kiezen uit vervangende producten, dan is de macht van de toeleverancier geringer.
- Geleverd volume: als de onderneming wat omzet betreft een belangrijke afnemer is, dan is de macht van de leverancier geringer.

Ad 3 Macht van de afnemers

- Aantal en omvang van de afnemers: als er slechts enkele, grote afnemers zijn, dan hebben de afnemers veel marktmacht.
- Afgenomen volume: als de afnemer een van de belangrijkste klanten van de onderneming is (verantwoordelijk voor een groot gedeelte van de afzet), dan is de macht van de afnemer groot.
- Resultaten afnemers: als de afnemers goede resultaten behalen in termen van marktaandeel en winst, dan zullen ze gemakkelijker een hogere inkoopprijs betalen, waardoor de interne concurrentie minder wordt. Voor de detailhandel geldt dat bij een gunstige economi-

sche ontwikkeling (hogere inkomens) de consument eerder bereid zal zijn een hogere prijs te betalen, waardoor de interne concurrentie minder wordt.

Ad 4 Mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn

- Technologische ontwikkelingen: als er regelmatig nieuwe producten op de markt komen, die de oude producten kunnen vervangen, dan zal de interne concurrentie toenemen (de markt voor mobiele telefoons is daar een voorbeeld van).
- Naarmate er meer substituten of complementaire goederen aanwezig zijn, zal de interne concurrentie toenemen.

Ad 5 Dreiging van nieuwe toetreders (aanbieders) op de markt

- Vereiste schaalgrootte: de interne concurrentie is gering als toetreders direct een groot marktaandeel moeten verwerven om de kosten te kunnen dekken.
- Sterkte gevestigde namen/merken: concurrenten met een sterke naam (bijvoorbeeld in de autobranche Audi en BMW) zullen minder last hebben van concurrentie dan merken met een minder goede naam, alhoewel merken met een sterke naam elkaar ook flink kunnen beconcurreren (zoals het geval is met Audi en BMW).
- Kapitaalbehoefte: naarmate er meer vermogen nodig is om een bedrijf op te starten, zal de mate van toetreding en daarmee de potentiële concurrentie afnemen.
- Toegang tot distributiekkanalen: de potentiële concurrentie is geringer, naarmate de toegang tot de distributiekkanalen lastiger is (denk bijvoorbeeld aan de distributie van aardgas).
- Kostenvoordelen bestaande rivalen: als de huidige aanbieders op een markt goedkoper kunnen produceren, zal het voor potentiële concurrenten moeilijker zijn winstgevend op deze markt te opereren.
- Verwachte reactie bestaande rivalen: als bestaande rivalen in staat en bereid zijn door tijdelijke acties nieuwkomers uit de markt te drukken (bijvoorbeeld door tijdelijke prijsverlagingen), zullen nieuwkomers afgeschrikt worden en wordt de potentiële concurrentie geringer.

Het vijfkrachtenmodel van Porter beschrijft welke factoren een rol (kunnen) spelen bij het bepalen van de mate van concurrentie in een branche. Niet alle genoemde factoren zijn voor iedere branche (even) belangrijk. Het model kan zowel op de inkoopmarkt als op de verkoopmarkt worden toegepast. De factoren die Porter beschrijft zijn dan ook zowel van invloed op de hoogte van de inkooprijzen van de productiemiddelen als op de verkoopprijzen die voor de eindproducten kunnen worden gerealiseerd.

Overige onderdelen van het ondernemingsplan

Tot nu toe hebben we aandacht besteed aan drie onderdelen van het ondernemingsplan: de ideeontwikkeling, de wettelijke voorschriften en de markt.

Het financieel plan en de uiteindelijke beslissing om al dan niet een eigen onderneming te beginnen, vormen het sluitstuk van het ondernemingsplan. Het financieel plan bestaat uit de balans, de begrote winst- en verliesrekening en de liquiditeitsbegroting. Op een balans

Balans

staan de waarde van de bezittingen van een onderneming en het eigen en het vreemd vermogen. Voor een balans geldt dat de waarde van het eigen vermogen gelijk is aan het verschil tussen de bezittingen en de omvang van het vreemd vermogen.

Eigen vermogen

	<i>Bijvoorbeeld</i>
Waarde van de bezittingen	€ 1.530.000
<u>Omvang van het vreemd vermogen</u>	<u>- 800.000</u>
Omvang van het eigen vermogen	€ 730.000

Uit de balans blijkt welke productiemiddelen de onderneming bezit om haar plannen uit te kunnen voeren. Tevens geeft de balans inzicht in welke mate de onderneming is gefinancierd met eigen en vreemd vermogen.

Winst- en verliesrekening

Op een winst- en verliesrekening staan de opbrengsten en de kosten van een onderneming, waarbij geldt dat het resultaat = opbrengsten – kosten. Het resultaat kan zowel positief (winst) als negatief (verlies) zijn. Uit de begrote winst- en verliesrekening moet blijken of de onderneming financieel levensvatbaar is.

Liquiditeitsbegroting

Op een liquiditeitsbegroting staan de verwachte geldontvangsten en de verwachte gelduitgaven gedurende een bepaalde toekomstige periode. Daarbij geldt dat de voorraad liquide middelen = beginsaldo liquide middelen + geldontvangsten – gelduitgaven.

Het sluitstuk van het ondernemingsplan van een startende ondernemer is de uiteindelijke beslissing om de onderneming al dan niet te starten. Het opstellen van het financieel plan bespreken we in hoofdstuk 2.

Zelftoets 1.10

Uit welke vijf onderdelen bestaat het ondernemingsplan van iemand die overweegt een eigen onderneming te starten?

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn we ingegaan op de factoren die een rol spelen bij het nemen van beslissingen binnen organisaties. De gang van zaken binnen een organisatie kunnen we weergeven in de vorm van goederen- en geldstromen. Daarin kunnen we ook de externe relaties van de organisatie weergeven. Tot deze externe relaties behoren de overheid en de verstrekkers van vreemd vermogen zoals banken. Onder de vermogensmarkt verstaan we de vraag naar en het aanbod van eigen en vreemd vermogen. De geldstromen van en naar de vermogensmarkt noemen we secundaire geldstromen. Alle andere geldstromen zijn primaire geldstromen. Deze geldstromen hangen rechtstreeks samen met de goederenstromen in verband met het primaire proces. Iemand die een eigen onderneming wil beginnen moet over veel zaken een beslissing nemen. In eerste instantie moet een potentieel ondernemer zich de vraag stellen of hij over de kwaliteiten beschikt om een

eigen onderneming te leiden. Maar er moet ook voldaan worden aan allerlei wettelijke eisen en voorschriften. Zo moet rekening worden gehouden met het bestemmingsplan, de Handelsregisterwet, de Handelsnaamwet, milieuvoorschriften enzovoort. Voor de juridische vorm waarin de onderneming wordt opgezet, kan een keuze worden gemaakt uit rechtspersonen (nv of bv) en natuurlijke personen (eenmanszaak en vof). De keuze is zowel van invloed op de wijze en hoogte van belastingheffing als op de regeling van de aansprakelijkheid.

De ondernemer moet ook nagaan of er voldoende vraag is naar de producten of de diensten die hij wil aanbieden. Een marktonderzoek, maar ook gegevens van het Centraal Planbureau (CPB) of het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), kunnen behulpzaam zijn bij het beantwoorden van deze vraag.

Tot slot van dit hoofdstuk hebben we kort stilgestaan bij het ontwikkelen van een prijsbeleid. Met name een goede prijs-kwaliteitverhouding ('value for money') is van invloed op de omvang van de vraag naar het product of de dienst. Het vijfkrachtenmodel van Porter kunnen we gebruiken om inzicht te krijgen in de concurrentiepositie. De onderneming moet een prijs proberen vast te stellen die leidt tot een zo hoog mogelijke winst. In hoofdstuk 2 bespreken we het opstellen van een financieel plan (het laatste onderdeel van het ondernemingsplan).

Begrippenlijst

Aflossing	De (gedeeltelijke) terugbetaling van een lening.
Balans	Een overzicht van bezittingen, schulden en het eigen vermogen van een organisatie.
Bedrijfsbeslissing	Een beslissing binnen een organisatie die van invloed is op de financiële resultaten van de organisatie.
Bedrijfschap	Een organisatie van bedrijven die in eenzelfde branche werken.
Constante kosten	Kosten die niet veranderen als de productieomvang verandert (zolang de bestaande productiecapaciteit niet wordt overschreden).
Directeur-grootaandeelhouder (dga)	De directeur van een bv die tevens een groot gedeelte van de aandelen van de bv waaraan hij leidinggeeft, in zijn bezit heeft.
Dividend	De vergoeding die de verstrekkers van eigen vermogen ontvangen voor het beschikbaar stellen van eigen vermogen.
Eigen vermogen	Vermogen dat permanent aan de onderneming ter beschikking is gesteld. De omvang van het eigen vermogen = waarde van de activa – omvang van het vreemd vermogen.
Elastische vraag	De gevraagde hoeveelheid reageert meer dan evenredig op een prijsverandering.
Financieel plan	Een samenhangend plan dat bestaat uit: investeringsbegroting, begrote balans, begrote winst- en verliesrekening en liquiditeitsbegroting.
Goederenstroom	Goederen en/of diensten die een organisatie ontvangt of levert.
Inelastische vraag	De gevraagde hoeveelheid reageert minder dan evenredig op een prijsverandering.
Inkomstenbelasting (IB)	Belasting die wordt geheven over de inkomsten van natuurlijke personen.
Interest	De vergoeding die de ontvanger van vreemd vermogen moet betalen over het aangetrokken vreemd vermogen.
Iso-elastische vraag	De gevraagde hoeveelheid reageert evenredig op een prijsverandering.
Lineaire vraagcurve	Een vraagcurve waarbij er een lineair verband is tussen prijs en gevraagde hoeveelheid.
Liquide middelen	De som van geldmiddelen in kas en het saldo op de rekening-courant.

Liquideitsbegroting	Een begroting van de in- en uitgaande geldstromen gedurende een bepaalde <i>toekomstige</i> periode.
Marktsegment	Een afnemersgroep met bepaalde gelijke kenmerken, die nagenoeg op eenzelfde manier reageert op het aanbod van een bepaald product of een bepaalde dienst.
Natuurlijk persoon	Een persoon waarbij er geen scheiding is tussen het vermogen van de onderneming en het privévermogen van haar eigenaren (zoals bij een eenmanszaak en een vof).
Niet-openbare vennootschap	Vennootschap die niet onder een gemeenschappelijke naam naar buiten treedt.
Non-profitorganisatie	Een organisatie die niet naar winst streeft.
Omzet	Verkochte hoeveelheid vermenigvuldigd met de verkoopprijs per eenheid.
Ondernemingsmissie	Een globale beschrijving van het doel van de organisatie.
Ondernemingsplan	Een samenhangend geheel van plannen waaruit de levensvatbaarheid van een onderneming moet blijken.
Openbare vennootschap	Vennootschap die onder een gemeenschappelijke naam naar buiten treedt.
Organisatie	Een samenwerkingsverband tussen personen.
6 P's	Prijs, product, plaats, promotie, people en planet.
Prijselasticiteit	De mate waarin de gevraagde hoeveelheid reageert op een prijsverandering.
Primaire geldstromen	Geldstromen die het directe gevolg zijn van de goederenstromen in verband met het primaire proces. Alle geldstromen met uitzondering van de secundaire geldstromen.
Primair proces	Het proces waarin de hoofdactiviteiten van een organisatie plaatsvinden.
Productschap	Een organisatie van bedrijven die eenzelfde grondstof in opeenvolgende stadia bewerken.
Rechtspersoon	Een zelfstandige drager van rechten en plichten (zoals een nv of bv).
Rechtsvorm	De juridische vorm waarin een onderneming is opgezet.
Secundaire geldstromen	Alle geldstromen van en naar de vermogensmarkt.
Variabele kosten	Kosten die veranderen als gevolg van een verandering in de bedrijfsdrukte (productieomvang).

Vennootschapsbelasting (Vpb)	Belasting die wordt geheven over de winst van een nv of bv.
Vermogensmarkt	Het geheel van vraag naar en aanbod van eigen en vreemd vermogen.
Vreemd vermogen	Vermogen dat tijdelijk aan een onderneming ter beschikking is gesteld.
Wet personenvennootschap	Een nieuwe wet waarbij vennootschappen worden onderverdeeld in niet-openbare en openbare vennootschappen.
Winst- en verliesrekening	Een overzicht van de opbrengsten en kosten gedurende een bepaalde periode.
Wisselkoers	De omwisselingsverhouding tussen twee valuta.



Meerkeuzevragen

- 1.1 Onder een bedrijfsbeslissing verstaan we
- a iedere beslissing binnen een organisatie.
 - b iedere beslissing binnen een organisatie waaruit financiële gevolgen voortvloeien.
 - c uitsluitend beslissingen binnen een onderneming (profitorganisatie) waaruit financiële gevolgen voortvloeien.
 - d iedere beslissing binnen een onderneming (profitorganisatie).
- 1.2 De voorraad liquide middelen op een bepaald moment is gelijk aan
- a de hoeveelheid geld in kas + het positieve of negatieve saldo op de rekening-courant.
 - b het verschil tussen de geldontvangsten en gelduitgaven.
 - c de hoeveelheid geld in kas.
 - d de hoeveelheid geld in kas + het positieve saldo op de rekening-courant.
- 1.3 Voor eigen vermogen geldt dat
- a er een vaste vergoeding moet worden betaald aan de verstrekkers van het eigen vermogen.
 - b het moet worden afgelost.
 - c het permanent ter beschikking van de onderneming staat.
 - d de verstrekkers ervan geen vergoeding verwachten over het beschikbaar gestelde eigen vermogen.
- 1.4 Voor vreemd vermogen geldt dat (in het algemeen)
- a er een vergoeding moet worden betaald aan de verstrekkers van het vreemd vermogen.
 - b het niet afgelost hoeft te worden.
 - c het permanent ter beschikking van de onderneming staat.
 - d de verstrekkers ervan geen vergoeding verwachten over het beschikbaar gestelde vreemd vermogen.
- 1.5 Welke van de volgende feiten is een voorbeeld van secundaire geldstroom?
- a De betaling van grondstoffen.
 - b De betaling van loon.
 - c De contante verkoop van producten.
 - d Het aflossen van vreemd vermogen.
- 1.6 Bij een onderneming die de rechtsvorm van nv of bv heeft en winst uitkeert
- a betaalt alleen de onderneming belasting over de winst van de onderneming.
 - b betalen alleen de aandeelhouders belasting over de uitgekeerde winst.
 - c betalen zowel de onderneming als de aandeelhouders belasting over respectievelijk de winst van de onderneming en de uitgekeerde winst.

- 1.7 De eigenaren van een onderneming die rechtspersoonlijkheid bezit
- a zijn alleen aansprakelijk voor het bedrag dat ze als eigen vermogen (aandeelvermogen) aan de onderneming beschikbaar hebben gesteld.
 - b zijn naast het bedrag dat ze als eigen vermogen aan de onderneming beschikbaar hebben gesteld (aandeelvermogen) ook aansprakelijk met hun privévermogen.
 - c zijn alleen met hun privévermogen aansprakelijk voor de schulden van de onderneming.
- 1.8 De doelstelling van een onderneming is
- a het behalen van een zo groot mogelijk marktaandeel.
 - b het maximaliseren van de winst per product.
 - c het maximaliseren van de totale winst van de onderneming.
- 1.9 Bij de volgende rechtsvorm is er een duidelijke scheiding tussen de leiding en het eigendom van de onderneming:
- a de eenmanszaak.
 - b de vennootschap onder firma.
 - c de besloten vennootschap.
 - d de naamloze vennootschap.
- 1.10 De directeur van een besloten vennootschap
- a is zelfstandig ondernemer en valt onder de inkomstenbelasting.
 - b is werknemer en valt onder de inkomstenbelasting.
 - c heeft altijd recht op een gedeelte van de winst van de besloten vennootschap.
 - d mag geen aandelen bezitten van de vennootschap waaraan hij/zij leiding geeft.
- 1.11 De firmanten van een vennootschap onder firma zijn
- a alleen aansprakelijk voor het bedrag dat ze als firmant aan de onderneming beschikbaar hebben gesteld.
 - b alleen met hun privévermogen aansprakelijk voor de schulden van de vof.
 - c ieder voor een evenredig deel verantwoordelijk voor de schulden van de vof.
 - d ieder met hun zakelijk én privévermogen aansprakelijk voor de totale schuld van de vof.
- 1.12 Bij een eenmanszaak en vennootschap onder firma (vof)
- a wordt vennootschapsbelasting geheven over de winst voor belasting.
 - b wordt vennootschapsbelasting geheven over de uitgekeerde winst.
 - c is de winst voor belasting van invloed op de te betalen inkomstenbelasting.
 - d is de uitgekeerde winst van invloed op de te betalen inkomstenbelasting.
- 1.13 Met de zes P's in het kader van het marketingbeleid van een onderneming bedoelen we:
- a prijs, people, plaats, planet, promotie, product.
 - b prijs, productie, politiek, promotie, publiek, planet.
 - c prijs, productiviteit, plaats, promotie, politiek, planet.
 - d prijs, productiviteit, plaats, promotie, productie, planet.

- 1.14** Van een onderneming zijn over september 2010 de volgende transacties gegeven:
- ontvangst van grondstoffen met een inkoopwaarde van €16.000;
 - contante verkopen van €20.000;
 - betaling van €3.000 interestkosten over september 2010;
 - de betaling van lonen (€7.000)
 - betaling van dividend voor een bedrag van €4.000;
 - betaling van €3.600 aan crediteuren ten laste van rekening-courant-krediet;
 - bestelling van een machine met een aankoopwaarde van €40.000;
 - uitbreiding van het eigen vermogen door het plaatsen van aandelen voor €50.000;
 - goederen verzonden met een verkoopwaarde van €46.000;
 - aflossing van een lening met €5.000;
 - goederen op rekening verkocht voor €12.000;
 - van debiteuren €2.400 per kas ontvangen.
- In de maand september 2010 bedraagt
- a** de som van de primaire geldstromen + €32.000.
 - b** de som van de primaire geldstromen – €21.200.
 - c** de som van de primaire geldstromen + €11.800.
 - d** de som van de primaire geldstromen + €38.000.

- 1.15** In het financieel plan van het ondernemingsplan besteden we aandacht aan
- a** de ideeontwikkeling en de marktverkenning.
 - b** de openingsbalans, de financiering, de begrote winst- en verliesrekening en de liquiditeitsbegroting.
 - c** de rechtsvorm en wettelijke voorschriften.

Vraagstukken

- V 1.1** Stel dat je een eigen garagebedrijf gaat beginnen dat zowel nieuwe als gebruikte auto's gaat verkopen en onderhoud gaat verrichten. Daarvoor wil je een nieuw pand bouwen op een industrieterrein. Voor de financiering van de nieuwe onderneming moet je ook vreemd vermogen aantrekken.
- Met welke externe relaties krijg je te maken?
 - Wat is de inhoud van die relaties? (Waar gaat het over of wat moet er worden geregeld?)



- V 1.2** Een onderneming heeft over het afgelopen jaar een omzet behaald van €800.000. De kosten van deze omzet (met uitzondering van rentekosten) bedragen €500.000. De onderneming heeft €200.000 vreemd vermogen aangetrokken, waarover 5% rente moet worden betaald.

Als deze onderneming de rechtsvorm van bv heeft, heeft de directeur-groootaandeelhouder (dga) alle aandelen van de bv in zijn bezit en krijgt hij een salaris van €40.000 per jaar. Dit salaris is niet opgenomen onder de kosten van de omzet. Als deze onderneming de rechtsvorm van eenmanszaak heeft, is er geen dga waardoor de winst hoger uitvalt dan bij een bv.

Bij dit vraagstuk veronderstellen we dat:

- de winst door de onderneming volledig wordt uitgekeerd;
 - het tarief voor de vennootschapsbelasting een vast percentage is (23%);
 - de eigenaar van de eenmanszaak en de dga aan inkomstenbelasting een gemiddeld tarief van 46% moeten betalen;
 - inkomsten uit een aanmerkelijk belang worden belast tegen 25%.
- Bereken de winst *voor belasting* als de onderneming de rechtsvorm heeft van:
 - besloten vennootschap;
 - eenmanszaak.
 - Bereken de winst *na vennootschapsbelasting* als de onderneming de rechtsvorm van bv heeft.
 - Bereken het bedrag dat in totaal aan belastingen moet worden betaald als de onderneming de rechtsvorm heeft van:
 - besloten vennootschap;
 - eenmanszaak.
 - Bereken het bedrag dat de eigenaren (dga's) na aftrek van alle belastingen in handen krijgen, als de onderneming de rechtsvorm heeft van bv.
 - Bereken de winst na inkomstenbelasting voor de eigenaar als de onderneming de rechtsvorm van eenmanszaak heeft.



- V 1.3** Luchtvaartmaatschappij Belair bv is een prijsvechter op het gebied van chartervluchten naar vakantiebestemmingen in Spanje. Bureau Marketresearch heeft onlangs in opdracht van Belair bv een marktonderzoek verricht, waarvan we de resultaten in tabel 1 hebben samengevat.

Tabel 1 Resultaten van het marktonderzoek

Situatie	Prijs per ticket exclusief btw (p)	Aantal passagiers (q) per week
1	€120	20
2	€110	40
3	€100	60
4	€ 90	80
5	€ 80	100
6	€ 70	130
7	€ 60	170
8	€ 50	210
9	€ 44	250
10	€ 38	300

Uit de financiële administratie van Belair BV kunnen we de kosten van deze vluchten naar Spanje afleiden. Zie tabel 2.

Tabel 2 Kosten vluchten naar Spanje

Situatie	Variabele kosten per passagier (v)	Constante kosten per vlucht (C) per week
1	€10	€4.000
2	€10	€4.000
3	€ 8	€4.000
4	€ 8	€4.000
5	€ 8	€4.000
6	€ 8	€4.000
7	€ 9	€4.000
8	€10	€4.000
9	€11	€4.000
10	€12	€4.000

- Bereken bij welke verkoopprijs de omzet maximaal is.
- Bereken bij welke verkoopprijs de winst maximaal is.
- Geef de omzet en de kosten weer in een grafiek (op de horizontale as het aantal passagiers vermelden, op de verticale as staan de omzet en de kosten).