

Bedrijfs- beslissingen en financiële verantwoording



Noordhoff Uitgevers

A.W.W. Heezen

4^e druk

Bedrijfsbeslissingen en financiële verantwoording

Drs A.W.W. Heezen

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: Getty Images

Cartoons: P. Vastbinder/A.W.W. Heezen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontnemen.



0 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-85594-9

ISBN 978-90-01-82969-8

NUR 782

Woord vooraf bij de vierde druk

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 het volgende 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:

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 Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen.

Arnhem, najaar 2018

A.W.W. Heezen

Inhoud

Inleiding 8

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 29
- Samenvatting 53
- Begrippenlijst 54
- Meerkeuzevragen 57
- Vraagstukken 60

2 **Het financieel plan 65**

- 2.1 Onderdelen van het financieel plan 66
- 2.2 Investeringsbegroting 66
- 2.3 Openingsbalans 68
- 2.4 Begrote winst- en verliesrekening 79
- 2.5 Liquiditeitsbegroting 87
- 2.6 Begrote eindbalans 94
- 2.7 Enkele balansposten nader toegelicht 97
- 2.8 Beoordeling van het financieel plan 102
- Samenvatting 103
- Begrippenlijst 104
- Meerkeuzevragen 107
- Vraagstukken 113

3 **Financiële feiten, balans en winst- en verliesrekening 133**

- 3.1 Goederen- en geldstromen 134
- 3.2 Belasting toegevoegde waarde (btw) 138
- 3.3 Opbrengsten 141
- 3.4 Geldontvangsten die niet tot opbrengsten leiden 147
- 3.5 Kosten 148
- 3.6 Voorzieningen en onderhoudskosten 156
- 3.7 Gelduitgaven die niet tot kosten leiden 162
- 3.8 Opbrengsten, kosten en winst- en verliesrekening 165
- Samenvatting 173
- Begrippenlijst 174
- Meerkeuzevragen 177
- Vraagstukken 180

- 4 Beoordeling van de financiële situatie 203**
 - 4.1 Behoeftte aan financiële informatie 204
 - 4.2 Financiële overzichten Vivaldi bv 204
 - 4.3 Rentabiliteit 210
 - 4.4 Liquiditeit 229
 - 4.5 Solvabiliteit 231
 - 4.6 Activiteitskengetallen 239
 - 4.7 Interne gebruikers van financiële informatie 242
 - 4.8 Externe gebruikers van financiële informatie 243
 - 4.9 Financieel verslag en wettelijke voorschriften 247
 - 4.10 Beoordeling door de bank 250
 - Samenvatting 253
 - Begrippenlijst 254
 - Meerkeuzevragen 258
 - Vraagstukken 264

- 5 Kosten en kostprijs 285**
 - 5.1 Gelduitgaven en kosten 286
 - 5.2 Vaste en variabele kosten 288
 - 5.3 Berekening van het break-evenpunt 292
 - 5.4 Kostprijsberekening 298
 - 5.5 Directe en indirecte kosten 305
 - 5.6 Differentiële kostenrekening 314
 - Samenvatting 320
 - Begrippenlijst 321
 - Meerkeuzevragen 323
 - Vraagstukken 327

- 6 Investeringsbeslissingen 339**
 - 6.1 De investerings- en financieringsbeslissing 340
 - 6.2 Soorten investeringen 343
 - 6.3 Investeringsproject 345
 - 6.4 Tijdvoorkeur en risico 349
 - 6.5 Methoden om investeringsvoorstellen te beoordelen 357
 - 6.6 Secundaire geldstromen en vermogenskostenvoet 366
 - Samenvatting 367
 - Begrippenlijst 368
 - Meerkeuzevragen 370
 - Vraagstukken 372

- 7 Enkele praktijkvoorbeelden 383**
 - 7.1 Van doelstelling naar marketing- en verkoopplan 384
 - 7.2 Van marketingplan naar marketingbudget 384
 - 7.3 Zakelijke dienstverlening 393
 - 7.4 Uitbesteding van werkzaamheden 399
 - 7.5 Factoren die de loonkosten beïnvloeden 403
 - Samenvatting 406
 - Begrippenlijst 407
 - Meerkeuzevragen 409
 - Vraagstukken 410

Uitwerkingen van de zelftoetsen zonder icoontje 418

Numerieke antwoorden 425

Overzicht van websites en aanvullende literatuur 442

Illustratieverantwoording 443

Register 444

Over de auteur 447

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.

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 deze druk hebben we de definitie van het begrip

'liquide middelen' aangepast ten opzichte van de vorige druk. In de vorige druk viel ook een tekort op de rekening-courant onder het begrip liquide middelen, waardoor de omvang van de liquide middelen negatief kon worden. In deze druk vallen uitsluitend het kassaldo en een eventueel tegoed op de rekening-courant onder de liquide middelen, waardoor de omvang van de liquide middelen alleen positief kan zijn. Voor de achtergronden bij deze wijziging verwijzen we naar het artikel 'Geldstromen in verschillende situaties', dat op de website bij dit boek is opgenomen. 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.



1

Bedrijf, omgeving en ondernemingsplan

- 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

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.

Onderneming Non-profit-organisaties

De werkzaamheden van een organisatie kunnen bestaan uit het maken van producten (productieonderneming), het verplaatsen van goederen (transportonderneming) en het leveren van diensten (bijvoorbeeld 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 alcoholverbod dat met ingang van 1 januari 2014 voor jongeren onder de 18 jaar van kracht is geworden. Horecagelegenheden zijn bang dat door het van kracht worden van het alcoholverbod hun omzet fors zal dalen.

BRON: FAILLISEMENTSDOSSIER.NL, 28 MEI 2014

Kroegbazen vrezen faillissement door zuipketen

DOOR: HENK HANSEN

Een toenemend aantal horeca-eigenaren vreest binnen afzienbare tijd de zaak te moeten sluiten door de opmars van zuipketen. Sinds begin dit jaar het alcoholverkoopverbod van kracht werd, mijden jongeren van achttien jaar of jonger steeds vaker het café. 'Ze drinken thuis of ze trekken zich terug in schuurtjes,' zegt Joris Prinssen, woordvoerder van Koninklijke Horeca Nederland. De brancheorganisatie ziet zich genoodzaakt aan de bel te trekken.

Keerzijde alcoholverbod

Het leek een nobel plan. Na de jarenlange maatschappelijke ongerustheid over het gemak waarmee jongeren alcohol konden krijgen - met de op ooghoogte in het supermarktschap lonkende mixdrankjes als symbool - werd er eindelijk wetgeving van kracht. Vanaf 1 januari 2014 mogen de detailhandel en horeca alleen aan jongeren van boven de achttien alcohol verkopen. Naar nu steeds duidelijker wordt, heeft het in gang gezette beschermingsbeleid een door de wetgever onvoorziene keerzijde. Schuurtjes, afgeschreven schaftketen, tochtige caravans, oude bunkers: ze krijgen een nieuw leven als zuipkeet voor tieners.

Hierna volgt een gedeelte uit een krantenartikel dat gaat over de winstuitkeringen door ziekenhuizen.

ANP, 23 JUNI 2017

Bijna alle ziekenhuizen draaien met winst

Bijna alle Nederlandse ziekenhuizen hebben vorig jaar (2016) met winst gedraaid, ondanks een stijging van de zorgkosten. Dat meldt Intrakoop, een inkoopcoöperatie van de zorg, op basis van onderzoek in samenwerking met accountantskantoor Verstegen.

Van de vijf ziekenhuizen die wel verlies leden, heeft dit bij vier ziekenhuizen een incidentele oorzaak. Een jaar eerder schreven nog negen ziekenhuizen rode cijfers. De onderzoekers namen jaarverslagen van 76 Nederlandse ziekenhuizen (96 procent van alle ziekenhuizen) onder de loep.

‘Ziekenhuizen werken steeds efficiënter. Hoewel de bedrijfslasten harder stijgen dan de opbrengsten, zijn de financiële buffers licht toegenomen,’ aldus Intrakoop. Ziekenhuizen verdienden vorig jaar bij elkaar 434 miljoen euro, vergeleken met 488 miljoen het jaar daarvoor. Intrakoop schrijft de daling toe aan eenmalige voordelen die ziekenhuizen hadden in 2015.

De totale omzet van de onderzochte ziekenhuizen bedroeg bijna 25 miljard euro, 2,8 procent meer vergeleken met een jaar eerder. De bedrijfslasten namen iets harder toe met een stijging van 3,3 procent tot 24 miljard. De personeelskosten van ziekenhuizen vormen ruim de helft hiervan.

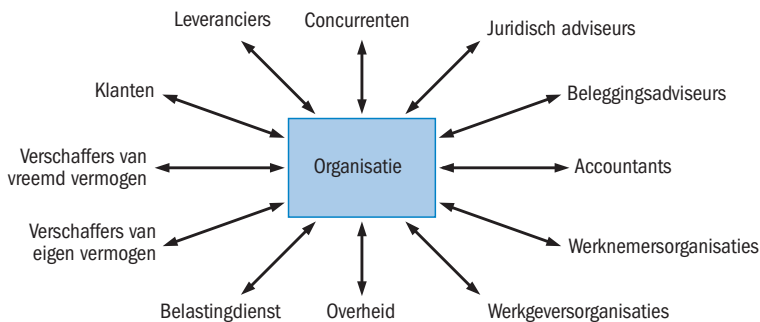
TOELICHTING

Ziekenhuizen waren vroeger non-profitorganisaties, maar mogen nu ook naar winst streven. Dat heeft tot gevolg dat ook bij ziekenhuizen bedrijfseconomische aspecten een belangrijkere rol gaan spelen.

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

Externe relaties

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 • Gegevens over leveringsvoorwaarden
Leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Gegevens over belangrijke investeringen
Werknemersorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

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.



Jos Gerritsen, zelfstandig ondernemer

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

Bedrijfs- beslissing

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 entreeprijzen 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 privésfeer doen. De omvang van de transacties en de financiële gevolgen zullen bij bedrijven in het algemeen groter zijn dan in de privésfeer.

Om een indruk te krijgen van de financiële gevolgen van bedrijfsbeslissingen, sluiten we aan bij beslissingen in de privésfeer 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.
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.	Je voorraad levensmiddelen daalt met €60.	De onderneming laat een hoeveelheid grondstoffen met een waarde van €1.000 vernietigen.	De bezitting 'Voorraad grondstoffen' neemt af met €1.000. De verlorengegangene 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

Doelstelling 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 zou de directeur van een onderneming die naar (zo veel mogelijk) winst streeft, zichzelf geen extreem hoge beloning moeten toekennen. Een te 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 (missie) 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.

We geven een voorbeeld van een missie (ondernemingsdoelstelling) en strategische thema's, die we ontleen aan het jaarverslag van de Nederlandse Spoorwegen (NS) over 2017.

JAARVERSLAG NS 2017

Strategische thema's Nederlandse Spoorwegen



Met de strategie Spoorlags Beter (2016-2019) richt NS zich op onze kernactiviteiten met als doel de prestaties voor de reizigers te verbeteren. NS focust zich op het realiseren van de afgesproken concessie-kpi's op het Nederlandse hoofdrailnet in 2019 en bij haar buitenlandse activiteiten op het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

Missie, visie en ambitie

Onze missie is ervoor te zorgen dat reizigers zich verbonden voelen door NS. Onze voornaamste ambitie is om samen met partners de reiziger regie te geven over zijn reis van deur tot deur. Zo dragen wij bij aan betaalbare en duurzame mobiliteit in Nederland.

Voor 2019 hebben we de ambitie om zo goed mogelijk te presteren voor de mid-term review door de reiziger op 1, 2 en 3 te zetten en komende jaren vullen we onze maatschappelijke rol om duurzame mobiliteit in Nederland te versterken verder in.

In alles wat we doen staat één vraag centraal: 'Wordt de reiziger hier beter van?'

We voeren een duurzame robuuste treindienst heel goed uit en bieden een drempellose deur-tot-deurreisbeleving. Daarbij bieden we de reiziger optimale controle, vrijheid en waardering. Om dat mogelijk te maken, kiezen we in onze strategie Spoorlags Beter voor drie kernactiviteiten:

- 1 **Betere prestaties op het hoofdrailnet, inclusief de HSL en daarmee samenhangende internationale treindiensten.** Dit betekent een betere treinreis, hogere betrouwbaarheid en schonere treinen en investeren in nieuwe treinen. Daarnaast verhogen we frequenties.

- 2 **Stations van wereldklasse.** Zonder station geen trein. De stations vormen een essentiële verbinding in de deur-tot-deurreis van de reiziger en zijn van grote invloed op onze klanttevredenheid. De reiziger verwacht op stations gemakkelijke aansluitingen op alle vervoersmodaliteiten, een veilig en comfortabel verblijf, een positieve beleving en herkenbare uitstraling. Dit verzorgen we in nauwe samenwerking met ProRail en in overleg met lokale overheden.

- 3 **Bijdragen aan een betere deur-tot-deurreis.** In zijn reis van deur tot deur is NS een van de schakels voor de reiziger. Daarom willen we ook bijdragen aan het eerste en laatste deel van de reis. De reiserivaring verbeteren we door de introductie van nieuwe betaalmethoden en nog betere reisinformatie, waarbij gemak voorop staat. We stemmen de dienstregeling zo goed mogelijk af met bus, tram en metro, bieden ketendiensten aan zoals OV Fiets en Zonetaxi en zorgen ervoor dat de stations als comfortabele multimodale knooppunten fungeren voor de reiziger. Dit doen we samen met overheden, andere vervoerders, infrabeheerders en consumentenorganisaties. Zo geven we de reiziger maximale regie op zijn eigen reis.

NS investeert in Nederland over de periode tot 2022 ruim € 4 miljard in deze kernactiviteiten, met onder andere de aanschaf van nieuwe treinen, het aanbieden van betere reisinformatie en betere wifi, het introduceren van nieuwe betaalmethodes en het verder verbeteren van stations.

De strategie van een organisatie is een plan waarin wordt aangegeven wat een organisatie gaat doen om haar doelstelling te realiseren. 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. In het artikel hiervoor ontbreekt echter een financiële doelstelling.

Strategie
organisatie

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 onttaarden in een chaos, waarbij de verschillende individuen slechts hun persoonlijke belangen nastreven.

De doelstelling 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 binnen 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. Uit het volgende artikel blijkt dat de winst bij PPG is gedaald als gevolg van hogere grondstofprijzen. De gehele verfbranche had daar last van.

HET FINANCIËELE DAGBLAD, 19 JANUARI 2018

Akzo-belager PPG verdient geen cent méér ondanks hogere omzet



Het Amerikaanse verf- en coatingsconcern PPG, rivaal en belager van het Nederlandse AkzoNobel, heeft over het vierde kwartaal van 2017 meer omzet geboekt. De nettowinst nam desondanks niet toe. Die was zelfs een fractie lager, zo heeft PPG donderdag in een persbericht gemeld. De winstgroei stagneerde ondanks het in 2016 gestarte kostenreductieprogramma

of, zoals PPG-topman Michael McGarry het donderdag uitdrukte, de ‘agressieve wijze waarop wij onze kosten beheren.’ PPG had net als de hele branche last van hogere grondstofprijzen. Over het vierde kwartaal boekte PPG een 8% hogere omzet van \$ 3,7 mrd. De nettowinst daalde met \$ 2 mln tot \$ 304 mln.

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 beleid aan te passen. Dat blijkt uit het volgende artikel.

BRON: DE TELEGRAAF, 29 APRIL 2014

Shell sluit fabriek Pernis

PERNIS — Olieconcern Shell gaat in Pernis een basisoliefabriek sluiten, waar grondstoffen voor smeermiddelen worden gemaakt. Daardoor verdwijnen 70 arbeidsplaatsen.

De medewerkers krijgen echter ander werk elders op het terrein. Dat heeft een woordvoerder van Shell gisteren desgevraagd laten weten.

“De reden voor de sluiting is de lage vraag naar basisolie en de hoge kosten, waardoor

we niet competitief meer zijn. Maar het betekent niet dat Shell met basisolie stopt, maar wel in Rotterdam”, aldus de zegsman. Bij Shell in Pernis werken in totaal ongeveer 2000 mensen, verspreid over 40 fabrieken. Volgens de woordvoerder is de 60 jaar oude basisoliefabriek gedateerd en is het niet meer verantwoord om er nog in te investeren. In totaal zou er \$ 100 miljoen (€72 miljoen) in het complex gestoken moeten worden om het technisch weer op orde te krijgen.

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

Primair proces

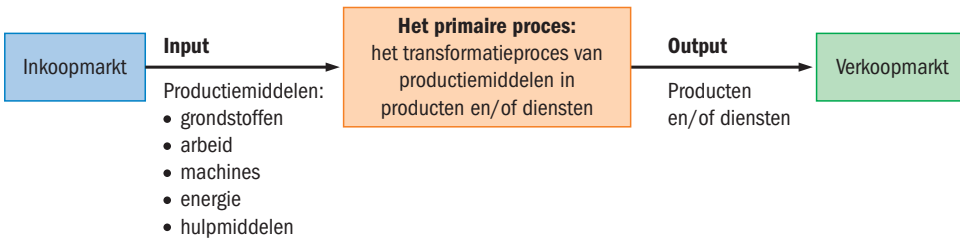
organisatie daarbij voor als een opeenvolging van goederen- en geldstromen, waarbij het primaire proces centraal staat.

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*.

Productie-middelen**Goederen-stromen**

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 *ingående geldstroom*. De richting van de geldstromen is tegenovergesteld aan de richting van de goederenstromen.

Uitgaande geldstroom**Ingaande geldstroom**

Ad 2 *Liquide middelen*

De geldmiddelen waarover een onderneming beschikt, noemen we liquide middelen. Tot de voorraad liquide middelen rekenen we het kassaldo en het positieve saldo 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 positieve saldo op de rekening-courant bij de bank kijken.

Liquide middelen

1

VOORBEELD 1.1

Een onderneming heeft op 1 januari 2019 een voorraad kasgeld van €10.000 en een positief saldo op de rekening-courant van €30.000. Deze onderneming koopt een auto van de zaak voor €28.000. Bij het sluiten van de koopovereenkomst is €6.000 contant betaald ten laste van de voorraad kasgeld. Bij aflevering van de auto is €22.000 overgeschreven naar de verkoper ten laste van het tegoed op de rekening-courant.

Gevraagd:

Bereken de omvang van de liquide middelen:

- voordat tot aanschaf van de auto is besloten.
- nadat de auto is afgeleverd en betaald. Met andere financiële transacties houden we geen rekening.

Uitwerking

- $€10.000 + €30.000 = €40.000$
- $(€10.000 - €6.000) + (€30.000 - €22.000) = €4.000 + €8.000 = €12.000$

VOORBEELD 1.2

Een onderneming heeft op 1 januari 2019 een voorraad kasgeld van €12.000 en een positief saldo op de rekening-courant van €25.000. Deze onderneming koopt een machine voor €50.000. Bij het sluiten van de koopovereenkomst is €10.000 contant betaald ten laste van de voorraad kasgeld. Bij aflevering van de machine is €40.000 overgeschreven naar de verkoper ten laste van het tegoed op de rekening-courant. Hierdoor is het tegoed van €25.000 omgeslagen in een schuld op de rekening-courant van €15.000.

Gevraagd:

Bereken de omvang van de liquide middelen:

- voordat tot aanschaf van de machine is besloten.
- nadat de machine is afgeleverd en betaald. Met andere financiële transacties houden we geen rekening.

Uitwerking

- $€12.000 + €25.000 = €37.000$
- $(€12.000 - €10.000) + (€25.000 - €25.000) = €2.000 + €0 = €2.000$.
De aanschaf van de machine voor €50.000 heeft geleid tot een daling van de liquide middelen van slechts €35.000. Gelijktijdig heeft een in-

gaande secundaire geldstroom naar de onderneming plaatsgevonden van €15.000 (= toename rekening-courantkrediet).

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 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.

Vreemd
vermogen

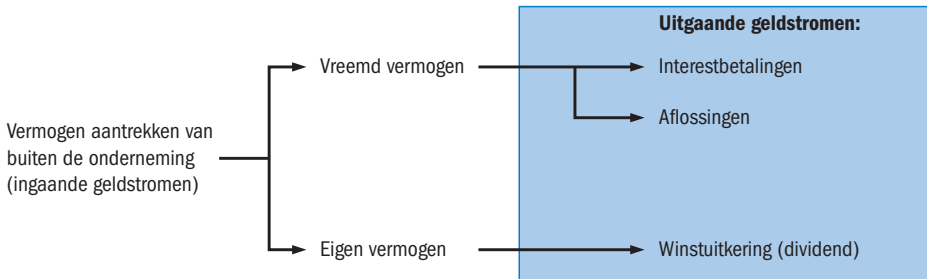
Eigen vermogen

Aflossing

Rente

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).

Secundaire en
primaire
geldstromen

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 *secun-*

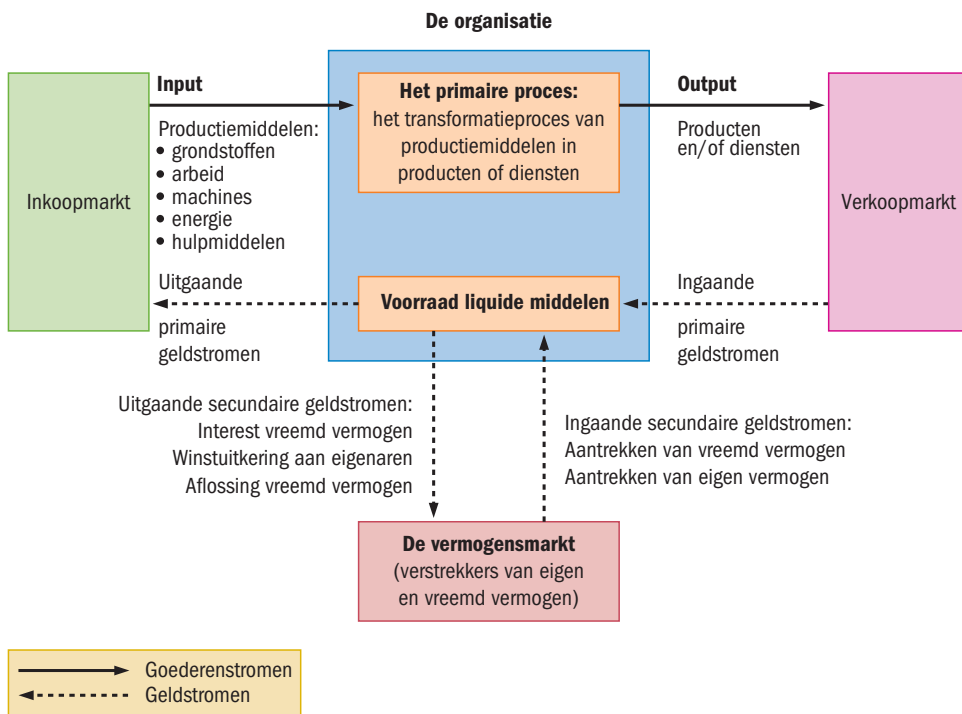
daire geldstromen. Alle andere geldstromen (die bijna volledig worden veroorzaakt door de goederenstromen in verband met het primaire proces) noemen we *primaire geldstromen*.

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

Wisselkoersen

Verenigde Staten van Amerika realiseert, zal haar omzet in euro's gemeten, zien dalen als de dollar zwakker wordt (= euro wordt sterker). Het volgende artikel gaat over de mogelijke gevolgen van een langdurig dure euro.

DE TELEGRAAF, 20 JANUARI 2018

Tik voor Nederland bij langdurig dure euro

DOOR MARTIN VISSER

Als de koersstijging van de euro flink doorzet, kan dat de Nederlandse econo-

mie raken. Maar dat gebeurt pas als de euro substantieel duurder wordt ten opzichte van de dollar. Een recessie is overigens ver weg.



Dat blijkt uit berekeningen die de Rabobank heeft gemaakt voor deze krant. De Rabo-economen gaan nu uit van een eurokoers van \$1,25 volgend jaar. Als die echter zou uitkomen op \$1,50, dan zal de economische groei in 2019 niet 2,2% zijn maar 1,5%. Met name de export naar de Verenigde Staten heeft te lijden in zo'n scenario. Volgens de Rabobank-berekening kost dat 4% van onze export naar Amerika. 'Dit is een schok in het model, puur om de effecten te zien. Je ziet dat we zelfs onder wat extremere aannames geen recessie krijgen,' zegt Menno Middeldorp, econoom bij Rabobank. 'Nederland is natuurlijk wel een exportgerichte economie, maar het grootste deel gaat naar andere eurolanden. Die export wordt niet geraakt door de euro/dollar-koers.' Toch blijft een langdurig dure euro niet zonder gevolgen. 'Een dure euro is niet

goed voor onze concurrentiepositie,' aldus ABN Amro-econoom Nico Klene. 'Maar het leidt ook tot een lagere inflatie en dat is goed voor de koopkracht.'

Klene: 'Als ik de spoorboekjes van het Centraal Planbureau moet geloven pakt dat per saldo licht nadelig uit. Het effect op de export is iets nadeliger dan het voordeel voor de koopkracht.'

Middeldorp wijst erop dat de doorrekening met een koers van \$1,50 'een extreem scenario' is. De negatieve effecten doen zich alleen voor als de euro voor langere tijd zo duur blijft en bedrijven ook denken dat dit een blijvende verandering is. 'Het duurt in de praktijk best lang voordat men ervan uitgaat dat een gestegen euro zo duur blijft. Pas dan worden prijzen aangepast.'

[...]

TOELICHTING

Een dure euro betekent dat de producten die in Europa worden geproduceerd (en in euro's betaald moeten worden) voor afnemers in het niet-Eurogebied duurder worden. Zij moeten – gemeten in hun eigen valuta – meer betalen voor de geïmporteerde producten. Dit heeft een negatief effect op de omzet van bedrijven in het Eurogebied.

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.

Human-
resources-
management

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. Uit het volgende artikel blijkt dat ook het vertrek van het Verenigd Koninkrijk uit de EU (Brexit) tot veel onzekerheid voor ondernemingen leidt. Zolang er geen nieuwe afspraken zijn gemaakt tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU, weten bedrijven niet waarmee ze in de toekomst rekening moeten houden.

Onzekerheid

WWW.LOGISTIEK.NL, 10 JANUARI 2018

Brexit: onzekerheid blijft troef voor verladers

DOOR PETER DE WEERD

Bedrijven die zaken doen in het Verenigd Koninkrijk moeten zich voorbereiden op een Brexit met consequenties. Dit is van toepassing op zowel een 'deal' als een 'no deal' scenario.

Dat was de hoofdboodschap van EU-hoofdonderhandelaar Barnier. Barnier deed zijn uitspraak dinsdagmorgen in een overleg met VNO-NCW, meldt Evofenedex die ook aanwezig was.

Tijd tekort voor goede afspraken

Tijd is de grote vijand volgens Barnier. Voor het maken van afspraken over de nieuwe (handels)relatie is nog maximaal negen maanden beschikbaar. Dit is volgens hem te kort om goede handelsafspraken te maken. Daarom zet de EU waarschijnlijk in op een overgangperiode tot eind 2020. In die periode is het Verenigd Koninkrijk vanaf maart 2019 uit de EU maar zijn alle Europese wetten en regels nog steeds van kracht.



Goede handelsafspraken

Om de handel van en naar het VK ook na Brexit eenvoudig te laten verlopen, pleit Evofenedex voor goede handelsafspraken in fase 2 tussen Londen en Brussel. De verladersorganisatie is voor vrije markttoegang, een gelijk speelveld, zo eenvoudig mogelijke douaneformaliteiten, zonder douaneheffingen, geen vertragingen aan de grens, gelijke producteisen en geen verstoringen voor concurrentieverhoudingen.

Start nieuwe fase

Afgelopen december sloten de Europese Unie (EU) en het Verenigd Koninkrijk (VK) een akkoord over de scheiding. Hierbij zijn afspraken gemaakt over de rekening, de rechten van EU-burgers in het VK en vice versa en de grens met Noord-Ierland. Daarmee werd fase 1 in de onderhandelingen afgerond.

Ook aan de afzetkant kunnen onzekerheden optreden. Door op verschillende markten actief te zijn, kunnen de tegenvallers op de ene markt worden gecompenseerd door meevallers op andere markten. Dat is ook het geval bij DAF, zoals blijkt uit het volgende artikel.

HET FINANCIËELE DAGBLAD, 8 FEBRUARI 2018

DAF verliest marktaandeel in Europa, maar groeit sterk daarbuiten

Vrachtwagenfabrikant DAF heeft vorig jaar in Europa in het zware segment licht aan marktaandeel verloren. Van 2016 op 2017 viel het marktaandeel voor trucks boven de 16 ton terug van 15,5% tot 15,3%.

Op de Europese markt voor lichte trucks, dat wil zeggen tussen de 6 en 16 ton, nam het marktaandeel toe van 10,1% tot 10,5%. DAF, dat doorgaans in het voorjaar met de

jaarcijfers komt, heeft naar eigen zeggen in 2017 'sterke prestaties' neergezet.

Buiten Europa werden vorig jaar meer dan 9.000 trucks verkocht, tegen 5.171 in 2016. In Rusland, Australië, Wit-Rusland, Israël en Turkije groeide het marktaandeel, terwijl DAF onder de westerse merken in Taiwan marktleider is.



DAF gaat later deze maand zijn productie-tempo verder opvoeren. Per 26 februari gaan de DAF-fabrieken in Eindhoven en het Belgische Westerlo dagelijks 235 trucks

maken, tien méér dan nu. Om de productie te kunnen verhogen trekt DAF in total 350 extra werknemers aan, voor beide locaties.

TOELICHTING

De afzetmarkt voor DAF wordt onderverdeeld in de markt voor zware trucks en de markt voor lichte trucks. Daarnaast is er een geografische marktindeling: Europa en buiten-Europa (Rusland, Australië en Azië). Op de markt voor zware trucks in Europa verliest DAF marktaandeel, maar op de markt voor lichte trucks in Europa wint DAF marktaandeel. Bovendien groeide het marktaandeel in landen zoals Rusland, Australië en Turkije.

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 milieuvorschriften moet worden voldaan? Dit zijn allemaal vragen waarop de ondernemer een passend antwoord zal moeten geven.

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.

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

Deel 1 idee

Check persoonlijke kwaliteiten/ideeontwikkeling

- Beschik ik over de nodige capaciteiten
- Welk(e) product/dienst
- Welke vestigingsplaats
- Met wie zet ik het bedrijf op
- Globale marktverkenning

Deel 2 voorschriften

Check wettelijke voorschriften en regelingen

- Vestigingsvergunningen
- Rechtsvorm
- Vestigingsplaats
- Bestemmingsplan
- Omgevingsvergunning
- Activiteitenbesluit Milieubeheer

Deel 3 markt

Marktverkenning en onderbouwing van de omzetverwachting

- Doelgroep: aantal afnemers
- Aantal concurrenten
- Verwacht marktaandeel
- Omzetschatting

Deel 4 financieel plan

Openingsbalans

Debet: investeringsbegroting

- Pand
- Machines
- Inventaris
- Voorraden
- Kosten aanloopfase

Credit: financieringsmogelijkheden

- Eigen middelen
- Familieleningen
- Bankleningen
- Leverancierskredieten
- Subsidies/overige kredieten

Exploitatiebegroting

- Omzet
- Kosten: inkoopkosten, personeelskosten, onderhoudskosten, reclamekosten enzovoort
- Renteverplichtingen
- Afschrijvingskosten
- Resultaat: blijft er voldoende over voor eigen levensonderhoud?

Liquiditeitsprognose

- Ontvangsten per maand
- Betalingen per maand

Deel 5 beslissing

Beslissing: wel of niet starten

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.



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

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

Ondernemer

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: stilstaan is achteruitgaan.

Ideontwikkeling

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. Coolblue behaalt goede financiële resultaten met haar internetwinkels (e-commercebedrijf). Coolblue laat zich echter niet in slaap sussen door haar goede resultaten en gaat weer nieuwe activiteiten ontplooiën. Dit blijkt uit het volgende artikel.

Ideontwikkeling

HET FINANCIËELE DAGBLAD, 9 MAART 2018

Coolblue ziet in tien steden ruimte voor XXL-winkels



E-commercebedrijf Coolblue is heel tevreden over de eerste resultaten van zijn megawinkels in Den Haag en Amsterdam. Het voorziet dit jaar uitbreiding naar andere grote steden in Nederland. 'We denken dat rond de tien steden in het land zich lenen voor een XXL-winkel', aldus topman Pieter Zwart van Coolblue.

De eerste twee XXL-winkels draaien nu drie tot vier maanden. Daarnaast heeft Coolblue zeven kleinere winkels in Nederland en België samen.

Vorig jaar was een jaar van rationalisatie, zegt Zwart in een toelichting op de jaarcijfers die Coolblue donderdagmorgen presenteerde. Er werden twee distributiecentra samengevoegd, de voorraden gingen omhoog en het assortiment werd iets ingedikt. Uitbreiding van het assortiment zit er ook dit jaar niet in. Bovendien heeft Coolblue niet de ambitie om nieuwe sectoren te betreden, zoals food. 'We gaan niet Amazon of Alibaba achterna. We willen heel goed worden in de zaken waar we al goed in zijn, zoals bezorging van wasmachines.'

Om dat te realiseren zoekt het bedrijf, dat nu 3500 werknemers telt, nog 1000 bezorgers. Zwart ziet dat wel lukken, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt. De cultuur van Coolblue, met als trefwoorden onconventioneel, ambitieus en vriendschappelijk, is volgens hem een sterke troef: 'Talent is altijd schaars, maar wij kregen afgelopen jaar wel 60.000 sollicitaties binnen.'

In zijn terugblik op 2017 toont Zwart zich ook blij met de app die Coolblue introduceerde. 'We waren er laat mee, maar de app slaat wel aan, vooral bij de vaste klanten. We zien dat zij dankzij de app nog meer bestellen bij ons.'

Een andere nieuwigheid in 2017 was de betreding van de Franstalige markt in België, Wallonië en Brussel dus. Hoe logisch het ook lijkt, Frankrijk wordt waarschijnlijk

niet de volgende stap. Zwart: 'We hebben onszelf bewezen dat we een tweede taal kunnen leren. Dus kunnen we ook een derde taal leren. Engels ligt voor de hand.'

Coolblue boekte vorig jaar een omzet van €1,2 mrd en ging daarmee voor het eerst over de grens van een miljard. Voor dit jaar voorziet Coolblue een verdere stijging, tot €1,5 mrd.

Ook de brutobedrijfswinst (ebitda) steeg in 2017, tot €21 mln. De nettowinst ging maar heel licht omhoog, van €8,9 mln naar €9,1 mln. 'Een wezenlijke stijging van de winst is voorzien voor de lange termijn', aldus Zwart, vanwege de grote investeringen die het bedrijf nog moet doen.

In 2016 nam investeringsmaatschappij HAL een belang van 30% in Coolblue.

TOELICHTING

Naast de internetwinkel wil Coolblue het aantal XXL-winkels uitbreiden. Er is ook een nieuwe App geïntroduceerd en de Franstalige markt in België is betreden. Coolblue overweegt zich ook op de Engelstalige markt te gaan richten. Ondernemers zoeken steeds weer naar nieuwe mogelijkheden om hun omzet en winst te vergroten.

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.

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)

Vestigingsplaats

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

- Over welke eigenschappen moet een succesvol ondernemer beschikken?
- 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 veel personen aanwezig kunnen zijn, worden hoge eisen aan de brandveiligheid gesteld (zoals nooduitgangen, noodverlichting, brandwerende materialen en brandblussers).

Omgevingsvergunning

Bestemmingsplan

Als voor de nieuwe onderneming een pand moet worden gebouwd of verbouwd is een omgevingsvergunning nodig. Bij het beoordelen van de omgevingsvergunning 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.

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.

Rechtsvorm

1

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

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.

Rechtspersoon

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

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.

Natuurlijke
personen

Eenmanszaak

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

Vennootschap
onder firma

Hoofdelijk
aansprakelijk

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.

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

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.

Vennootschapsbelasting

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. Om de te betalen vennootschapsbelasting te berekenen, wordt de belastbare winst in stukken (schijven) verdeeld. Over het eerste gedeelte van de belastbare winst (eerste schijf) is 20% belasting verschuldigd. Over de belastbare winst *boven* de eerste schijf moet 25% belasting worden betaald.

Het kabinet heeft besloten de eerste schijf van de vennootschapsbelasting in stappen te verhogen van de €200.000 naar €350.000 volgens het hierna volgende schema:

	Schijf 1	Tarief	Schijf 2	Tarief
2017	€0 t/m €200.000	20%	€200.001 en meer	25%
2018	€0 t/m €250.000	20%	€250.001 en meer	25%
2019	€0 t/m €250.000	20%	€250.001 en meer	25%
2020	€0 t/m €300.000	20%	€300.001 en meer	25%
2021	€0 t/m €350.000	20%	€350.001 en meer	25%

Voorgaande gegevens en de belastinggegevens die hierna worden vermeld, gelden voor het jaar 2018 en kunnen van jaar tot jaar worden aangepast.

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

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 aannemen dat de inkomstenbelasting (inclusief premies volksverzekeringen) varieert tussen ongeveer 36% 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.

Inkomsten-
belasting

1

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.

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-groootaandeelhouder (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 2018). 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 1.3 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 (inclusief premies volksverzekeringen);
- 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.

Directeur-groot-
aandeelhouder

Aanmerkelijk
belang

VOORBEELD 1.3

Belastingheffing bij een rechtspersoon en bij een natuurlijk persoon



	Rechtspersoon: besloten vennootschap	Natuurlijk persoon: eenmanszaak
Omzet	€ 600.000	€ 600.000
Kosten -	€ 400.000	€ 400.000
Salaris dga -	€ 60.000	
	€ 460.000	
Winst voor belasting	€ 140.000	€ 200.000
Belasting -	$0,23 \times \text{€}140.000 =$ € 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	$0,46 \times \text{€} 60.000 =$ € 27.600	
winstuitkering	$0,25 \times \text{€}107.800 =$ € 26.950	$0,48 \times \text{€}200.000 =$ € 96.000
Inkomsten na inkomstenbelasting	€ 60.000 - €27.600 = € 32.400 €107.800 - €26.950 = € 80.850 + Totaal € 113.250	€200.000 - €96.000 = €104.000
Verskil in belastingheffing = €96.000 - €86.750 = €9.250	Dubbele heffing: over de winst wordt vennoot- schapsbelasting (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 1.3 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 1.3

We veronderstellen nu dat de rechtspersoon uit voorbeeld 1.3 de winst na vennootschapsbelasting volledig inhoudt. In dat geval wordt er alleen vennootschapsbelasting betaald (€32.200) en inkomstenbelasting over het salaris van de dga (€27.600). 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 1.3 €500.000 bedraagt en dat de dga een jaarsalaris heeft van €43.000. De overige gegevens zijn ongewijzigd.

- a Bereken welk bedrag de eigenaren na aftrek van alle belastingen in handen krijgen, als de onderneming de rechtsvorm heeft van:
 - 1 besloten vennootschap;
 - 2 eenmanszaak.
- b 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?

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 2018 €2.123 per zelfstandige ondernemer. Dit betekent dat bij een eenmanszaak of vof iedere startende ondernemer €2.123 op zijn belastbaar inkomen in mindering mag brengen. Dat scheelt bij een tarief van ongeveer 48% inkomstenbelasting al gauw zo'n €1.019 per startende ondernemer.

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.

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

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.

Startersaftrek

Zelfstandigenaftrek

Investeringsaftrek

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 detailhandel.info (www.detailhandel.info) en Locatus (www.locatus.com).

De financiële gegevens over de omzetten en kosten in de verschillende branches zijn afkomstig van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). 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 Eijerkamp 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;
- 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).

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 distributiekanaal 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?

Zes P's

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 (koopgedrag) van potentiële afnemers. Als dat bekend is, kan daarmee bij het opstellen van het commerciële beleid rekening worden gehouden.

Marktonderzoek

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 consumentenvertrouwen (zie het volgende artikel) en de inflatie. Het CPB houdt zich met name bezig met het onderbouwen van het 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.

Economische omstandigheden

Consumentenvertrouwen onveranderd positief

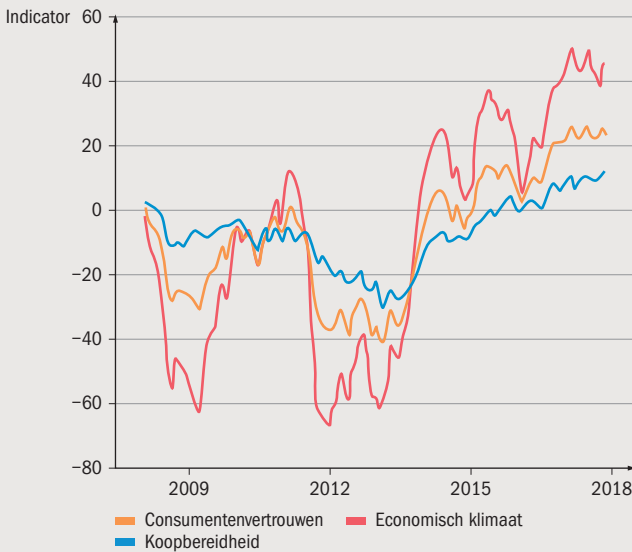
Consumenten blijven onveranderd positief gestemd. Dat blijkt maandag uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek. De index van het consumentenvertrouwen schommelt al bijna een jaar lang tussen 23 en 26.

In januari komt het consumentenvertrouwen uit op 24, een punt lager dan in december. Die cijfers liggen ruim boven het afgelopen twintigjaargemiddelde van -3. De koopbereidheid daalde in januari een fractie.

Het CBS maakte maandag verder bekend dat de consumptieve bestedingen opnieuw een flinke groei te zien hebben ge-

geven. Het volume van de uitgaven was in november 2,6% hoger dan in dezelfde maand een jaar eerder. Dat is flink meer dan de plus van 1,7% over oktober maar iets minder dan de groei met 3,0% over september. Het CBS meldt dat in november met name de uitgaven aan woninginrichting, huishoudelijke apparaten, kleding en schoenen in de lift zaten.

De uitgaven aan diensten, zoals de kapper, het restaurant, verzekeringen en woninghuur, namen in volume met 2,1% toe en deze zijn goed voor ruim de helft van alle consumptieve bestedingen. Er werd 3,3% meer aan goederen gekocht.



Bron: CBS

Economisch klimaat

Bij het consumentenvertrouwen bleef de deelindicator over het economisch klimaat in januari onveranderd op 45. Het oordeel over de economische situatie in de komende twaalf maanden verbetert iets, maar over de afgelopen twaalf maanden

zijn de consumenten in januari iets minder positief dan in december, zo meldt het CBS. Over de arbeidsmarkt is de consument zeer positief. Een recordaantal van 65% van de respondenten verwacht dat de werkloosheid in de komende twaalf maanden zal dalen, ruim 11% voorziet een stijging. Het

saldo tussen positief en negatief komt hiermee uit op 53. 'Dit is het hoogste saldo ooit gemeten,' aldus het CBS. Het bureau moest

vorige week overigens melden dat het aantal werklozen in december slechts heel beperkt verder is gedaald.

TOELICHTING

Als de economische situatie verbetert, nemen de vraag naar producten en het consumentenvertrouwen toe. Een toename van de koopbereidheid van consumenten leidt bij producenten 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 bepalen van zijn verkopen.

ZELFTOETS 1.8

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

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.

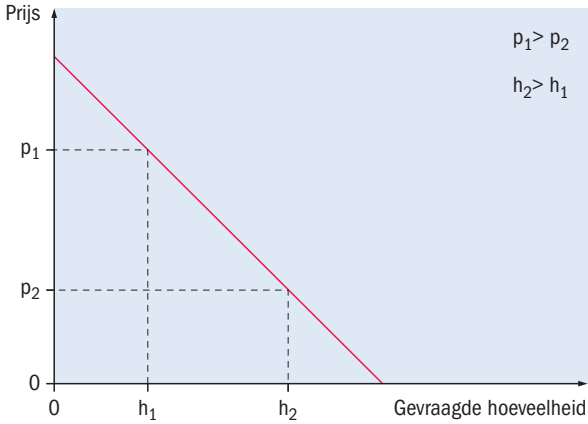
Een organisatie die een product of dienst op de verkoopmarkt aanbiedt, moet proberen vast te stellen in welke mate de verkochte hoeveelheid reageert op een verandering in de verkoopprijs. In het algemeen zal gelden dat de gevraagde hoeveelheid toeneemt naarmate de prijs daalt (als we veronderstellen 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.

Kwaliteit-
prijsverhouding

Lineaire
vraagcurve

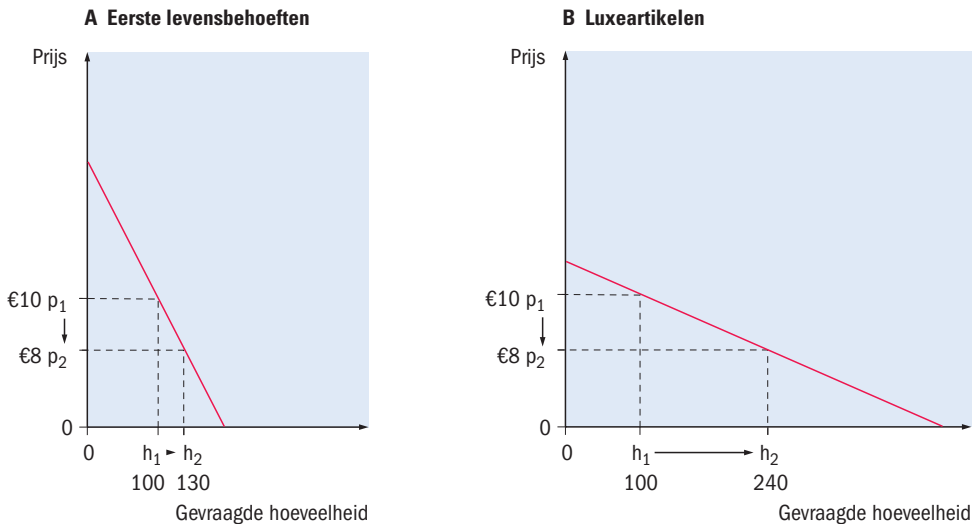
FIGUUR 1.5 Lineaire vraagcurve



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 €10 naar €8) 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 *prijsverhoging* 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

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 daling van 20% in prijs leidt tot een stijging van 30% in vraag). Bij een elastische vraag zal de prijselasticiteit altijd negatiever zijn dan –1.

Inelastische vraag

Men spreekt van een inelastische vraag als de procentuele verandering van de gevraagde hoeveelheid kleiner is dan de procentuele prijsverandering.

Prijselasticiteit van de vraag

Elastische vraag

Inelastische vraag

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. Bij een inelastische vraag ligt de uitkomst altijd tussen 0 en -1 .

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 omzetsdaling is dan het gevolg. Bij een elastische vraag zal een *prijzdaling* 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 omzetsstijging.

Bij een inelastische vraag is het effect op de omzet juist omgekeerd.

Een prijsstijging leidt dan tot een omzetsstijging, een prijsdaling tot een omzetsdaling.

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 1.4 lichten we dit toe.

VOORBEELD 1.4

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

- *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.

- *Constate 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.

**Constate
kosten**

Gevraagd

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

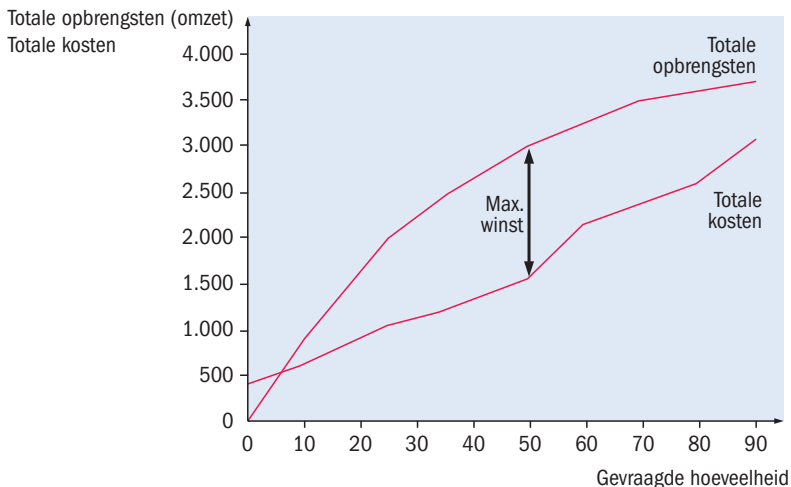
TABEL 2 Omzet, kosten en resultaat

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:

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

VOORBEELD 1.5

Welke verkoopprijs kan onderneming Profijt bv uit voorbeeld 1.4 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 1.3 geven we de factoren weer die schuilgaan achter de ‘vijf krachten van Porter’.

TABEL 1.3 Vijfkrachtenmodel van Porter

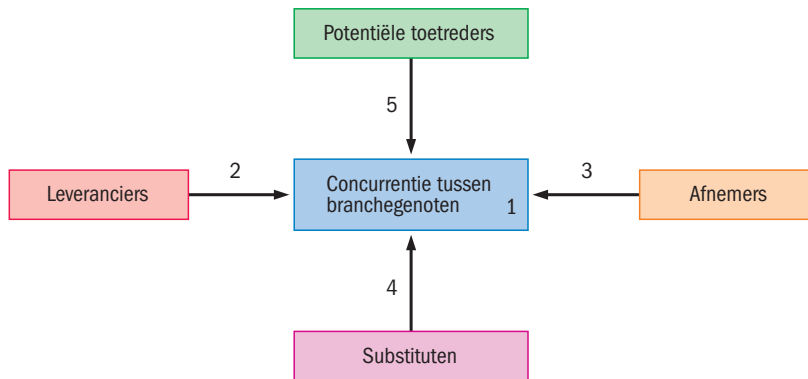
Soort concurrentie	De vijf krachten die Porter beschrijft
Interne concurrentie	1 Concurrentie tussen de huidige aanbieders binnen de branche
Externe concurrentie	2 Macht van de leveranciers 3 Macht van de afnemers
Potentiële concurrentie	4 Mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar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

Concurrentie-
positie

Vijfkrachten-
model van Porter

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

FIGUUR 1.7 Vijfkrachtenmodel



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 economische ontwikke-

ling (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 afschrikt 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.

HET FINANCIËELE DAGBLAD, 9 MAART 2018

Hoge medicijnprijzen sneller aan te pakken



Farmabedrijven die excessieve prijzen voor medicijnen vragen, kunnen sneller worden aangepakt wegens misbruik van hun marktmacht. Mededingingsautoriteiten hebben daar de middelen voor, stellen drie topfunctionarissen van de Autoriteit Consument & Markt (ACM).

Bestuursvoorzitter Chris Fonteijn, inspecteur Ilan Akker en mededingingsdeskundige Wolf Sauter van de ACM schrijven in een nog te verschijnen boek dat de toezichthouder bij 'onbillijke' prijzen kan ingrijpen — juist als bedrijven het alleenrecht hebben om een medicijn te mogen verkopen. De ACM-medewerkers hebben hun bijdrage aan het boek op persoonlijke titel geschreven.

Door de wereldwijd groeiende aandacht voor de prijzen van geneesmiddelen neemt de druk op mededingingsautoriteiten toe om kritischer naar de farmabedrijven te kijken. De ACM is daar tot nu toe nog terughoudend in.

Fonteijn, Akker en Sauter stellen echter dat de mededingingswet wel degelijk ruimte biedt om de farmabedrijven harder aan te pakken. Zo kan een boete worden opgelegd als bedrijven ineens de prijs van een geneesmiddel verhogen. Of als zij bijvoorbeeld leveranciers van goedkopere

varianten van medicijnen betalen om die nog even niet op de markt te brengen.

Ook kan de toezichthouder volgens de auteurs ingrijpen als 'het verschil tussen de kosten en de prijs onredelijk groot is'.

De afgelopen jaren is het debat over dure geneesmiddelen in Nederland op scherp komen te staan. Nu de prijzen steeds verder stijgen — tot enkele tonnen per patiënt per jaar — groeit het onbegrip in de politiek en in de maatschappij voor farmabedrijven die weigeren openheid te geven over de totstandkoming van de hoge prijs. De bedrijven zeggen geen bedrijfsgevoelige informatie te willen vrijgeven.

(...)

Niet alleen in Nederland ook in andere landen liggen farmabedrijven onder vuur. Zo zijn onderhandelingen over Orkambi, een middel tegen taaislijmziekte, in Frankrijk onlangs stuk gelopen op de prijs. In Denemarken oordeelde de toezichthouder eind januari dat farmabedrijf CD Pharma zijn machtspositie had misbruikt door de prijs van het medicijn Syntocinon met ongeveer 2000% te verhogen. Mogelijk leidt dit laatste tot een strafrechtelijke vervolging.

TOELICHTING

Als ondernemingen misbruik maken van hun marktmacht door bijvoorbeeld de prijzen van hun producten op te drijven, kan de overheid ingrijpen. In Nederland is het toezicht hierop opgedragen aan de Autoriteit Consument & Markt (ACM).

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 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.

Financieel plan**Balans****Eigen vermogen**

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

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 = hoeveelheid geld in kas + positief saldo op de rekening-courant.

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 aspirant-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

1

Aanmerkelijk belang	We spreken van een aanmerkelijk belang als iemand (samen met zijn of haar fiscale partner) minimaal 5% van de aandelen van een bv of nv bezit.
Aflossing	De (gedeeltelijke) terugbetaling van een lening.
Balans	Een overzicht van bezittingen, schulden (= vreemd vermogen) en het eigen vermogen van een organisatie.
Bedrijfsbeslissing	Een beslissing binnen een organisatie die van invloed is op de financiële resultaten van de organisatie.
Besloten vennootschap (bv)	Een rechtspersoon waarvan de aandelen niet vrij verhandelbaar zijn.
Constante kosten, vaste 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 bezittingen – 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.
Geldstroom	Een betaling of geldontvangst die loopt via de Kas of Rekeningcourant en gevolgen heeft voor de omvang van de liquide middelen.
Goederenstroom	Goederen en/of diensten die een organisatie ontvangt of levert.

Hoofdelijke aansprakelijkheid	Bijvoorbeeld bij een vof: ieder van de firmanten is aansprakelijk voor de totale schuld van de firma
Humanresourcesmanagement	Het beleid dat een organisatie voert ten aanzien van het aantrekken en begeleiden/opleiden van medewerkers.
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 + het positieve saldo op de rekening-courant.
Liquiditeitsbegroting	Een begroting van de in- en uitgaande geldstromen gedurende een bepaalde <i>toekomstige</i> periode.
Marktsegment	Een afnemersgroep met bepaalde gelijke kenmerken, die nagevoel op eenzelfde manier reageert op het aanbod van een bepaald product of een bepaalde dienst.
Naamloze vennootschap (nv)	Een rechtspersoon waarvan de aandelen op de effectenbeurs vrij verhandelbaar zijn.
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).
Non-profitorganisatie	Een organisatie die niet naar winst streeft.
Omzet	Verkochte hoeveelheid vermenigvuldigd met de verkoopprijs per eenheid.
Ondernemer	Iemand die voor eigen rekening een bedrijf uitoefent.
Ondernemingsmissie	Een globale beschrijving van het doel van de organisatie.
Ondernemingsplan	Een samenhangend geheel van plannen waaruit de levensvatbaarheid van een onderneming moet blijken.
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.
Productiemiddelen	Goederen en/of diensten die een organisatie nodig heeft om een product of dienst voort te brengen.
Rechtspersoon	Een zelfstandige drager van rechten en plichten (zoals een nv of bv).
Rechtsvorm	De juridische vorm waarin een onderneming is opgezet.
Rente	De vergoeding voor het aan derden beschikbaar stellen van vreemd vermogen.
Secundaire geldstromen	Alle geldstromen van en naar de vermogensmarkt.
Strategie	Een plan waarin wordt aangegeven wat een organisatie gaat doen om haar doelstelling te realiseren.
Variabele kosten	Kosten die veranderen als gevolg van een verandering in de bedrijfsdrukke (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.
Winst- en verliesrekening	Een overzicht van de opbrengsten en kosten gedurende een bepaalde periode.
Wisselkoers	De omwisselingsverhouding tussen twee valuta (bijvoorbeeld tussen € en \$).

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 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 of negatieve 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**
- 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 2018 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 2018;
 - 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-courantkrediet;
 - 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 2018 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

1

- 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

HET FINANCIËLE DAGBLAD, 23 MAART 2018

Recordomzet van €5,1 mrd, maar winst DAF daalt

Tjabel Daling, Amsterdam



DAF Trucks behaalde vorig jaar een recordomzet van €5,1 mrd, maar boekte ook een lagere winst. Het bedrijf produceert momenteel 235 trucks per dag, bijna een record, en verhoogt op 21 april de productie opnieuw. Hogere grondstofprijzen en wisselkoers-effecten drukten echter het resultaat. Dat blijkt uit de jaarcijfers over 2017 die de Eindhovense vrachtwagenfabrikant gisteren bij de Kamer van Koophandel deponeerde.

DAF, dochterbedrijf van het Amerikaanse Paccar, profiteerde vorig jaar – net als in 2016 – van een sterkere economie, waardoor bij de transportsector de vraag naar vrachtwagens toenam. De introductie van nieuwe en zuinigere trucks stuwde de omzet ook omhoog, met bijna €300 mln. De winst kwam uit op €273,4 mln, fors minder dan in 2016, toen de winst nog €390,5 mln bedroeg. Nog een jaar eerder

had DAF een megaverlies van €565 mln geleden, dat kwam vooral door een voorziening van €850 mln die het bedrijf moest nemen voor een verwachte kwartelboete van de Europese Commissie. Daarbij moet worden aangetekend dat door een akkoord met de Europese Unie de kartelboete in 2016 uiteindelijk €97,3 mln lager uitviel. Dat bedrag kon in 2016 bij de winst worden opgeteld.

Op operationeel gebied moest DAF een veer laten. De truckfabrikant schrijft de daling van de operationele winst van €370

mln naar €345 mln toe aan drie factoren. Ongunstige wisselkoerseffecten (zo'n 20% van de verkopen ontvangt DAF in Britse ponden, die in waarde daalden), hogere prijzen voor grondstoffen en hogere uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling knaagden aan de winst. DAF gaf vorig jaar ruim €187 mln uit aan R&D, 16% en €26 mln meer dan in 2016.

DAF Trucks verkocht vorig jaar bijna 50.000 trucks, waarvan meer dan negenduizend in landen buiten de Europese Unie.

Stel voor vrachtwagenfabrikant DAF (mede op basis van het bovenstaande artikel) *in woorden* het goederen- en geldstromen *schema* op. Neem in dit goederen- en geldstromenschema ook de overheid (waaronder de EU) en het buitenland (import en export) op.

Geef in het schema duidelijk aan waar wisselkoerseffecten kunnen optreden.

V 1.3



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 aangehouden, waarover 5% rente moet worden betaald.

Als deze onderneming de rechtsvorm van bv heeft, heeft de directeurgrootaandeelhouder (dga) alle aandelen van de bv in zijn bezit en krijgt hij een salaris van €50.000 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%.

- a Bereken de winst *voor belasting* als de onderneming de rechtsvorm heeft van:
 - 1 besloten vennootschap;
 - 2 eenmanszaak.
- b Bereken de winst *na vennootschapsbelasting* als de onderneming de rechtsvorm van bv heeft.
- c Bereken het bedrag dat in totaal aan belastingen moet worden betaald als de onderneming de rechtsvorm heeft van:
 - 1 besloten vennootschap;
 - 2 eenmanszaak.
- d Bereken het bedrag dat de eigenaren (dga's) na aftrek van alle belastingen in handen krijgen, als de onderneming de rechtsvorm heeft van bv.

- e Bereken de winst na inkomstenbelasting voor de eigenaar als de onderneming de rechtsvorm van eenmanszaak heeft.

V 1.4



Luchtvaartmaatschappij Belair bv is een prijsvechter op het gebied van chartervluchten naar vakantiebestemmingen in Spanje. Bureau Market-research 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 (in euro's) 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 (in euro's)

Situatie	Variabele kosten per passagier (v)	Constate 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

- a Bereken bij welke verkoopprijs de omzet maximaal is.
 b Bereken bij welke verkoopprijs de winst maximaal is.
 c 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).

V 1.5

Onderneming Vroom heeft op 1 januari 2019 een voorraad kasgeld van €9.000 en een positief saldo op de rekening-courant van €17.000. Deze onderneming koopt nieuw kantoormeubilair voor €10.000. Bij het sluiten van de koopover-

eenkomst is €2.000 contant aanbetaald ten laste van de voorraad kasgeld. Bij aflevering van het meubilair is €8.000 overgeschreven naar de verkoper ten laste van het tegoed op de rekening-courant van onderneming Vroom.

Gevraagd:

- a Bereken de omvang van de liquide middelen *voordat* tot aanschaf van het kantoormeubilair is besloten.
- b Bereken de omvang van de liquide middelen *nadat* het kantoormeubilair is afgeleverd en betaald. Met andere financiële transacties houden we geen rekening.
- c Is hier sprake van primaire en/of secundaire geldstromen en voor welk bedrag? Motiveer je antwoord.

- V 1.6** Onderneming Dreesmann heeft op 1 januari 2019 een voorraad kasgeld van €13.000 en een positief saldo op de rekening-courant van €12.000. Deze onderneming koopt een nieuwe machine voor €50.000. Bij het sluiten van de koopovereenkomst is €5.000 contant betaald ten laste van de voorraad kasgeld. Bij aflevering van de machine is €45.000 overgeschreven naar de verkoper ten laste van het tegoed op de rekening-courant van onderneming Dreesmann.

Gevraagd:

- a Bereken de omvang van de liquide middelen *voordat* tot aanschaf van de machine is besloten.
- b Bereken de omvang van de liquide middelen *nadat* de machine is afgeleverd en betaald. Met andere financiële transacties houden we geen rekening.
- c Is hier sprake van primaire en/of secundaire geldstromen en voor welk bedrag? Motiveer je antwoord.