Ondernemen

H1: De onderneming

Inhoud

[1.1 Inleiding 4](#_Toc470592489)

[1.2 Opdeling 4](#_Toc470592490)

[1.3 Kleine en grote ondernemingen 4](#_Toc470592491)

[1.4 Functies in een onderneming 4](#_Toc470592492)

[1.4.1 Product/Productie 4](#_Toc470592493)

[1.4.2 Commercieel 5](#_Toc470592494)

[1.4.3 Management 6](#_Toc470592495)

[1.4.4 Financieel 6](#_Toc470592496)

[1.5 Een onderneming starten 7](#_Toc470592497)

[1.5.2 Welke ondernemingsvorm? 7](#_Toc470592498)

[1.5.3 Administratieve verplichtingen bij de start van een onderneming 7](#_Toc470592499)

[1.5.4 Het financieel plan 8](#_Toc470592500)

[1.5.4.1 Investeringsbegroting 8](#_Toc470592501)

[1.5.4.2 Exploitatiebegroting 8](#_Toc470592502)

[1.5.4.3 Financieringsplan 9](#_Toc470592503)

[1.5.4.4 Liquiditeitsprognose 9](#_Toc470592504)

[2.1 Management en haar dimensies 11](#_Toc470592505)

[2.1.1 Beheer, strategie en toevallig gedrag 11](#_Toc470592506)

[2.1.2 Beleid en organisatie 11](#_Toc470592507)

[2.1.3 Management 11](#_Toc470592508)

[2.2 Management en haar beleidsvorming 12](#_Toc470592509)

[2.3 Managementniveaus 12](#_Toc470592510)

[2.4 De leiding in een onderneming 12](#_Toc470592511)

[2.4.1 Soorten gezag 13](#_Toc470592512)

[2.4.2 Leiderschapsstijlen 13](#_Toc470592513)

[2.4.3 Belangrijke aspecten mbt leidinggeven 14](#_Toc470592514)

[2.4.3.1 Spanwijdte van de leiding 14](#_Toc470592515)

[2.4.3.2 Delegatie van bevoegdheden 14](#_Toc470592516)

[2.4.3.3 Participatie 14](#_Toc470592517)

[2.4.3.4 Controle 14](#_Toc470592518)

[2.4.3.5 Arbeidsmotivatie 15](#_Toc470592519)

[2.4.3.6 Arbeidsproductiviteit 15](#_Toc470592520)

[2.5 Planning 16](#_Toc470592521)

[2.5.1 Het begrip planning 16](#_Toc470592522)

[2.5.2 Soorten planning 16](#_Toc470592523)

[2.5.3 Eisen (van een plan) 16](#_Toc470592524)

[2.5.4 Fasen van een plan 16](#_Toc470592525)

[2.5.5 Bedrijfsbeleid & nood aan planning 17](#_Toc470592526)

[2.6 Budgetteren 17](#_Toc470592527)

[2.6.1 Definitie 17](#_Toc470592528)

[2.6.2 Nut van budgetteren 17](#_Toc470592529)

[2.7 Het besluitvormingsproces 18](#_Toc470592530)

[2.8 De organisatie in de onderneming 18](#_Toc470592531)

[2.8.1 De belangrijkste functies in de onderneming 19](#_Toc470592532)

[2.8.2 Organisatiestelsels 19](#_Toc470592533)

[3.1 Inleiding 22](#_Toc470592534)

[3.2 Financiële structuur van de onderneming 22](#_Toc470592535)

[3.2.1 Inleidende begrippen 22](#_Toc470592536)

[4.1 Belang van de investeringspolitiek 24](#_Toc470592537)

[4.2 Soorten investeringen 24](#_Toc470592538)

[4.3 Investeringsproces - Determinanten 25](#_Toc470592539)

[4.3.1 Investeringsbedrag 25](#_Toc470592540)

[4.3.2 Toekomstige investeringsontvangsten- & kosten 26](#_Toc470592541)

[4.3.3 Levensduur van de investeringsgoederen 26](#_Toc470592542)

[4.3.4 Vooropgestelde rendementsgraad 26](#_Toc470592543)

[4.4 Investeringsanalyse: evaluatie van investeringsprojecten 26](#_Toc470592544)

[4.4.1 Methode van de gecumuleerde uitgaven & opbrengsten 26](#_Toc470592545)

[4.4.2 Terugverdientijdmethode 27](#_Toc470592546)

[4.4.3 Methode van het investeringsrendement 27](#_Toc470592547)

[x.x.x De tijdswaarde van geld 28](#_Toc470592548)

[4.4.4 Methode van de netto-actuele waarde (Net Present Value (NPV)) 28](#_Toc470592549)

[4.4.5 Methode van de interne rendementsvoet (Internal Rate of Return (IRR)) 29](#_Toc470592550)

[4.5 Slotbeschouwingen 30](#_Toc470592551)

# Inleiding

Er bestaat een onderneming zodra een persoon/groep personen aanvaarden een risico te nemen in een economisch project, en dit met het doel zoveel mogelijk winst te maken.

Het doel van een ondernemer is om de waarde van zijn onderneming te maximaliseren dmv een...

Opbrengst voor diegenen die kapitaal ingebracht hebben (economische rol), ten voordele van de werknemers (interne sociale rol) en de gemeenschap (externe sociale rol)

Elke onderneming moet kunnen groeien en winst maken. Winst = opbrengsten - kosten en is belangrijk om de toekomst veilig te stellen.

# Opdeling

KMO

* **Gemiddeld # werknemers < 50**
* Jaaromzet excl. btw < €9.000.000
* Balanstotaal (totaal vermogen) < €4.500.000
* Mag geen NV, BVBA of andere vorm van kapitaalvennootschap aannemen

# Kleine en grote ondernemingen

* 500.000/501.000 ondernemingen in BE = KMO’s
* Voordelen KMO’s:
  + Mogelijkheid tot specialisatie
  + De ondernemingsleider identificeert zich meer met het bedrijf
  + Meer arbeids- dan kapitaalintensief = tewerkstelling stijgt
  + Evenwichtsfactor tegenover het toenemend aantal GO’s 🡪 vrije concurrentie blijft behouden
* Nadelen KMO’s:
  + Leiding niet altijd deskundig
  + Beperkte financiële mogelijkheden
  + Duurdere prijs voor aankoop grondstoffen & goederen
  + Minder mogelijkheden op commercieel vlak

# Functies in een onderneming

## 1.4.1 Product/Productie

* Levenscyclus
  + Kostenfase
    - Onderzoek van behoeften
    - Ontwikkeling
    - Experimenteren
  + Levenscyclus van het product
    - Lancering: het product wordt op de markt gelanceerd
    - Groei: het product trekt steeds meer klanten aan dankzij zijn eigenschappen
    - Maturiteit: het product komt op hetzelfde niveau als dat van de concurrentie
    - Verval: veroorzaakt door de concurrentie van nieuwe producten
* Diversificatie van het product
  + = Verschillende producten gaan maken
  + Als een product faalt, kan je altijd nog winst maken met een ander product
* Kwaliteit & productietechniek
  + Een product mag niet te eenvoudig zijn, zodat het beter beschermd is tegen concurrentie
  + Een onderneming kan gedwongen worden te vernieuwen indien zij de evolutie niet kan volgen door verouderde productiemethodes en -technieken
* Productiemiddelen
  + Bepalen mede de kostprijs van een product
  + Enkele beoordelingscriteria:
    - Vestiging fabriek: bevindt de fabriek zich in de buurt van grondstoffen, belangrijke klanten, transportmiddelen,...?
    - Verdeling productie-eenheden: werden de werkplaatsen op een rationeel-verantwoorde wijze gespreid?
    - Waarde installaties: modern vs verouderd? aangepast aan de productie & de specifieke kenmerken van het product? goed onderhouden & regelmatig vernieuwd?
* Productieproces
  + Heeft de onderneming er voordeel bij alles zelf te produceren?
  + Hoe wordt de voorraad beheerd?
  + Kan de boekhouding een hulp zijn bij de productie?
  + Wordt het productieproces gecontroleerd?

## 1.4.2 Commercieel

* Markt
  + In welke marktvorm functioneert de onderneming?
  + Is er slechts een beperkt aantal ondernemingen? (=oligopolie)
  + Beschikt de onderneming over een monopolie?
  + Zijn er veel ondernemingen werkzaam op de betrokken markt en gaat het om niet-gedifferentieerde producten? (=vrije concurrentie)
* Klanten
  + Geconcentreerd of verspreid qua aantal?
  + Solvabel of betalen zij regelmatig?
  + Verspreid over meerdere economische sectoren?
    - Indien de meerderheid van de klanten gegroepeerd zijn in 1 sector, wordt de onderneming veel kwetsbaarder
* Commerciële organisatie
  + Men moet zich een overdeel kunnen vormen over:
    - Organisatie van het distributienet & de verkoopmethodes
    - Motivering & animatie van het verkoopsteam
    - Mogelijkheid om snel te reageren op ongunstige voorvallen
* Commerciële directie
  + De commerciële directie moet in staat zijn om:
    - Marktstudies uit te voeren
    - Nieuwe producten te ontwikkelen
    - Vertegenwoordigers op te leiden
    - Reclame & verkoopspromotie te voeren

## 1.4.3 Management

* Directie
  + Hoe is het directieteam samengesteld?
    - Indien teveel specialisten 🡪 contacten met de dagelijkse realiteit gaan verloren
    - In KO’s: bevel vaak in handen van 1 persoon
      * Voordelen: snelheid & soepelheid van beslissingen
      * Nadelen: minder creativiteit, verantwoordelijkheidszin & dynamisme
  + Is er plaats voor delegatie van bevoegdheden & afbakening ervan?
  + Is er eenheid van visie, of speelt er rivaliteit?
  + Is de interne structuur aangepast aan de onderneming?
  + Hoe bestuurt de directie de onderneming?
* Personeel
  + De aanwervingspolitiek & de opleiding
  + De aanwijzing van ongenoegen of interne laksheid
  + De bezoldigingssystemen & incentives
  + De interne communicatie
  + De arbeidsvoorwaarden & het sociaal klimaat

## 1.4.4 Financieel

Om te produceren heeft de onderneming productiemiddelen nodig

* Externe middelen
  + Grondstoffen, verbruiksgoederen, diensten, gehuurde apparatuur,...
  + Alles wat een onderneming van buiten uit gebruikt/verbruikt
* Interne middelen
  + Middelen die bewaard blijven: gebouwen, rollend materieel, machines, gereedschappen,...
  + Middelen die verbruikt worden: arbeid, reclame, diverse financiële kosten,...
  + Alles wat een onderneming toevoegt aan de aangekochte middelen

Doel financiële functie = de vereiste financiële middelen op het gepaste ogenblik ter beschikking stellen aan de onderneming

* Noodzakelijke middelen worden geleverd door de verkoop van het product/dienst op de markt (inkomen)
* Het product kan alleen voor de financiëring zorgen van de externe middelen, het interne verbruik, en een klein deel van het interne verbruik dat bewaard blijft
* Probleem: tijdsverschil inkomsten & uitgaven
* Moeilijkheid: financiëring van de grote begininvesteringen & de onderhouds- en vervangingsinvesteringen

De ondernemer rekent op verschillende personen om bij te dragen in de nodige middelen:

* Vennoten
* Bankiers
* Leveranciers
* Werknemers
* Staat

# Een onderneming starten

## 1.5.2 Welke ondernemingsvorm?

[Zie tabel p17-18]

* Eenmanszaak:
  + Geen te grote risico’s
  + Weinig kapitaal vereist
  + Kan gemakkelijk door 1 persoon geleid worden
* Vennootschap: in alle andere gevallen

[Zie tabel p19]

## 1.5.3 Administratieve verplichtingen bij de start van een onderneming

Checklist administratieve verplichtingen voor een vennootschap

(\* = Ook verplicht voor een eenmanszaak)

1. Een eigen bedrijfsnaam kiezen
   * Kort, duidelijk, gemakkelijk, geen negatieve bijbetekenis/interpretatie, mag niet verward kunnen worden met de naam van een ander bedrijf
2. Een financieel plan opstellen
   * Overzicht van de middelen nodig om de onderneming te runnen, overzicht toekomstige uitgaven & inkomsten
   * Indien de onderneming failliet gaat binnen 3 jaar: indien oorzaak = onvoldoende beginkapitaal: oprichters persoonlijk verantwoordelijk voor de betaling van de schulden
3. Een bankrekening openen\*
   * Op naam van de onderneming
   * Rekeningnummer + naam bank vermelden op alle betalingsdocumenten
   * Bij vennootschap: storten startkapitaal 🡪 geld geblokkeerd tot het uitreksel ervan is neergelegd bij de griffie van de Rechtbank van Koophandel
4. Statuten opstellen
   * Informatie over de identiteit van de oprichters, naam & doel vennootschap, inbreng vennoten, jaarlijkse vergadering vannoten,...
5. Een oprichtingsakte bij de notaris laten opstellen
   * Nodig: bankrekeningnummer, bankattest van de storting van het startkapitaal, statuten, uittreksel huwelijkscontract
6. De zaak inschrijven bij een ondernemingsloket\*
   * Je ontvangt een uniek ondernemingsnummer 🡪 vermelden in alle professionele communicatie
7. Een BTW-nummer aanvragen\*
   * Nodig: identiteitskaart, ondernemingsnummer, 2 afschriften van de statuten, (indien vennootschap:) volmachten
8. Aansluiten bij een sociaal verzekeringsfonds\*
   * Binnen 90 dagen na de start
   * Geeft recht op: vergoeding bij ziekte of invaliditeit, kraamgeld, kinderbijslag, rust- en overlevingspensioen
9. Aansluiten bij een ziekenfonds\*
   * Waarborgt een uitkering in geval van ziekte, arbeidsongeval of invaliditeit
   * Indien zelfstandige: enkel verplicht verzekerd voor de grote risico’s
10. Aangifte bij de Directe Belastingen
11. Afsluiten van de nodige verzekeringen
    * Verzekering van personen
      + Verzekeringen voor het personeel & voor de bedrijfsleider
      + VB: kleine risico’s: medische consultaties, geneesmiddelen, kinesitherapie,...
      + VB: Arbeidsongevallenverzekering, Verzekering gewaarborgd inkomen, Hospitalisatieverzekering,...
    * Verzekering van het Patrimonium
      + VB: Brandverzekering, Verzekering ‘alle risico’s bouwplaats’, Verzekering ‘alle risico’s elektronische installaties’, Verzekering machinebreuk,...
    * Verzekering van aansprakelijkheid
      + Verzekeringen voor de verplichting tot het betalen van een vergoeding aan derden
      + VB: Verzekering Burgerlijke Aansprakelijkheid bouw, Verzekering tienjarige aansprakelijkheid,...

## 1.5.4 Het financieel plan

* Opstellen ondernemingsplan
  + Commercieel plan: studie potentiële klanten, eigen product, concurrencten,...
  + Actieplan: stappen van de beginfase van de onderneming (wanneer intrekken, hoe werknemers aantrekken, hoe klanten opvolgen,...)
  + Financieel plan: financiële implicaties van commercieel plan + actieplan, wettelijk verplicht
* Overzicht van:
  + De middelen nodig om de onderneming te runnen
  + Inkomsten/uitgaven voor de 1e 2 jaar
* Indien NV/BVBA/Coöperatieve vennootschap: financieel plan neerleggen bij de notaris
  + Oprichters persoonlijk verantwoordelijk indien onvoldoende beginkapitaal de oorzaak is van het faillissement
* Dus: het financieel plan is een verantwoording van de grootte van het stichtingskapitaal in relatie tot de geplande ondernemingsactiviteite nvoor de 1e 2 boekjaren

### 1.5.4.1 Investeringsbegroting

* Overzicht van de benodigde activa
* Belangrijk: waarde activa noteren, want: financiëring nodig
* Dus: geeft een raming weer van de financieringsbehoeften voor de activa

### 1.5.4.2 Exploitatiebegroting

* Omvat een raming van de exploitatie in-/uitgaven (opbrengsten & kosten)
* Hieruit blijkt of de onderneming leefbaar zal zijn

### 1.5.4.3 Financieringsplan

* Materiële vaste activa & realiseerbare vlottende activa: in nature ingebdracht of aangekocht met financiële middelen
* Inbreng in geld: moet gestort worden op een geblokkeerde rekening
  + Na het verlijden van de notariële akte: bank heft de blokkering op
* Inbreng in natura: bedrijfsrivistor aanstellen om een volledige beschrijving van de nature-inbreng op te stellen
  + Verslag wordt bij de notariële akte gevoegd

### 1.5.4.4 Liquiditeitsprognose

* Overzicht van het maandelijkse saldo van de liquide middelen
* Hierdoor weet men in welke mate de onderneming over geld zal moeten beschikken
  + Op basis hiervan kan het financieringsplan aangepast worden

Ondernemen

H2: Algemeen management

# 2.1 Management en haar dimensies

Management = “menselijke activiteiten die erop gericht zijn de werkzaamheden van een groep mensen zodanig te beïnvloeden dat op efficiënte wijze het gemeenschappelijke doel wordt bereikt”

## 2.1.1 Beheer, strategie en toevallig gedrag

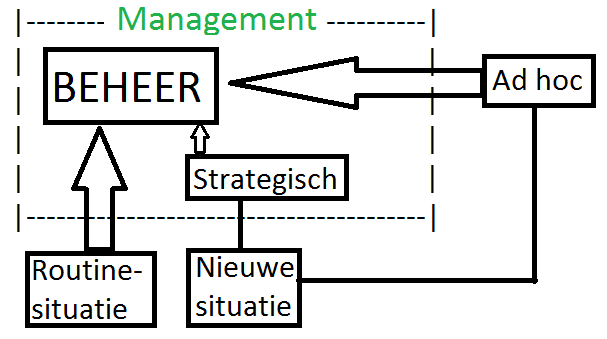
* Beheer = het routinematig (doen) uitvoeren van bepaalde taken
* Gekende situaties geven aanleiding tot gekende gedragingen
* Nieuwe situaties waarop wij geen antwoord kennen die herhaald worden leiden uiteindelijk tot routinesituaties
  + VB: veranderingen op de aankoopmarkt, ramp in het machinepark,...
* Het gedrag in nieuwe situaties is strategie of toevallig gedrag
  + Strategie: zich gedragen met overleg, gecalculeerd gedrag, geen universele strategie
  + Toevallig gedrag: zich emotioneel, oppervlakkig, weinig rationeel,... gedragen
    - Toevallig gedrag kan ook leiden tot beheer/routinesituaties

## 2.1.2 Beleid en organisatie

* Beleid: het geheel van de “bewuste” gedraingen/activiteiten van het management
  + Steunen op reflectie & voorschriften 🡪 strategie & beheer zijn hierin terug te vinden
* Organisatie: de verhoudingen, processen & structuren die aan de activiteiten beantwoorden

## 2.1.3 Management

* Strategie = basis/kern voor het management
* Nieuwe situaties, veranderingen binnen/buiten de onderneming, en de reacties hierop, die het gebeuren in & het succes van de onderneming in grote mate bepalen



Relatie management - beheer - beleid - strategie

# 2.2 Management en haar beleidsvorming

* Elke onderneming wordt opgericht met een bepaald doel
* Topmanagement bepaalt de basisdoelstellingen
* Het beleid (=management) = het geheel van regels, denkbeelden, maatregelen & handelswijzen die worden bepaald met het oog op het bereiken van een doelstelling
* Doelstellingen moeten SMARD zijn:
  + **S**pecifiek
  + **M**eetbaar
  + **A**anvaardbaar
  + **R**ealiseerbaar
  + **D**uidelijk getimed

# 2.3 Managementniveaus

# 2.4 De leiding in een onderneming

* Arbeidsverdeling: de verschillende mensen moeten samenwerken
* Goede leiding:
  + Prestaties ondergeschikten samenbrengen 🡪 hoogst mogelijke niveau bereiken
    - Leiding moet **zelf het goede voorbeeld geven**
  + **Belangen ondergeschikten behartigen**
  + Motivatie
  + Gezag

## 2.4.1 Soorten gezag

* Formeel
  + Hiërarchisch vermogen van een persoon om opdrachten te geven aan ondergeschikten
  + Vereiste: eenheid van gezag
* Informeel
  + “Natuurlijke leider”, spontaan erkend door de groep
  + Kan leiden tot conflictsituaties
* Ideaal: formele leider die ook een informele leider is

## 2.4.2 Leiderschapsstijlen

* Autoritair vs democratisch
  + Autoritaire leider
    - “C’est moi, le chef”
    - Wenst geen inspraak van ondergeschikten
  + Democratische leider
    - Aanvaardt inspraak van ondergeschikten & verleent hen medeverantwoordelijkheid
    - Mag niet leiden tot besluiteloosheid van de leider!
    - Uiteindelijke verantwoordelijkheid ligt altijd bij hem
    - Ideaal: ruimte voor inspraak + zelf beslissen
* Situationeel leiderschap
  + Onderscheid in leiderschapsstijl volgens de situatie
  + 3 belangrijke vaardigheden nodig
    - Flexibel toepassen van leiderschapsstijlen
    - Behoeften van de ondergeschikten leren onderkennen
    - Samen met de ondergeschikten bepalen waaraan zij behoefte hebben
  + 4 basisstijlen van leiderschap:
    - Directief
      * Geeft gedetailleerde aanwijzingen & houdt nauwgezet toezicht
      * Toegepast wanneer:
        + Snel een beslissing nodig met veel op het spel
        + De ondergeschikte is onervaren maar heeft leerpotentieel
        + Iemand heeft enkele vaardigheden, maar kent het bedrijf nog niet
    - Begeleidend
      * Leider geeft aanwijzingen & houdt toezicht, maar geeft uitleg over beslissingen, vraagt suggesties, steunt vorderingen
      * Toegepast wanneer:
        + Teleurstelling optreedt: mensen verliezen belangstelling voor hun job wegens te moeilijk
    - Ondersteunend
      * Leider bevordert & ondersteunt pogingen van ondergeschikten & deelt de verantwoordelijkheid voor besluitvorming met hen
      * Toegepast wanneer:
        + Ondergeschikten zijn bekwaam maar aarzalend; beschikken over veel ideeën maar willen eerst bevestiging goed/slecht idee
    - Delegerend
      * Voor mensen die niet veel leiding nodig hebben
      * Voorwaarde: moeten weten hoe goed ze het doen

## 2.4.3 Belangrijke aspecten mbt leidinggeven

### 2.4.3.1 Spanwijdte van de leiding

* Leider moet:
  + Deeltaken aflijnen
  + Ondergeschikten motiveren & controleren
* “Hoeveel ondergeschikten kan een leider op rationele wijze leiden?”
  + Afhankelijk van: bekwaamheid leider & ondergeschikten, moeilijkheid taken,...
* Spanwijdte leider is eerder beperkt

### 2.4.3.2 Delegatie van bevoegdheden

* = Het overdragen van een deel van de bevoegdheden door de leider
* 2 belangrijke vragen:
  + Welke bevoegdheden delegeren?
    - Enkel zaken met een beperkte draagwijdte
  + Hoe & wanneer controleren?

### 2.4.3.3 Participatie

* Bij democratische gezagsvoering: ondergeschikten participeren in hogere besluitvorming
* Belangrijke vragen:
  + Wensen de ondergeschikten deze verantwoordelijkheid wel?
  + Zijn ze voldoende voorbereid voor deze werkwijze?
  + Kan dit wel binnen de eigen bedrijfscultuur?

### 2.4.3.4 Controle

* Grote ondernemingen: afzonderlijke afdeling “Interne controle”
  + Opdrachten juist uitgevoerd?
  + Binnen de bevoegdheden gehandeld?
  + Efficiënt & op het juiste ogenblik gehandeld?
  + Correcte gebruikte verantwoordingsstukken?
* Veel gebruikte controletechnieken:
  + **Aanwezigheidscontrole**: vaststellen dat bepaalde waarden bestaan (VB: voorraden, prikklok,...)
  + **Detailcontrole**: nazicht post per post (VB: opeenvolgende kas-/bankdocumenten)
  + **Totaalcontrole**: registraties worden in totalen gecontroleerd (VB: beginvoorraad + aankopen - verkopen = eindvoorraad)
  + **Verbandcontrole**: onderlingen verbanden tussen bepaalde grootheden (VB: verband grondstoffen - aantal afgewerkte fabricaten)
* Keuze controletechniek afhankelijk van het soort controleobject & de aarde + grootte van de onderneming

### 2.4.3.5 Arbeidsmotivatie

* Materiële middelen
  + Inkomen werknemen
  + Sociale voordelen werknemer
  + Arbeidsvoorwaarden
  + Selectie werknemers
* Niet-materiële middelen
  + Informatie & communicatie
  + Opleiding & navorming
  + Conflictoplossing
  + Integratie werknemers
  + Arbeidsvreugde
  + Managementstijl- en techniek

### 2.4.3.6 Arbeidsproductiviteit

* = De productieoutput van een arbeider per werkuur

Arbeidsproductiviteit

# 2.5 Planning

## 2.5.1 Het begrip planning

* Heeft betrekking op het ordenen van toekomstige activiteiten
* De activiteiten worden op elkaar afgestemd om de doelstellingen te bereiden

## 2.5.2 Soorten planning

* Lange termijnplanning: 5-15 jaar
  + = Strategische planning
  + Doelstellingen van de onderneming bepalen
  + Veranderingen van de markt voorspellen
  + (Im)materiële investeringen & financiële middelen voorzien
* Middellange termijnplanning: 3-5 jaar
  + Gedetailleerd overzicht van de grote lijnen uit de lange termijnplanning
* Korte termijnplanning: < 1 jaar
  + = Budgetteren
  + Alle activiteiten in de nabije toekomst
  + Vertaling van de middellange termijnplanning

## 2.5.3 Eisen (van een plan)

* Onderzoek naar de ontwikkelingen in de toekomst
* Plan moet gekwantificeerd aangeven wat er gedaan moet worden
  + VB: # benodigde machines & machinetijd
* Plan moet flexibel zijn: plan moet kunnen wijzigen als de omstandigheden wijzigen
* Eisen voor de normen die uit plannen voortvloeien (en die als basis dienen voor de te geven opdrachten):
  + Duidelijk 🡪 geen interpretatieverschillen
  + Meetbaar
  + Aanvaardbaar (voor opdrachtgevers- en uitvoerders)
  + Haalbaar
  + Wordt pas uitgevoerd als de leiding hiertoe opdracht heeft gegeven

## 2.5.4 Fasen van een plan

## 2.5.5 Bedrijfsbeleid & nood aan planning

* Confrontatie met complexere acties/situaties in het bedrijfsleven
  + Technologische evolutie
  + Veranderingen in sociale & fiscale politiek
  + Vernieuwing & uitbreding van apparatuur, op productief/distributief/administratief vlak
* Complexe oplossingen 🡪 moeilijk beslissingen maken 🡪 dure foutieve beslissingen
* Nieuwe financiële offers afwegen met de mogelijke winstkansen
* Belangrijk om op de markt te zijn wanneer een product begeerd wordt & goede prijzen maakt
* Maar: klaarhouden om op andere producten over te schakelen wanneer de winstmogelijkheden verminderen
* Conclusie: men moet meer plannen

# 2.6 Budgetteren

* Een budget is een plan op korte termijn dat in cijfers wordt uitgedrukt

## 2.6.1 Definitie

* Budgettering is een vorm van bedrijfsbeleid en ondernemingsorganisatie...
  + Gesteund op planmatig toezicht van de activiteiten
  + Uitgewerkt adhv gestelde doelen
  + Te realiseren dmv taakgestelde opdrachten
  + Waarvan de uitvoering regelmatig gecontroleerd wordt
  + Om afwijkingen te analyseren 🡪 gepaste consequenties uittrekken voor het verdere ondernemingsbeleid
* Doel: op korte termijn proberen om via een gedetailleerde uitstippeling & becijferde voorstelling van de activiteiten, de lange termijndoelstellingen te bereiken

## 2.6.2 Nut van budgetteren

* Bij de planning
  + De verantwoordelijken krijgen inzicht in de evolutie van verkopen, aankopen, kosten,...
* Voor de coördinatie
  + De verschillende in de onderneming coördineren
  + Iedere verantwoordelijke heeft de kans om zijn ideeën te verdedigen
* Voor de communicatie
  + Budgetten moeten opgesteld worden met samenwerking van alle verantwoordelijken
* Voor de motivatie
  + Ieder personeelslid weet wat er van hem verwacht wordt
* Bij de controle
  + De bekomen resultaten worden regelamtig vergeleken met de gebudgetteerde
* Bij de evaluatie
  + Na iedere controle is er een evaluatie
  + Indien te grote afwijkingen: nodige conclusies trekken, desnoods budgetten aanpassen

# 2.7 Het besluitvormingsproces

* Fase 1: Doelstellingen expliciteren
  + Onderscheid maken tussen belangen op korte<->lange termijn
  + Duidelijk aflijnen must-haves en want-to-haves
* Fase 2: Meest gunstige alternatieven bepalen
  + Eerst: Kosten-opbrengsten analyse
  + Overblijvende alternatieven: nauwkeurig onderzoek
* Fase 3: Alternatieven afwegen
  + “Voldoet een alternatief aan de must-haves?”
  + “In hoeverre wordt er aan de want-to-haves tegemoetgekomen?”
  + Kliekjesfenomeen: individuele belangen (ipv ondernemingsbelangen) worden heel vaak naar voren geschoven
* Fase 4: Beslissing nemen
  + Het beste alternatief is wat de doelstellingen het best zal benaderen
    - Maar: enkel richtinggevend (zie Kliekjesfenomeen)
  + Cruciaal: “Is de beslissing juist/verkeerd?” 🡪 “Wat is een juiste beslissing?”
  + Om te bepalen: kijken naar de behaalde goede resultaten **en** naar de kwaliteit van het besluitvormingsproces
    - Goed besluitvormingsproces brengt niet altijd goede resultaten op
      * Manager beschikt niet altijd over alle informatie
      * Beschikbare informatie is niet altijd juist
      * Managers hebben niet altijd alle elementen onder controle
      * Vaak geen tijd om informatie te verzamelen
    - Conclusie: een manager moet het recht hebben verkeerde beslissingen te nemen, mits hij doorgaans goede resultaten behaalt
    - Kosten van niet genomen beslissingen soms > kosten verkeerde beslissingen
    - Een manager moet (rationele) risico’s durven nemen
* Fase 5: Beslissing uitvoeren & resultaten van die beslissing beïnvloeden
  + Goede cijfers komen vaak voort uit de implementatie, niet enkel uit de analyse/planning/controle
  + Om een beslissing geslaagd te noemen: men moet succesvol beroep kunnen doen op anderen

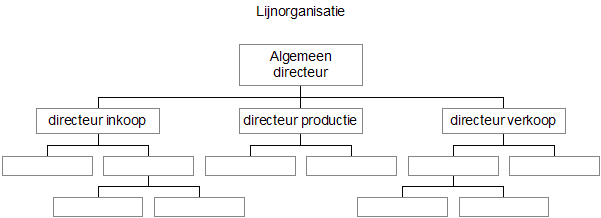
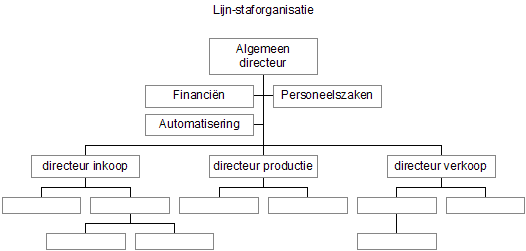
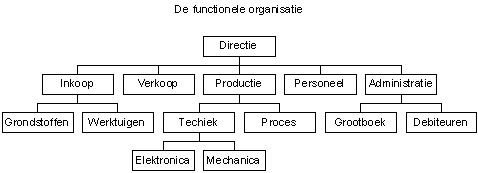
# 2.8 De organisatie in de onderneming

Het is belangrijk dat iedereen zijn plaats in de onderneming kent, wie zijn hiërarchische oversten zijn, wie verantwoordelijk is voor welke taken,...

## 2.8.1 De belangrijkste functies in de onderneming

* Hoofdfuncties
  + Verkoopfunctie
  + Aankoopbeleid
  + Vaak: verkoopfunctie + aankoopfunctie 🡪 commerciële functie
  + Technische functie
* Hulpfuncties
  + Financiële functie
  + Administratieve functie
  + Personeelsfunctie

## 2.8.2 Organisatiestelsels

* Lijnorganisatie
  + Hiërarchische gezagsverhoudingen staan voorop
  + Weinig specialisatie, weinig arbeidsverdeling, eenheid van gezag & leiding
  + Voordelen:
    - Eenvoudig, duidelijk, overzichtelijk
    - Duidelijke gezagsverhoudingen
    - Duidelijke afbakening van functies & verantwoordelijkheden
    - Eenheid in bevelvoering: elke ondergeschikte kent zijn onmiddellijke opdrachtgever en is enkel aan hem verantwoordig verschuldigd
  + Nadelen:
    - Heel grote afstand algemene leiding<->uitvoerders
    - Weinig contact tussen de verschillende geledingen van de organisatie
    - Veel tijdverlies & communicatieproblemen: elke beslissing moet de hiërarchische weg volgen & directe beslissingen zijn onmogelijk
    - Geen specialisatie, doublures van functies
  + 
* Lijn-staforganisatie
  + Toevoeging specialisten die bepaalde functionarissen adviseren & bijstaan
  + Onmogelijk om een bedrijf te leiden zonder de steun van specialisten
  + Deze specialisten zitten naast de organisatiestructuur, en kunnen geen beslissingen nemen of bevelen geven
  + Voordelen:
    - Eenheid van bevelvoering blijft gehandhaafd
    - Mogelijk om specialisten toe te voegen aan de lijn
  + Nadelen:
    - Mogelijke conflicten tussen stafleden<->lagere geledingen
    - Hogere loonkosten, want: gespecialiseerd personeel
    - Dienstoversten kunnen te afhankelijk worden van hun staf
  + 
* Functionele organisatie
  + De leiding wordt gesplitst in verschillende functionele diensten
    - De leider van elke dienst is specialist binnen zijn domein
  + Voordelen:
    - Leiding bestaat uit deskundigen in hun domein
    - Korte afstand leiding<->uitvoerders
    - Directe beslissingsmogelijkheid
  + Nadelen:
    - Gevaar voor verwarring & tegenstrijdige opdrachten
    - Moeilijke taakverdeling & functieomschrijvingen
    - Geen eenheid van beslissing
  + 
* Comitéstelsel
  + Nood aan afspraken tussen personeelsleden van hetzelfde niveau maar uit verschillende afdelingen
  + Echter: onmogelijk deze afspraken te regelen via de hiërarchische weg
  + Oplossing: vergaderingen met vertegenwoordigers uit de betrokken afdelingen
  + Een comité/commissie...
    - Heeft een welbepaalde taak
    - Is een adviesorgaan
    - Bevordert het gemeenschappelijk overleg
    - Leidt tot betere besluitvorming

Ondernemen

H3: Financieel beleid: financiëring van de onderneming

# 3.1 Inleiding

* Belangrijk: inkomen realiseren
  + Productiefactoren (arbeid, kapitaalgoederen, grondstoffen,...) nodig, aan te schaffen wanneer de onderneming over financiële middelen beschikt
* Financiële verantwoordelijkheid behoort niet enkel tot het domein van de financiële directie
  + Iedereen in de onderneming kan/moet bijdragen tot een gezonde financiële onderneming
    - Dus: iedereen beschikt over financiële verantwoordelijkheid

# 3.2 Financiële structuur van de onderneming

## 3.2.1 Inleidende begrippen

* Jaarrekening: hierin staan de financiële structuur & de financiële cijfers van een onderneming
  + Omvat: balans, resultatenrekening, toelichting
* Balans: overzichtelijke tabel die de middelen (=bezittingen/vermogensaanwendingen) EN de bronnen van deze middelen (=vermogensbronnen) weergeeft
  + Dus: de balans geeft de vermogenstoestand van een onderneming weer op een bepaald moment
* Resultatenrekening: geeft een overzicht van de kosten & opbrengsten gedurende een bepaalde periode
  + Vaak: periode = 1 jaar
  + Opbrengsten - kosten = resultaat

Ondernemen

H4: Investeringsbeslissingen

# 4.1 Belang van de investeringspolitiek

* Investering = elke beslissing waarbij op een bepaald moment uitgaven dienen gemaakt te worden in de hoop later ontvangsten te zullen verkrijgen
* 3 redenen voor een goede investeringsanalyse:
  + Evidente reden
    - Zonder investeringen sterft de onderneming uit
    - Vorige investeringen = goed beoordelingscriterium voor industrieel & commercieel beleid van een onderneming
  + Onomkeerbaarheid van investeringsbeslissingen
    - Eens geïnvesteerd, moet je verder
    - Moeilijk om op korte termijn geïnvesteerd geld terug te verdienen
  + Winstfactor
    - Proberen om de variabiliteit van de winst zo laag mogelijk te houden

Situatie 1 is beter: hetzelfde verwachte winstniveau, maar met minder kans op verlies

# 4.2 Soorten investeringen

* Meest courante indeling: onderscheid tussen:
  + Vervangingsinvesteringen
  + Uitbreidingsinvesteringen
* Maar: heel eng bepaald
* Nuttigere indeling: elke beslissing, waar kosten gemaakt worden, wordt beschouwdf als een investeringsbeslissing
* Capaciteitsinvesteringen
  + Doel:
    - Productie-/verkoopcapaciteit van bestaande producten opvoeren (uitbreidingsinvesteringen)
    - Bestaande capaciteit vrijwaren (vervangingsinvesteringen)
    - Evenwicht brengen tussen verschillende afdelingen in een onderneming (balanceringsinvesteringen) (VB: investeren in marketingfunctie)
* Productiviteitsinvesteringen
  + Doel: kostprijs en/of kwaliteit van de geproduceerde hoeveelheid verbeteren
* Voorbehoedsinvesteringen
  + Doel: nog grotere uitgaven in de toekomst voorkomen
* Investeringen in nieuwe producten en/of markten
  + Investeringen in de productie & verkoop van nieuwe producten
  + NOTE: verschillend van R&D projecten
* Wetterlijke, sociaal gewenste en prestige-investeringen
  + VB: douchezaal, vergaderruimte,...
* Strategische investeringen
  + Doel: de onderneming voorbereiden & verzekeren in de lange periode
  + VB: R&D, investeren in personeel,...

# 4.3 Investeringsproces - Determinanten

Wat volgt zijn enkele belangrijke factoren om rekening mee te houden bij een investering.

## 4.3.1 Investeringsbedrag

* = De uitgaven bij de aankoop/bouw van een materieel vast actief & evt. bijkomende immateriële kosten zoals de opleiding van personeel
  + Maar: ook rekening houden met de toename van het behoefte aan netto bedrijfskapitaal!
  + Verklaring:
    - Stel: omzet verdubbelt door een nieuwe machine
    - Klantenvorderingen, voorraden & leveranciersschulden zullen evenredig toenemen
    - Dus: grotere omzet gaat gepaard met grotere behoefde aan netto bedrijfskapitaal
  + Investeringsbedrag bestaat dus uit 2 delen:
    - Investeringen in (im)materiële vaste activa met bijhorende “verborgen” kosten
    - Toename van het netto bedrijfskapitaal
    - Berekening netto bedrijfskapitaal:
      * (Voorraad + handelsvorderingen - leveranciers) na de bijkomende investering - (voorraad + handelsvorderingen - leveranciers) voor de bijkomende investering
* Voorbeeld:
  + Aankoop productiemachine: omzet \* 2, aankoopprijs = € 250.000

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Zonder investering | Na investering |
| Omzet | 500.000 | 1.000.000 |
| Voorraad | 50.000 | 90.000 |
| Handelsvorderingen | 370.000 | 690.000 |
| Schulden aan leveranciers | 220.000 | 440.000 |
| Netto bedrijfskapitaal | 200.000 | 340.000 |

* + Totale investeringsbedrag = aankoopprijs machine + toename behoefte netto bedrijfskapitaal = 250.000 + (340.000 - 200.000) = € 390.000

## 4.3.2 Toekomstige investeringsontvangsten- & kosten

* Belangrijk: fysiek karakter van geld 🡪 cash-flows in rekening brengen
* Kosten/opbrengsten die geen geldstromen teweeg brengen worden niet in rekening gebracht
* Cash flow = winst (na belastingen) + afschrijvingen
* De ontvangsten, na uitvoering van het project, moeten vergeleken worden met de ontvangsten indien het project niet zou doorgaan
  + Dit verschil = Meerontvangsten
  + Meerkosten = kosten die gemaakt worden om de meerontvangsten te realiseren
    - Bevatten ook financiële lasten & bijkomende afschrijvingen
  + Winsttoename na belastingen = meerontvangsten - meerkosten

## 4.3.3 Levensduur van de investeringsgoederen

* Vooraf moet men de gebruiksduur schatten
* Indien niet met zekerheid: rendabiliteit project onderzoeken onder verschillende hypotheses qua levensduur

## 4.3.4 Vooropgestelde rendementsgraad

* Een investering wordt pas uitgevoerd als er een vooraf bepaald rendement bereikt wordt
* Dit rendement wordt opgesteld adhv de bedrijfscultuur & de onzekerheid van de toekomstige ontvangsten
* Groter risico = groter vooropgesteld rendement

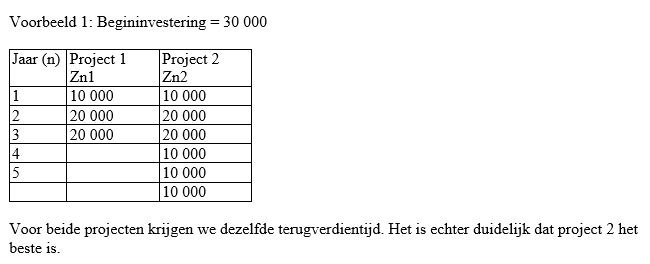
# 4.4 Investeringsanalyse: evaluatie van investeringsprojecten

* Doel: evalueren of de verwachte toekomstige inkomsten voldoende zullen zijn om de uitgaven van vandaag te rechtvaardigen, rekening houdend met het ondernemingsrisico

## 4.4.1 Methode van de gecumuleerde uitgaven & opbrengsten

* Wat?
  + Alle uitgaven & opbrengsten(/besparingen) optellen
  + Indien positief saldo: zinvolle invesrtering
* Interpretatie & selectiecriteria
  + Positief saldo nodig
  + Indien meerdere: keuze investering = investering met het hoogste saldo
* Beoordeling
  + Voordeel: eenvoudigste methode
  + Nadelen:
    - Houdt geen rekening met de grootte van de begininvestering
    - Houdt geen rekening met de tijdwaarde van geld
  + Conclusie: te simplistisch & van te weinig waarde

## 4.4.2 Terugverdientijdmethode

* Wat?
  + Terugverdientijd = de tijd die nodig is om het geïnvesteerde kapitaal terug te winnen met de cash flows
  + Terugverdientijd (Tv) = het moment waarop (netto-investeringsuitgave - gecumuleerde netto-opbrengsten) == 0
* Interpretatie & selectiecriteria
  + Aanvaardbaarheid investering hangt af van de terugverdientijdnorm die door de onderneming wordt gehanteerd (Ts)
  + Investering aanvaardbaar indien Tv < Ts
  + Indien meerdere:
    - Tv berekenen van elk project
    - Project met de laagste terugverdientijd zoeken
* Beoordeling
  + Voordeel: eenvoudige methode
  + Nadelen:
    - Houdt geen rekening met wat er gebeurt na de terugverdientijd
      * 
    - Houdt geen rekening met de tijdwaarde van geld
      * Oplossing: waarde kasstromen actualiseren

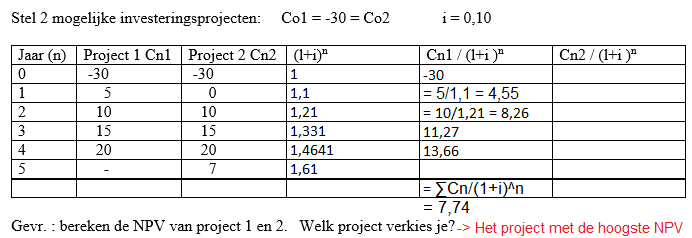
## 4.4.3 Methode van het investeringsrendement

* Definitie - formule
  + ROI = gemiddelde winst na belastingen / Investeringsbedrag
  + VB: investering = € 500, winst na belasting = €48: ROI = 48 / 500 = 9.6 %
* Beoordeling
  + Voordelen:
    - Eenvoudig
    - Maat van winstgevendheid
  + Nadelen:
    - Baseert zich op winsten na belastingen ipv beschikbare cash flows
    - Houdt geen rekening met de tijdwaarde van geld

## x.x.x De tijdswaarde van geld

* De actuele/huidige waarde van € 1.000 volgend jaar is hoger dan die van € 1.000 verspreid over 2 jaar
* Wiskundige notering:
  + n jaar na tijdstip o met interest i % is het kapitaal: Kn = Ko \* (1+i)n
  + Omgekeerd kan ook:
    - VB: wat is de actuele waarde (Ko) van € 105 ontvangen binnen 1 jaar indien de actualisatievoet 5 %?
    - 105 = Ko \* (1+0.05) 🡪 Ko = Kn / (1+i)n 🡪 Ko = € 100

## 4.4.4 Methode van de netto-actuele waarde (Net Present Value (NPV))

* Wat?
  + Bij deze methode wordt wel rekening gehouden met de tijdwaarde van geld
  + Alle netto-opbrengsten worden geactualiseerd (=omgerekend tot huidige waarden)
* Bepaling NPV
  + n = levensduur project
  + Cn = cash flow op tijdstip n (negatief voor investeringskost, positief voor meeropbrengst)
  + i = discontovoet
  + Indien NPV > 0: investering aanvaarden
  + **Bij NPV > 0: de actuele waarde van de toekomstige netto-opbrengsten overtreft het huidige investeringsbedrag**
* Interpretatie & selectiecriteria
  + Indien 1 project: aanvaarden indien NPV > 0
  + Indien meerdere:
    - Voor elk alternatief i wordt NPVi berekend
    - Max. NPVi = NPVj
    - Kies project j indien NPVj > 0
* Beoordeling
  + Voordelen:
    - Houdt rekening met de tijdwaarde van geld
    - Volledig project wordt over de ganse duur in rekening gebracht
  + Nadelen:
    - Deze methode kan niet de eigenlijke rendabiliteit van de investering opsporen, maar bepaalt enkel of een vooropgesteld rendement wel/niet bereikt wordt
    - Vooropgestelde rendementsgraad bepalen is niet gemakkelijk
      * Regelmatig: cut-off rate gerelateerd aan de vermogenskost, met name de rentevoet die van toepassing is op het benodigde vermogen dat aangetrokken wordt om de investering mogelijk te maken
* Voorbeeldoefening
  + 

## 4.4.5 Methode van de interne rendementsvoet (Internal Rate of Return (IRR))

* Bepaling & definitie
  + De werkelijke rendementsvoet van een investering bepalen
  + Doel: de rendementsgraad (i) bepalen waarbij de som van alle geactualiseerde investeringsuitgaven- en opbrengsten = 0
  + Dus: de IRR van een project is die waarde van de actualiseringsfactor waarvoor de NPV = 0
  + Indien een éénmalige begininvestering nodig:
    - De rendabiliteit van een investering = de discontovoet waaraan de toekomstige ontvangsten moeten worden gedisconteerd zodat deze actuele waarden = het vereiste investeringsbedrag
* Selectiecriteria
  + Indien 1 project: aanvaardbaar indien IRR > minimum vereiste rendementsgraad
  + Indien meerdere:
    - Voor elk project x, bereken IRRx
    - Kies project met max. IRRx = IRRy
    - Kies project y indien IRRy > minimum vereiste rendementsgraad
* Beoordeling
  + Voordelen:
    - Houdt rekening met de tijdwaarde van geld
    - Het volledige project wordt in rekening gebracht, over de volledige looptijd
    - Mogelijk projecten te vergelijken & te rangschikken, ook indien verschillende levensduren
    - Wordt gebruikt indien de actualisatievoet nog niet bekend/moeilijk te bepalen is
  + Nadelen:
    - Ingewikkelde methode waarbij nauwkeurige schattingen vereist zijn omtrent de toekomstige cash flows
    - Resultaat uitgedrukt in % 🡪 geen concrete info over de omvang van het totale inkomen

# 4.5 Slotbeschouwingen

* Andere factoren van belang bij het nemen van investeringsbeslissingen:
  + Hoogdringendheid
  + Aspecten van tewerkstelling, subsidiëring, belastingen,...
  + Sociale aspecten
  + Strategische belangen waardoor de onderneming “verplicht” is te investeren
  + Wettelijke verplichtingen (VB: zuiveringsstations)
* Investeringen vereisen de nodige voorzichtigheid
* Besluit: pas op voor te ambitieuze investeringsprojecten die heel veel financiële middelen opeisen & de onderneming in moeilijkheden kunnen brengen
* Daarom: financiële gevolgen van nieuwe investeringen onderzoeken tegen de achtergrond van de resultaten & de toestand van de onderneming in haar geheel