

## 1.1 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.  $\text{Winst} = \text{opbrengsten} - \text{kosten}$  en is belangrijk om de toekomst veilig te stellen.

## 1.2 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

## 1.3 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

## 1.4 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 & verkoops promotie 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 financiering zorgen van de externe middelen, het interne verbruik, en een klein deel van het interne verbruik dat bewaard blijft
- Probleem: tijdsverschil inkomsten & uitgaven
- Moeilijkheid: financiering 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

## 1.5 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 van vennoten,...
- 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,...

## Hoofdstuk 2 Algemeen management

### 2.2 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 gemeenschappelijk doel wordt bereikt.

Dit eerste deel van management het routinematig (doen) uitvoeren van bepaalde taken, noemen wij het “**beheer**”.

Hoe komen organisaties er toe zich in een routine te gedragen?

Routingsituaties zijn ook ooit nieuw geweest. De herhaling van bepaalde situaties wordt ervaren als gekend.

Nieuwe situaties kunnen zich zowel binnen als buiten de onderneming voordoen.

Hierbij is gepast gedrag nodig.

#### **Twee soorten gedragingen:**

Strategie: gecalculeerd gedrag in nieuwe situaties

Toevallig gedrag: weinig rationeel gedrag, oppervlakkig, emotioneel gedrag.

#### **Samengevat:**

Het beheer omvat de gedragingen en verhoudingen in organisaties die slaan op gekende situaties strategisch en toevallig gedrag slaan op de reactie op nieuwe situaties.

### **Beleid en organisatie**

het **beleid** omvat het geheel van de bewuste gedragingen of activiteiten aspect van het management.

De **organisatie** omvat structuren en processen die met beleidsacties samengaan.

De **organisatie** omvat de verhoudingen processen en de structuren aan de activiteiten beantwoorden.

### 2.3 Management en beleidsvorming

bepalen van doelstellingen is essentieel.

Elke onderneming bepaald doel (naast winst maken).

**Beleid** (=management) is het geheel van regels denkbeelden maatregelen en handelwijzen die worden bepaald met het oog op het bereiken van een doelstelling.

Doelstellingen moeten aan 5 voorwaarden voldoen:

- Specifiek zijn
- Meetbaar zijn
- Aanvaardbaar zijn
- Realiseerbaar zijn
- Duidelijk getimed

Beleidsvorming moet afgestemd worden op het realiseren van doelstellingen.

## 2.4 Managemntsniveau's

3 niveaus

Topmanagemnt:

- Staat in voor de beleidsvorming

- Bepaalt de beleidsrichtlijnen

Hoger management:

- Controleert de beleidrichtlijnen

- Werkt nauwkeurig de algemene beleidsrichtlijnen uit in programma's

Lager management:

- Efficiënte uitvoering van de verschillende programm's

- Rechtstreekse leiding van uitvoerend personeel

## 2.5 Leiding in een onderneming

Arbeidsverdeling houdt in dat verschillende mensen moeten samenwerken → vereist goede leiding.

Goede leiding:

Prestaties ondergeschikten samenbrengen en zo hoogst mogelijk niveau bereikt.

Managers moeten belangen van de ondergeschikten behartigen

Leiding veronderstelt motivatie en gezag.

### **Soorten gezag**

**Formeel gezag:**

Hiërarchisch vermogen van een persoon om opdrachten te geven aan ondergeschikten.

**Informeel gezag:**

Natuurlijke leider.

In de onderneming is eenheid van gezag noodzakelijk. Wanneer de groep het informele gezag toekent aan een ander persoon dan aan de formele leider → conflictsituaties.

## Leiderschapsstijlen

### **Autoriteit versus democratisch:**

**Autoriteir:**

Geen inspraak van ondergeschikten.

voorbijgestreefd.

Incompetantie en schrik

**Democratisch**

Aanvaardt inspraak. Verleent medeverantwoordelijkheid.

Hij moet steeds bewust zijn dat uiteindelijke verantwoordelijkheid bij hem ligt.

### **Situationeel Leiderschap:**

Leider beschikken over 3 vaardigheden:

- flexibel toepassen aantal verschillen leiderschapsstijlen
- behoeften personeel leren onderkennen
- Samen met de ondergeschikten de leiderschapsstijlen bepalen waaraan zij behoefte hebben

### **Directief**

Geeft gedetailleerde aanwijzingen, houdt nauwgezet toezicht op taakuitvoering.

(bv. Wanneer beslissing genomen moet worden en er veel op het spel staat).

### **Begeleidend**

Geeft aanwijzingen en controleert taakuitvoeringen maar geeft daarnaast uitleg over beslissingen vraagt om suggesties en steunt vorderingen.

(bv. Als er teleurstelling optreedt).

### **Ondersteunend**

Bevordert en ondersteunt pogingen van personeel om taak uit te oefenen, deelt de verantwoordelijkheid voor besluitvorming.

(bv. Bekwaam maar arzelend personeel).

### **Delegerend**

Toegepast op mensen die **niet** veel leiding nodig hebben. Ze zijn bekwaam en in staat topprestaties te leveren

### **Spanwijdte van de leiding**

Leider moet

- Deeltaken aflijnen
- Ondergeschikten motiveren
- Ondergeschikten controleren

Hoeveel ondergeschikten kan een leider op een rationele wijze leiden?

→ spanwijdte van de leider is eerder beperkt.

### **Delegatie van bevoegdheden**

Door beperkte spanwijdte: taken **delegeren** indien meer personeel.

= overdragen van bevoegdheden door de leider.

Twee belangrijke vragen:

→ Welke bevoegdheden delegeren?

→ Hoe en wanneer controle uitvoeren?



## **Participatie**

Democratische gezagsvoering: ondergeschikten participeren in besluitvorming op hoger niveau.

Wensen de ondergeschikten deze verantwoordelijkheid?

Zijde ondergeschikten wel voldoende voorbereid voor deze werkwijze?

Welke informatie moet (kan/mag) doorgespeeld worden?

Kan dit wel binnen de eigen bedrijfscultuur?

## **Controle**

Regelmatige controle nodig bij delegatie en participatie.

### **Interne controle:**

Opdrachten op juiste wijze uitgevoerd?

Binnen bevoegdheden gehandeld

Efficiënt op juiste ogenblik gehandeld

Gebruikte verantwoordingstukken juist?

### **Technieken:**

Aanwezigheidscontrole

Detailcontrole

Totaalcontrole

Verbandcontrole

## **Arbeidsmotivatie**

Bedrijfsdoelstellingen enkel gerealiseerd als personeel overeenkomstig wordt geleid. Het motiveren van het personeel speelt cruciale rol.

Motivatiemiddelen **materiële & niet-materiële** aard.

## **Arbeidsproductiviteit**

Productieoutput van arbeider per werkuur

→ moeilijk te bepalen

bepaald door tal van factoren:

- Prestatievermogen
- Bereidheid tot presteren
- Efficiëntie van de prestatie

## 2.6 Plannen

= Essentieel onderdeel van management. Betrekking tot ordenen van toekomstige activiteiten. Beslissen wat er in de toekomst gaat gebeuren

### **Soorten Planning**

Onderscheid op basis van termijn:

#### **Lange termijnplanning**

Bepalen doelstellingen van de onderneming. Voorspellen veranderingen op de markt.

#### **Middellange termijnplanning**

Langetermijnplanning in meer detail (3 tot 5j).

#### **Korte termijnplanning**

Activiteiten in nabije toekomst. Vertaling van middellange termijn ( < 1j).

### **Eisen**

#### **eisen**

onderzoek ontwikkelingen toekomst  
aangeven wat gedaan met worden  
flexibel zijn

#### **normen plan**

duidelijk zijn  
meetbaar zijn  
aanvaardbaar zijn  
haalbaar zijn

### **Fasen van een plan**

diagnose fase  
prognosefase  
objectiefstelling  
strategie  
tactiek  
controle

### **Bedrijfsbeleid en nood aan planning**

Bedrijfsleven vandaag de dag is in constante verandering, hierop inspelen en oplossingen zoeken = toenemende kosten.

Oplossingen zoeken is ook zeer complex.

Bedrijfsleven rationeel moet aangepakt worden. → meer plannen.

## 2.7 Budgetteren

**Budget** is plan op korte termijn in cijfers uitgedrukt.

### **Definitie**

vorm van bedrijfsbeleid en ondernemingsorganisatie:

Bij budgetteren bevinden we ons op korte termijn, waarbij men probeert via gedetailleerde uitstippeling en becijferde voorstelling van de activiteiten, de doelstellingen op lange termijn te bereiken.

### **Nut van budgetteren**

#### **Planning:**

helpt bij de planning van jaarlijkse ondernemingsactiviteiten. Opstellen van budgetten → inzicht.

#### **Coördinatie:**

Met budget coördineert men verschillende activ. Van de onderneming. Elk budget besproken.

#### **Communicatie**

Budgetten opstellen i.s.m. alle verantwoordelijken.

#### **Motivatie**

Budget draagt bij tot motivatie: iedereen wordt betrokken en weet wat van hem/haar verwacht wordt.

#### **Controle**

Resultaten vergelijken met de gebudgetteerde verwachtingen.

#### **Evaluatie**

na controle evaluatie. Afwijkingen te groot: conclusies trekken. Ev. Aanpassingen

## 2.8 Het besluitvormingsproces

### **besluitvorming 5 fasen:**

#### **1: Epliciteren van doelstellingen**

onderscheid maken tussen doelen (lange/korte termijn).

Musts & wants duidelijk aflijnen.

#### **2: Bepalen van meest gunstige alternatieven**

creativiteit beleidsmakers belangrijk element voor opmaken lijst met alternatieven.

Hoe meer alternatieven hoe moeilijker waardebeoordeling.

1<sup>e</sup> selectie relatief beperkte kosten-baten analyse.

→ dan nauwkeurig onderzoek.

#### **3: Het afwegen van de alternatieven**

voldoen alternatieven aan de musts?

Tegemoetgekomen aan wants?

Naast rationeel gedrag kan ook vooringenomenheid, persoonlijke voorkeur,... de keuze beïnvloeden.

#### **4: Nemen van beslissing**

beste alternatief is wat doelstellingen best benadert. Enkel richtinggeven

goed besluitvorming leidt niet altijd tot goede resultaten.

kosten van niet genomen beslissingen vaak horen dan foute beslissingen.

→ manager moet risico's durven nemen.

Risicogrens nooit overschrijden.

#### **5: Uitvoeren beslissing**

goede cijfers komen vaak uit implementatie en niet enkel uit analyse planning en controle.

Wil men beslissing geslaagd noemen moet men succesvol beroep kunnen doen op anderen.

Zonder hun steun sta je als manager nergens.

## 2.9 Organisatie in de onderneming

voor efficiënte werking is het belangrijk dat iedereen zijn plaats kent.

→ organigram geeft hierop antwoord.

### **belangrijkste functies in de onderneming**

#### **Hoofdfuncties:**

**verkoopfunctie** heel belangrijk.

**Aankoopbeleid** is belangrijk voorwaarde om vlotte verkoop mogelijk te maken. Daarom vaak 1 commerciële leiding.

**Technische functie** even belangrijk als commerciële

## **Hulpfuncties**

Financiële

Administratieve functie

Personeelsfunctie

### 2.9.2 Organisatie stelsels.

Organigram is statisch: momentopname

3 hoofdmodellen

Lijnorganisatie

Lijn-staforganisatie

Functionele organisatie

(vaak combinatie modellen)

### **Lijnorganisatie**

Duidelijke rechte lijnige structuur.

Voordelen:

- Duidelijk
- Duidelijke gezagsverhoudingen
- Afbakening functies en verantwoordelijken
- Eenheid bevelvoering

Nadelen:

- Afstand tussen algemene leiding en uitvoerders zeer groot
- Weinig contact tussen verschillende geledingen
- Tijdsverlies
- Directe beslissingen onmogelijk
- Geen specialisatie

### **Lijn-staforganisatie**

aan bepaalde functionarissen specialisten toegevoegd die functionaris bijstaan en adviseren. Belangrijk door vooruitgang

voordelen

- Eenheid van bevelvoering
- Specialisten toevoegen

Nadelen:

- Stafleden geen beslissingmacht -> conflicten
- Loonkost hoofd (specialisten)
- Dienstoversteden sterk afhankelijk v. staf bij zeer gespecialiseerde activiteiten.

### **Functionele organisatie**

Amerikaan Taylor : nadelen lijnorganisatie wegwerken.

Gesplitst in verschillende functionele diensten leider is specialist op zijn domein.

Uitvoerende functionarissen opdrachten van leidinggevende. (tegenstrijdige opdrachten vo ondergeschikte).

**Voordelen:**

- Leiding deskundigen
- Korte afstand leiding uitvoerders
- Directe beslissingsmogelijkheid

**Nadelen:**

- Gevaar voor verwarring/tegenstrijdige opdrachten
- Taakverdeling en omschrijving functies is moeilijk
- Geen eenheid van beslissing

**Het comitéstelsel**

Goede organisatie niet enkel verticale contacten nodig: ook horizontaal tussen verschillende afdelingen.

Onmogelijk afspraken via hiërarchische weg te regelen. → vergaderingen met vertegenwoordigers betrokken afdelingen.

**Comité of commissie**

Welbepaalde taak;  
Adviesorgaan  
Bevordert gemeenschappelijk overleg  
Betere besluitvorming

## HOOFDSTUK 3 FINANCIEEL BELEID: FINANCIERING VAN DE ONDERNEMING

### 3.1 Inleiding

Eén van de belangrijkste doelstellingen van een onderneming is het realiseren van een inkomen. Om dit inkomen te realiseren heeft de onderneming productiefactoren (arbeid, kapitaalgoederen, grondstoffen, ...) nodig, die zij kan aanschaffen wanneer de onderneming over financiële middelen beschikt.

In dit hoofdstuk gaan we voornamelijk bespreken hoe de onderneming deze financiële middelen bekomt en aanwendt. M.a.w. we zullen het voornamelijk hebben over de volgende twee dimensies: financiële structuur van de onderneming studie van de financieringsbronnen

Voorafgaande opmerking: de financiële verantwoordelijkheid behoort niet enkel tot het domein van de financiële directie. Iedereen in de onderneming kan en moet bijdragen tot een gezonde financiële onderneming, dus eenieder beschikt over financiële verantwoordelijkheid.

### 3.2 Financiële structuur van de onderneming

3.2.0 Inleidende begrippen De financiële structuur en de financiële cijfers over de onderneming staan vermeld in de jaarlijks, wettelijk verplicht op te maken, jaarrekening. De jaarrekening omvat de balans, de resultatenrekening en een toelichting.

De balans is een overzichtelijke tabel die enerzijds de middelen (de bezittingen of vermogensaanwendingen) van de onderneming weergeeft en anderzijds een overzicht geeft van de bronnen van deze middelen (vermogensbronnen). De balans geeft dus de vermogenstoestand van een onderneming weer op een bepaald ogenblik.

De resultatenrekening geeft een overzicht van de opbrengsten en de kosten van de onderneming gedurende een zekere periode. Deze periode is veelal één jaar. Het verschil van de opbrengsten en de kosten noemt men het resultaat.

## Hoofdstuk 4 Investeringsbeslissingen

### 4.1 Belang van de Investeringspolitiek

Investeringsbeslissing waarbij uitgaven gemaakt worden in de hoop later ontvangsten te zullen verkrijgen. Zorgvuldige investeringsanalyse.

3 hoofdredenen:

#### **Evidente reden**

Zonder investeringen sterft onderneming.

Voorbij investeringen: goed beoordelingscriterium voor nieuwe.

Ze zijn mede verantwoordelijk voor de huidige toestand van de onderneming.

#### **Onomkeerbare investeringsbeslissingen**

eens geïnvesteerd moet je verder. Op korte termijn kan je moeilijk investering terugverdienen.

→ goede methodes om investeringsalternatieven te beoordelen.

#### **Winstfactor**

Verlieslatende projecten -> minder winst.

we moeten spreiding of onzekerheid in het behalen van een winstniveau in acht nemen.

### 4.2 Soorten investeringen:

meest courante verdeling:

- Vervanginginvesteringen
- Uitbreidingsinvesteringen

Beter methode:

#### **Capaciteitsinvesteringen**

Geïnvesteerd om productie en/of verkoopscapaciteit van bestaande producten op te voeren.

#### **Productiviteitsinvesteringen**

Kostprijs en/of kwaliteit van geproduceerde hoeveelheid verbeteren.

#### **Voorbehoudsinvesteringen**

Grotere uitgaven in de toekomst voorkomen.

#### **Investerings in nieuwe prod/markten**

Investerings in productie/verkoop van nieuwe producten (R&D).

#### **Wettelijke, sociaal gewenste & prestige investeringen**

Douchezaal, vergaderruimte, refter, ....

#### **Strategische investeringen**



Investeringsbedrag  
Investeringen die de toekomst v/d onderneming voorbereiden en verzekeren (R&D, ...).

#### 4.3 Het investeringsproces – Determinanten

Investeringen beïnvloeden bedrijfsresultaten voor vele jaren, kosten geld, dus moeten zeer zorgvuldig gekozen worden

Rekening houden met:

##### Investeringsbedrag

*Uitgaven bij aankoop of bouw materieel vast actief en eventueel bijkomende immateriele kosten.*

→ niet volledig correct: ook rekening houden met behoefte netto bedrijfskapitaal!!

##### **Verklaring:**

Stel: omzet verdubbelt na investering, klantenvoorders, voorraad, leveranciersschulden groeien mee.

Grotere omzet = grotere behoefte aan netto bedrijfskapitaal.

Indien geen rekening: financiële nood.

##### **2 delen:**

1. Investeringskost
2. Toename netto bedrijfskapitaal
  - (voorraad+handelsvorderingen – leveranciers) – na investering
  - –(voorraad + handelsvorderingen – leveranciers) voor investering.

Investeringsbedrag: kost van investering + toename Netto Bedrijfskapitaal).

##### Toekomstige investeringontvangsten en kosten

Ontvangen (kunnen ook besparingen zijn t.o.v. niet investeren) & eventuele kosten moeten zo nauwkeurig mogelijk geschat worden.

Rekening houden met **cashflows**:

$$\text{Cash flow} = (\text{winst na belastingen}) + \text{afschrijvingen}$$

Ontvangen differentieel bepalen:

Ontvangsten na uitvoeringen vergelijken met ontvangsten zonder investering.

→ Verschil = meerontvangsten.

Meerkosten = kosten gemaakt op meerontvangst te realiseren.

→ Financiële lasten

→ Bijkomende afschrijvingen

##### Levensduur van investeringsgoederen

Gebruiksduur schatten vooraf. Levensduur niet met zekerheid: verschillende levensduur onderzoeken.

##### Vooropgestelde Rendementsgraad

Investering slecht in aanmerking als bepaald rendement bereikt wordt.

Hoe groter risico – hoe groter vooropgestelde rendement

#### 4.4 Investeringsanalyse

Investeringsanalyse is de financiële evaluatie van een voorgestelde investering.

→ evalueren of verwachte toekomstige inkomsten voldoende zijn om uitgaven van vandaag te rechtvaardigen.

5 methodes om investeringen te beoordelen / te kiezen:

##### **Methode van gecummuleerde uitgaven en opbrengsten**

Uitgaven en opbrengten optellen: saldo positief = investering zinvol

Meerdere projecten: hoogste saldo

##### **Voordelen:**

- Eenvoudigste methode

##### **Nadelen:**

- Geen rekening met grootte begininvestering
- Geen rekening met tijdwaarde van geld

##### **Terugverdiëntijd**

Tijd die nodig is om geïnvesteerde bedrag terug te winnen met cash flows.

Of een project aanvaardbaar is hangt af van de terugverdiëntijnorm (TS):

Als  $T_v < T_s$  dan is het aanvaardbaar.

##### **Voordelen:**

- Eenvoudige evaluatiemethode

##### **Nadelen:**

- Geen rekening met wat na terugverdiëntijd

##### **De methode van het investeringsrendement**

Investeringsrendement (Return on investment = ROI) verhouding van de gemiddelde winst(na belasting) op totale investeringbedrag.

$$\Delta \text{Winst na belastingen} / \text{Investeringsbedrag} = \text{ROI}$$

##### **voordelen:**

- Eenvoudig
- Maat van winstgevenheid

##### **Nadelen:**

- Niet gebaseerd op cashflows
- Geen rekening met tijdwaarde van geld

**Tijdswaarde van geld:**

Men houdt rekening met tijdstip waarop de inkomsten ontvangen worden en uitgaven betaald worden.

Wiskundig:

Tijdstip 0:  $K_0$  €.

Beleggen tegen intrest  $i\%$  gedurende 1 jaar.

Op het einde van het eerste jaar bekomen we als kapitaal:

$$K_1 = K_0 + i \cdot K_0 = K_0 \cdot (1+i)$$

$K_1$  wordt opnieuw belegd gedurende een jaar:

$$K_2 = K_1 + i \cdot K_1 = K_1 \cdot (1+i)$$

$$K_2 = K_0 \cdot (1+i)^2$$

N jaar na tijdstip 0 is het kapitaal geworden:  $K_n = K_0 \cdot (1+i)^n$

Omgekeerd:

Actualiseren:

$$K_0 = K_n / (1+i)^n$$

$$\text{Bv; } K_0 = 105 / (1+5\%)^1 = 100$$

**NAW(NPV) methode**

Wel rekening houden met actuele tijdswaarde v geld. Netto actuele waarde.

$NPV > 0$  : project aanvaard want: actuele waarde van toekomstige netto-opbrengsten overstijgt het huidige investeringsbedrag.

Verschillende alternatieven:  $NPV_i$  berekenen,  
kiest project met grootste NPV.

**Voordelen:**

- Tijdsaspect in rekening
- Volledig project over ganse duur in rekening

**Nadelen:**

- Eigenlijke rendabiliteit niet op te sporen.

Bepalen vooropgestelde rendemenstgraad is niet zo makkelijk. Vaak: cut off rate gerelateerd aan de vermogenskost. (rentevoet van toepassing op het benodigde vermogen.).

## **IRR-methode**

Werkelijke rendemenstvoet van investering bepalen.

Zodanig rendement opsporen waarbij de som van het geactualiseerde inkomstenden en uitgaven gelijk is aan 0.

Of beter : rendemenstgraad waarbij som van alle geactualiseerde investeringsuitgaven en – opbrengsten gelijk aan nul.

Eenmalige begininvestering nodig: rendabiliteit van een investering is niets anders dan discontovoet waaraan toekomstige ontvangsten moeten worden gediscoteerd. Zoals deze actuele waarden zijn zijn aan het vereiste investeringbedrag.

Project aanvaardbaar:  $IRR > \text{minimum vereiste rendementsgraad}$

### **Voordelen:**

- Rekening met tijdwaarde van geld
- Volledige project in rekening
- Projecten te vergelijken en rangschikken
- Gebruik indien actualiseringsvoet niet gekend is.

### **Nadelen:**

- Ingewikkelde methode (schattingen over toekomstige cash flows)
- Resultaat in procent: geen concrete info.

## **4.5 Slotbeschouwingen**

Methodes enkel theoretisch en economisch ge inspireerd.

Ook andere elementen kunnen een rol spelen:

Hoogdringendheid

Aspecten van tewerkstelling, subsidiering, belastingen

Sociale aspecten

Strategische belangen van de onderneming

Wettelijke verplichtingen

investeringen beïnvloeden op lange termijn het wel en wee van de onderneming.

Investeringsbeslissingen dienen dan ook met de nodige voorzichtigheid genomen worden.

Let op voor te ambitieuze investeringsprojecten die veel geld opeisen en voor problemen kunnen zorgen.