

Wat is een bedrijf?

Rienk Stuive

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers

Wat is een bedrijf?

Rienk Stuive

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Studio Frank & Lisa, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever,
ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te
achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op
teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te
nemen met de uitgever.

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie
die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en
uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen
gegevens houden zij zich aanbevolen.*

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

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

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-83785-3

ISBN 978-90-01-79099-8

NUR 801

Woord vooraf

Iedereen krijgt in zijn werkzame leven te maken met bedrijven. De meeste mensen zullen zelfs het grootste deel van hun werkzame leven doorbrengen in een bedrijf. Het is voor eerstejaars hbo-studenten van bedrijfskundige-, economische- en managementopleidingen daarom belangrijk om in een vroeg stadium van de opleiding te leren wat een bedrijf is en hoe een bedrijf werkt. Dit boek geeft daarom antwoord op de vraag wat een bedrijf is. Het boek probeert nadrukkelijk geen inleiding te zijn in de bedrijfskunde. De kracht van dit boek is dat de student vanuit praktijkvoorbeelden in aanraking wordt gebracht met de theorie, zonder dat er vervolgens heel diep ingegaan wordt op het hoe en waarom.

Zo veel mogelijk soorten bedrijven, organisaties en ondernemingen worden beschreven in dit boek. Van productiebedrijven, handelsondernemingen, private ondernemingen tot publieke bedrijven en ideële organisaties. Maar ook van kleine bedrijven tot grote multinationale ondernemingen, ze komen allemaal aan bod.

In totaal maakt de student in dit boek kennis met tien functionarissen van verschillende bedrijven, zoals een marketingmanager, een inkoper, een zorgmanager, een CFO, een directeur en een ondernemer. Al deze functionarissen worden in het eerste hoofdstuk geïntroduceerd. In het vervolg van het boek en op de website www.watiseenbedrijf.noordhoff.nl zullen zij verschillende bedrijfsaspecten toelichten. Wanneer er bij een begrip in het boek een symbooltje van een filmcamera staat, dan word dit begrip in een korte film toegelicht door een van deze functionarissen op de website.



Verder staan er op de website oefentoetsen met feedback en studieadvies, en een begrippentrainer voor studenten. Voor docenten zijn er de uitwerkingen van de vragen in het boek en college sheets te vinden. Daarnaast is er een tentamenbank voor docenten beschikbaar.

Bergen (NH), voorjaar 2011
Rienk Stuive

Inhoudsopgave

1 Samenwerken 9

- 1.1 16 miljoen mensen, 1 miljoen bedrijven 10
- 1.2 Samenwerken met de omgeving 22
- 1.3 Samenwerken met andere bedrijven 26
- 1.4 De juridische vorm van een bedrijf 38
 - Samenvatting 48
 - Kernbegrippen 49
 - Vragen 51

2 Produceren, dienst verlenen en handel drijven 53

- 2.1 Produceren 54
- 2.2 Verlenen van diensten 64
- 2.3 Drijven van handel 69
 - Samenvatting 78
 - Kernbegrippen 79
 - Vragen 81

3 Activiteiten uitvoeren 83

- 3.1 Soorten bedrijfsprocessen 84
- 3.2 Aansturen 86
- 3.3 Inkopen 96
- 3.4 Verkopen 101
- 3.5 Financieringen 103
- 3.6 Administreren 108
 - Samenvatting 116
 - Kernbegrippen 117
 - Vragen 119

4 Doelen verwezenlijken 121

- 4.1 Waarde toevoegen 122
- 4.2 Het vormen van een missie, visie, strategie 127
- 4.3 Financiële doelstellingen behalen 134
- 4.4 Niet-financiële doelstellingen behalen 137
 - Samenvatting 154
 - Kernbegrippen 155
 - Vragen 157

Literatuur [158](#)

Illustratieverantwoording [159](#)

Register [160](#)

Over de auteur [164](#)



1

Samenwerken

Wanneer spreek je van een bedrijf? Hoe kun je bedrijven indelen? Je hebt bedrijven in allerlei vormen en maten. Je hebt grote en kleine bedrijven. Zo heb je bedrijven met slechts één eigenaar, maar ook bedrijven met duizenden eigenaren. Er zijn publieke bedrijven die in handen zijn van de overheid en private bedrijven. Je kunt bedrijven ook indelen naar juridische structuur. Denk hierbij aan termen als bv en nv. Ten slotte kun je bedrijven indelen naar doelstelling, bijvoorbeeld een winstdoelstelling.

De kern van een bedrijf is echter altijd: samenwerken.

Organisatie

Bedrijf

Onderneming

Multinational

Kleine bedrijven

MKB

Middelgrote bedrijven

Grote bedrijven

Private en publieke bedrijven

Publiekrechtelijke instellingen

Profit versus not for profit

Directe en indirecte omgevingsfactoren

Aandeelhouders

De bedrijfskolom

De branche

De bedrijfstak

Juridische vorm

Natuurlijke personen

Rechtspersonen

Ideële doelstelling

1.1 16 miljoen mensen, 1 miljoen bedrijven

Samenwerkingsverband

Een bedrijf is een samenwerkingsverband van mensen en productiemiddelen. Dit samenwerkingsverband heeft een bepaald doel. Om dit doel te verwezenlijken worden er in een bedrijf bepaalde activiteiten uitgevoerd. Een bedrijf verschilt van andere samenwerkingsverbanden doordat er iets geproduceerd, gemaakt wordt. Dit kan een product zijn, maar ook een dienst of een handelsovereenkomst. Kijk nog eens goed naar de inhoudsopgave van het boek. Je kunt hierin goed herkennen wat een bedrijf is en aan welke voorwaarden een samenwerkingsverband moet voldoen om een bedrijf genoemd te worden. Samenwerken, produceren, diensten verlenen en/of handel drijven, doelen verwezenlijken. En dat alles door het uitvoeren van activiteiten.

Er zijn in Nederland heel veel verschillende bedrijven. Volgens de Kamer van Koophandel zijn er in Nederland ruim 1 miljoen bedrijven. Mede door dit grote aantal is het moeilijk om één beschrijving te geven van wat een bedrijf is. Hoeveel bedrijven kun je wel niet bedenken? Waarschijnlijk te veel om op te noemen. Een kapper, een groothandel in bouwmaterialen, een videotheek, een aannemingsbedrijf, een adviesbureau, een hondenuitlaatservice, een graanproducent. En ga zo maar door. Er zijn in de literatuur verschillende omschrijvingen van wat een bedrijf is. Bijvoorbeeld: een bedrijf is een organisatie van arbeid en kapitaal. Dit is een wat stoffige omschrijving, alsof je een economieboek van de middelbare school openslaat. Deze omschrijving is bovendien niet volledig omdat ze vrij statisch is en het begrip organisatie nogal vaag is. Stel, iemand schrijft zich bij de Kamer van Koophandel in samen met een zakelijke partner. Ze hebben een ondernemingsplan en een naam voor het bedrijf en steken er beiden geld in. Dan voldoen ze aan de definitie 'organisatie van arbeid en kapitaal'. Maar zijn ze ook echt een bedrijf? Het antwoord hierop is nee. Er moet, wil er echt sprake zijn van een bedrijf, wel wat gebeuren. Een organisatie die geen goederen of diensten produceert of geen handel drijft, is nog geen bedrijf. De voetbalvereniging en de waddenvereniging zijn bijvoorbeeld geen bedrijf. Een bedrijf is namelijk een organisatie die goederen of diensten produceert of handel drijft. De voetbalvereniging produceert niet en drijft geen handel en is daarom geen bedrijf, maar slechts een organisatie.

Organisatie

Een organisatie kun je omschrijven als een blijvend menselijk samenwerkingsverband, met een bepaald doel. De meeste verenigingen zou je kunnen classificeren als organisatie. Maar zodra deze organisaties producten of diensten gaan aanbieden of handel gaan drijven worden het bedrijven. Als de waddenvereniging besluit om dagtochtjes te gaan organiseren voor toeristen, dan is ze niet meer slechts een samenwerkingsverband met een bepaalde doelstelling, maar wordt ze daadwerkelijk een bedrijf. Daar zit hem precies het verschil tussen een organisatie en een bedrijf. Een organisatie is dus nog geen bedrijf, maar een bedrijf is wel een organisatie. Dus wanneer een organisatie bepaalde bedrijfsactiviteiten gaat ontwikkelen, wordt het dus een bedrijf. Je kunt een bedrijf dus het beste omschrijven als: een verzameling van mensen en middelen die producten en/of diensten produceert en/of handel drijft.

Bedrijf

Hoe zit het ten slotte dan met de term onderneming? Sommige mensen

gebruiken het begrip bedrijf en onderneming door elkaar? Kan dat zomaar? Het antwoord hierop is wederom nee. Een onderneming is een bedrijf met een winsttoegmerk. Een ziekenhuis is dus wel een bedrijf maar geen onderneming.

Onderneming

Bedrijven drijven dus handel, produceren goederen of leveren diensten. Een combinatie van activiteiten is ook mogelijk. Zo zag je dat Douwe Egberts – ooit ontstaan als een handelsonderneming tabak, thee en koffie – uiteindelijk zelf thee en koffie is gaan produceren. Dit geldt ook voor Cargill bv – in 1959 opgericht in Amsterdam als een handelsorganisatie in goederen – die tegenwoordig betrokken is bij de productie van voedingsbestanddelen en het verwerken van landbouwproducten.



Wat je ook vaak ziet is dat productiebedrijven en/of handelsbedrijven daarnaast diensten aanbieden. Zo zie je bijvoorbeeld dat het bouwbedrijf Ballast Nedam naast zijn bouw- en ontwikkelactiviteiten diensten levert die hiermee direct samenhangen. Handels- en/of productiebedrijven kunnen hierdoor een hogere toegevoegde waarde leveren, wat weer commercieel interessant is. Een dienst is uniek en daardoor moeilijker te beconcurreren door andere bedrijven. Met toegevoegde waarde wordt het verschil bedoeld tussen de marktwaarde van een product of dienst en de kosten die gemaakt zijn voor de totstandkoming ervan. De toegevoegde waarde is gelijk aan de omzet minus de ingekochte goederen.

Toegevoegde waarde

Een populaire algemene indeling van de economie is de indeling in de volgende vier sectoren:

VOORBEELD 1.1

Verschillende bedrijfssectoren

- Primaire sector : de primaire sector is de economische sector die grondstoffen en voedsel levert. Deze sector beslaat de sectoren landbouw, veeteelt, jacht, visserij en de delfstoffenwinning. De verwerking gebeurt in de secundaire sector.
- Secundaire sector : deze sector staat bekend als de industrie. Dit behelst alle bedrijven en activiteiten die de grondstoffen van de primaire sector verwerken. De producten worden doorgaans door de tertiaire sector aan de consument doorverkocht.
- Tertiaire sector : deze sector omvat de commerciële dienstverlening, bedrijven die met de verkoop van hun diensten winst willen maken. Tot de tertiaire sector reken je onder andere winkels, horeca, theaters, kappers, groothandels, transportbedrijven, verhuurders, uitzendbureaus, accountants, advocaten, adviseurs en ICT-bedrijven.
- Quartaire sector: deze sector omhelst de niet-commerciële dienstverlening, de enige economische sector zonder winstoogmerk. In deze sector vallen de overheidsdiensten en de met geld van de overheid betaalde diensten. Voorbeelden zijn ziekenhuizen, verpleeghuizen, brandweer, defensie, gezondheidszorg, sociaal werk en cultuur.

1.1.1 Grote en kleine bedrijven

De makkelijkste manier waarop je bedrijven kunt indelen is op onderscheid naar bedrijfsgrootte. Philips is bijvoorbeeld veel groter dan de elektronica-winkel bij jou in de buurt. En wat betreft organisatie en juridische structuur is Philips veel complexer dan de elektronicawinkel. Toch is ook Philips ooit begonnen als een kleinbedrijf. Maar dankzij goed ondernemerschap is dit bedrijf uitgegroeid tot een internationaal bedrijf, ook wel multinational genoemd. Toch zijn het niet alleen maar de grote bedrijven die belangrijk zijn voor het inkomen en de werkgelegenheid in Nederland. **Het grootste deel van de bedrijven in Nederland behoort tot het midden- en kleinbedrijf (MKB).** Slechts 1% van alle bedrijven in Nederland behoort tot de grote bedrijven! En dat terwijl de meeste studenten die beginnen met een management-, economie- of rechtenstudie later een baan ambiëren in het grootbedrijf. De meeste van hen zullen uiteindelijk in het midden- of kleinbedrijf gaan werken. Gelukkig zijn daar ook tal van uitdagende posities te bekleden.



Multinational

VOORBEELD 1.2

Het MKB

MKB staat voor **midden- en kleinbedrijf**. De buitenlandse term die voor MKB gebruikt wordt, is *SME, Small and Medium Enterprises*.

Het midden- en kleinbedrijf (MKB) bestaat uit ondernemingen met maximaal 250 medewerkers. Van alle Nederlandse bedrijven valt 99% in deze categorie.

Dit is de verdeling binnen het MKB naar aantal medewerkers op basis van gegevens van het CBS per 1 januari 2009 (afgerond op hele percentages), gebaseerd op 844 450 actieve MKB-ondernemingen:

- aantal zelfstandigen: 56%
- 1–10 werknemers: 35%
- 10–49 werknemers: 7%
- 49–250 werknemers: 1%
- >250 werknemers 1%

Kortom, 99% van het totale bedrijfsleven valt onder het MKB, waarvan ongeveer 56% kleiner is dan 10 werknemers. Deze 99% MKB-ondernemingen is verantwoordelijk voor 58% van de omzet in het bedrijfsleven en biedt werkgelegenheid aan 60% van de werknemers.

Bedrijven kunnen groot of klein zijn op verschillende gebieden. Zo kan een bedrijf groot zijn qua omzet, maar klein qua personeelsomvang. Of andersom. Ook kan een bedrijf groot zijn wat betreft balanstotaal, maar klein wat betreft personeelsomvang. Wat zijn dat? Omzet en balanstotaal.

Een omzet is het totaal van alle opgetelde transacties die een bedrijf over een bepaalde periode heeft gedaan. De omzet kun je berekenen door de verkoopprijs te vermenigvuldigen met de totale hoeveelheid verkochte producten of diensten over een bepaalde periode. Stel, je hebt een klein adviesbureau en je hebt het afgelopen jaar drie klussen uitgevoerd. Voor alle drie de klussen heb je een rekening van €5000,- aan de klant verstuurd. Je omzet is dan $3 \times €5000 = €15.000,-$ geweest. En balanstotaal, wat is dat? Het balanstotaal van een bedrijf is het totaal van alle bezittingen van een bedrijf. Stel, je hebt een klein aannemingsbedrijf met voor €20.000,- aan voorraden, een bedrijfspand van €115.000,- en twee bedrijfsauto's met elk een geschatte (huidige) waarde van €10.000,-. Hoeveel is dan het balanstotaal? Het balanstotaal is al deze waarden bij elkaar opgeteld, maakt dus €155.000,-.

Omzet

Balanstotaal

Bedrijven die groot zijn qua balanstotaal en/of omzet maar klein qua personeel, noem je kapitaalsintensieve bedrijven. Andersom heb je ook arbeidsintensieve bedrijven. Bij arbeidsintensieve bedrijven heb je relatief veel personeel nodig voor de totstandkoming van een product of dienst.

Kapitaalsintensieve bedrijven
Arbeidsintensieve bedrijven

Hierna worden kleine, middelgrote en grote bedrijven verder toegelicht.

Kleine bedrijven

Wanneer is een bedrijf een kleinbedrijf? Een bedrijf met minder dan vijftig werknemers, een jaaromzet van hoogstens €10 miljoen of een jaarlijks balanstotaal kleiner of gelijk aan €10 miljoen is een kleinbedrijf.

Nederland kent veel kleine bedrijven. Denk hierbij aan de groenteman, de marktkoopman, de notaris, de advocaat en aan alle kleine bedrijven tot ongeveer vijftig man personeel. Voor kleine bedrijven is een veel voorkomende juridische vorm de eenmanszaak of een Vennootschap onder firma (vof) Een eenmanszaak is in handen van één persoon en een vof start je wanneer je een bedrijf start met meerdere partners, vennoten genoemd. Voor kleine bedrijven waarvan de leiding en eigendom in handen is van meerdere personen is de Vennootschap onder firma een geschikte ondernemingsvorm. Veel hotels en restaurants zijn vof's omdat ze vaak door meerdere mensen zijn gestart. Veel bedrijven in de detailhandel zijn

Eenmanszaak



Vennootschap onder firma (vof)

Detailhandel

VOORBEELD 1.3



SeeMe, een zakelijke dienstverlener en kleinbedrijf

Wie	Michiel Overweel
Functie	ondernemer / eigenaar
Bedrijf	SeeMe
Soort bedrijf	(zakelijke) dienstverlener op het gebied van arbeidsbemiddeling
Bedrijfsomvang	2 medewerkers
Privaat / publiek	privaat
Eigena(a)r(en)	Dexels bv / Radar / Michiel Overweel
Juridische vorm	vof
Primaire proces	bemiddelen van werklozen door middel van video en cv's



In 2008 besloot Michiel Overweel dat hij er genoeg van had om voor een baas te werken. Op dat moment was hij teamchef bij het Centrum voor Werk en Inkomen in Amsterdam. Hij had dus een goede functie met genoeg doorgroei-mogelijkheden. Toch waagde hij de gok. De belangrijkste reden waarom hij deze gok durfde te wagen is dat hij partners zocht die hem hielpen zijn droom te verwezenlijken; een eigen bedrijf. Zelf had hij namelijk een idee voor een dienstverlenend bedrijf.



Zijn idee? See me, talk to me! Hij ontwikkelde een methodiek waarbij een sollicitatie-training wordt gekoppeld aan de opname van een filmpje, een 'videopitch'. Omdat hij zelf niet genoeg kapitaal had om een onderneming te starten en omdat bij hem kennis en ervaring ontbrak op gebied van ICT, is hij de onderneming gestart met een aantal partners. Eén partner was een ICT-dienstverlener, de andere een adviesbureau. Bij elkaar een goede match. De ICT-kennis en de kennis van het adviesvak kwamen Michiel goed van pas bij het opzetten van zijn bedrijf. Als juridische structuur heeft hij daarom gekozen voor een vof.

Zelfstandigen zonder personeel

eenmanszaken. Bij detailhandel moet je denken aan winkels, bijvoorbeeld een kledingwinkel of een schoenenwinkel. In Nederland zijn ook heel veel zzp'ers. Zzp staat voor: zelfstandigen zonder personeel. Denk hierbij aan iemand met een adviesbureau op het gebied van belastingaangifte of een kraanmachinist die zichzelf en zijn machine verhuurt. Veel zzp'ers staan bij de Kamer van Koophandel ingeschreven als eenmanszaak.

In een kleinbedrijf worden veel verschillende activiteiten uitgevoerd door dezelfde persoon. Denk bijvoorbeeld aan een hotel-restaurant dat in handen is van twee zakelijk partners. Het dienstverlenende bedrijf heeft waarschijnlijk mensen in dienst voor de bediening, een zelfstandige kok en meerdere kamermeisjes op oproepbasis. Naast het feit dat de twee eigenaren zelf waarschijnlijk in diverse rollen meewerken aan de totstand-koming van de dienst, zullen ze de boekhouding, de inkoop, de marketing, de belastingaangifte en het personeelsbeleid er allemaal zelf bij moeten

doen. Bij grote bedrijven zie je dat er specialisatie optreedt en dat verschillende activiteiten door specialisten worden uitgevoerd. Iemand die bijvoorbeeld zich alleen nog maar met inkoop bezighoudt.

Middelgrote bedrijven

Een bedrijf is middelgroot wanneer het minder dan 250 werknemers heeft en een jaarmet van hoogstens €50 miljoen of een jaarlijkse balans totaal kleiner of gelijk aan €43 miljoen. Wanneer je in een willekeurige stad in Nederland naar het grootste industrieterrein gaat, zul je zien dat veel middelgrote bedrijven zich daar hebben gevestigd. Dit kunnen allerlei verschillende bedrijven zijn, zoals horecaleveranciers, machinebouwers, accountantsfirma's, autodealerbedrijven et cetera. Slechts 1% van de bedrijven in Nederland behoort tot de middelgrote bedrijven (zie voorbeeld 1.2).

VOORBEELD 1.4

Moooi, een middelgroot productiebedrijf

Wie	Casper Vissers
Functie	CEO
Bedrijf	Moooi
Soort bedrijf	producent (serie en stuksproductie)
Bedrijfs grootte	50 medewerkers
Privaat / publiek	privaat
Eigena(a)r(en)	B&B Italia, Casper Moooi, Marcel Wanders
Juridische vorm	bv
Primaire proces	het ontwikkelen, produceren en vermarkten van interior design



Casper Vissers is medeoprichter en CEO van Moooi. Het bedrijf is de laatste jaren uitgegroeid tot een bekend merk, zowel in binnen- als buitenland. CEO staat voor *Chief Executive Officer* en betekent in het Nederlands directeur of directievoorzitter. Moooi presenteert vernieuwende collecties interieurproducten, ontwikkeld onder de creatieve directie van medeoprichter Marcel Wanders.

Het bedrijf heeft zich voor het eerst gepresenteerd op de meubelbeurs van Milaan in april 2001. Casper vertelt: 'Het was natuurlijk een gok, maar we hadden een sterk vertrouwen in onszelf en in ons product.' Hij vervolgt: 'Ik nam een extra hypotheek op mijn huis en daar stond ik in Milaan op de meest befaamde beurs ter wereld op het gebied van design.' Sindsdien kende het bedrijf een razendsnelle evolutie: Moooi werkt samen met tal van internationale designers en groeide in amper enkele jaren uit tot een haast legendarisch begrip in de internationale designwereld. In 2006 verwierf het Italiaanse B&B Italia een aandeel van 50% in het Nederlandse Moooi. Inmiddels is Moooi een middelgroot bedrijf en verkoopt het zijn ontwerpen over de hele wereld.



Grote bedrijven

Nederland kent ook grote bedrijven. Bekende grote bedrijven zijn: Philips, Shell, Unilever, DSM en AKZO-NOBEL. Een bedrijf wordt tot de grote bedrijven gerekend als het meer dan 250 medewerkers heeft. De meeste hoofdkantoren van grote bedrijven zijn in Nederland gevestigd in of nabij grote steden in mooie kantoren. Wanneer een groot bedrijf in veel landen actief is, noemen we het een multinational.

VOORBEELD 1.5

Unilever, een groot productiebedrijf

Wie	Lyne Biewinga
Functie	Brand Building Manager Robijn
Bedrijf	Unilever
Soort bedrijf	producent (procesproductie)
Bedrijfs grootte	174.000 wereldwijd
Privaat / publiek	privaat
Eigena(a)r(en)	beursgenoteerd
Juridische vorm	nv
Primaire proces	het ontwikkelen, produceren en vermarkten van voedingsmiddelen en verzorgingsproducten



Lyne Biewinga werkt als Brand Building Manager Robijn bij de afdeling marketing op het hoofdkantoor van Unilever nv in Rotterdam. Unilever is naast een productiebedrijf een echt marketingbedrijf. Unilever is eigenaar van bekende merken, zoals Unox, Calvé en Becel, Axe, Andrélon, Sun, OMO en Robijn. Unilever is een groot bedrijf. Het bedrijf heeft ongeveer 174.000 mensen in dienst en heeft een omzet van €40 miljard. Deze omzet wordt voor een derde gegenereerd in Europa, voor een derde in Noord- en Latijns-Amerika en voor een derde in de rest van de wereld.

Doordat Unilever in zo veel landen actief is noemen we het bedrijf een multinational. De meeste productiefaciliteiten heeft het concern in lagelonenlanden. In Nederland heeft het bedrijf nog drie fabrieken: Unox te Oss, Ben en Jerry's en Hertog te Hellen-doorn, Blue Band en Calvé te Rotterdam.



1.1.2 Private en publieke bedrijven

Een belangrijk onderscheid in het bedrijfsleven is het onderscheid tussen private en publieke bedrijven. Private bedrijven, de naam zegt het al, zijn in handen van privépersonen en publieke bedrijven zijn in handen van de gemeenschap; ofwel iedereen. Bij private bedrijven moet je niet direct denken dat één persoon eigenaar van een dergelijk bedrijf is. Dit kan inderdaad slechts één natuurlijk persoon zijn, maar dat kunnen ook meerdere personen zijn. Een natuurlijk persoon is iemand die je een hand kunt geven, zoals jij of ik. Het kan zelfs zo zijn dat het private bedrijf in handen is van een ander privaat bedrijf. Om te weten te komen of een

bedrijf een privaat of een publiek bedrijf is moet je uiteindelijk erachter zien te komen wie de eigenaar (of eigenaren) is. Als je uiteindelijk bij de overheid terecht komt, dan is er sprake van een publiek bedrijf. Alle andere bedrijven zijn private bedrijven. Denk je dat je er hiermee bent, dan heb je het mis. Bedrijven kunnen meerdere eigenaren hebben en dit kunnen zowel private personen of bedrijven als publieke partijen zijn. De Ceres Terminal in de Amsterdamse haven is in handen van zowel de gemeente Amsterdam als een privaat Amerikaans overslagbedrijf genaamd Hutchison Port Holdings. Op het moment dat overheidsorganisaties (publiek) samen met private bedrijven investeren in projecten of in andere bedrijven spreek je van publiek-private samenwerking of PPS.

Hierna zal het begrip private bedrijven worden uitgelegd aan de hand van een voorbeeld. Daarna zullen publieke bedrijven worden uitgelegd en ten slotte publiekrechtelijke instellingen.

**Publiek-private
samenwerking**

Private bedrijven

De meeste bedrijven in Nederland zijn in handen van private personen of private bedrijven. Dit betekent dat de gemeenschap (wij allemaal) geen eigenaar is van deze bedrijven. Voorbeelden van private bedrijven zijn de bakker om de hoek, een makelaarskantoor en een restaurant. Maar ook bijvoorbeeld het bedrijf TNT, waarvan de aandelen op de beurs worden verhandeld en dus iedereen eigenaar van het bedrijf kan worden door de aandelen van het bedrijf te kopen. TNT was vroeger een publiek bedrijf en dus in handen van de overheid. Het bedrijf heette toen nog PTT en was een staatsbedrijf dat zich bezighield met post en telefonie. Aan het einde van de vorige eeuw heeft de overheid haar aandelen naar de beurs gebracht nadat de toenmalige directie het bedrijf had opgesplitst in een telecombedrijf, KPN genaamd, en een postbedrijf.

VOORBEELD 1.6

Netwerk VSP, een privaat bedrijf

Wie	Michel de Joode
Functie	operationeel directeur
Bedrijf	Netwerk VSP, dochterbedrijf van TNT
Soort bedrijf	zakelijk logistiek dienstverlener
Bedrijfs grootte	27 000 bezorgers
Privaat / publiek	privaat
Eigena(a)r(en)	TNT
Juridische vorm	bv
Primaire proces	het organiseren van huis-aan-huisdistributie



Michel de Joode is operationeel directeur bij Netwerk VSP, een dochterbedrijf van TNT Post. Netwerk VSP is specialist op het gebied van huis-aan-huisbladen en post. Het bedrijf is bekend van de in het plastic verpakte folders die bijna iedereen in Nederland regelmatig op zijn deurmat hoort vallen. De Joodes belangrijkste taak als operationeel directeur is zich bezighouden met het productieproces. Hoe kan dit proces efficiënter en daardoor goedkoper? Netwerk VSP bezorgt met ruim

27 000 bezorgers jaarlijks meer dan 5,5 miljard items, waaronder reclamedrukwerk, magazines, samples en catalogi. Naast het efficiënt organiseren van huis-aan-huisdistributie houdt Netwerk VSP zich bezig met marktonderzoek naar consumentengedrag. Op die manier kan het bedrijf haar klanten optimaal adviseren over de juiste promotiestrategie.



Publieke bedrijven

Bedrijven die eigendom zijn van de overheid of overheidsinstellingen noem je **publieke bedrijven**. Publieke bedrijven zijn bijvoorbeeld eigendom van gemeenten, provincies, waterschappen, ministeries en/of het rijk. Een voorbeeld van een publiek bedrijf is de RET (Rotterdams vervoersbedrijf – zie voorbeeld 1.7); een bedrijf met een duidelijke publieke taak en functie. Je spreekt in zo'n geval ook wel over een nutsfunctie. Er is sprake van een **nutsfunctie van een bedrijf als een bedrijf het algemene nut dient**. Bij algemeen nut moet je denken aan het schoonmaken van de straat, het zorgen voor de volksgezondheid, het welzijn van dieren of bijvoorbeeld het milieu. Ook banken hebben een nutsfunctie omdat zij transacties faciliteren in het economische verkeer. Dankzij banken kunnen bedrijven geld lenen, geld overmaken, investeren et cetera. Banken zijn echter niet per definitie publieke bedrijven. De meeste banken in Nederland zijn in private handen. Publieke taken kunnen dus door private bedrijven worden ingevuld. Het **maatschappelijke proces waardoor steeds meer publieke taken door private bedrijven worden ingevuld heet privatisering**. Een ander goed voorbeeld van private bedrijven met een publieke functie zijn woningbouwcoöperaties.



Nutsfunctie

Privatisering



Omgekeerd kan ook. Publieke bedrijven kunnen ook geen nutsfunctie hebben. Zij hebben als hoofddoelstelling het maken van winst. Zo kan de overheid besluiten om investeringen te doen in bedrijven wanneer zij dat zinvol acht, bijvoorbeeld voor het creëren van banen of om een belangrijke economische sector voor het land te behouden. Zo heeft de Nederlandse overheid in het verleden geïnvesteerd in de scheepsbouw en Hoogovens en heeft ze het Nederlandse bedrijf DAF overeind geholpen toen het moeilijk ging. Andere voorbeelden van bedrijven waarin de overheid investeert, zijn Schiphol en de Ceres Terminal in de Amsterdamse haven.

VOORBEELD 1.7

De RET, een publiek bedrijf in de stadsregio Rotterdam

Wie	William Bontes
Functie	CFO (chief financial officer)
Bedrijf	RET
Soort bedrijf	(Maatschappelijke) dienstverlener op het gebied van openbaar vervoer
Bedrijfsgrootte	3 000 medewerkers
Privaat / publiek	publiek bedrijf
Eigena(a)r(en)	stadsregio Rotterdam
Juridische vorm	nv
Primaire proces	vervoeren van mensen in de westelijke Randstad



William Bontes is CFO van de Rotterdamse Energie & tramwegmaatschappij. CFO staat voor Chief Financial Officer en betekent in het Nederlands financieel directeur. De heer Bontes houdt zich binnen de RET bezig met financiële zaken.



Het Rotterdamse RET is een publiek bedrijf en heeft duidelijk een publieke functie. Het bedrijf vervoert elke dag ruim 600 000 reizigers in de westelijke Randstad. Met haar circa 3 000 medewerkers is het bedrijf verantwoordelijk voor het vervoer van 185,7 miljoen reizigers per jaar. Dat zijn inwoners, forensen en toeristen en daarvan reizen er 38,7 per bus, 59,9 per tram en 87,1 per metro.

Volgens William Bontes is de RET er voor dagelijks gebruik. Om naar school en werk te reizen, om mee te gaan winkelen en om de huisarts of specialist te bezoeken. Maar ook om te gaan stappen en in de vroege ochtend weer terug te keren naar huis.

Publiekrechtelijke instellingen

Publiekrechtelijke instellingen, of publiekrechtelijke organen zijn overheidsinstellingen zoals een gemeente, een provincie, de Raad van State, een rechtbank of een ministerie. Het zijn geen bedrijven. Ze vervullen een duidelijk maatschappelijk doel, hebben geen winstoogmerk en vallen onder politieke verantwoordelijkheid van bijvoorbeeld een minister, een gemeente-

Maatschappelijk doel

Winstoogmerk

raad of de Tweede Kamer. Publiekrechtelijke instellingen hebben dus te maken met het bestuur van het land. Het zijn nogmaals geen bedrijven. Dit neemt niet weg dat je wel naar dergelijke instellingen en organen kunt kijken met een bedrijfskundige blik, alsof je een bedrijf bestudeert. Ook in een publiekrechtelijke instelling is sprake van samenwerken om te komen tot de realisering van een bepaald doel. Denk maar eens aan een gemeentehuis waar ambtenaren vergunningen verzorgen of waar je paspoort wordt afgegeven. Bedrijfskundige adviseurs adviseren regelmatig publiekrechtelijke organen en kijken dan ook op een bedrijfskundige manier naar processen, bijvoorbeeld bij een rechtbank. Ook bij een rechtbank kunnen processen worden gestroomlijnd en beter op elkaar afgestemd.

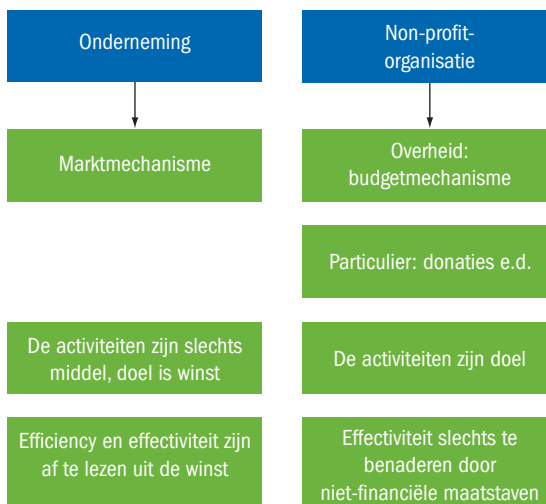
1.1.3 Profit versus not for profit

Not for profit

Publieke sector

Je kunt bedrijven ook onderscheiden in bedrijven die een winstdoelstelling hebben en bedrijven die dat niet hebben. De meeste not for profit-bedrijven bevinden zich in de publieke sector en zijn bedrijven die publieke functies vervullen, denk aan overheidsdiensten en de door de overheid gesubsidieerde diensten. Voorbeelden zijn ziekenhuizen, verpleeghuizen, brandweer, defensie, gezondheidszorg, sociaal werk en cultuur. Een belangrijk verschil tussen een profit- en een not for profit-bedrijf is het maken van winst (zie figuur 1.1). Bij een profit-bedrijf is het maken van winst een doel op zich en vormen de activiteiten slechts een middel om dat doel te bereiken. De efficiency en de effectiviteit van het bedrijf kun je bij een profit-bedrijf dan ook afleiden uit de winst. Is er een hoge winst dan betekent dat waarschijnlijk een hoge mate van efficiency en effectiviteit. Daarom hanteren tegenwoordig veel bedrijven die in beginsel not for profit zijn wel een winstdoelstelling, ondanks dat ze de winst uiteindelijk weer zullen laten terugvloeien in hun operaties. Reden hiervoor is dat het bedrijf hierdoor geprikkeld wordt om slimmer en beter te werken. Voorbeelden hiervan zijn de RET (zie voorbeeld 1.7) en het MCA (zie voorbeeld 1.8). Bij een not for profit-bedrijf zijn de activiteiten het uiteindelijke doel en niet de winst.

FIGUUR 1.1 Profit- versus non-profitorganisatie



VOORBEELD 1.8



MCA, een bedrijf met een profitdoelstelling?

Wie	Henk van Alphen
Functie	zorgmanager
Bedrijf	Medisch Centrum Alkmaar
Soort bedrijf	(maatschappelijke) dienstverlener op het gebied van gezondheidszorg
Bedrijfsomvang	3 000 medewerkers
Privaat / publiek	privaat bedrijf
Eigena(a)r(en)	een stichting heeft geen eigenaren
Juridische vorm	stichting
Primaire proces	het diagnosticeren, behandelen – door middel van medicatie of een ingreep – en het verplegen (nazorg) van patiënten



Henk van Alphen is zorgmanager bij het Medisch Centrum Alkmaar (MCA). Als manager in een ziekenhuis is hij dagelijks bezig om ervoor te zorgen dat alle processen in het ziekenhuis vlekkeloos verlopen. Hiervoor is hij direct verantwoordelijk verschuldigd aan de raad van bestuur, het hoogste bestuursorgaan van het ziekenhuis. Het ziekenhuis in Alkmaar is geen publiek bedrijf, de overheid is dus geen eigenaar van het ziekenhuis. De overheid is wel een belangrijke partij voor het ziekenhuis. Zo bepaalt de overheid voor een groot deel wat het ziekenhuis moet doen, hoe en met welke middelen. Het ziekenhuis heeft wel een belangrijk publieke doelstelling, ook wel nutsfunctie genoemd. Het publieke nut dat het ziekenhuis dient, is de volksgezondheid.



Heeft het ziekenhuis een winstdoelstelling? Henk van Alphen legt uit: 'De doelstelling van het ziekenhuis is wel degelijk om winst te maken, ook al keert het ziekenhuis deze winst niet uit aan aandeelhouders. Winst maken is voor een bedrijf een gezonde prikkel om ervoor te zorgen dat je continu je processen verbetert.' Dus heeft het MCA een winstdoelstelling? Ja en nee.

VOORBEELD 1.9



ASN Bank, ideële doelstelling en toch winst maken

Wie	Albert van der Zwan
Functie	Hoofd Marketing en duurzaamheid
Bedrijf	ASN Bank
Soort bedrijf	(financiële) dienstverlening
Bedrijfsomvang	80 medewerkers
Privaat / publiek	privaat bedrijf
Eigena(a)r(en)	SNS/Reaal
Juridische vorm	bv
Primaire proces	aanbieden van financiële producten en diensten

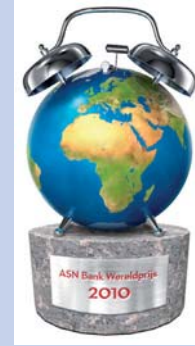


‘We willen onze maatschappelijke rol als bank nog verder invullen’, vertelt Albert van der Zwan. En hij vervolgt: ‘We hebben immers de positie, kennis en netwerken om de wereld te veranderen. Daarom kiezen we ervoor een “actiebanc” te zijn. Niet alleen door duurzaam te investeren, maar ook door belangrijke maatschappelijke kwesties aan te pakken, zoals duurzame energie.

Dat kan niet zonder de betrokkenheid en participatie van particulieren en organisaties. Alleen als ook zij hun verantwoordelijkheid nemen, kunnen we zorgen voor fundamentele veranderingen.’

De ideële doelstelling van het bedrijf, de duurzaamheid van de samenleving te bevorderen, komt in alle aspecten van de bedrijfsvoering naar voren. ‘We drinken hier duurzame koffie en printen op duurzaam papier en beleggen alleen in duurzame bedrijven’, vertelt Albert van der Zwan.

Ondanks de ideële doelstelling heeft het bedrijf ook een winstdoelstelling. ‘Zonder winst kan een bedrijf niet langdurig blijven bestaan. Winst is nodig om te kunnen investeren en om kapitaal aan te kunnen trekken. Zonder winst ook geen duurzaam bedrijf’, vertelt de heer van der Zwan.



1.2 Samenwerken met de omgeving



Samenwerking

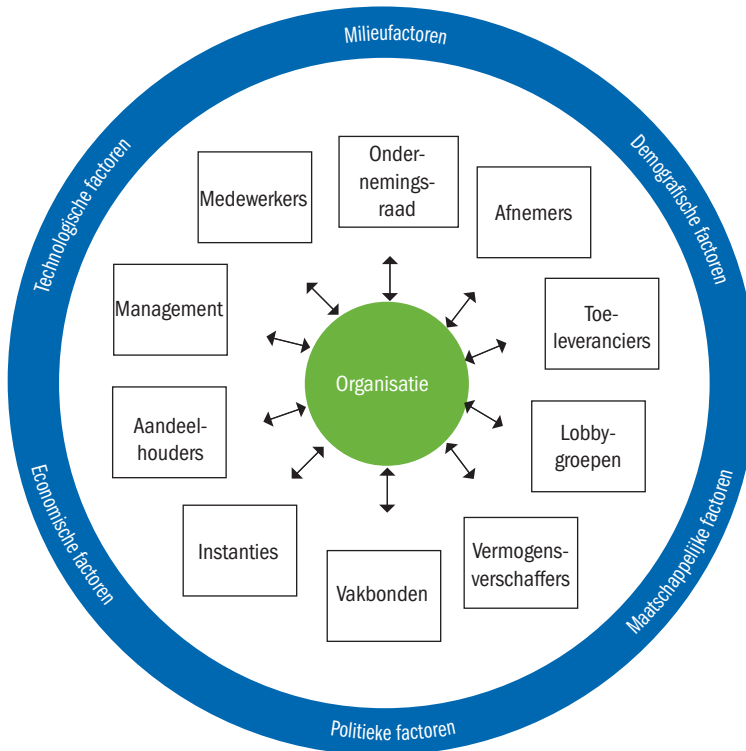
Een bedrijf bevindt zich in een krachtenveld van directe en indirecte omgevingsfactoren. Het bedrijf heeft beperkte invloed op indirecte omgevingsfactoren. Op directe omgevingsfactoren, ook wel partijen genoemd, of in het Engels *stakeholders*, heeft het bedrijf wel invloed (zie figuur 1.2). Nu zullen achtereenvolgens de indirecte- en de directe omgevingsfactoren worden behandeld en zal worden afgesloten met de markt, een van de belangrijkste omgevingsfactoren van een bedrijf.

1.2.1 Indirecte omgevingsfactoren

Deze omgevingsfactoren beïnvloeden het bedrijf indirect en zijn slechts in beperkte mate door het bedrijf te beïnvloeden. Bedrijven kunnen wel heel goed anticiperen op de ontwikkelingen van deze omgevingsfactoren. De indirecte omgevingsfactoren zijn:

- *Demografische factoren*
De demografische factoren omvatten alle elementen met betrekking tot de omvang en samenstelling van de bevolking, zoals gezinnen en huishoudens, de geografische spreiding en het opleidingsniveau.
- *Technologische factoren*
Technologie gaat over de wijze waarop werk wordt verricht. Dankzij technologische ontwikkelingen is er sprake van een continue verbetering van productiemethoden en innovaties van goederen en diensten.
- *Economische factoren*
Denk hierbij aan de groei van het nationaal inkomen, de inkomensverdeling en internationale economische ontwikkelingen.
- *Milieufactoren*
Onder ecologische factoren die invloed hebben op de bedrijfsvoering reken je de aandacht voor het milieu en het verantwoordelijk gebruik van grondstoffen.

FIGUUR 1.2 De organisatie met directe en indirecte partijen en omgevingsfactoren



- *Politieke factoren*
Iedere organisatie ondervindt op vele manieren de invloed van politiek en de wetgeving, zoals de Wet flexibilisering en de Arbowet. Daarbij hebben de organisaties niet alleen met de nationale wetgeving te maken. Ook Brussel doet zijn invloed gelden, de helft van alle wet- en regelgeving heeft een Europees karakter.
- *Maatschappelijke factoren*
Normen en waarden worden van generatie op generatie overgedragen. Vooral binnen godsdienst, huwelijk en arbeidsmoraal zien we dat deze kernwaarden de laatste vijftientig jaar aan verandering onderhevig zijn. Ander normen en waarden leiden tot andere behoeften, die op hun beurt weer leiden tot andere producten en diensten, iets waarmee iedere individuele organisatie terdege rekening moet houden.

Bedrijven anticiperen met hun beleid op de ontwikkelingen in de indirecte omgevingsfactoren. Daarnaast zie je dat, door goede bedrijfscommunicatie en actief lobbybeleid, bedrijven sommige factoren wel degelijk proberen te beïnvloeden. Daarvoor geldt wel, hoe groter het bedrijf, des te meer mogelijkheden het bedrijf heeft om de indirecte omgevingsinvloeden te beïnvloeden.

Van een bedrijf als Shell is bijvoorbeeld bekend dat het heel veel geld steekt in het actief bewerken van de publieke opinie en beleidsmakers, en van Philips is bijvoorbeeld bekend dat zij veel invloed heeft op het nationale

technologiebeleid. De farmaceutische industrie heeft een van de machtigste lobby's naar politici in Nederland.

1

VOORBEELD 1.10

Tempo-Team speelt in op indirecte omgevingsfactoren



Wie	Harald Zandvliet
Functie	Manager Public Relations
Bedrijf	Tempo-Team
Soort bedrijf	(zakelijke) dienstverlener
Bedrijfsgrootte	2000 / Gemiddeld aantal flexwerkers per dag 30000
Privaat / publiek	privaat
Eigena(a)r(en)	Randstad Holding
Juridische vorm	bv
Primaire proces	werving en selectie, detachering en uitzenden van personeel



Harald Zandvliet is Manager Public Relations bij Tempo-Team. Het bedrijf is een brede HR-dienstverlener. HR staat voor Human Resources en staat in het Nederlands voor menselijk kapitaal. Het bedrijf is de tweede arbeidsbemiddelaar van Nederland. Onder arbeidsbemiddeling wordt verstaan werving en selectie, detachering en uitzenden van personeel. Harald vertelt hoe Tempo-Team probeert in te spelen op de indirecte omgevingsfactoren.



'Het speelveld waarop Tempo-Team in Nederland actief is, verandert de komende decennia sterk. Demografische verschuivingen, felle concurrentie en technologische vooruitgang leiden tot een nieuwe ordening op de arbeidsmarkt. Organisaties hebben hierdoor meer behoefte aan flexibiliteit en een effectieve inzet van goed gekwalificeerde mensen. De huidige generatie medewerkers is meer en meer op zoek naar flexibiliteit voor een betere balans tussen werk en privé en zijn niet meer afhankelijk van één werkgever. In deze zoektocht naar ruimte en kwaliteit door zowel organisaties als werknemers speelt Tempo-Team een toonaangevende rol als ontwikkelaar en aanbieder van flexibiliteitsversterkende HR-oplossingen.'



Stakeholders

1.2.2 Directe omgevingsfactoren

Directe omgevingsfactoren zijn factoren waarop het bedrijf direct invloed kan uitoefenen. Een belangrijk Engels woord voor directe omgevingsfactoren die zeer veel in het bedrijfsleven wordt gebruikt is stakeholders. Ieder bedrijf heeft belanghebbenden bij het bedrijf. Mensen of partijen die belang bij het bedrijf hebben kun je onderverdelen in intern belanghebbenden en extern belanghebbenden. Voorbeelden van intern belanghebbenden of interne stakeholders zijn:

Interne stakeholders

- **Aandeelhouders**
Aandeelhouders zijn de eigenaren van een bedrijf. Zij behoren daarom tot de groep interne stakeholders. Voor het management of het bestuur van het bedrijf zijn de aandeelhouders een belangrijke belangengroep om rekening mee te houden. Ook al bepaalt het bestuur de koers van het bedrijf, de aandeelhouders hebben altijd het laatste woord. Aandeelhouders kunnen het management ook benoemen of ontslaan en hebben daardoor heel veel macht.
- **Management**
Managers zijn de bestuurders van een bedrijf. Zij bedenken waar het bedrijf naartoe moet en zien er vervolgens op toe dat dat ook gebeurt. Hiervoor moeten ze nadenken over bedrijfsstructuur, bedrijfsprocessen, het aansturen van mensen et cetera.
- **Medewerkers**
Medewerkers zijn ongelooflijk belangrijk voor een bedrijf. Zonder mensen geen product of dienst. Bij productiebedrijven kun je veel deelprocessen nog wel automatiseren, dat wil zeggen mensen vervangen door machines. Bij dienstverlenende- en handelsbedrijven is dat een stuk moeilijker.
- **De ondernemingsraad**
Een ondernemingsraad (OR) bestaat uit werknemers die namens het personeel overleg voeren met de werkgever over het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen. Elk bedrijf in Nederland met vijftig of meer werknemers is verplicht een ondernemingsraad te hebben.



Management



Medewerkers

Voorbeelden van externe belanghebbenden of externe stakeholders zijn:

- **Toeleveranciers**
Als een bedrijf afhankelijk is van een of meerdere grote leveranciers kan het bedrijf daarvan afhankelijk worden. Toeleveranciers zijn daardoor een belangrijke factor om rekening mee te houden.
- **Afnemers**
Afnemers zijn je klanten, daar draait het allemaal om. Zij zijn bereid te betalen voor producten en/of diensten die het bedrijf produceert. Zonder afnemers zou er helemaal geen bedrijf zijn. De macht van afnemers voor een bedrijf wordt groter naarmate een bedrijf slechts een of enkele klanten heeft. Als die vervolgens wegvallen, wordt het bedrijf direct in zijn voortbestaan bedreigd.
- **Instanties**
Denk aan de gemeente, rijk en provincie die met allerlei wetten en regelgeving komen waarmee je als bedrijf te maken hebt. Bijvoorbeeld regels op gebied van geluid, energie, milieu en bouw. Regelgeving waaraan je producten moeten voldoen. Denk maar aan de voedingsmiddelenindustrie, of regels waaraan een speelgoedfabrikant moet voldoen.
- **Vakbonden**
Vakbonden komen op voor de rechten van medewerkers in bedrijven. Hierdoor zijn vakbonden voor bedrijven erg belangrijk. Vakbonden kunnen bedrijven dwingen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren of het salaris van medewerkers te verhogen. Dit doen ze via de **cao**, waarover ze samen met werkgevers jaarlijks onderhandelen. Cao staat voor collectieve arbeidsovereenkomst. Als ultiem machtsmiddel kunnen vakbonden werknemers aanzetten om te gaan staken. Staken is in de westerse wereld een recht en kan, mits het rechtmatig gebeurt, niet worden tegengegaan door een bedrijf.

Externe stakeholders

- *Lobbygroepen*
Dit zijn groeperingen met een bepaald doel, zoals het behoud van een bepaalde plant, een historisch monument, mensenrechten of het milieu in algemene zin. Je hebt in Nederland veel lobbygroepen en voor bedrijven zijn dit belangrijke stakeholders. Zo kan een bouwproject van Ballast Nedam zomaar stil komen te liggen doordat een milieugroepering naar de Raad van State stapt omdat er een met uitsterven bedreigde diersoort op de bouwplaats is ontdekt.
- *Vermogensverschaffers*
Deze groep externe stakeholders oefenen grote invloed uit, omdat zij beslissingen nemen over de financiering van de onderneming.

1.2.3 Markt

Uiteraard is het belangrijk wanneer je naar de omgeving van een bedrijf kijkt dat je ook naar de markt kijkt en de ontwikkelingen daarin. Denk aan zaken als:

- *Marktstructuur*
Hoeveel aanbieders zijn er in de markt? Hoe is de markt geconcentreerd? Wat is de omvang van de aanbieders? Hoe zit het met de vraag? Wie zijn de (potentiële) klanten? Waar wonen ze? Wat voor kranten lezen ze? Hoe zijn ze te benaderen?
- *Marktomvang*
Hoe groot is de totale markt en is deze onder te verdelen in deelmarkten? Hoe zijn deze deelmarkten te verdelen?
- *Marktgroei*
Wat is de verwachte marktgroei? Wat zijn de groeicijfers van de verschillende marktsegmenten?

1.3 Samenwerken met andere bedrijven

Bedrijven opereren bijna nooit alleen. Bedrijven werken eigenlijk altijd samen met andere bedrijven. Dat moet ook wel. Een iPod, een Nike-schoen, de benzine die je in je auto stopt, bij de productie ervan zijn vele bedrijven betrokken. De belangrijkste samenwerkingsstructuur is de bedrijfskolom. Daarom zal subparagraaf 1.3.1 hierover gaan. **In de bedrijfskolom werken alle bedrijven samen die betrokken zijn bij het maken van een product of het leveren van een dienst.** Ook handelsbedrijven horen hierbij. In subparagraaf 1.3.2 zal de branche worden toegelicht en ten slotte in subparagraaf 1.3.3 de bedrijfstak. Op branche- en bedrijfstakniveau werken bedrijven samen om hun gezamenlijke belangen te behartigen.



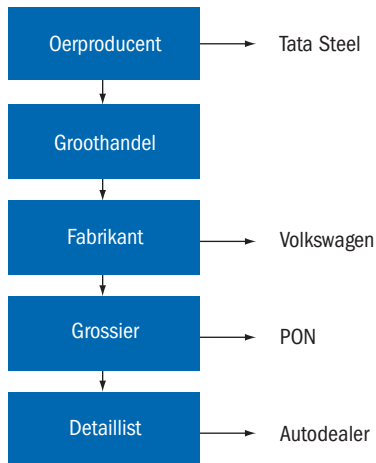
Bedrijfskolom

1.3.1 De bedrijfskolom

Voordat een product bij de eindgebruiker terecht komt doorloopt het een aantal stappen. Dit geldt ook voor een dienst. Een bedrijfskolom is een reeks van bedrijfsactiviteiten, van grondstof tot de uiteindelijke consument (zie figuur 1.3). **De verschillende schakels in de bedrijfskolom komen uiteindelijk via markten en dus via de handel en handelsbedrijven met elkaar in contact.** De meeste producten doorlopen een aantal fasen in het productieproces voordat zij als eindproduct de consument bereiken. De output van de ene onderneming vormt de input voor een volgende eenheid. Zo staan de verschillende schakels via verkoop- en inkoopmarkt met

elkaar in verbinding. In hoofdstuk 2 zal dit proces uitgebreid en aan de hand van vele voorbeelden worden toegelicht.

FIGUUR 1.3 Bedrijfskolom automobielbranche



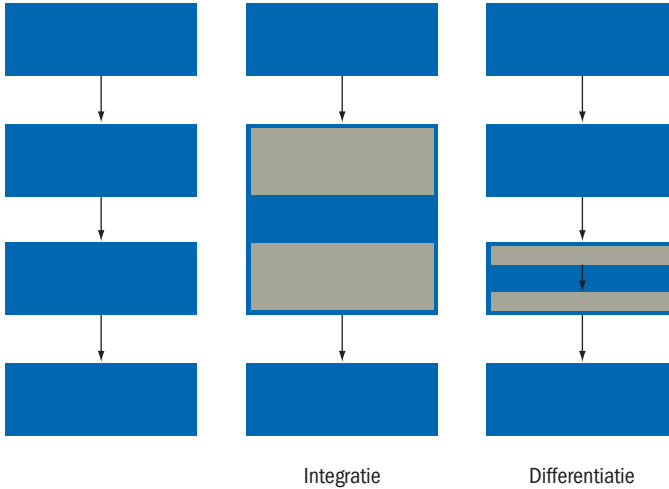
Het is niet noodzakelijk dat elke schakel in de bedrijfskolom door een ander bedrijf wordt ingenomen. Het is heel goed mogelijk dat een bedrijf meerdere schakels voor zijn rekening neemt. Een voorbeeld hiervan is RABO Bouwfonds dat actief is als projectontwikkelaar en eindbelegger. Of Dell computers, het Amerikaanse bedrijf dat sinds de opkomst van internet direct computers verkoopt via het internet.

Een organisatie kan kiezen uit de volgende strategieën in de bedrijfskolom:

- *Integratie*

In de loop van de jaren kan de bedrijfskolom korter worden. Als bijvoorbeeld een bouwbedrijf besluit het gehele ontwikkelproces in eigen beheer uit te voeren, verkort dat de bedrijfskolom. Indien het voorgaande schakels betreft, dan gaat het om **achterwaartse integratie**, bij daaropvolgende schakels om **voorwaartse integratie**. Een voorbeeld van achterwaartse integratie is als een groothandel in filters uiteindelijk ook zelf de filters gaat produceren. Een ander voorbeeld van achterwaartse integratie is een steenfabriek die ook een kleininput beheert (producent en leverancier). Integratie leidt altijd tot spanningen in de bedrijfskolom. Zo heb je de afgelopen jaren gezien dat door de opkomst van internet verschillende bedrijfskolommen korter zijn geworden (zie middelste kolom van figuur 1.4). Dell computers is het bekendste voorbeeld hiervan. Deze producent van computers heeft de groothandel en de detailhandel proberen uit te schakelen door direct via internet zijn computers te verkopen (voorwaartse integratie).

FIGUUR 1.4 Integratie en differentiatie



- *Differentiatie*

Een bedrijf stoot bepaalde activiteiten af die te maken hebben met de totstandkoming van het product of dienst. Hierdoor wordt de bedrijfskolom langer (zie rechterkolom van figuur 1.4). Ook kan het zijn dat de activiteiten worden overgenomen door andere partijen in de bedrijfskolom.

Dat bedrijven bepaalde activiteiten niet zelf doen en afstoten heeft te maken met de strategie van die bedrijven om zich alleen nog maar te richten op datgene waarin ze goed zijn. Volgens die filosofie zijn andere bedrijven juist weer gespecialiseerd in andere aspecten die te maken hebben met de voortbrenging van het uiteindelijke eindproduct. In managementterminologie spreek je over het richten op je 'core business', wanneer bedrijven zich alleen nog maar bezighouden met datgene waar ze het best in zijn en waar ze de hoogste toegevoegde waarde kunnen leveren. Voorbeeld van differentiatie is een projectontwikkelaar die zijn verkoopactiviteiten afstoot. Of als Unilever bijvoorbeeld de verpakkingen niet meer zelf maakt maar daarvoor een speciaal bedrijf inhuurt.

- *Parallellisatie (of branchevervaging)*

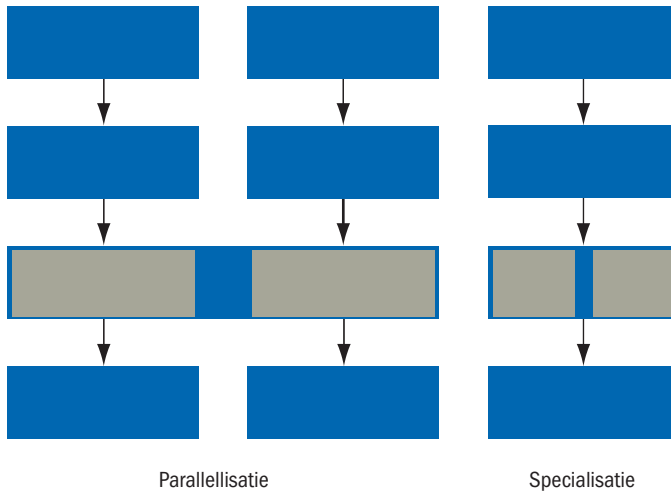
Een bedrijf gaat activiteiten verrichten in een andere bedrijfskolom. Niet alleen in lengte, maar ook in breedte kan de bedrijfskolom van vorm veranderen (zie eerste twee kolommen van figuur 1.5). Als een benzinstation ook een supermarkt gaat exploiteren, wordt de bedrijfskolom breder. Dit verschijnsel heet parallellisatie.

Een bedrijf kiest bijvoorbeeld voor parallellisatie omdat het een sterk merk heeft opgebouwd en het aantrekkelijk is ook andere producten onder die merknaam aan te bieden. Zo is het Nederlands-Britse voedingsmiddelen bedrijf Unilever ooit begonnen als zeepfabrikant maar produceert het inmiddels tientallen verschillende producten en merken. Het bedrijf had zo'n goede positie in de voedingsmiddelenbedrijfskolom dat het schaalvoordelen kon bereiken door meerdere bedrijfskolommen samen te voegen.



Core business

FIGUUR 1.5 Parallellisatie en specialisatie



- *Specialisatie*
Het omgekeerde van parallelisatie kan ook. In de voedingsmiddelenbranche heb je bijvoorbeeld de laatste jaren gezien dat bedrijven als Unilever en Procter & Gamble juist hun producten- en merkenassortiment zijn gaan afbouwen. Kort gezegd houdt **specialisatie** in dat een bedrijf activiteiten afstoot in dezelfde bedrijfstak of branche (zie rechterkolom van figuur 1.5). Denk hierbij bijvoorbeeld aan een kledingzaak die alleen nog maar mannenmode gaat verkopen.

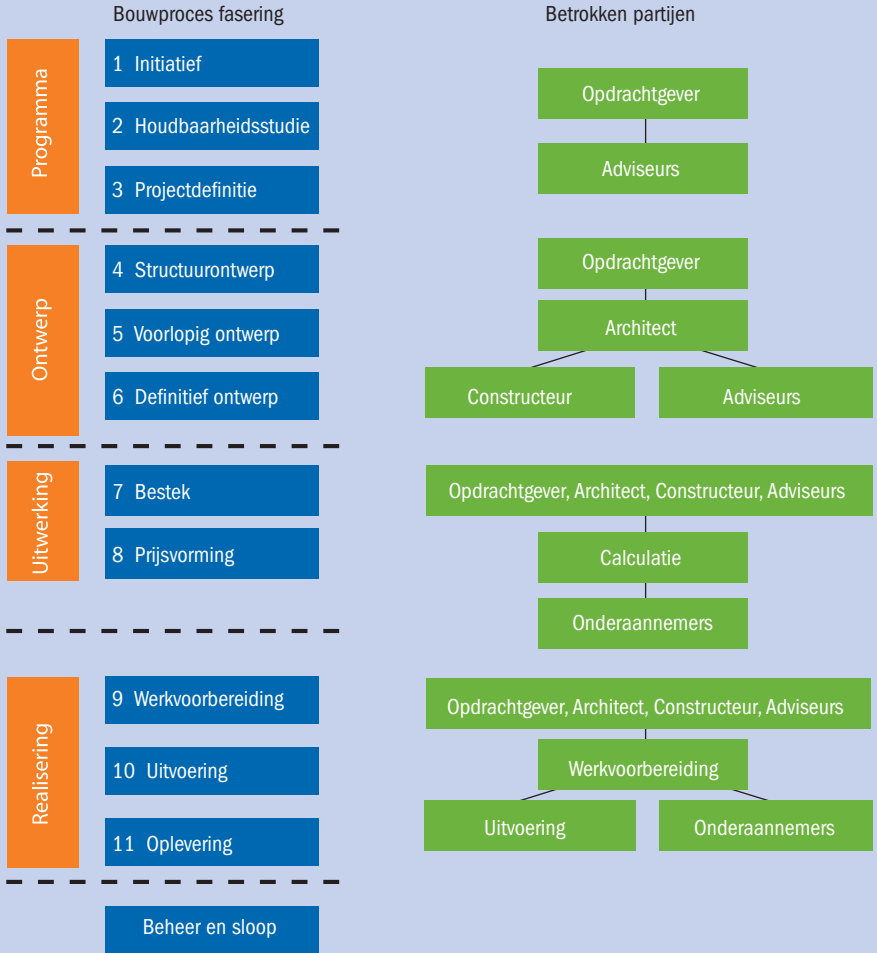
VOORBEELD 1.11

De bedrijfskolom van Ballast Nedam



Ballast Nedam is een bedrijf wat door de jaren heen door parallelisatie een steeds breder palet aan producten en diensten is gaan aanbieden. Het bedrijf bouwt bruggen, viaducten, wegen, gebouwen, huizen en vele andere zaken. Een grote aannemer als Ballast Nedam fungeert vaak als ketenregisseur in de bouwketen in de diverse bedrijfstakken waarin het bedrijf actief is (zie figuur 1.6). Het is namelijk absoluut niet zo dat Ballast Nedam al het werk zelf doet. Het meeste werk besteedt het bedrijf uit aan derde partijen, onderaannemers genoemd. Dit zijn bedrijven die specialistisch werk uitvoeren voor Ballast Nedam, die de rol als hoofdaannemer heeft. Denk bij onderaannemers aan betonvlechters, betonbedrijven, metselbedrijven, afwerkbedrijven en installatiebedrijven. Je zou kunnen zeggen dat de **core business** van Ballast Nedam is: 'het beheersen van risico's in de bouwketen'. Je ziet ook dat Ballast Nedam niet alleen bouwt in opdracht van derde partijen en dus alleen als bouwer optreedt. Het komt ook voor dat het bedrijf optreedt als ontwikkelaar en fabrikant. Dit is een klassiek voorbeeld van integratie in de bedrijfskolom.

FIGUUR 1.6 Waardeketen bouwproces en betrokken partijen



1.3.2 De branche

Een branche is de benaming voor alle bedrijven die actief zijn in een bepaalde categorie producten of diensten. Om de collectieve belangen van bedrijven in een branche te behartigen heeft elke branche een eigen brancheorganisatie. Denk hierbij aan de horeca, de bouw en de transport. Informatie over de branche is belangrijk omdat bestuurders van bedrijven, aandeelhouders, investeerders en banken daardoor de mogelijkheid hebben om te kijken hoe goed of hoe slecht een bedrijf het doet ten opzichte van andere bedrijven in dezelfde branche. Wanneer je naar branche-informatie kijkt, moet je oppassen dat je geen appels met peren vergelijkt. Als je bijvoorbeeld kijkt naar cijfers over de transportbranche over de weg, dan zijn er wel degelijk grote verschillen waar te nemen tussen een palletvervoerder en bijvoorbeeld een transportbedrijf in geconditioneerd vervoer van bloemen.

VOORBEELD 1.12

Branches en sectoren Tempo-Team



De dienstverlening van Tempo-Team kenmerkt zich door een branchespecifieke aanpak. Het bedrijf heeft een uitgebreide kennis van de verschillende branches en sectoren en stemt hierop haar dienstverlening af. Daar ligt ook de toegevoegde waarde van het bedrijf. Tempo-Team is thuis in alle branches en sectoren, maar is toonaangevend in:

- logistiek
- food
- hospitaliteit
- financiële dienstverlening
- selfservice
- gezondheidszorg
- overheid
- industrie

Brancheorganisaties

Een brancheorganisatie is een bundeling van meerdere bedrijven uit één branche. Een brancheorganisatie heeft vaak leden, namelijk de bedrijven die in een branche werkzaam zijn. De brancheorganisatie behartigt de belangen van deze leden. Niet alle bedrijven in een bepaalde branche hoeven lid te zijn van een brancheorganisatie. Van oudsher voert een brancheorganisatie drie verschillende taken uit voor haar leden, te weten:

- belangenbehartiging
- ordenen branche
- het faciliteren van de leden

Er zijn in Nederland talloze brancheorganisaties. Zo is bijvoorbeeld de ANBOS de Algemene Nederlandse Branche Organisatie Schoonheidsverzorging. GBO is de brancheorganisatie voor bedrijven actief in de vlakglassector. GBO maakt zich sterk voor de collectieve belangen van haar leden op sociaal en technisch gebied. De OAWS is de Nederlandse officiële brancheorganisatie van bureaus voor werving, selectie en executive search. En het Bedrijfschap Horeca en Catering is een overkoepelende organisatie voor de horeca. Deze organisatie houdt zich bezig met bijna alles wat er in de bedrijfstak gebeurt. Bijvoorbeeld met het opstellen van regels waaraan medewerkers in de horeca zich moeten houden.

VOORBEELD 1.13

Wat is VNO-NCW?

VNO-NCW is de grootste ondernemingsorganisatie van Nederland. De bij VNO-NCW aangesloten bedrijven en (branche)organisaties – tezamen zo'n 115 000 ondernemingen – vertegenwoordigen 90% van de werkgelegenheid in de Nederlandse marktsector. VNO-NCW werkt via een gemeenschappelijk beleidsbureau nauw samen met MKB-Nederland, de ondernemingsorganisatie voor het midden- en kleinbedrijf. Daarnaast zijn aan VNO-NCW vijf regionale werkgeversverenigingen verbonden. VNO-NCW behartigt de gemeenschappelijke belangen van het Nederlandse bedrijfsleven zowel op nationaal als op internationaal niveau. De belangenbehartiging is gericht op het in stand houden en verder verbeteren van het ondernemings- en vestigingsklimaat voor Nederlandse ondernemingen en buitenlandse ondernemingen die in of vanuit Nederland willen opereren.



Hiertoe onderhoudt VNO-NCW nauwe contacten met de politiek, het openbaar bestuur en andere maatschappelijke organisaties. Niet alleen in Nederland maar ook in Brussel en andere internationale platforms. VNO-NCW neemt daartoe ook deel aan het politiek en maatschappelijk overleg zoals dat in Nederland is georganiseerd. VNO-NCW is een belangrijke speler in de Sociaal-Economische Raad (SER), het belangrijkste adviesorgaan op sociaal- en economisch gebied van de regering, en in de Stichting van de Arbeid, het gezamenlijk overlegorgaan van werkgeversorganisaties en vakbonden.



Bedrijfstak

1.3.3 De bedrijfstak

Er zijn duizenden verschillende soorten bedrijven in Nederland: loodgieters, slagerijen, kledingzaken, computerbedrijven, schoonheidsspecialisten et cetera. Om al deze bedrijven te ordenen, stoppen we bedrijven met ongeveer dezelfde werkzaamheden samen in een groep. Dit noem je een 'bedrijfstak'. **De term bedrijfstak is de verzamelnaam voor een groep organisaties/bedrijven binnen één bepaalde branche.** De organisaties in een bedrijfstak vervullen een gelijksoortige functie in het voortbrengingsproces van een bepaald(e) product of dienst. Bijvoorbeeld, de bedrijfstak voor brandstofleveranciers bestaat uit bedrijven als Shell, Texaco en Esso. De branche horeca kun je weer onderverdelen in de bedrijfstak hotels en de bedrijfstak cafetaria's.

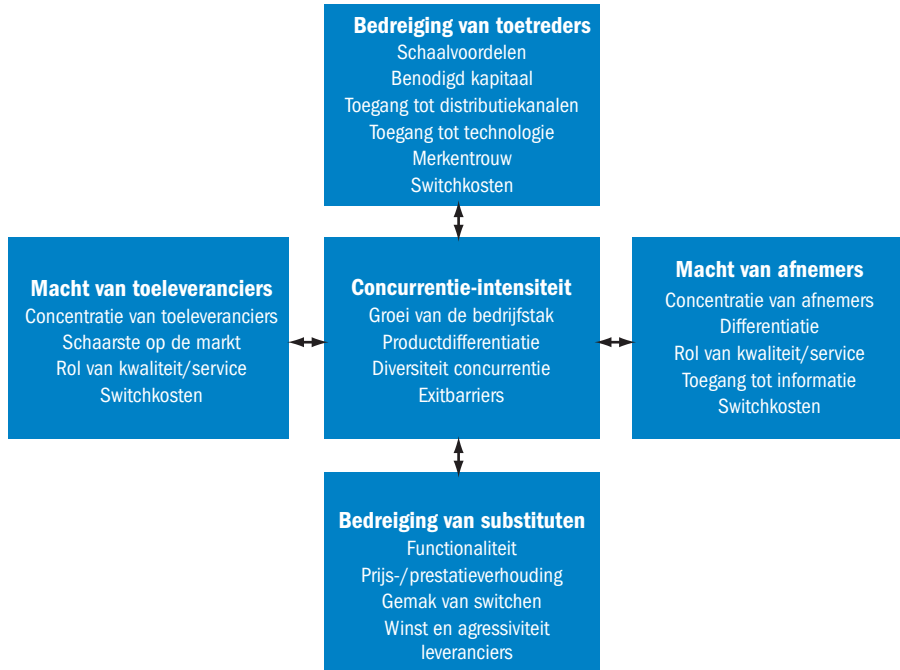
Winstpotentieel in een bedrijfstak

Om het winstpotentieel in een bedrijfstak te analyseren heeft Harvard professor Michael Porter een vijfkrachtenmodel ontwikkeld (zie figuur 1.7). Het model stelt dat het winstpotentieel in elke bedrijfstak beïnvloed wordt door vijf factoren die hij krachten noemt. De gezamenlijke kracht van deze vijf factoren bij elkaar bepaalt het uiteindelijke winstpotentieel in een bedrijfstak.

Het model geeft inzicht in:

- de huidige en nieuwe spelers inclusief hun posities in het concurrentieveld
- de huidige en toekomstige marktverhoudingen
- de ontwikkelingen in de bedrijfstak

FIGUUR 1.7 Vijfkrachtenmodel van Porter



De vijf krachten bestaan uit:

- *De macht van de leveranciers*
Leveranciers kunnen macht uitoefenen door hun prijzen te verhogen of de kwaliteit te verlagen. Als een bedrijf afhankelijk is van bepaalde leveranciers, kan zijn winstmarge onder druk komen te staan. De macht van leveranciers hangt af van: de hoeveelheid leveranciers; de aanwezigheid van substituten; de overstapkosten die gepaard gaan met een keuze voor een andere leverancier; de standaardisatie van het product en de mogelijkheid van integratie in de bedrijfskolom.
- *De macht van de afnemers*
Wanneer afnemers veel macht hebben, kunnen zij de prijzen onder druk zetten door concurrenten tegen elkaar uit te spelen. De macht van afnemers hangt af van: het deel van de totale marktomzet dat per afnemer wordt afgezet; de mate van standaardisatie van het product of dienst; de overstapkosten; de winsten van de afnemers en de dreiging van verticale integratie.
- *De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn*
Alle bedrijven concurreren ook in brede zin met andere bedrijfstakken waar substituten worden geproduceerd. Als er veel koffie gekocht wordt, dan heeft dat een positief effect op de verkoop van koffiefilters. Koffie

en koffiefilters zijn complementaire producten. En als koffie te duur wordt, zullen er consumenten zijn die overstappen op thee. Thee is een substituut-product voor koffie.

- *De dreiging van nieuwe potentiële toetreders tot de markt*
Hoe meer spelers er in een bepaalde bedrijfstak actief zijn, des te meer de prijzen onder druk komen te staan. De totale marktomvang moet per slot van rekening gedeeld worden door meer spelers. Dit heeft uiteraard effect op de winstgevendheid van de bedrijven die actief zijn in de bedrijfstak. Om potentiële toetreders buiten de deur te houden werpen bedrijven die actief zijn in een bepaalde bedrijfstak **toetredingsbarrières** op die het moeilijk maken voor nieuwe bedrijven om op de markt actief te zijn. Denk aan Apple die ervoor zorgt dat Apple-apparaten alleen met andere Apple-apparaten goed kunnen communiceren. Een ander voorbeeld is iTunes, wederom van Apple. De downloads kunnen alleen afgespeeld worden op een Apple-mediaplayer, zoals een iPod of een iPhone.
Ook zijn bepaalde toetredingsbarrières specifiek aan een bedrijfstak en zijn deze niet beïnvloedbaar door de bedrijven die op dat moment in de bedrijfstak actief zijn, denk aan de hoeveelheid benodigd kapitaal die in sommige sectoren nodig is om te kunnen produceren en het beleid van de (lokale) overheid.
- *De interne concurrentie van de diverse bedrijven die in de bedrijfstak actief zijn*
De marges van bedrijven die actief zijn in een bedrijfstak kunnen onder druk komen door hoge vaste lasten, lage groei en de hoeveelheid concurrenten. In een bedrijfstak waar homogeniteit heerst, bijvoorbeeld in de markt voor energie, is de concurrentie groot. Men kan zich moeilijk op het product differentiëren en wordt daarom gedwongen om op prijs te concurreren.

1.3.4 Samenwerkingsvormen

Bedrijven kunnen op verschillende manieren met elkaar samenwerken. Er zijn grote verschillen in de intensiteit van de samenwerking en de aard van de gemaakte afspraken. Bedrijven kunnen hun krachten bundelen om gezamenlijk hun producten en diensten op de markt aan te bieden. Bedrijven kunnen samenwerken op het gebied van marketing, productie, verkoop, inkoop, productontwikkeling, HR et cetera.

VOORBEELD 1.14

Samenwerking belangrijk voor MCA

Het MCA hecht waarde aan goede relaties en gelooft in samenwerking om de zorg op een hoog niveau te houden. Daarom maakt het MCA deel uit van een aantal gestructureerde samenwerkingsverbanden in de medische wereld.

Het MCA werkt samen met onder meer huisartsen en zorgverzekeraars. Met hen maakt het goede afspraken over doorverwijzingen en behandelingen. Waar nodig biedt het MCA een multidisciplinaire behandeling aan. Meerdere onderzoeken en ingrepen worden dan op één dag gepland. Hierdoor wordt de klant snel geholpen, en kan dus ook snel weer naar huis.

Ook organiseert het MCA de zorg steeds meer per ziektebeeld. Neem bijvoorbeeld de zorg voor patiënten met borstkanker. Hoewel er meerdere specialismen bij betrokken zijn, hebben patiënten slechts één aanspreekpunt. De zorg is hierdoor toegankelijker en de aanpak bespoedigt de diagnostiek. Het MCA is lid van de vereniging Samenwerkende Topklinische Opleidingsziekenhuizen (STZ). De STZ is verantwoordelijk voor de infrastructuur voor opleidingen, met name die van basisartsen en medisch specialisten. In het kader van de specialistenopleiding en coassistentenschappen werkt het MCA samen met de Amsterdamse academische ziekenhuizen, het Academisch Medisch Centrum en het VU-medisch centrum.



De belangrijkste samenwerkingsvormen tussen bedrijven zijn:

- **Inkoopcombinatie**
Inkoopcombinaties, ook wel inkoopvereniging genoemd, vind je vooral in de detailhandel en heeft als doel schaalvoordelen te behalen door grotere inkoopvolumes. De samenwerkende detaillisten kunnen via de inkoopcombinatie in verenigingsverband hun orders rechtstreeks bij de fabrikant plaatsen en op die manier gunstiger prijsvoorwaarden bedingen. Je hebt ook uitgebreidere inkoopcombinaties waarin de leden ook samenwerken op het gebied van winkelinrichting, marketing en bijvoorbeeld bedrijfsadministratie. Aansluiten bij een winkelcombinatie is vooral aantrekkelijk voor detailhandelsbedrijven die te klein zijn om gunstige voorwaarden bij groothandels of producenten te bedingen. Hierdoor kunnen ze onmogelijk concurreren met grotere detailhandelsbedrijven zoals Albert Hein.
- **Vrijwillig filiaalbedrijf**
Bij het vrijwillig filiaalbedrijf sluit een aantal zelfstandige detaillisten zich aan bij een grote organisatie. De organisatie koopt dan centraal in en de aangesloten winkels gebruiken dezelfde winkelformule en maken op

Inkoopcombinaties

dezelfde manier reclame. Voorbeelden van het vrijwillig filiaalbedrijf vind je bij de Schuitema-groep met supermarkten als C1000, Spar, Casper, Voordeelmarkt en Voordeelslijterij.



- *Franchise*
Franchise is een samenwerking tussen bedrijven die erop is gericht een bepaald uniek handels- en/of dienstverleningssysteem gezamenlijk uit te dragen. Voorbeelden van franchisebedrijven zijn: Albert Heijn, The bodyshop, Prénatal, Marskramer, McDonald's en De Hypotheker. Je ziet dat franchisebedrijven vooral actief zijn in de (detail)handel en de dienstverlening.
- *Licentie*
Het gebruik van licenties zie je vooral bij productiebedrijven. Het gebruik van licenties wordt vaak gebruikt om nieuwe markten te betreden. Er wordt dan een licentieovereenkomst afgesloten met een fabrikant. De fabrikant krijgt een vast bedrag of een aandeel in de opbrengst. De licentie geeft het recht de productiemethode van het bedrijf, het handelsmerk, patent, vakgeheim en andere waardevolle informatie te gebruiken. Een bekend voorbeeld is Coca-Cola.
- *Dealerorganisatie*
Het opzetten van een dealerorganisatie is een goede manier om een verkoopnetwerk te creëren. Het gebruik van dealerorganisaties is vooral bekend van de automobielbranche. Bekende automerken worden door dealerbedrijven verkocht.
- *Consignatie*
Wanneer een meubelmaker zijn gemaakte meubels naar een meubelwinkel brengt en hij de afspraak maakt dat wanneer de meubels verkocht worden, hij pas hoeft te worden betaald, dan geeft hij zijn meubels in consignatie. Consignatie is de levering van goederen (meestal duurzame consumptiegoederen) door de producenten of de groothandel aan de detaillist onder een bepaalde betalingsvoorwaarde. Deze betalingsvoor-

waarde houdt in dat de detaillist pas hoeft te betalen nadat de detaillist het betreffende product daadwerkelijk heeft verkocht. Het doel van de consignatie is stimulatie van de verkoop van de betreffende producten. Goederen worden op initiatief van zowel de leverancier als de detaillist in consignatie gegeven.

- *Concessionair*

Een concessionair is een zelfstandige detaillist die een bepaalde ruimte huurt in een andere (grotere) winkel. Voorbeelden vind je in een supermarkt of een warenhuis. Deze zelfstandige detaillist voert hier voor eigen rekening en risico een bepaalde specialzaak.

- *Joint venture*

Een joint venture is een gezamenlijke afspraak tussen twee of meerdere partijen. Zij besluiten om samen te werken bij een economische activiteit, waarbij de winst en het verlies voor rekening van beiden komt. Doorgaans resulteert een joint venture in een gezamenlijke dochteronderneming. Beide participerende partijen blijven volledig zelfstandig en geen van de partijen heeft in de joint venture een meerderheidsbelang. Om bijvoorbeeld in China te mogen importeren is door de Chinese overheid een joint venture met een Chinese onderneming verplicht gesteld.

- *Agent*

Een agent is een zelfstandige tussenpersoon die op contractbasis bemiddelt voor een of meerdere vaste relaties. De agent brengt zijn relaties in contact met afnemers of accepteert orders en zorgt voor de uitvoering ervan. Een voorbeeld van een agent vind je in de verzekeringswereld. Een verzekeringsmaatschappij verkoopt via agenten polissen aan haar klanten.

- *Commissionair*

Een commissionair is een persoon die voor eigen risico overeenkomsten afsluit op zijn eigen naam of firmanaam. Het is ook mogelijk dat hij orders afsluit in opdracht van en voor rekening van een ander. Het werk van een commissionair wordt beloond met loon of provisie. Het meest bekend is de commissionair in effecten.

VOORBEELD 1.15

Directeur P&O HvA over samenwerking met de UvA



Wie	Conny Vermolen
Functie	Directeur P&O
Bedrijf	HvA
Soort bedrijf	(maatschappelijke) dienstverlener op het gebied van onderwijs
Bedrijfsgrootte	3100 medewerkers / 42000 studenten
Privaat / publiek	publiek bedrijf
Eigena(a)r(en)	een stichting heeft geen eigenaren
Juridische vorm	stichting
Primaire proces	opleiden van studenten tot beroepsbeoefenaars



Conny Vermolen werkt als directeur Personeel en Organisatie (P&O) bij de Hogeschool van Amsterdam (HvA). De UvA en de HvA zijn een vergaand samenwerkingsverband gestart dat heeft geleid tot een bestuurlijke fusie. Dat betekent dat de UvA en de HvA één gemeenschappelijk bestuur hebben. Bovendien heeft deze bestuurlijke fusie ertoe geleid dat verscheidene stafdiensten zijn ondergebracht in *shared service centra*.

Op het gebied van het primaire proces biedt de samenwerking ook enkele voordelen. De samenwerking maakt het bijvoorbeeld mogelijk om met behulp van goede overstapmogelijkheden en op elkaar aansluitende onderwijsprogramma's het talrijke talent in de Amsterdamse regio een opleiding te bieden die past bij hun aanleg, kennis en individuele ambities: de juiste student op de juiste plaats. Ook biedt de samenwerking een uitstekende basis om het wetenschappelijke onderzoek en de vele inzichten en ervaringen uit de professionele beroepspraktijk op een zinvolle wijze met elkaar te verbinden.

Een belangrijk uitgangspunt van de samenwerking tussen beide instellingen is en blijft kleinschaligheid. In verwante sectoren van de UvA en de HvA blijven herkenbare opleidingen de thuisbasis voor iedere student. Door het onderwijs aan beide instellingen op een vergelijkbare wijze te organiseren in een major-minorstructuur ontstaan goede voorwaarden voor flexibele leerwegen.



1.4

De juridische vorm van een bedrijf

Rechtshandelingen

Alle soorten bedrijven voeren gedurende hun leven continu rechtshandelingen uit. Een bedrijf voert deze rechtshandelingen, bijvoorbeeld het sluiten van een overeenkomst, uit namens het bedrijf en niet namens de persoon die deze handeling verricht. Wanneer een ondernemer bijvoorbeeld op naam van het bedrijf spullen koopt of een contract afsluit, dan sluit de tegenpartij een overeenkomst met het bedrijf en niet met de persoon. Meestal is de persoon die namens het bedrijf een rechtshandeling verricht ook niet aansprakelijk voor deze rechtshandeling. Dit hangt echter wel af van de juridische vorm van het bedrijf.

Bij de oprichting zal de ondernemer moeten besluiten wat voor rechtsvorm hij het bedrijf geeft (figuur 1.8). In het begin bestaat het bedrijf vaak uit één rechtsvorm. Wanneer bedrijven groter worden, kiest de leiding van het bedrijf vaak ervoor om meerdere rechtsvormen op te richten. Waarom ze dat doen zal in deze paragraaf worden toegelicht. Wanneer je alle rechtsvormen van een grote multinational als Unilever bijvoorbeeld bekijkt, dan zul je zien dat er een grote hoeveelheid bv's, nv's en stichtingen gelieerd zijn aan, of te maken hebben met het bedrijf. De overwegingen die hierbij een rol spelen en die ook de keuze bepalen van de juridische vorm van een kleinbedrijf zijn de volgende:

- *Leiding en eigendom*
Is de leiding van het bedrijf in handen van één persoon of meerdere personen? Is er sprake van toezicht? Wie is of wie zijn de eigenaar(en) en hoe is hun zeggenschap geregeld?
- *Aansprakelijkheid*
Wie is aansprakelijk voor de rechtshandelingen die in naam van het bedrijf worden gedaan. Zijn dat de bestuurders? Of de eigenaren? Of is alleen de rechtspersoon aansprakelijk?

- *Continuïteit*
Wat gebeurt er met het bedrijf als de eigenaar ermee stopt of een auto-ongeluk krijgt? Van wie is het bedrijf dan? Kunnen de bestuurders gewoon de bedrijfsvoering doorzetten?
- *Financieringsmogelijkheden*
Financieringsmogelijkheden bij banken hangen vaak af van hoe de aansprakelijkheid is geregeld. De mogelijkheid om op de beurs vermogen aan te trekken hangt af van de mogelijkheid van het bedrijf om aandelen uit te geven en van de mogelijkheid of deze aandelen persoonlijk, op naam of onpersoonlijk aan toonder kunnen worden uitgegeven. Ook is het voor sommige bedrijven interessant om stille vermogensverschaffers aan te trekken.
- *Fiscale consequenties*
Waar en wanneer dient er wat voor soort belasting te worden betaald door het bedrijf? Winstbelasting? Vennootschapsbelasting? Inkomstenbelasting, box 1, 2 of 3? Dat grote bedrijven vaak bv's, stichtingen en nv's bevatten heeft te maken met de fiscale consequenties. Accountants en fiscalisten proberen een bedrijf altijd juridisch zo op te tuigen dat het zo min mogelijk belasting hoeft te betalen.
- *Publicatieplicht*
Wanneer en waar moet je de jaarstukken publiceren. Of moet je überhaupt als bedrijf **jaarstukken** publiceren? Stichtingen in Nederland zijn hiertoe niet verplicht bijvoorbeeld.
- *Overnamegevaar*
Heeft het bedrijf aandelen uitgegeven dan kan het zo zijn dat de eigenaren bang zijn dat een derde partij op een gegeven moment een meerderheidsbelang in het bedrijf verwerft, al dan niet met medeweten van de overige **aandeelhouders**. Bij een nv kan dit gebeuren, bij een bv bijvoorbeeld niet. Bij een nv kunnen bestuurders er verder nog voor kiezen om aandelen in **certificaten** uit te geven. Dit houdt in dat de eigenaren van de certificaten wel dividend kunnen ontvangen als het bedrijf winst maakt, maar dat ze geen zeggenschap hebben in het bestuur van het bedrijf. De certificaten van een dergelijke nv zijn dan in handen van een stichting en worden beheerd door een trustkantoor.

VOORBEELD 1.16

De juridische vorm en structuur van Ballast Nedam, een bouw(productie)bedrijf



Wie	drs. J.J. (Jan Jaap) Blüm
Functie	Manager Business Development Ballast Nedam Bouw Speciale Projecten
Bedrijf	Ballast Nedam
Soort bedrijf	producent (serie- & stuksproductie)
Bedrijfs grootte	3700
Privaat / publiek	privaat
Eigena(a)r(en)	beursgenoteerd
Juridische vorm	nv
Primaire proces	realiseren van bouwprojecten



FIGUUR 1.8 Indeling van ondernemingen naar rechtsvorm

Persoonlijke onderneming	Leiding en eigendom	Aansprakelijkheid	Continuïteit	Overheidsvoorschriften	Financieringsmogelijkheden
Eenmanszaak	Leiding en eigendom bij één persoon	Hoofdelijk, inclusief privévermogen	Slecht i.v.m. ziekte en overlijden	Eigenaar betaalt inkomstenbelasting en geen publicatieplicht	Aantrekken VV zeer moeilijk. Beperkt EV
Vennootschap onder Firma	Leiding en eigendom bij twee of meer personen (vennoten)	Iedere vennoot is hoofdelijk aansprakelijk voor alle schulden, incl. privévermogen	Slecht: bij overlijden van vennoot houdt VOF op tenzij verblijfsbeding	Zie éénmanszaak	Aantrekken VV is beperkt. Ruimer EV
Commanditaire vennootschap (Commanditaire = stille vennoot)	Beherende vennoot = eigenaar + leiding Stille vennoot = eigenaar zonder leiding	Beherende vennoot = hoofdelijk aansprakelijk, incl. privévermogen Stille vennoot = beperkt aansprakelijk	Zie VOF	Zie éénmanszaak	EV gemakkelijker aan te trekken i.v.m. de beperkte aansprakelijkheid stille vennoot
Onpersoonlijke onderneming	Leiding en eigendom	Aansprakelijkheid	Continuïteit	Overheidsvoorschriften	Financieringsmogelijkheden
Naamloze vennootschap	Eigenaar = aandeelhouders Leiding = directie Controle = RVC	Beperkte aansprakelijkheid voor aandeelhouders	Onbeperkt via scheiding van leiding en eigendom. Wisseling onder aandeelhouders door handel op de aandelenbeurs	NV betaalt vennootschapsbelasting. Aandeelhouders betalen dividendbelasting. Publicatie van jaarrekening	Gemakkelijk EV (aandelen) en VV (obligaties) aan te trekken via beursnotering
Besloten vennootschap	Zie NV	Zie NV	Zie NV, maar aandelen niet vrij verhandelbaar. Aandelen staan op naam	Zie NV. Grote BV's publiceren jaarverslag; kleine BV's alleen balans	Aantrekken EV en VV moeilijker i.v.m. beperkte kring van aandeelhouders en geen beursnotering

Jan Jaap Blüm werkt als Manager commerciële zaken en business development bij Ballast Nedam Bouw Speciale Projecten op het hoofdkantoor van Ballast Nedam in Nieuwegein.

Ballast Nedam is een Nederlands beursgenoteerd concern en heeft de juridische vorm van een nv, ofwel naamloze vennootschap. Het concern biedt een breed pakket van bouwgerelateerde producten en diensten aan. Aandelen in het bedrijf worden verhandeld op de AEX. Het bedrijf ontwikkelt infrastructuur, bouwt woningen en andere gebouwen, en levert diensten en producten die hiermee direct samenhangen. Ballast Nedam is decentraal georganiseerd in divisies, die zelf ook weer bestaan uit decentrale werkmaatschappijen. Om te voorkomen dat deze werkmaatschappijen ongewenste risico's nemen, moet de divisiedirectie altijd toestemming geven voor contracten boven een bepaalde grens.

Ballast Nedam bestaat uit twee divisies: Bouw en Ontwikkeling en Infrastructuur. Het uitgangspunt van de organisatie is het decentrale ondernemerschap in de business-units van deze divisies.

1.4.1 Eigenaren van een bedrijf

Wie is de eigenaar of zijn de eigenaren van een bedrijf? Indien de overheid (of overheidsorganisaties) eigenaar van een bedrijf is, dan noem je het een publiek bedrijf. Alle andere bedrijven noem je private bedrijven. De eigenaren van een bedrijf zijn uiteindelijk de mensen die bepalen wat er met een bedrijf gebeurt. De eigenaren van een bedrijf zijn ook degene die profiteren van de eventuele winsten die door een bedrijf worden geboekt. Voor de juridische structuur van een bedrijf is het heel belangrijk om te weten of er sprake is van één of meerdere eigenaren en of de eigenaar(en) een natuurlijk persoon is/zijn of een rechtspersoon, bijvoorbeeld een ander bedrijf.

FIGUUR 1.9 Ondernemingsvormen

Eigendom	Natuurlijk persoon	Rechtspersoon
Rechtsvorm	Eenmanszaak	Besloten vennootschap (BV)
	Vennootschap onder Firma	Naamloze vennootschap (NV)
	Commanditaire vennootschap	Coöperatieve vereniging
	Maatschap	

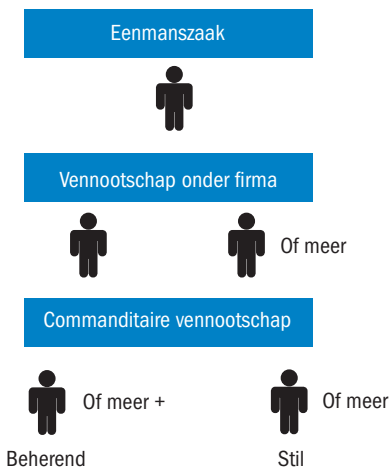
De figuren 1.9 en 1.10 maken duidelijk waarom eigendom van belang is voor de juridische structuur van een bedrijf. Als het bedrijf en de eigenaar of eigenaren van een bedrijf dezelfde natuurlijke personen zijn, dan zijn de keuzes van de rechtsvormen waarin je het bedrijf kunt gieten die van:

eenmanszaak, vennootschap onder firma, commanditaire vennootschap en/of maatschap. Als het bedrijf op zich een opzichzelfstaande rechtspersoon is en leiding en eigendom zijn gescheiden, dan kun je als rechtsvorm kiezen uit: bv, nv en/of coöperatieve vereniging; ook wel coöperatie genoemd. In de volgende subparagrafen worden deze verschillende vormen toegelicht.

1.4.2 Natuurlijke personen

Als het bedrijf en de eigenaar (of eigenaren) dezelfde natuurlijke persoon(en) is, dan heb je een aantal rechtsvormen waaruit een ondernemer kan kiezen. Namelijk: eenmanszaak, vennootschap onder firma en commanditaire vennootschap. Een natuurlijk persoon is iemand die je een hand kunt geven. Dat ben jij, of ik, je vader of je moeder of een kennis.

FIGUUR 1.10 Leiding en eigendom



Eenmanszaak

Voor kleine ondernemingen is een veel voorkomende vorm de eenmanszaak. Veel ondernemingen in de detailhandel zijn eenmanszaken. In een eenmanszaak is er één persoon die de leiding heeft. De eenmanszaak heeft geen rechtspersoonlijkheid, het is een economische activiteit van de natuurlijke persoon die de onderneming drijft. Dit betekent dat de ondernemer als privépersoon volledig aansprakelijk is voor de verplichtingen die hij of zij met de eenmanszaak is aangegaan. Eventuele schulden kunnen dus privé verhaald worden.

Een eenmanszaak als rechtsvorm heeft een aantal voordelen en nadelen.

De voordelen zijn:

- lage kosten voor oprichting
- oprichten van een eenmanszaak is relatief eenvoudig
- de eigenaar kan zelf alles beslissen

De belangrijkste nadelen zijn:

- het is minder makkelijk om vermogen aan te trekken

- hogere belastingen op de winst dan bij vennootschappen
- onbeperkte aansprakelijkheid

Vof

De vennootschap onder firma is een ondernemingsvorm waarin niet één persoon de leiding en verantwoordelijkheid heeft, maar twee of meer mensen. Verder lijkt de vof in veel opzichten op de eenmanszaak. De leiding is verantwoordelijk en neemt samen alle beslissingen. De eigenaren zijn ook met hun privévermogen aansprakelijk voor schulden van de onderneming. Het is wat makkelijker om geld te lenen dan bij een eenmanszaak. Omdat er meer eigenaren zijn, zal de bank vaak wat makkelijker een lening verstrekken.

Cv

Een commanditaire vennootschap (cv) kun je vergelijken met een vennootschap onder firma. Het verschil is dat er in een cv een of meer beherende vennoten zijn, personen die leidinggeven aan het bedrijf, en één of meer stille vennoten. Stille vennoten zijn deelnemers in het bedrijf die alleen een financiële inbreng hebben. Zij worden ook wel *commanditaire vennoten* genoemd. Stille vennoten mogen daarom niet als bestuurder van het bedrijf rechtshandelingen verrichten. Dit mogen alleen de beherende vennoten of beherende vennoot zijn. Een beherende vennoot is bevoegd om te handelen namens de vennootschap. Wat interessant is van de cv-constructie is dat de stille vennoten, net als aandeelhouders van een bv, slechts aansprakelijk zijn voor het bedrag dat zij investeren.

Een ondernemer kiest vaak voor een cv als rechtsvorm als het bedrijf dat hij wil starten kapitaalsintensief is. Met andere woorden, als hij veel geld nodig heeft om het bedrijf te starten. Om die reden worden zeeschepen wel gebouwd en geëxploiteerd in het kader van een cv, waaraan beleggers met hun kapitaal kunnen deelnemen. Een andere bekende bedrijfstak waarin je veel cv's ziet als ondernemingsvorm is het vastgoed. De afgelopen jaren zijn de vastgoed-cv's als paddenstoelen uit de grond gerezen. Naast de beperkte aansprakelijkheid van de stille vennoten is een belangrijk voordeel van een cv als ondernemingsvorm dat deze voor beleggers fiscaal gunstig kan zijn.

1.4.3 Rechtspersonen

Wanneer het bedrijf zelf en de eigenaren niet dezelfde natuurlijke personen zijn, dan kun je kiezen voor de juridische vorm van een bv, nv, coöperatie of stichting. Hierbij moet wel aangemerkt worden dat een stichting geen winstoogmerk mag hebben volgens de wet en dat er bij een stichting sprake moet zijn van een ideële doelstelling. Dat bedrijven daarmee soms creatief omgaan blijkt uit het voorbeeld van de stichting die de aandelen van IKEA beheert (zie voorbeeld 1.19).

Bv

Bij de besloten vennootschap kan er sprake zijn van één eigenaar, maar ook van meerdere. De eigenaren staan ingeschreven als aandeelhouder. De leiding van het bedrijf is meestal in handen van de eigenaar, maar die kan daarvoor ook iemand anders aannemen. De leiding van het bedrijf is niet aansprakelijk voor schulden van het bedrijf. De bv is een onpersoonlijke ondernemingsvorm. Dat wil zeggen dat de eigenaar niet met zijn privévermogen aansprakelijk is voor schulden van de onderneming. Belangrijk

aspect van een bv is dat alle aandeelhouders bekend zijn en dat aandelen niet zomaar door aandeelhouders aan iedereen mogen worden verkocht. Dit geeft de andere aandeelhouders het veilige gevoel dat niet zomaar opeens iemand anders aandeelhouder wordt van het bedrijf waarin zij al jaren aandelen hebben. Hierin ligt het besloten karakter van de bv; de aandelen zijn niet vrij overdraagbaar. De beperkte overdraagbaarheid wordt voor een bv geregeld in de wet en in de statuten. Dit betekent dat bestaande aandeelhouders het toetreden van een nieuwe aandeelhouder moeten goedkeuren.

Het hoogste orgaan van de bv is de algemene vergadering van aandeelhouders. De dagelijkse leiding van de bv berust bij het bestuur. Het bestuur wordt in het algemeen door de aandeelhouders benoemd en ontslagen. In de statuten van de bv kan bepaald zijn dat er een raad van commissarissen (RvC) moet worden benoemd die namens de aandeelhouders toezicht houdt op de directie. Over de winst van de bv moet vennootschapsbelasting betaald worden. De winst die overblijft, kan worden uitgekeerd aan de aandeelhouders. Deze winst noem je dividend.

Je ziet in de praktijk dat de bv als juridische vorm vaak wordt gebruikt voor bedrijven met niet zo veel aandeelhouders. Zo zie je dat veel familiebedrijven en middelgrote bedrijven met één directeur-eigenaar (dga, directeur-groootaandeelhouder) vaak de bv hebben als ondernemingsvorm. Een hele belangrijke reden om te kiezen voor de bv is toch wel de beperkte aansprakelijkheid. Als het bedrijf groeit, worden de meeste eenmanszaken uiteindelijk omgezet in een bv omdat de risico's te groot worden om ze als natuurlijk persoon te kunnen dragen.

De bv als ondernemingsvorm wordt ook vaak gekozen als één of meerdere bedrijven samen een nieuw bedrijf oprichten, ook wel joint venture genoemd. Zo hangen onder nv's vaak weer vele bv's.

Om een bv op te richten moet aan de volgende eisen voldaan zijn:

- De oprichting van een bv gebeurt door een notariële akte, ook wel **akte van oprichting** genoemd. Bij deze notariële oprichting worden ook de statuten vastgesteld.
- Er moet minimaal €18.000,- kapitaal worden gestort door de eigenaren.
- De bv moet net als alle andere ondernemingsvormen worden ingeschreven in het handelsregister bij de **Kamer van Koophandel (KvK)** van de regio waar de bv volgens de statuten gevestigd zal zijn.

Statuten

Algemene vergadering van aandeelhouders

Raad van commissarissen (RvC)

Dividend

Dga, directeur-groootaandeelhouder

Joint venture

VOORBEELD 1.17

Intertoys Holland bv

Intertoys is een detailhandelsbedrijf met in totaal 258 vestigingen in Nederland, Duitsland en België. Kenmerkend voor Intertoys is de informele organisatie. Er heerst een hoge betrokkenheid en sfeer van collegialiteit binnen het bedrijf. Het product speelgoed maakt de organisatie jong, dynamisch en flexibel. Intertoys is onderdeel van Blokker holding. Ook dit



Blokker holding is een bv en beheert vele andere winkelformules die op hun beurt veelal ook weer de bv als rechtsvorm hebben. Denk aan Bart Smit, Marskramer, Xenos en Leen Bakker.

Nv

Het belangrijkste verschil tussen de bv en de nv is dat een nv naamloos is en er daarom bij de nv geen verplichting bestaat tot het houden van een register van aandeelhouders. De vennoten zijn bij een nv dus anoniem. De nv is hierom de meest geschikte ondernemingsvorm voor grote bedrijven met vele aandeelhouders die elkaar niet allemaal kennen. De aandelen van de nv kunnen op naam staan maar ook aan toonder zijn. Aan toonder betekent dat de eigenaren van de aandelen niet bekend zijn.

Net als bij een bv moet een nv worden opgericht door middel van een notariële akte van oprichting. Ook moet er kapitaal worden gestort. Bij een nv is dat iets meer dan bij een bv, namelijk €45.000,-.

De nv is een goede juridische vorm voor bedrijven die hun aandelen graag verhandeld zien worden op de beurs. Voorbeelden van een bedrijven met als juridische vorm de nv zijn Philips, Ahold, Shell, KPN, TNT en de Rotterdamse RET (zie voorbeeld 1.18).

VOORBEELD 1.18

Juridische structuur RET



De RET nv is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht. De vennootschap wordt bestuurd door de directie: de raad van commissarissen houdt toezicht. Deze organen zijn onafhankelijk van elkaar. De enige aandeelhouder van de RET is de stadsregio Rotterdam; de gemeente Rotterdam is certificaathouder.



Coöperatie

De coöperatie, of ook wel coöperatieve vereniging genoemd, is een samenwerkingsvorm van fabrikanten of handelsbedrijven die zijn gericht op het vergroten van de economische macht en/of het behalen van schaalvoordelen.

De meeste coöperaties in Nederland zijn in de negentiende en twintigste eeuw ontstaan. In de meeste gevallen betrof het samenwerkingsverbanden van agrarische producenten en/of handelsbedrijven. Zo hebben de aardappelboeren in Groningen zich verenigd in de coöperatie AVEBE toen zij van de toenmalige handelaren en aardappelverwerkingsbedrijven geen goede prijzen konden krijgen voor hun product. Het idee was simpel: we richten met elkaar een verwerkings- en/of handelsbedrijf op en kunnen dan zelf de prijs bepalen die dat bedrijf voor onze aardappelen betaalt.

Zo is destijds ook de Rabobank opgericht door boeren die moeilijk geld konden lenen bij banken en kapitaalverschaffers. Bij coöperatieve onderne-

mingen zijn de leden-eigenaren tegelijk voornamelijk zakenpartners van de coöperatie. Daardoor zijn zij nauw betrokken bij de strategie van de coöperatie. Hun rol is toezicht houden en de investeringen mede bepalen. Een ander bekend voorbeeld van een coöperatie is de woningbouwcoöperatie. In Nederland zijn veel van dergelijke coöperaties die in de gezamenlijke woningbehoeften van hun leden voorziet.

De coöperatie is volgens de Nederlandse wet een vereniging die opkomt voor de materiële belangen van haar leden door overeenkomsten met hen af te sluiten. Bij de coöperatie mag winst worden uitgekeerd aan de leden.

Stichtingen

Niet-publieke bedrijven die geen winstdoelstelling hebben zijn vaak gegoten in een stichtingsvorm. Een stichting is een organisatie om een bepaald doel te verwezenlijken. Het doel staat beschreven in de statuten. Een stichting kan een bedrijf hebben dat winst mag maken, maar de uitkering hiervan moet een ideële of sociale strekking hebben. Een stichting heeft geen leden zoals een vereniging. Een stichting heeft slechts bestuurders. De meeste mensen denken bij een stichting aan een filantropische instelling of aan goede doelen. Het is inderdaad zo dat alle goede doelen en filantropische instellingen in een stichtingsvorm gegoten zijn, bijvoorbeeld het Prins Bernard Cultuurfonds, de Nederlandse Hartstichting en het Wereld Natuur Fonds. Het is echter niet zo dat alle stichtingen ook filantropische instellingen zijn of goede doelen. Zo is het Medisch Centrum Alkmaar ook een stichting, terwijl je het ziekenhuis nou niet bepaald als goede doelen organisatie of filantropische instelling kunt classificeren. Het is wel zo dat de doelstelling bij een stichting een zeer belangrijke plaats inneemt en dat de hoofddoelstelling niet het maken van winst mag zijn. De hoofddoelstelling van een stichting moet ook een zeker ideëel karakter vertegenwoordigen. Bij ideële doelstellingen moet je denken aan het helpen van mensen in nood, het zorg dragen voor een beter milieu en betere scholing voor kinderen in achterstandswijken. Stichtingen kunnen wel eigenaar zijn van bedrijven zoals een bv of een nv, zoals je kunt zien in voorbeeld 1.19 over de stichting die de aandelen en certificaten van IKEA beheert. Je kunt in zo'n geval vraagtekens zetten bij het ideële karakter van zo'n stichting.

Het is niet zo dat stichtingen minder geld hebben dan bedrijven. Sterker nog, doordat stichtingen volgens de wet geen winst mogen uitkeren zie je dat er in Nederland ongelooflijk grote en rijke stichtingen zijn ontstaan door de jaren heen. Ook kan er veel geld omgaan in stichtingen. Zo kan een stichting misschien wel geen winst uitkeren, ze kan wel bedrijven inhuren en betalen en ze kan hoge salarissen aan medewerkers betalen. De roep om het verlagen van de hoge salarissen van bestuurders van stichtingen is de laatste jaren steeds luider geworden, mensen vinden die hoge salarissen gewoonweg niet passen bij de ideële doelstellingen ervan. Een bekend voorbeeld van een bedrijf in stichtingsvorm is een woningstichting.

Ideële doelstelling

VOORBEELD 1.19

Stichting INGKA ideëel of fiscaal interessant?

Stichting INGKA is een Nederlandse stichting, die is opgericht in 1982 door Ingvar Kamprad, die voorzitter is. De naam INGKA komt uit een samentrekking van zijn naam. Het doel van de stichting is het bevorderen en steunen van innovatie op het gebied van architecturaal en binnenlands ontwerp. De stichting is eigendom van het private bedrijf Holding INGKA, een Nederlands bedrijf dat

houdstermaatschappij is van het internationale meubelbedrijf IKEA. De waarde van de stichting wordt geschat op US\$36. Gedetailleerde informatie over de ideële doelstelling van de stichting is niet beschikbaar, aangezien stichtingen in Nederland niet verplicht zijn om hun verslagen te publiceren.



Samenvatting

1

- ▶ **Bedrijf:**
 - een samenwerkingsverband van mensen en productiemiddelen
 - produceert producten en/of diensten en/of drijft handel
- ▶ Verschillen tussen bedrijf en organisatie:
 - In een organisatie worden geen producten of diensten geproduceerd en wordt geen handel gedreven.
 - Een onderneming is een bedrijf met een winstoogmerk.
- ▶ Indelen van bedrijven kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld:
 - naar grootte; er zijn grote, middelgrote en kleine bedrijven
 - privaat of publiek bedrijf
 - bedrijf met een profit-doelstelling of een not for profit-doelstelling
- ▶ Bedrijven werken continu samen in en met de omgeving.
- ▶ Omgevingsfactoren: factoren uit de omgeving die direct of indirect van invloed zijn op een bedrijf.
- ▶ Op directe omgevingsfactoren heeft een bedrijf invloed. Op indirecte omgevingsfactoren heeft een bedrijf geen invloed.
- ▶ Samenwerking met andere bedrijven:
 - bedrijven werken samen met andere bedrijven die actief zijn in de productie of levering van producten of diensten
 - samenwerking is nodig omdat bijna altijd meerdere bedrijven nodig zijn om een product te maken
 - van grondstof tot eindproduct samenwerken gebeurt in de bedrijfskolom
- ▶ Branche: bepaalde categorie producten of diensten
- ▶ Brancheorganisatie: komt op voor de belangen van bedrijven in een bepaalde branche
- ▶ Bedrijfstak: groep van gelijksoortige bedrijven
- ▶ Bedrijven zijn gegoten in een bepaalde juridische vorm. De juridische vorm die een bedrijf kiest heeft te maken met deze factoren:
 - leiding en eigendom
 - financieringsmogelijkheden
 - aansprakelijkheid
 - fiscale consequenties
 - publicatiegevaar
 - overnamegevaar
- ▶ Twee hoofdcategorieën voor de verschillende rechtsvormen:
 - Eigenaar en bestuurders zijn dezelfde natuurlijke persoon (personen). Mogelijke juridische vorm: eenmanszaak, vof of cv.
 - Bedrijf heeft een aparte rechtspersoonlijkheid en leiding en eigendom zijn gescheiden. Mogelijke juridische vorm: bv, nv of coöperatie.

Kernbegrippen

Aandeelhouders	Eigenaren van een bedrijf.
Bedrijf	Een verzameling van mensen en middelen die producten en/of diensten produceert en/of handel drijft.
Bedrijfskolom	Een reeks van bedrijfsactiviteiten, van grondstof tot de uiteindelijke consument.
Bedrijfstak	Bedrijven met ongeveer dezelfde werkzaamheden.
Branche	Een benaming voor alle bedrijven die actief zijn in een bepaalde categorie producten of diensten.
Directe omgevingsfactoren	Factoren uit de omgeving die direct van invloed zijn op een bedrijf en waarop een bedrijf dus ook zelf invloed kan uitoefenen.
Groot bedrijf	Bedrijf met meer dan 250 medewerkers.
Ideële doelstelling	Doelstelling welke te maken heeft met idealen zoals een betere wereld, het uitbannen van ziektes, een schoner milieu en eerlijke verdeling van welvaart.
Indirecte omgevingsfactoren	Factoren uit de omgeving die indirect van invloed zijn op een bedrijf, waarop een bedrijf dan ook geen invloed heeft.
Juridische vorm	Juridische vorm waarin een bedrijf gegoten is, zoals eenmanszaak, vof, bv of nv.
Kleinbedrijf	Bedrijf met minder dan 50 werknemers, een jaaromzet van hoogstens €10 miljoen of een balanstotaal kleiner of gelijk aan €10 miljoen.
Markt	Fysieke en/of denkbeeldige plek waar vraag en aanbod bij elkaar komen en waar een bedrijf zijn producten of diensten aanbiedt.
Middelgroot bedrijf	Bedrijf met minder dan 250 medewerkers, een jaaromzet van hoogstens €50 miljoen of een jaarlijks balanstotaal kleiner of gelijk aan 43 miljoen.
MKB	Midden- en kleinbedrijf.

Multinational	Groot bedrijf dat in meerdere landen actief is.
Natuurlijke personen	Een mens van vlees en bloed.
Not for profit	Not for profit-bedrijven zijn bedrijven zonder winstdoelstelling.
Onderneming	Een bedrijf met een winstoogmerk.
Organisatie	Een blijvend menselijk samenwerkingsverband met een bepaald doel.
Private bedrijven	Bedrijven waarvan de overheid geen eigenaar is.
Private sector	Sector in de economie waartoe private bedrijven behoren.
Profit	Profit-bedrijven zijn bedrijven met een winstdoelstelling.
Publieke bedrijven	Bedrijven waarvan de overheid eigenaar is.
Publieke sector	Sector in de economie waartoe publieke bedrijven behoren die publieke functies vervullen.
Publiekrechtelijke instellingen	Overheidsinstellingen zoals een gemeente, een provincie, de Raad van State, een rechtbank of een ministerie.
Rechtspersonen	Een rechtspersoon is een juridische constructie die het mogelijk maakt dat een bedrijf of organisatie kan optreden als een natuurlijk persoon. Dat wil zeggen, een rechtspersoon kan bezittingen en schulden hebben, contracten sluiten et cetera.
Stakeholders	Partijen die een belang hebben bij een bedrijf.

Vragen

- 1.1** Wat is het verschil tussen een bedrijf en een organisatie?
 - 1.2** Wat zal er gebeuren met de winst die een overheidsbedrijf zonder winst-oogmerk maakt?
 - 1.3** Bedenk vier voorbeelden van publieke bedrijven en private bedrijven?
 - 1.4** Wat is PPS en geef een voorbeeld?
 - 1.5** Noem vier samenwerkingsvormen?
 - 1.6** Wat is het verschil tussen een natuurlijk persoon en een rechtspersoon?
 - 1.7** Bedenk een situatie waarin een organisatie opgeheven kan worden als het doel dat die organisatie nastreeft definitief bereikt is?
 - 1.8** Geef een voorbeeld van de bedrijfskolom van de bouw?
-