

CAMPUS HANDBOEK

LUDO GELDERS & DIRK CATTRYSSÉ

Bedrijfskunde en ondernemen

D/2016/45/440 – ISBN 978 94 014 3899 5 – NUR 163

Vormgeving omslag: Studio Lannoo en Keppie & Keppie
Vormgeving binnenwerk: Jurgen Leemans

© Ludo Gelders, Dirk Cattrysse & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2016.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

UITGEVERIJ LANNOOCAMPUS
ERASME RUELENSVEST 179 BUS 101
3001 LEUVEN
BELGIË

www.lannoo-campus.be

INHOUD

TEN GELEIDE	11
HOOFDSTUK 1	
ONDERNEMERSCHAP	15
1.1 Het begrip ondernemen	15
1.2 Leiderschap en management	17
1.3 Finaliteit van de onderneming	19
1.4 Duurzame ontwikkeling en duurzaam ondernemen	21
1.5 Ondernemen en innovatie	23
1.6 Spin-offs en start-ups	24
HOOFDSTUK 2	
INNOVATIE EN PRODUCTLEVENS CYCLUS	27
2.1 Innovatie	27
2.2 Productlevenscyclus	28
2.3 Bedenkingen – voorbeelden	34
2.3.1 Productcategorie – productsubcategorie – merk – model	34
2.3.2 Industrietak – innovator	35
2.3.3 Verlenging van de PLC	36
2.3.4 Foothill-verschijnsel	37
2.3.5 Rageproducten	37
2.3.6 Grondstoffen en energieën	38
2.4 Nut van het concept PLC	39
2.5 PLC en kostprijs	39
HOOFDSTUK 3	
HET ONDERNEMINGSPLAN	43
3.1 De opstart van een onderneming	43
3.2 Waarom een ondernemingsplan?	43
3.3 Het ondernemingsplan	45
3.4 Missie, visie, doelstellingen, strategie	46
3.5 Classificatie van ondernemingen	48

3.5.1	Economische activiteit	48
3.5.2	Bedrijf als een juridische entiteit	49
3.5.3	Bedrijf als boekhoudkundige entiteit	51
3.5.4	Marktstructuur	52

HOOFDSTUK 4

ORGANISATIESTRUCTUREN 55

4.1	Organiseren en organisatiestructuur	55
4.1.1	Organisatieschema – organogram	56
4.1.2	Organisatiehandleiding	58
4.2	Lijn en staf binnen de organisatiestructuur	59
4.2.1	Lijnorganisatie	59
4.2.2	Lijn- en staforganisatie	61
4.3	Delegatie, centralisatie en decentralisatie van bevoegdheden	63
4.4	Formele organisatiestructuren	65
4.4.1	Functionele organisatiestructuur	65
4.4.2	De product/marktorganisatie	68
4.4.3	Matrixorganisatie	71
4.5	Integratievormen	75
4.6	Informele structuren	76
4.7	Structuren in beweging	77

HOOFDSTUK 5

ALGEMENE BOEKHOUDING 81

5.1	Inleiding	81
5.2	Principes van de algemene boekhouding	83
5.2.1	Begrip	83
5.2.2	De zaaktheorie	83
5.2.3	De dubbele boekhouding	84
5.3	De balans	85
5.3.1	Begrip	85
5.3.2	Inhoud	86
5.3.3	Belang	87
5.3.4	Wettelijke voorschriften betreffende de verslaggeving	90
5.3.5	De sociale balans	95
5.3.6	Boekhouden met opeenvolgende balansen	96
5.4	De rekening en het journaal	97
5.4.1	De rekening	97

5.4.2	De jaarrekening	100
5.4.3	Voorbeeld	101
5.5	De resultatenrekening	107
5.5.1	Begrip	107
5.5.2	Inhoud	107
5.5.3	Belang	109
5.5.4	Wettelijke voorschriften betreffende de verslaggeving	112
5.6	Slotbemerkingen	116
	Bijlage A: Model van een volledige balans	118

HOOFDSTUK 6

FINANCIËLE ANALYSE EN FINANCIERING **123**

6.1	Inleiding	123
6.2	Vermogensstroomanalyse	124
6.2.1	Vermogensstroomcyclus en vermogensstroomanalyse	124
6.2.2	Voorbeeld	126
6.3	Ratioanalyse	128
6.3.1	Belangrijkste kengetallen in verband met de financiële structuur en financiering	128
6.3.2	Belangrijkste kengetallen in verband met het rendement en de rentabiliteit	133
6.3.3	Voorbeeld	139
6.4	Financiering	143
6.4.1	Financieringsmiddelen op lange en middellange termijn	143
6.4.2	Financieringsmiddelen op korte termijn	146
6.5	Waardering van een onderneming	147

HOOFDSTUK 7

KOSTPRIJSSYSTEMEN **151**

7.1	Inleiding	151
7.2	Kostprijselementen	152
7.3	Vaste en variabele kosten	153
7.3.1	Vaste kosten	153
7.3.2	Variabele kosten	154
7.4	Directe en indirecte kosten	155
7.4.1	Directe kosten	155
7.4.2	Directe materiaalkosten	155
7.4.3	Directe loonkosten	157

7.4.4	Indirecte kosten	157
7.4.5	Primitieve toeslagmethode	158
7.4.6	Verfijnde toeslagmethode	159
7.4.7	Kostenplaatsmethode (methode der homogene centra)	159
7.4.8	Voorbeeld	160
7.5	Afschrijvingen	164
7.5.1	Definities	164
7.5.2	Belangrijke aspecten	165
7.5.3	Investeringskosten en residuwaarde	167
7.5.4	Afschrijvingsperiode	167
7.5.5	Afschrijvingsmethode	168
7.6	Kostprijsberekeningsmethoden	170
7.7	Historische totale kostprijs	171
7.7.1	Principe	171
7.7.2	Moelijkheden	171
7.7.3	Nadelen	172
7.7.4	Voorbeeld	173
7.8	Industriële standaardkostprijs	175
7.8.1	Principe	175
7.8.2	Voordelen	175
7.8.3	Nadelen	176
7.8.4	Voorbeeld	176
7.9	Evenredige standaardkostprijs (marginale kostprijs)	177
7.9.1	Principe	177
7.9.2	Voordelen	178
7.9.3	Nadelen	179
7.9.4	Voorbeeld	179
7.9.5	Dodepunctdiagram (break even chart)	179
7.9.6	Resultaatmaximalisatie	182
7.10	Afwijkingsanalyse	182
7.10.1	Principe	182
7.10.2	Voorbeeld	183
7.11	Activity based costing	184
7.11.1	Inleiding	184
7.11.2	Activity based costing	185
7.11.3	Voorbeeld	187
7.11.4	Time driven activity based costing	189
7.12	Even vergelijken	189
7.13	Target costing	192
7.13.1	Principe	192

7.13.2 Werkwijze	193
7.13.3 Besluit	195

HOOFDSTUK 8

BUDGETTERING EN KASPLANNING **197**

8.1 Inleiding	197
8.2 Budgettering als beheersproces	198
8.3 Soorten budgetten	200
8.4 Functionele indeling van de budgetten	200
8.4.1 Deelbudgetten	201
8.4.2 Samenhang van de diverse deelbudgetten	203
8.4.3 Voorbeeld	204
8.5 Budgetcontrole	213
8.5.1 Afwijkingsanalyse	213
8.5.2 Voorbeelden	214
8.6 Kasplanning	218
8.6.1 Basisvoorwaarden voor een evenwichtig financieel beheer	218
8.6.2 Plannen van de toekomstige uitgaven en inkomsten	219
8.6.3 Het evenwicht herstellen	221
8.7 Besluit	222

HOOFDSTUK 9

INVESTERINGSANALYSE **225**

9.1 Probleemstelling	225
9.2 De kern van het probleem	225
9.3 De basisgegevens	227
9.3.1 De horizon	227
9.3.2 Het uitgavenpatroon	227
9.3.3 Het inkomstenpatroon	228
9.3.4 Kasstroom	228
9.4 Financiële evaluatie	228
9.5 Samengestelde interesten, actualisatie en annuïteiten	230
9.5.1 Samengestelde interesten	230
9.5.2 Actualisatie	231
9.5.3 Annuïteit	233
9.5.4 Enkele voorbeelden en oefeningen	234
9.6 Enkele beoordelingscriteria van investeringen	236
9.6.1 Pay back-periode P (terugbetalingstermijn)	236

9.6.2	Discounted cashflow (netto huidige waarde of net present value)	237
9.6.3	Profitability index	238
9.6.4	Internal rate of return (inwendige rendementsgraad)	238
9.6.5	Besluit	240
9.7	Oefeningen op beslissingscriteria	240
9.8	De factor 'risico'	244
9.9	Besluit	245

REFERENTIELIJST**251**

TEN GELEIDE

Dit boek is een kennismaking met bedrijfskunde en ondernemerschap. Ondernemen en bedrijfskunde zijn immers sterk met elkaar verweven. Succesvol ondernemen mag dan veeleer een kunst lijken, het vraagt ook om de toepassing van een aantal bedrijfskundige technieken. Die generieke technieken ondersteunen het nemen van beslissingen in een wereld waarin ondernemers steeds nieuwe uitdagingen moeten aangaan. Disruptieve innovatie, ICT-revolutie, globalisering en nieuwe maatschappelijke trends liggen aan de basis van steeds grotere en snellere veranderingen in het ondernemingslandschap.

Dit studiemateriaal werd ontwikkeld voor een publiek dat geen specialisatie beoogt in specifieke bedrijfskundige technieken, maar wel voldoende kennis, inzicht en vaardigheden wenst te ontwikkelen om in een onderneming succesvol te kunnen opereren.

Het uitgangspunt is de ondernemer en de maatschappelijke context waarin hij zijn activiteit ontwikkelt: de onderneming streeft naar meerwaarde in een sociale markteconomie. Het ontwikkelen en op de markt brengen van (innovatieve) producten en diensten is de eerste aanleiding en oorzaak van het bestaan van de onderneming. Vandaar dat we ingaan op de concepten 'innovatie' en 'productlevenscyclus'. Het ontwikkelen van een succesvolle onderneming impliceert een visie, steunend op een doordacht toekomstscenario, vertaald in een ondernemingsplan. En naarmate de onderneming groeit, krijgt ook haar structuur meer aandacht, want de manier van werken en zakendoen staat voortdurend onder druk.

Een onderneming beoogt economische resultaten. Daarom dient zij periodisch met al haar stakeholders (aandeelhouders, overheid, leveranciers, klanten, medewerkers ...) te communiceren over haar bedrijfsresultaten. Om die reden komt de algemene boekhouding, resulterend in een balans en resultatenrekening, hier aan bod. Daarna volgt de financiële analyse die toelaat de financiële gezondheid te beoordelen. Vermits de bedrijfsresultaten afhangen van het ver-

schil tussen verkoopprijzen en kostprijzen, wordt er ook dieper ingegaan op de technieken van kostprijsberekening. En het voeren van een adequaat budgettair beleid is nodig om de onderneming op de gewenste koers te houden

Ten slotte brengen we een inleiding tot de investeringsanalyse. Investerings zijn het middel bij uitstek om het voortbestaan van de onderneming te verzekeren.

Ludo Gelders

**HOOFDSTUK 1
ONDERNEMERSCHAP**

**HOOFDSTUK 2
INNOVATIE EN PRODUCTLEVENSCYCLUS**

**HOOFDSTUK 3
HET ONDERNEMINGSPLAN**

**HOOFDSTUK 4
ORGANISATIESTRUCTUREN**

**HOOFDSTUK 5
ALGEMENE BOEKHOUDING**

**HOOFDSTUK 6
FINANCIËLE ANALYSE EN FINANCIERING**

**HOOFDSTUK 7
KOSTPRIJSSYSTEMEN**

**HOOFDSTUK 8
BUDGETTERING EN KASPLANNING**

**HOOFDSTUK 9
INVESTERINGSANALYSE**

- 1.1 Het begrip ondernemen
- 1.2 Leiderschap en management
- 1.3 Finaliteit van de onderneming
- 1.4 Duurzame ontwikkeling en duurzaam ondernemen
- 1.5 Ondernemen en innovatie
- 1.6 Spin-offs en start-ups

HOOFDSTUK 1

ONDERNEMERSCHAP

1.1 HET BEGRIP ONDERNEMEN

Ondernemerschap is haast zo oud als de mensheid zelf. De Egyptische piramides waren enorme projecten met massale inspanningen inzake planning en organisatie van menselijke activiteit. Hetzelfde kan gezegd worden van de Alpentocht van Hannibal, de bouw en exploitatie van Romeinse villa's, de kathedralenbouw in de middeleeuwen, de veldslagen van Napoleon en de uitbreiding van het Britse Imperium.

Ondernemerschap is altijd in de menselijke maatschappij aanwezig geweest. Tientallen beroemde figuren in de loop van de geschiedenis, zoals Plato, Socrates, Alexander de Grote, Thomas Morus, Machiavelli, Adam Smith en Napoleon hebben bijgedragen tot het ontwikkelen van ideeën rond leiderschap en beleid.

In de economische literatuur duikt het begrip 'ondernemen' voor het eerst op in de achttiende eeuw bij J.B. Say. Voor hem is de ondernemer de spil van de economie: hij combineert de drie productiefactoren (de 3 M's: *Men – Materials – Money*) met als doel winst na te streven. Auteurs zoals F. Knight en F. Hawley leggen vooral de nadruk op het risicodragend karakter van het ondernemerschap. Dit risico verantwoordt dan de controlemacht, de vergoeding en het eigendomsrecht (kapitalisme) van de ondernemer.

Joseph Schumpeter (1883-1950) was waarschijnlijk de eerste wetenschapper die theorieën rond het ondernemerschap ontwikkelde. Daarin treedt de entrepreneur op als ondernemer-innovator, die steeds naar nieuwe combinaties van productiefactoren zoekt. Hij introduceert nieuwe goederen, verbetert bestaande producten, boort nieuwe markten aan. De ondernemer is een dynamisch en uitzonderlijk type die economische vooruitgang schept. Echte vooruitgang is volgens Schumpeter de 'creatieve destructie', bv. het kwartsuurwerk dat het mechanische vervangt, of de reactiemotor die de benzinemotor opzijshift. Het gaat dus om disruptieve of radicale vernieuwing. Schumpe-

ter bedacht overigens het woord *Unternehmersgeist* (cf. ondernemingsgeest/ ondernemingszin).

Vandaag wordt de ondernemer algemeen erkend als een belangrijke motor van maatschappelijke vooruitgang. Dankzij zijn initiatief, leiderschap en doorzettingsvermogen worden nieuwe opportuniteiten ontdekt en geëxploiteerd. Dat genereert (meestal) winst, maar ook belangrijke bijdragen aan de maatschappij (economische groei, tewerkstelling, sociale en fiscale bijdragen enz.).

Entrepreneurschap vertoont zich in vele gedaantes. Bij het begrip entrepreneur denken we traditioneel aan de grondleggers van grote gevestigde bedrijven zoals Ford, GM, IBM of Shell. Maar de iconen van de vrij jonge reuzen uit de ICT-wereld (Google, Apple, Facebook, Amazon...) zijn nog beter bekend bij het grote publiek. Soms gedragen zij zich overigens als echte mediasterren.

Volgens Schumpeter moest entrepreneurschap (de ondernemer-innovator) vooral gezocht worden in grote bedrijven omdat die de nodige middelen hebben voor innovatie. De ervaring heeft echter ook geleerd dat echte innovatie in grote bedrijven in de verdrukking kan komen om verschillende redenen: creatieve ideeën raken soms niet tot bij de top of medewerkers zijn onvoldoende gemotiveerd. Soms belemmert de hiërarchie zelfs nieuwe ideeën omdat zij een bedreiging vormen voor bestaande productlijnen (de pc was een bedreiging voor de mainframe, de laptop voor de pc enz.).

Om de ondernemingszin intern levendig te houden, ontwikkelen grote bedrijven soms systemen van begeleiding en ondersteuning voor medewerkers, die creatieve ideeën willen ontwikkelen tot concrete concepten of producten. Dat is uiteraard alleen mogelijk in bedrijven die daarvoor het gepaste klimaat scheppen (o.a. voorzien in een budget voor experimenten, falen wordt niet bestraft, succes wordt beloond...). Men spreekt dan van intern ondernemerschap (*intrapreneurship*).

In de laatste decennia ontwikkelde zich nog een nieuw fenomeen, nl. de stijgende rol van kenniscentra in het ondernemingslandschap. Onderzoeksgroepen uit universiteiten, hogescholen en andere onderzoekspolen staan regelmatig aan de wieg van nieuwe bedrijven.

1.2 LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT

De ondernemer (*entrepreneur* of *intrapreneur*) is dus een gedreven persoonlijkheid die steeds op zoek is naar nieuwe opportuniteiten, op de externe markt of in de onderneming zelf. Hij vraagt zich af wat de onderneming moet doen om succes te boeken. Hij manifesteert leiderschap en visie in het aangeven van de richting, het samenstellen van zijn team en het motiveren van de medewerkers voor het bereiken van ambitieuze doelstellingen. In die zin stelt hij het status quo voortdurend ter discussie. Hij wil 'de juiste dingen doen'.

Maar het volstaat niet 'de juiste dingen te doen', men moet ook 'de dingen juist doen'. Dat betekent dat de productie en de dienstverlening op een correcte en economische manier moeten verlopen met oog voor het rendement, de kostprijs, de kwaliteit enz. Dat betekent systemen invoeren die dat op een stabiele manier mogelijk maken, d.w.z. orde scheppen en het bewaren van een zeker status quo in systemen die ervoor zorgen dat leveranciers en medewerkers betaald worden, klanten beleverd en gefactureerd, machines onderhouden enz.

Reeds in 1886 publiceerde Henry Towne een bijdrage in de *ASME Transactions* onder de veelzeggende titel 'The Engineer as Economist'. Hij riep de ingenieurs op aandacht te schenken aan productiviteit en rationele economische calculus. Tot dan toe was de ingenieur vooral bezig geweest met het overwinnen van de krachten van de natuur. Vanaf 1895 publiceerde F.W. Taylor (een werktuigkundig ingenieur) tal van artikels waarin de basis van het wetenschappelijk productiebeheer gelegd werd (tijd- en methodestudies, werkplanning, kostencontrole enz.).

Henry Fayol definieerde de algemene beleidsfunctie als de motor van de onderneming in zijn *Administration générale et industrielle* (1916). De algemene managementfunctie (*le gouvernement de l'entreprise*) besloeg de volgende leidinggevende taken: *prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler*.

Peter Drucker (1909-2005) definieert de zgn. *managerial approach*. Hij vertrekt van het standpunt dat hedendaagse ondernemingen te complex geworden zijn om door één persoon geleid te worden. Er ontstaat een nieuwe klasse van managers die werken in opdracht van de eigenaars, die meestal zelf geen operationele functie meer opnemen in het bedrijf (tenzij in familiebedrijven). Drucker spreekt over de 4 M's: *Men – Materials – Money – Management*. De finaliteit blijft nog steeds winst voor de eigenaars (*stockholders*), maar er kunnen ook andere doelstellingen nagestreefd worden (bv. *growth* i.p.v. *profit*). Karakteristiek is dat de managersklasse een specifieke opleiding genoten heeft en de

ontwikkeling van de organisatie doet verlopen volgens gepaste organisatievormen en methoden.

Maar management is geen ploeg van technocraten die voor elk probleem een pasklare oplossing heeft. Zij vormen een ploeg die de globale leiding op zich neemt, alle mogelijkheden exploiteert en de mensen in de organisatie motiveert en stimuleert. Management fungeert als een voetbalploeg die haar doelstelling vastlegt (winnen of niet verliezen), haar strategie bepaalt (offensief of defensief spelen) en daar de beste tactiek of organisatie (de opstelling van de spelers) voor kiest.

De succesrijke uitbreiding van de Amerikaanse multinationals in de jaren zestig en de snelle economische expansie van Japan na de Tweede Wereldoorlog worden in hoge mate toegeschreven aan de aanwending van gepaste organisatiestructuren en van wetenschappelijke beleidsmethodes. Van hedendaagse managers wordt verwacht dat zij leiding geven (mensen motiveren en stimuleren), plannen (doelstellingen formuleren en strategieën bedenken om ze te behalen), organiseren (taakverdeling en beslissingslijnen bepalen) en controleren (voortgang meten en correctieve acties nemen).

Uit het voorgaande blijkt dat zowel entrepreneurs als managers over leiderschapskwaliteiten moeten beschikken, maar ook over een goede dosis kennis inzake beleidstechnieken. Jammer genoeg zijn deze kwaliteiten niet altijd verenigd in één persoon. Zo is gebleken dat de meest creatieve denkers/uitvinders soms weinig managementkwaliteiten hebben. Dat hoeft niet noodzakelijk een probleem te zijn indien zij het management overlaten aan andere actoren. Topmanagement is verantwoordelijk voor de algemene ontwikkeling van de onderneming. Van hen mag zowel leiderschap als managementkennis verwacht worden. Leiderschapskwaliteiten zijn natuurlijk belangrijker naarmate men hoger in de hiërarchie staat.

Uit een onderzoek van *De Standaard* (mei 2015) bleek dat de volgende leiderschapskwaliteiten van CEO's (*chief executive officers*) verwacht worden:

- ◆ Passie: de CEO is geen onverschillige huurling, maar heeft de drive van een entrepreneur.
- ◆ Transparantie: de moderne CEO is empathisch en toegankelijk.
- ◆ Durven: hij weet dat beslissingen nemen geen exacte wetenschap is en is bereid risico's te nemen (zoals een entrepreneur doet).
- ◆ Teamspeler: dat is bij uitstek een managementkwaliteit nodig om het team mee te krijgen naar het gestelde doel.

1.3 FINALITEIT VAN DE ONDERNEMING

Volgens de klassieke economische theorie wordt de ondernemer alleen gedreven door winstbejag en streeft hij (maximale) winst na. Maar van Henry Ford is ook de volgende uitspraak bekend: 'A business that makes nothing but money is a poor business'. De meeste ondernemers worden ook gedreven door andere doelstellingen (zelfrealisatie, maatschappelijke bijdrage enz.).

De onderneming is dus niet alleen een economisch systeem van financiering, productie en marketing. Zij is ook een sociaal systeem dat welvaart genereert en als dusdanig de motor is van alle maatschappelijke vooruitgang. Inderdaad, het is door het creëren van toegevoegde waarde dat de onderneming haar leveranciers, werknemers en kapitaalverschaffers vergoedt voor hun inspanningen en bijdraagt tot het bruto nationaal product. De onderneming draagt (via de belastingen) ook bij tot het financieren van maatschappelijke voorzieningen (infrastructuur, onderwijs, sociale zekerheid...) en aan de andere kant genereert zij cashflow voor het in stand houden en uitbreiden van zichzelf (via investeringen).

De grondslag van ons economisch systeem bestaat dus in het creëren van meerwaarde, die gedefinieerd wordt als volgt:

$$MW = I - U = V_L + V_G + V_K + AF$$

waarbij: I = inkomsten van de onderneming
U = uitgaven aan derden

Het batig saldo (I – U) wordt verdeeld over:

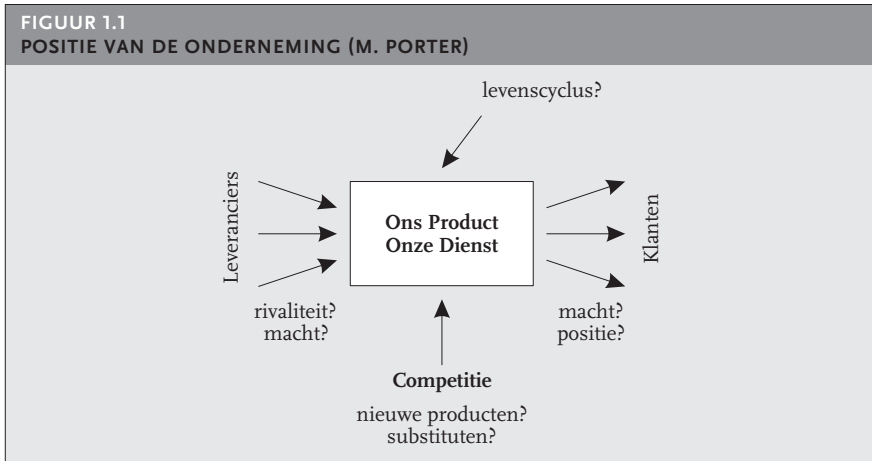
V_L = vergoeding voor lonen

V_G = vergoeding voor de gemeenschap (belastingen + sociale bijdragen)

V_K = vergoeding voor het kapitaal

AF = (marge voor) autofinanciering

In deze context is ondernemingswinst een fundamentele voorwaarde voor het in stand houden en ontwikkelen van ons maatschappelijk bestel. De vraag voor de onderneming is dus: maken we wel genoeg winst om te overleven? Winst is uiteraard slechts mogelijk indien de onderneming een sterke concurrentiepositie heeft (op het gebied van prijs, tijd en kwaliteit). Dat betekent uiteraard een hoge productiviteit, maar ook *product leaderships*, penetratievermogen op de markt enz. (zie figuur 1.1 voor het model van M. Porter).

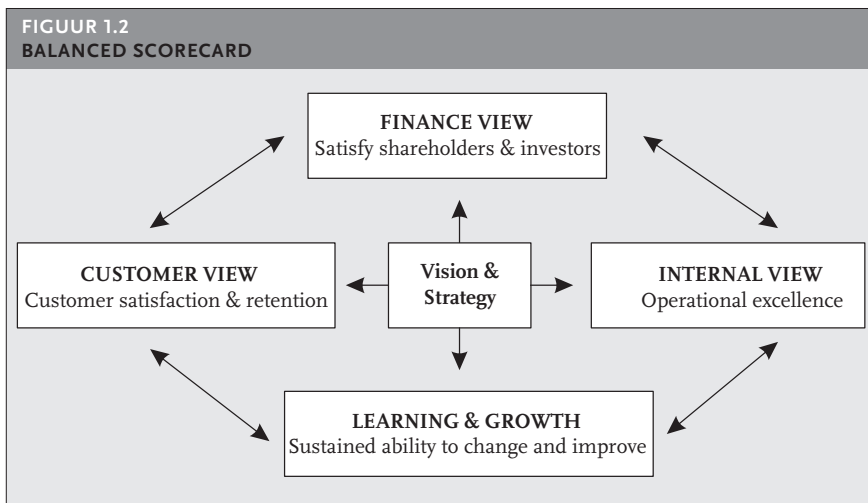


Prof. Philippe de Woot stelt het als volgt: 'De onderneming is uiteindelijk gericht op het nastreven van *economische vooruitgang* binnen de perken van een menselijk evenwicht en van een integratie in de gemeenschap, zoals die door de huidige stand van de samenleving worden bepaald'.

Samenvattend kunnen we dus stellen dat de onderneming een systeem is waarin de menselijke en materiële inbreng georganiseerd samenwerken en bewust worden geleid naar het scheppen van het welvaarts- en welzijnskader waarin de individuele mens zijn ontplooiing kan verwezenlijken. Daarom moet de onderneming met de middelen waarover ze beschikt steeds betere producten en diensten voortbrengen en hoeveelheden en prijzen die overeenstemmen met de behoeften van de markt. Daarin speelt ook de bedrijfscultuur een stevige rol.

Of de onderneming succesvol is of niet is dus een complexe multidimensionale vraag waarop een eenvoudig antwoord niet altijd mogelijk is. Recentelijk werden verschillende technieken ontwikkeld om daar een antwoord op te geven. We vermelden het EFQM-model (zie *Technische bedrijfsvoering*, hoofdstuk 6, over IKZ) en de *balanced scorecard* (zie figuur 1.2).

De onderneming opereert in het kader van een sociale markteconomie. Dat betekent een mechanisme van vrije markteconomie waar sociale correcties ingebouwd worden. Het basisaxioma van de economische wetenschap blijft echter het bestaan van schaarste. Dat wil zeggen dat 'meer A' ook 'minder B' betekent. Dat 'meer nu' ook 'minder morgen' betekent. Dat 'meer collectief inkomen' ook 'minder privé-inkomen' betekent.



1.4 DUURZAME ONTWIKKELING EN DUURZAAM ONDERNEMEN

Vandaag kan de onderneming niet meer los gezien worden van het globale maatschappelijke gebeuren. Behalve de eigenaars van het bedrijf, zijn er de werknemers, de consumenten, de overheid en alle anderen die belangen hebben in de onderneming. De onderneming zal dan ook rekening moeten houden met het welzijn van alle *stakeholders* i.p.v. uitsluitend de *stockholders*. In deze benadering van systeemdenken is de onderneming een schakel in een complex geheel. Zo ontstond het begrip ‘duurzaam ondernemen’. Het basisprincipe van duurzaam ondernemen is het integreren van de belangen van alle *stakeholders* in een langetermijnvisie. Dat staat in schril contrast met kortetermijn winstmaximalisatie ten voordele van de *shareholders* alleen.

Al naargelang de bron werd de term ‘duurzame ontwikkeling’ al in de negentiende eeuw, ofwel in 1972 ofwel in 1987 gelanceerd. De Club van Rome houdt zich sinds 1968 bezig met de analyse van de samenhang van de wereldproblemen en publiceerde in 1972 het geruchtmakende rapport *Limits to Growth*. In 1987 leverde de World Commission on Environment and Development o.l.v. de Noorse premier Brundtland haar rapport af onder de titel *Our Common Future*. Het is de definitie van dit Brundtland-rapport die het meest wordt geciteerd: ‘Sustainable development should meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs’.

Het begrip duurzaamheid (*sustainability*) sluit nauw aan bij het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of *corporate social responsibility* (CSR). In 2011 formuleerde de Europese Commissie het als volgt: ‘MVO is de verantwoordelijkheid van bedrijven voor het effect dat ze hebben op de samenleving.’ De politieke visie slaat dus op het ontwikkelen van een plan voor een wereld die ook leefbaar is voor de generaties na ons. Duurzame ontwikkeling is een evenwichtige ontwikkeling op het vlak van de economie, het milieu en de sociale cohesie, met respect voor elk van de drie dimensies. Dat is ook het uitgangspunt van de VN, die op diverse tops *sustainable development goals* (SDG’s) ontwikkelde met het doel de wereld welvarender, socialer en milieuvriendelijker te maken. Ook de ondernemingswereld lijkt in toenemende mate overtuigd van de noodzaak van duurzaam ondernemen. Het VOKA hanteert de volgende definitie: ‘Duurzaam ondernemen is het nastreven van een ondernemingsdoelstelling die duurzame waardencreatie betracht, door belang te hechten aan elke betrokkene. Het gaat om het evenwichtig afwegen van economische, sociale en ecologische waarden enerzijds en de korte en lange termijn anderzijds.’

Duurzaam ondernemen is een proces waaraan ondernemingen voortdurend moeten werken vanuit het leidmotief *People, Planet, Profit*. Soms voegt men daar nog een vierde P aan toe, nl. *Purpose*. Steeds meer ondernemingen publiceren een duurzaamheidsrapport waarin zij hun inspanningen toelichten m.b.t. klimaatimpact, milieu, kinderarbeid, gendergelijkheid enz.

Jammer genoeg leiden hevige concurrentiedruk en/of winstbejag soms tot onethisch gedrag, zoals soms blijkt uit milieurampen, ongeoorloofde kartelvorming e.d. Bij het dieselschandaal (eind 2015) bleek dat VW jarenlang de uitlaatsnormen systematisch probeerde te omzeilen via frauduleuze software. Dat kwam aan het licht kort nadat VW uitgeroepen werd tot de meest maatschappelijk verantwoorde onderneming in de autosector (op basis van de Dow Jones Sustainability Index). Het bracht VW enorm in diskrediet en resulteerde in miljardenboetes en -claims. De imagoschade voor ‘Das Auto’ was fenomenaal. Ook andere merken deelden in de klappen van ‘Dieselgate’. Zelfs het kwaliteitslabel ‘made in Germany’ kwam onder druk.

Aan de andere kant ziet men vandaag drinkwatermaatschappijen die de burger aansporen tot zuinig waterverbruik en elektriciteitsmaatschappijen die de consument advies geven inzake energiebesparing. Geen evidenties voor een klassieke ondernemer die streeft naar winstmaximalisatie en omzetsijging.