

MARK VAN COUWENBERGHE

BASISBEGRIPPEN
VAN BEDRIJFS
MANAGEMENT

| OWL PRESS |

Aan mijn ouders

Aan mijn moeder,
van wie ik de creativiteit met woorden kreeg
en die mij als kind aanmoedigde om te schrijven.

Aan mijn vader,
die me de passie voor het bedrijfsleven doorgaf
en mijn eerste supporter was toen ik startte met lesgeven.

Mark

VOORWOORD	17
INLEIDING	19
CASES	21
DE SOEPBAR	21
DE FABRIKANT VAN SLAAPCOMFORT	23
HET WEBDESIGNBUREAU	25
HOOFDSTUK 1. WAT IS EEN BEDRIJF?	29
1. DEFINITIE VAN EEN BEDRIJF	31
2. SOORTEN BEDRIJVEN	34
2.1. DE AARD VAN DE ACTIVITEIT	34
2.2. HET TYPE KLANTEN	34
2.3. HET TYPE SECTOR	35
2.4. VENNOOTSCHAPSVORMEN	37
3. SHAREHOLDERS EN STAKEHOLDERS	38
3.1. SHAREHOLDERS	38
3.2. STAKEHOLDERS	39
4. BEDRIJFSFUNCTIES	42
4.1. ONTWIKKELINGSFUNCTIE	43
4.2. MARKETINGFUNCTIE	43
4.3. VERKOOPFUNCTIE	44
4.4. OPERATIONELE FUNCTIE	44
4.5. LOGISTIEKE FUNCTIE	44
4.6. FINANCIËLE FUNCTIE	45
4.7. ONDERSTEUNENDE FUNCTIE	45
5. CASES	46

HOOFDSTUK 2. BUSINESS MODEL CANVAS 49

1. BEDRIJFSMODEL	50
2. BUSINESS MODEL CANVAS	51
2.1. FRONTOFFICEBOUWSTENEN	52
2.2. BACKOFFICEBOUWSTENEN	59
3. ILLUSTRATIES VAN BUSINESS MODEL CANVAS	66
3.1. MCDONALD'S	66
3.2. NESPRESSO	68
3.3. UBER	71
3.4. SPOTIFY	73
4. CASES	76
4.1. HET SOEPHUISJE	76
4.2. HAPPY MOON	78
4.3. STORYTELLERS	80
5. STERKTES EN ZWAKTES VAN HET BUSINESS MODEL CANVAS	82
5.1. STERKTES	82
5.2. ZWAKTES	82

HOOFDSTUK 3. VALUE PROPOSITION CANVAS EN ENVIRONMENT MAP 85

1. VALUE PROPOSITION CANVAS (VPC)	87
1.1. DEFINITIE	87
1.2. ONDERDELEN	88
1.3. CASES	92
2. BUSINESS MODEL ENVIRONMENT MAP	95
2.1. DEFINITIE	95
2.2. ONDERDELEN	96

3. VIJFKRACHTENMODEL VAN MICHAEL PORTER 98

3.1. KRACHT VAN LEVERANCIERS	98
3.2. KRACHT VAN KLANTEN	99
3.3. KRACHT VAN SUBSTITUTEN EN COMPLEMENTAIRE PRODUCTEN EN DIENSTEN	99
3.4. KRACHT VAN NIEUWE CONCURRENTEN	99
3.5. KRACHT VAN BESTAANDE CONCURRENTEN	100

4. DESTEP-ANALYSE 101

4.1. DEMOGRAFISCHE INVLOEDSELEMENTEN	101
4.2. ECONOMISCHE INVLOEDSELEMENTEN	102
4.3. SOCIO-CULTURELE INVLOEDSELEMENTEN	102
4.4. TECHNOLOGISCHE INVLOEDSELEMENTEN	102
4.5. ECOLOGISCHE INVLOEDSELEMENTEN	103
4.6. POLITIEKE INVLOEDSELEMENTEN	103

HOOFDSTUK 4. BEDRIJFSMODELLEN 105

1. WAT IS EEN BEDRIJFSMODEL? 107

2. BEDRIJFSMODELINNOVATIE 108

2.1. DISRUPTIES	108
2.2. NIEUWE BEDRIJVEN	109
2.3. CONSUMENT	109
2.4. TECHNOLOGIE	109
2.5. REGELS	110
2.6. FUSIES EN OVERNAMEN	110

3. BASISKEUZE QUA CONCURRENTIESTRATEGIE 112

3.1. LAGEKOSTENSTRATEGIE	112
3.2. PRODUCTDIFFERENTIATIESTRATEGIE	114
3.3. INTERNATIONALISERING	117

4. PATRONEN IN BEDRIJFSMODELLEN 119

4.1. UNBUNDLING	120
4.2. LONG TAIL	123
4.3. MULTI-SIDED	125
4.4. FREEMIUM	126
4.5. OPEN	128

5.	ANDERE BEDRIJFSMODEL PATRONEN	129
5.1.	ADD-ON	129
5.2.	BAIT AND HOOK	130
5.3.	CROSSSELLING	130
5.4.	FLATRATE	131
5.5.	TIMESHARING	132
5.6.	FRANCHISING	132
5.7.	ONE STOP SOLUTION	133
5.8.	WHITE LABEL	133
6.	BLUE OCEAN-MODEL	134
6.1.	BOUWSTENEN	135
6.2.	MISVATTINGEN	137

HOOFDSTUK 5. BEDRIJFSSTRATEGIE 141

1.	STRATEGISCH MODEL	145
1.1.	MISSIE	145
1.2.	VISIE	146
1.3.	WAARDEN	147
1.4.	STRATEGIE	150
1.5.	DOELSTELLINGEN EN ACTIES	151
2.	CAUSATION EN EFFECTUATION	154
2.1.	CAUSATION	154
2.2.	EFFECTUATION	154
3.	BALANCED SCORECARD	159
3.1.	FINANCIEEL PERSPECTIEF	160
3.2.	KLANTENPERSPECTIEF	160
3.3.	INTERNE-PROCESSEN PERSPECTIEF	160
3.4.	LEER- EN GROEIPERSPECTIEF	160
4.	STRATEGISCHE TOOLBOX	162
4.1.	SWOT-ANALYSE	162
4.2.	ANSOFF-MATRIX	163
4.3.	BCG-MATRIX	165

HOOFDSTUK 6. ORGANISATIESTRUCTUUR 169

1.	BASISPRINCIPES VAN ORGANISATIESTRUCTUUR	173
2.	ONTWERPSTAPPEN IN EEN ORGANISATIESTRUCTUUR	174
2.1.	STAP 1. ARBEIDSVERDELING	174
2.2.	STAP 2. VERDELING VAN BESLISSINGSBEVOEGDHEDEN	174
2.3.	STAP 3. BEPALING VAN DE SPAN OF CONTROL	175
3.	EVOLUTIONAIR PROCES VAN ORGANISATIESTRUCTUUR	175
3.1.	PIONIERSORGANISATIE	175
3.2.	BUREAUCRATISCHE ORGANISATIE	176
3.3.	FLEXIBELE ORGANISATIE	176
3.4.	HYPERFLEXIBELE ORGANISATIE	176
4.	BASISVORMEN VAN ORGANISATIESTRUCTUREN	177
4.1.	FUNCTIONELE STRUCTUUR	177
4.2.	DIVISIESTRUCTUUR	179
4.3.	MATRIXSTRUCTUUR OF PROJECTSTRUCTUUR	181
4.4.	HYBRIDE EN ANDERE STRUCTUREN	182
5.	DE OPTIMALE ORGANISATIESTRUCTUUR?	184
5.1.	GROOTTE	184
5.2.	STRATEGIE	184
5.3.	OMGEVING	184
6.	HET BELANG VAN TEAMS IN EEN ORGANISATIESTRUCTUUR	186

HOOFDSTUK 7. LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT 191

1. BASISBEGRIPPEN VAN LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT	195
1.1. LEIDERSCHAP	195
1.2. MANAGEMENT	198
2. MANAGEMENTBENADERINGEN	200
2.1. MANAGEMENT BY OBJECTIVES	200
2.2. MANAGEMENT BY EXCEPTION	200
2.3. SITUATIONEEL LEIDERSCHAP	201
2.4. MANAGEMENT BY WALKING AROUND	203
3. MANAGEMENTTOOLS	204
3.1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)-TOOL	204
3.2. EMPLOYEE ENGAGEMENT (OF SATISFACTION) SURVEY	205
3.3. BENCHMARKING	205

HOOFDSTUK 8. BEDRIJFSCULTUUR 207

1. DEFINITIE EN KENMERKEN VAN BEDRIJFSCULTUUR	211
2. SOORTEN BEDRIJFSCULTUREN	213
2.1. BEDRIJFSCULTUURMODEL VAN QUINN EN ROHBAUGH	214
2.2. BEDRIJFSCULTUURMODEL VAN HANDY EN HARRISON	215
2.3. BEDRIJFSCULTUURMODEL VAN DEAL EN KENNEDY	218
2.4. BEDRIJFSCULTUURMODEL VAN HOFSTEDE	220
3. VOOR- EN NADELEN VAN EEN STERKE BEDRIJFSCULTUUR	222
4. BELANG VAN BEDRIJFSCULTUUR	225

HOOFDSTUK 9. MOTIVATIETHEORIEËN 227

1. BELANG VAN MOTIVATIE	230
2. MOTIVATIETHEORIEËN	231
2.1. TAYLORISME	231
2.2. BEHOEFTEPIRAMIDE VAN MASLOW	232
2.3. MAYO	235
2.4. HERZBERG	236
2.5. LOCKE EN LATHAM	237
3. INSPRAAK EN PARTICIPATIE	239
3.1. INSPRAAKMOGELIJKHEDEN	240
3.2. INSPRAAKORGANEN	240
3.3. PARTICIPATIE	242

HOOFDSTUK 10. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN 245

1. DEFINITIE MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	249
1.1. ECONOMIE: PROFIT	249
1.2. MAATSCHAPPIJ: PEOPLE	250
1.3. MILIEU: PLANET	250
2. DEUGDELIJK BESTUUR	253
3. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN EN HET BUSINESS MODEL CANVAS	255
4. DE DON'TS VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	257
5. DE SOCIAAL-ETHISCHE AUDIT	259

HOOFDSTUK 11. BASISTHEMA'S IN BEDRIJFS-MANAGEMENT 265

1. MARKETING	266
1.1. MARKETINGMIX	266
1.2. STERKE MERKEN	272
2. OPERATIONS	274
2.1. PRODUCTIE	274
2.2. KWALITEITZORG	274
2.3. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	278
3. FINANCE	279
3.1. FINANCIERING	279
3.2. JAARREKENING	282
3.3. FINANCIËLE GEZONDHEID	284
3.4. BUDGETTERING	288
3.5. RISICOMANAGEMENT	290
4. HUMAN RESOURCES	293
4.1. HUMANRESOURCESMANAGEMENT	293
4.2. HET INCLUSIEVE BEDRIJF	296
4.3. HET NIEUWE WERKEN	298

HOOFDSTUK 12. DE DO'S EN DON'TS IN BEDRIJFSMANAGEMENT 301

1. DO'S	302
1.1. METEN IS WETEN	302
1.2. WALK THE TALK	302
1.3. OMARM EN STUUR VERANDERING	303
1.4. DOORBREEK DE GRENZEN VAN HET BEDRIJF	303
1.5. DIGITALISERING IS EEN BONDGENOOT	304
2. DON'TS	305
2.1. EEN BRILJANT ZAKENIDEE? GEEN EEUWIG LEVEN	305
2.2. TRENDS? HET IS NIET ALTIJD WAT HET LIJKT	305
2.3. ORGANISATIESTRUCTUUR: EEN DOEL	306

2.4. UITSTROOM ONDER DE MAT VEGEN	306
2.5. BUIKGEVOEL IS DOMINANT	307

HOOFDSTUK 13. HET BEDRIJF VAN DE TOEKOMST 311

1. MEGATRENDS	312
2. PRINCIPES VAN HET BEDRIJF VAN DE TOEKOMST	313
3. TRENDS IN HET BEDRIJF VAN DE TOEKOMST	314
3.1. E(VERYWHERE)-COMMERCE	314
3.2. ENTERTAINMENTBEDRIJVEN	317
3.3. EMOTIONELE TECHNOLOGIE	317
3.4. NEXT LEVEL DIGITAL	318
3.5. TERUGKEER VAN LOCAL	319
3.6. NEW COMPETITION	319
3.7. ZERO THINKING, ZERO EFFORT	319

HOOFDSTUK 14. AI ALS GAME CHANGER 321

1. EEN GAME CHANGER	323
2. TOEPASSINGEN	325
3. VALKUILEN	328

NAWOORD 331

LEXICON 333

BRONNEN 349

VOORWOORD

Na een loopbaan van twee decennia als manager in internationale bedrijven maakte ik de overstap naar het onderwijs als lesgever van economische vakken, waaronder Bedrijfsmanagement en Business games. Ik bouwde de in de praktijk opgedane kennis en ervaring verder uit door een intensieve netwerking en samenwerking met ondernemers en topmanagers uit diverse sectoren.

Het boek *Basisbegrippen van bedrijfsmanagement* biedt een kompas in de verkenning van de fundamenteën van bedrijfsmanagement. Veel aandacht werd besteed aan het helder formuleren van het *bedrijfsjargon* waardoor ook de lezer zonder bedrijfseconomische voorkennis een stevig inzicht krijgt in de materie. Het lexicon achteraan in het boek is een handig naslag-instrument. Bovendien ondersteunen drie cases en vele voorbeelden en getuigenissen de theoretische uitwerking door het hele boek heen.

Ik nodig jou als lezer uit op een tocht in de wereld van het bedrijfsmanagement en hoop je te laten proeven van de praktijk. Ik wens je een boeiende en uitdagende leeservaring!

Mark Van Couwenberghe
Gent, voorjaar 2026

INLEIDING

De cases van drie (fictieve) bedrijven vormen de rode draad van het boek. Drie uiteenlopende bedrijven qua activiteit en schaalgrootte zijn de toetssteen van de aangereikte concepten en modellen.

In hoofdstuk 1 staan wij stil bij de afbakening van het begrip ‘bedrijf’ en werken wij een beknopte typologie uit. Het bedrijfsmodel brengt de essentie van een bedrijf in kaart. Wij zoomen in op de methodologie van het Business Model Canvas (BMC) om dat model vorm te geven en te gebruiken als tool van bedrijfsmanagement. Dat alles komt uitgebreid aan bod in hoofdstuk 2. Het Value Proposition Canvas (VPC) uit hoofdstuk 3 is een uitdieping van het Business Model Canvas en stelt ons in staat de waardepropositie van een bedrijf in detail te ontwerpen.

In hoofdstuk 4 stippelen wij een parcours uit langs een selectie van de meest gangbare bedrijfsmodellen. De missie, visie, waarden en strategie geven richting en focus aan een bedrijf. Die begrippen en hun onderlinge samenhang worden beschreven in hoofdstuk 5 over bedrijfsstrategie.

In hoofdstuk 6 staan wij stil bij de niet te onderschatten impact van bedrijfscultuur op het functioneren en succes van een bedrijf. Elk bedrijf is een organisatie met medewerkers die taken hebben en functies en verantwoordelijkheden bekleden. Je maakt in hoofdstuk 7 kennis met de manieren waarop wordt vormgegeven aan een organisatiestructuur. Leiderschap en management zijn niet met elkaar te verwarren elementen van bedrijfsvoering. Wij focussen op de verschillen en onderlinge verbanden in hoofdstuk 8.

De uitdaging van de leiding van een bedrijf is om het personeel te motiveren tot het bereiken van resultaten; dat kan enkel met tevreden en zelfs ‘happy’ medewerkers. In hoofdstuk 9 zal blijken dat motivatietheorieën een evolutie hebben doorgemaakt in de bedrijfswereld.

Het credo van elk hedendaags bedrijf is maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wat is het en, vooral, wat is het niet? Hoe maakt een bedrijf duurzaamheid en deugdelijk bestuur concreet waar in zijn bedrijfsactiviteiten? Het wordt allemaal duidelijk in hoofdstuk 10. Hoofdstuk 11 is een toolbox met een toelichting van enkele basisthema's van bedrijfsmanagement: *marketing*, *operations*, *finance* en *human resources*.

Wat zijn de do's en don'ts van bedrijfsmanagement? In hoofdstuk 12 deel ik mijn recept voor succes. Hoofdstuk 13 is een venster op de toekomst. Wij overlopen een aantal trends die zullen vormgeven aan het bedrijf van de toekomst.

Hoofdstuk 14 tenslotte is helemaal gewijd aan de impact van AI op de wereld van profit- en non-profitorganisaties.

Het boek rondt af met een lexicon dat alle gehanteerde begrippen uit het boek nog eens netjes op een rij zet.

CASES

DE SOEPBAR

Karel en Pieter-Jan, twee jonge broers met ondernemersbloed, sloegen de handen in elkaar om in een centrumstad een soepbar op te starten.

Het Soephuisje, dat onlangs zijn vijfde verjaardag vierde, serveert overdag verse soepen, broodjes, salades en snacks in het kleine, gezellige interieur van een historisch pand. Naast een afhaal-service hebben de broers ook een leverdienst aan scholen en bedrijven uit de stad en de onmiddellijke omgeving. Soepen maken de kern uit van het assortiment. Een aantal klassiekers komen recht uit de keuken van hun oma en worden gemaakt op basis van aloude familierecepten. De koks werken met zo weinig mogelijk vetstof; bewaarmiddelen zijn taboe in de keuken. Eenmaal per maand organiseert Het Soephuisje een 'soepavond'. Klanten zijn dan welkom voor een kookworkshop waarin nieuwe soeprecepten worden uitgetoet.

Het jonge bedrijf werkt samen met een biologische boerderij annex bakkerij uit de regio die instaat voor de aanlevering van de ingrediënten voor vrijwel alle gerechten en voor het lekkere brood. De biologische fruitsapen van de boerderij worden verkocht in de soepbar.

Karel en Pieter-Jan hebben acht werknemers in dienst, onder wie een aantal medewerkers met een lichte fysieke of mentale beperking. De broers broeden momenteel nieuwe projecten uit om hun soepbar verder te laten groeien. Een tweede vestiging behoort tot de mogelijkheden, maar Karel heeft ook al zijn oog laten vallen op het leegstaande pand naast de zaak. De schat aan recepten van oma bevat nog tal van andere gerechten die volgens Karel niet zouden misstaan op de kaart van een kleinschalig, nostalgisch restaurantje dat alleen 's avonds de deuren zou openen.



Interview met Karel

Stel jezelf kort voor.

Mijn naam is Karel. Ik ben eigenaar van Het Soephuisje. Als student werkte ik in de horecazaak van mijn ouders.

Hoe ben je ondernemer geworden?

Mijn ouders besloten na dertig jaar om hun restaurant te sluiten en te genieten van het leven. Het historische pand waarin hun zaak was gevestigd stond een half jaar leeg. Ik heb samen met vrienden de nodige renovatiewerken uitgevoerd en besloot er een soepbar in op te starten. De soepen van mijn oma waren immers altijd een groot succes geweest in het restaurant van mijn ouders. Ik vond dat ik daar een zaak omheen kon bouwen.

Wat vind je positief aan jouw job als ondernemer?

Ik haal heel veel energie uit mijn job omdat het 100% is wat ik graag doe: een lekkere en gezonde keuken voorschotelen, mensen gelukkig maken en dat allemaal door je eigen baas te zijn. Het leuke is ook dat mijn broer nu mede-eigenaar is en ik een sparringpartner heb in het nemen van beslissingen.

Welke zijn de minder positieve aspecten aan jouw job als ondernemer?

Het is mensenwerk en dat maakt dat je heel erg afhankelijk bent van jouw team. Als mensen om welke reden ook uitvallen, dan is het echt roeien met de riemen die je hebt omdat het in onze sector heel moeilijk is om goede krachten te vinden. Verder vind ik het soms moeilijk om afstand te nemen van mijn werk. Als ik er dan eens een dagje tussenuit knijp, bel ik constant met de zaak om te checken hoe alles loopt.

Waar doe je het uiteindelijk voor?

Voor diegenen die na mij komen. Ik wil de zaak doen groeien en overlaten aan mijn twee kinderen. Ze zijn nu nog piepjong maar ik hoop dat ze de ondernemerszin hebben van hun vader en de familietraditie willen voortzetten.

Welke tips of adviezen heb je op het vlak van bedrijfsmanagement?

Geef als zaakvoerder altijd het voorbeeld en steek als leidinggevende zelf voortdurend de handen uit de mouwen. Dat wordt enorm geapprecieerd door de medewerkers. En je blijft op die manier voeling houden met het werk. En dan nog iets wat ik wil meegeven: bij elke aanpassing of vernieuwing die je doorvoert in jouw bedrijf, betaal je leergeld. Niets is perfect van bij het begin. Leren uit de foutjes, bijsturen en borgen wat goed gaat!

DE FABRIKANT VAN SLAAPCOMFORT

De familie Laermans is al drie generaties actief in de wereld van het slaapcomfort. Vakmanschap en ervaring: twee troeven van het bedrijf Happy Moon.

Het bedrijf werd opgericht in de nadagen van de Tweede Wereldoorlog en is een pionier in het ontwerp en de productie van comfortabele en betaalbare matrassen voor een breed publiek. Onder impuls van de ondernemende zoon van de stichter en zijn vrouw breidde het assortiment uit met boxsprings, lattenbodems, lakens, dekbedden en hoofdkussens. Het bedrijf groeide uit tot een totaalleverancier van slaapcomfort. Er werden een drietal kleinere binnenlandse marktspelers overgenomen en Happy Moon opende productie- en verkoopvestigingen in diverse Aziatische groeimarkten waaronder China en Vietnam.

Vandaag staan de kleinkinderen van stichter Lucien Laermans aan het roer van het familiebedrijf: Sarah, Patrick en Ivo. Meubelketens en groothandelszaken vormen het klantenpubliek van Happy Moon. Het bedrijf heeft 1 550 werknemers in dienst, verspreid over acht vestigingen. Het hoofdkantoor is gevestigd in het dorp waar het ooit allemaal begon, de geboorteplaats van Lucien Laermans.

Happy Moon zet, behalve op ontwerp en productie, ook in op een onberispelijke service in alle markten waarin het actief is. Het bedrijf scoort hoog in consumentenpanels en het topmerk Moonsleep werd zeven jaar op rij uitgeroepen tot de beste matras van het land. De jongste generatie

Laermans gelooft in de kracht van innovatie en investeert in nieuwe technologie om het slaapcomfort verder te verhogen. Bovendien zet zij maximaal in op het gebruik van natuurlijke materialen.

Vorig jaar kwam een nieuwe aandeelhouder aan boord die het kapitaal gevoelig versterkte om de verdere expansie van het bedrijf te verzekeren.



Interview met Sarah

Stel jezelf kort voor.

Ik ben Sarah Laermans, CEO van Happy Moon, fabrikant van slaapcomfort-producten. Mijn man en ik zijn de trotse ouders van drie jonge kinderen.

Hoe ben je ondernemer geworden?

Ik kom uit een familie van ondernemers. Samen met mijn twee jongere broers vorm ik de derde generatie in ons bedrijf. Mijn toekomst in het bedrijf was al uitgestippeld door mijn ouders toen ik handelswetenschappen ging studeren. Als jongere had ik al voeling met het runnen van een budget en mijn ouders zagen mij als toekomstig financieel directeur. Mijn broers zijn verantwoordelijk voor de productie en het commerciële.

Wat vind je positief aan jouw job als ondernemer?

Slaapcomfort, het is een mooie branche om in te werken. Je merkt dat de samenleving meer aandacht schenkt aan een goede nachtrust en dat slapen een nieuwe vorm van wellness aan het worden is. De slaaptechnologie staat niet stil, er komen steeds betere producten op de markt en wij hebben daar een groot aandeel in. Het is leuk om in die wereld zaken te doen.

Welke zijn de minder positieve aspecten aan jouw job als ondernemer?

De dag verloopt niet altijd zoals je had gepland. Het is vaak een aaneenschakeling van onverwachte gebeurtenissen, brandjes blussen, jezelf voortdurend in allerlei bochten wringen. Ik heb het gevoel dat ik de zaken uiteindelijk wel onder controle heb, maar mis soms het zicht op de lange termijn. Wij zijn opgevoed met een hands-onmentaliteit. Niet te veel praten, overleggen, neen, gewoon de handen uit de mouwen steken en doen wat gedaan moet worden. Het is soms alsof ik op automatische piloot werk.

Waar doe je het uiteindelijk voor?

Niets is mooier dan in het familiebedrijf te werken waar ik als kind ben opgegroeid. Ik ken de meeste werknemers van toen ik een ukkepek was en in de fabriek rondliep.

Welke tips of adviezen heb je op het vlak van bedrijfsmanagement?

Neem toch af en toe afstand en bekijk de zaken met een helikopterblik. Driemaal per jaar trekken we ons met het managementteam enkele dagen terug in een gîte in het noorden van Frankrijk, om de bedrijfsresultaten en -strategie te bespreken. Het geeft me steeds de nodige zuurstof om er weer tegenaan te gaan. Het is jammer genoeg ook de enige gelegenheid om de dagelijkse rush en stress te ontvluchten.

HET WEBDESIGNBUREAU

Ondernemers Mehdi, Tom, Emre en Farah waren twee jaar geleden nog studiegenoten op de banken van de hogeschool. Vandaag vormen ze het team van Storytellers, een webdesignbureau in de hoofdstad met 24 medewerkers.

Het was niet alleen de studie, maar ook de vriendschapsband die de funding vormde van dit jonge bedrijf dat zich van bij het begin toelegde op de ontwikkeling van professionele websites. Het bedrijf biedt een *full package* van webservices aan en zorgt, behalve voor het op poten zetten van websites, ook voor het beheer en het onderhoud van de content. Daarnaast heeft het team zich verder vervolmaakt in de technologie van onder meer *search engine optimization* (zoekmachineoptimalisatie, SEO) en Google Analytics om websites optimaal te laten scoren in zoekmachines. Dat laatste is intussen een heuse minibusiness geworden en de eigenaars overwegen om die activiteit in een apart bedrijfje onder te brengen. Het webdesignbureau staat dus op een eerste scharnierpunt in zijn bestaan, namelijk het aanpassen van de bedrijfsstructuur.

Het klantenpubliek van Storytellers is te situeren in de meest uiteenlopende sectoren, maar vooral spelers in de internationale hotelwereld en overheidsorganisaties vinden de weg naar het bedrijf. De hoofdstad biedt dan

ook een uitgelezen markt voor deze types klanten. Aan de andere kant zijn kleine kmo's en particulieren een groeiend klantensegment omdat het bedrijf een laagdrempelige *web builder* aanbiedt met de naam Webuild. Ten slotte trekt Storytellers ook de educatieve kaart met schoolpakketten voor lessen webdesign en webbeheer.

Storytellers is in volle groei maar moet nog sleutelen aan zijn rendabiliteit. Het bedrijf draait voorlopig nog niet break-even. Daarnaast heerst er een echte *war for talent* op de arbeidsmarkt. Het wordt voor onze ondernemers een steeds grotere uitdaging om de vacatures ingevuld te krijgen.



Interview met Mehdi

Stel jezelf kort voor.

Mehdi is de naam. Samen met drie vrienden run ik Storytellers, een bedrijf dat actief is in webdesign en webservices voor professionele klanten. Mijn studententijd ligt nog niet zo ver achter mij en daarom woon ik nog steeds in bij mijn ouders. Mijn vriendin Soraya werkt ook bij Storytellers.

Hoe ben je ondernemer geworden?

Het is allemaal begonnen met een project op de hogeschool. Ik was voorzitter van de studentenraad en besloot om onze activiteiten een boost te geven door een gloednieuwe webstek te ontwikkelen en op een geïntegreerde manier te connecteren met de socials. Mijn drie vrienden en collega's in de studentenraad Tom, Emre en Farah sprongen mee op de kar. Farah kreeg dan de vraag van haar vader of wij een gelijkaardig project wilden opzetten voor zijn keten van horecazaken. Andere opdrachten volgden. We besloten er een bedrijfje omheen te bouwen.

Wat vind je positief aan jouw job als ondernemer?

Elke opdracht is anders, is uniek. Mijn taak in het team is om nieuwe opdrachtaanvragen te screenen en, na interne bespreking, offertes uit te schrijven. Het boeiende zit 'm in de afwisseling. Als ondernemer voel ik mij met mijn twee voeten helemaal in de markt staan. Ik doe ook graag vakbeurzen want dat is een heel leuke manier om met klanten in gesprek te gaan en te netwerken.

Welke zijn de minder positieve aspecten aan jouw job als ondernemer?

Ik zit zelf niet graag heel de dag achter mijn bureau, maar administratie is tenslotte een belangrijk onderdeel van een job als zaakvoerder. De offertes moeten op tijd de deur uit. Soms werk ik van thuis en doe ik niet de slopende rit naar de hoofdstad. Gelukkig kan ik ook terugvallen op een administratief medewerker. Ondernemers moeten ook weten hoe het bedrijf ervoor staat. Het is niet leuk om te horen dat jouw bedrijf in de rode cijfers zit. Onze boekhouder verzekert ons dat het de goede kant uitgaat en dat het een kwestie van tijd is voor we break-even zijn. Maar toch geeft het me stress, daarin moet ik eerlijk zijn.

Waar doe je het uiteindelijk voor?

Elke week sluiten we als ondernemersteam op vrijdagavond af met een etentje. We zeggen vaak tegen elkaar hoe onwijs het is dat we een studentenproject hebben kunnen uitbouwen tot een heus bedrijf. We groeien steeds verder en we blijven het leuk vinden, omdat het allemaal overzichtelijk blijft. Ik hoop dat we dat kunnen behouden en de geest niet uit de fles laten gaan.

Welke tips of adviezen heb je op het vlak van bedrijfsmanagement?

Wij hadden op de hogeschool een aantal vakken die onderdelen van bedrijfsmanagement behandelen. Dat gaf ons al een vrij goed beeld van wat ondernemen en bedrijfsvoering inhoudt. Toch hebben Farah en ik besloten om na onze studies nog een aparte avondopleiding bedrijfsbeheer te volgen. En natuurlijk is er de steun van onze boekhouder van wie we elke keer opnieuw dingen opsteken. Niettemin is de tip: waag je niet onvoorbereid op het ijs en zorg dat je een grondige kennis van bedrijfsmanagement *in the pocket* hebt. Verder zou ik nog zeggen: *trust your dreams!* Wij hebben met zijn vieren een beetje een droom waargemaakt en we blijven dromen (*lacht*).



HOOFDSTUK 1. **WAT IS EEN** **BEDRIJF?**



Het Soephuisje is een jong bedrijf, het geesteskind van twee ondernemende broers. Zij investeerden hun spaarcenten en ook de bank ging mee in hun verhaal. Het bedrijf draait sinds kort break-even. De soepbar is een dienstverlenend bedrijf (horeca) in private handen dat zich zowel richt naar particulieren als zakelijke klanten. Het is een besloten vennootschap.

Happy Moon is een financieel gezond familiebedrijf; het is marktleider in de sector en een speler op de wereldmarkt. Het is een maakbedrijf (textiel) in de private sector met zakelijke klanten. De ondernemers zetten als naamloze vennootschap via intern en extern kapitaal in op verdere expansie.

Storytellers is een besloten vennootschap die wordt gerund door een team van vier ondernemers die ook elk participeren in het bedrijfskapitaal. Het is een dienstverlenend bedrijf (informatica) gericht op zakelijke klanten.

Wij worden als individuen in ons leven omringd door een veelheid van bedrijven. Wij werken in een bedrijf, kopen goederen en diensten van bedrijven en misschien zijn wij wel eigenaar of zaakvoerder van een bedrijf. Bij dat laatste denken wij automatisch aan geld verdienen. Maar op een dag belanden wij in een ziekenhuis of een woonzorgcentrum. Die worden vandaag de dag ook gerund als bedrijven. Maar maken die dan ook winst? En is winst een voorwaarde om over een bedrijf te kunnen spreken?

Er dringen zich dus een aantal vragen op: Wat is een bedrijf? Welke types bedrijven bestaan er?

1. DEFINITIE VAN EEN BEDRIJF



In de enge definitie is een bedrijf een organisatie die is gericht op winst en die werkt op eigen risico.*

Daarin zitten twee elementen vevat: winst en risico.

Winst is de vergoeding voor de ondernemer die het risico neemt om eigen vermogen te investeren en schulden aan te gaan. En hoewel winst een noodzaak is in het licht van de continuïteit van een bedrijf, kunnen wij ons de vraag stellen of die definitie ‘de vlag is die de lading dekt’.

Kan ondernemen worden gereduceerd tot het nemen van risico's en het maken van winst?



De broers van Het Soephuisje staken immers hun nek uit door hun spaargeld te investeren en hun bank te overtuigen hen een lening toe te kennen (die zij mét intrest moeten terugbetalen).

De familie en de nieuwe aandeelhouder van Happy Moon hebben eigen geld in het bedrijf gepompt.

Hetzelfde geldt voor de ondernemers van Storytellers.

De eigenaar-ondernemers van bedrijven nemen dus een risico, maar hebben tegelijk een bepaald rendement op hun investering voor ogen. De winst die het bedrijf maakt, is hun vergoeding voor het genomen risico.

Maar wat met organisaties die geen winstdoel hebben? Ziekenhuizen en woonzorgcentra worden vandaag immers gerund als moderne bedrijven. Er moet dus iets meer zijn.

* www.vandale.nl



Nemen wij Starbucks. De Starbucks Coffee Company is een wereldwijde keten van koffiebars. Het iconische bedrijf maakt en serveert 'premium' producten die de dorst en de honger stillen, in een omgeving die de voor klant een huiselijk gevoel creëert en meer nog, het gevoel geeft te behoren tot een gemeenschap. De missie van het bedrijf zegt: 'Met elk kopje, met elk gesprek koesteren wij de grenzeloze mogelijkheden van menselijke verbinding'.*

Ondernemen gaat dus in de eerste plaats om het creëren van 'iets waardevols' voor de klant waarmee winst kan worden gemaakt. Wij noemen dat ook *customer value*.



In de ruime definitie is een bedrijf een organisatie die waarde creëert voor haar klanten en daar geld mee wil verdienen.



FIGUUR 1. BEDRIJF

* www.starbucks.be



In Het Soephuisje vinden wij een aantal elementen van waardecreatie terug zoals het in stand houden van tradities (familierecept), het aanbieden van gezonde voeding, het werken met biologische producten, het gemak van een afhaal- en besteldienst, het promoten van streekproducten, het geven van kookworkshops, en de inclusie van mensen met een beperking.

Voor Happy Moon zijn dit de elementen van waardecreatie: vakmanschap en ervaring, aanbieden van comfortabele en betaalbare matrassen, totaalleverancier zijn van slaapcomfort, onberispelijke klantenservice, innovatieve slaaptechnologie, werken met natuurlijke materialen.

Storytellers creëert waarde vanuit de passie en dynamiek van een team, het aanbieden van volledige webservices, maar ook het aanbieden van een laagdrempelige *web builder* en educatieve pakketten, de specialisatie in bepaalde sectoren, en de expertise op het terrein van zoekmachines.

Voor deze bedrijven is de waardecreatie naar hun klanten de basis om een winstgevende business te voeren.



Een voorbeeld van hoe waardecreatie een essentiële en existentiële reden is van bestaan voor een bedrijf is het maatwerkbedrijf. Een maatwerkbedrijf, vroeger beschutte en sociale werkplaats genoemd, is een bedrijf dat mensen tewerkstelt die niet in het reguliere arbeidscircuit terechtkunnen. Vanwege de maatschappelijke rol die deze bedrijven spelen zitten ze in de wereld van het 'sociaal ondernemen'. Het doel is het bieden van maatschappelijke oplossingen, in dit geval het creëren van jobs voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (mensen die moeilijk geïntegreerd raken op de reguliere arbeidsmarkt). Daarin verschillen ze van andere bedrijven. Voor het overige hebben ze zowat alles gemeenschappelijk met die laatste. Maatwerkbedrijven brengen producten en diensten op de markt ten behoeve van bepaalde doelgroepen en hanteren daarbij instrumenten zoals een uitgekende marketing, performante productieprocessen en een systeem van kwaliteitszorg. En net zoals elk ander bedrijf moeten ze rendabel werken.

2. SOORTEN BEDRIJVEN

Het ene bedrijf is het andere niet. Laat ons bedrijven afbakenen in termen van hoe ze waarde creëren voor hun klanten.

2.1. DE AARD VAN DE ACTIVITEIT

Een eerste criterium is de aard van de activiteit.



Een maakbedrijf verwerkt grondstoffen en halfafgewerkte producten of componenten tot nieuwe producten.



Volvo Cars assembleert personenwagens op basis van een reeks onderdelen: chassis, koetswerk, motor, elektronica, batterij, banden... Het bedrijf creëert waarde voor de klanten door het verkopen van auto's die beantwoorden aan een behoefte aan (duurzame) mobiliteit, maar ook aan veiligheid, prestige...



Een dienstenbedrijf brengt (niet-fysieke) diensten voort.



Belfius levert bancaire diensten aan particulieren en bedrijven zoals spaar- en beleggingsformules en kredietvormen. De bank creëert waarde doordat de aangeboden diensten de klanten in staat stellen vermogen op te bouwen, investeringen te financieren...

2.2. HET TYPE KLANTEN

Een tweede criterium is het type klanten.



Een business-to-consumer (b2c)-bedrijf verkoopt producten en diensten aan particuliere klanten (consumenten).



Primark is een internationale kledingretailer die zich richt op consumenten die vaak en veel goedkope kleding kopen. De keten van kledingwinkels creëert waarde door het aanbieden van *fast*

fashion, snel afwisselende modecollecties die beantwoorden aan de behoefte van consumenten om snel en trendgevoelig te kopen.



Een business-to-business (b2b)-bedrijf verkoopt producten en diensten aan professionele of zakelijke klanten (andere bedrijven).



Conway The Convenience Company is een groothandel in zoetwaren, frisdranken en rookwaren die elke dag een netwerk beleeft van benzinstations, supermarkten, dagbladwinkels, nachtwinkels, pretparken en bioscopen. Het bedrijf dat marktleider is in de *on-the-go consumptie* (de consumptie van producten door consumenten die onderweg zijn) verwoordt de creatie van waarde naar zijn klanten als volgt: 'Door voortdurend in te spelen op trends en ontwikkelingen in de markt kunnen we meerwaarde bieden aan onze klanten en ze nog succesvoller maken. Telkens wanneer we ook maar iets kunnen betekenen voor onze klanten, staan we klaar om te helpen of mee te denken over een oplossing die past bij hun shop, doelgroep en locatie'.*

2.3. HET TYPE SECTOR

Een derde criterium is het type sector.



Een privaat bedrijf werkt met privékapitaal en op privé-initiatief. Het behoort tot de private sector of profitsector.

In een vrijemarkteconomie behoren de meeste bedrijven tot die categorie. De winstdoelstelling en waardecreatie zijn prominent aanwezig.




Een publiek bedrijf wordt gefinancierd en/of beheerd door de overheid. Het behoort tot de publieke sector.





Een non-profitbedrijf heeft geen winstdoel, maar streeft maatschappelijke doelen na.

* www.conway.be

In beide type bedrijven is het winstdoel dus niet aanwezig (het principe van kostendekking primeert). Toch creëren die bedrijven een waarde naar hun afzetmarkt en klantenpubliek.

 De NMBS heeft als publiekbedrijf daarvan in haar missie een duidelijke omschrijving voorzien. Die bestaat uit drie elementen: a) reizigers per trein veilig, stipt en comfortabel op bestemming brengen; b) treinen op een doordachte en efficiënte manier beheren, onderhouden en vernieuwen; c) klantvriendelijk onthaal in functioneel ingerichte stations garanderen.*

 De non-profit organisatie Natuurpunt heeft onder meer als doelen 'meer natuur' en 'goed beheer van natuur'.

 Publiek-private samenwerking (pps) is een systeem waarbij bedrijven uit de private sector structureel samenwerken met publieke bedrijven.

Dat komt vooral voor in het kader van de realisatie van grootschalige infrastructuurwerken, bijvoorbeeld de bouw van een nieuw zwembad of het aanleggen van een tunnel. Ook daarbij geldt het principe van de waardecreatie als kern van de bedrijfsvoering.



Alle bedrijven in de cases zijn private bedrijven.

Het Soephuisje is een besloten vennootschap, ideaal voor een klein bedrijf, die zowel actief is in b2c- als b2b-diensten.

Het grote maakbedrijf Happy Moon is een naamloze vennootschap die opereert in een b2b-markt.

Storytellers levert b2b-diensten en is als klein bedrijf opgericht als besloten vennootschap.

* www.belgiantrain.be

2.4. VENNOOTSCHAPSVORMEN

Een van de hamvragen voor een (klein) startend bedrijf is: eenmanszaak of vennootschap? Een eenmanszaak is een bedrijf dat één persoon heeft die tegelijk eigenaar, bedrijfsleider en werknemer is. Er zijn voordelen en nadelen verbonden aan die bedrijfsvorm; wij zullen die hier niet verder bespreken. (Bijvoorbeeld (en vooral) om fiscale redenen opereren kleine zelfstandigen als vennootschap).



Een vennootschap is een bedrijf dat door een of meer personen is opgericht en (in de meeste gevallen) rechtspersoonlijkheid heeft. Dat laatste houdt in dat er een strikte scheiding is tussen de rechten en plichten van de eigenaars-aandeelhouders van het bedrijf als natuurlijke personen en het bedrijf zelf. Die scheiding speelt dan bijvoorbeeld op het vlak van vermogen en van fiscale behandeling. De wet voorziet vier basisvormen van vennootschappen.

- *Maatschap*
Twee of meer personen zijn betrokken bij de oprichting van een maatschap die relatief gemakkelijk en met weinig kosten op te starten is. Het is evenwel een buitenbeentje onder de vennootschappen want de maatschap heeft geen rechtspersoonlijkheid zodat de eigenaars-aandeelhouders hoofdelijk of onbeperkt aansprakelijk zijn voor de schulden die zij aangaan.
- *Besloten vennootschap (bv)*
Voor de oprichting van een besloten vennootschap is één persoon voldoende. Aan de oprichting zijn wel meer voorwaarden en kosten verbonden. Zo moet er een akte worden verleden bij de notaris, is een toereikend startkapitaal vereist en moet een financieel plan worden voorgelegd. Deze vennootschapsvorm wordt vooral gebruikt door kleine en middelgrote bedrijven.
- *Naamloze vennootschap (nv)*
Grote en beursgenoteerde bedrijven opteren voor de naamloze vennootschap. Er moet een minimumstartkapitaal worden verzameld en alle andere vereisten die gelden voor de besloten vennootschap zijn hier ook van kracht.

- *Coöperatieve vennootschap (cv)*

Minstens drie personen kunnen een coöperatieve vennootschap oprichten. Volgens de website van de FOD Economie is het doel van de coöperatieve vennootschap als volgt: ‘een vennootschap waarvan de leden aan gemeenschappelijke doelstellingen werken en gemeenschappelijke waarden delen’.* De vereisten zijn identiek aan de besloten vennootschap.

3. SHAREHOLDERS EN STAKEHOLDERS

Uit de uitwerking van de ruime definitie van het concept ‘bedrijf’ zou je kunnen afleiden dat de ondernemer als eigenaar de hoofdrolspeler is in het verhaal. Niets is minder waar. Shareholders of aandeelhouders zijn dan wel een belangrijke (zo niet de belangrijkste) belanghebbende partij of stakeholder in het bedrijfsgebeuren, in het moderne bedrijfsmanagement wordt minstens evenveel aandacht besteed aan alle andere stakeholders.

3.1. SHAREHOLDERS



De shareholders zijn de eigenaars van een bedrijf; zij nemen het ultieme risico om te investeren in het bedrijf.

Wij spreken dan ook over *risk capital* als het gaat over het door de eigenaars geïnvesteerde vermogen. (In het geval van ondernemingen die niet op de beurs worden genoteerd, spreken we over ‘private equity’.) In ruil voor dat risico verwachten de aandeelhouders een rendement op hun investering; dat is winst. Maar meer nog, als het feitelijke bestuur van het bedrijf gescheiden is van het aandeelhouderschap, eisen die aandeelhouders zeggenschap in fundamentele beslissingen over de toekomst van het bedrijf. Zo kan de leiding van een bedrijf (in de vorm van een raad van bestuur) wel een voorstel doen voor een overname of fusie, maar de eindbeslissing ligt bij de algemene vergadering van aandeelhouders. En het is ook die laatste die bestuurders benoemt en ontslaat. Bedrijfsvoering in de geest van shareholdersbelangen is belangrijk in het licht van de continuïteit van het bedrijf. (Wij zullen in hoofdstuk 10 verder ingaan op het belang van winst.)

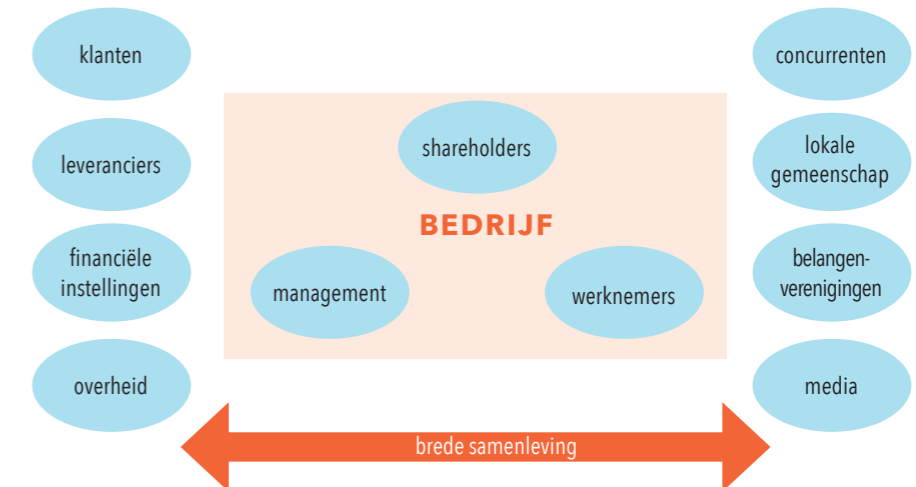
* www.economie.fgov.be

Het duurzame succes van een bedrijf wordt echter slechts gegarandeerd als ruimer wordt gedacht dan een shareholdersmodel. De creatie van waarde of *customer value* waar wij het al over hadden, geeft reeds een andere belangrijke stakeholder aan: de klant. Maar een bedrijf heeft nog meer stakeholders.

3.2. STAKEHOLDERS



Stakeholders zijn alle belanghebbende partijen die worden beïnvloed door een bedrijf of een bedrijf kunnen beïnvloeden.



FIGUUR 2. STAKEHOLDERS

Wij kunnen alle stakeholders van een bedrijf onderscheiden in twee categorieën: interne en externe stakeholders.



Interne stakeholders zijn stakeholders die deel uitmaken van een bedrijf.



Voorbeelden: *shareholders en investeerders (zie hierboven), werknemers, management.*