

**A.A.M.M. Tak**

# **VERKOPER & VERKOOP**



Noordhoff Uitgevers

2e druk



*nima*



## **Verkoper & Verkoop**





# Verkoper & Verkoop

A.A.M.M. Tak

Tweede druk  
Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

*Ontwerp omslag:* Dorèl en anderen, Groningen  
*Foto omslag:* Di>ja, Groningen

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](mailto:info@noordhoff.nl)

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele recht-hebbende(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.

4 5 / 13 12 11 10 09

© 2005 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 enig 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.cedar.nl/reprorecht](http://www.cedar.nl/reprorecht)). Voor het overnemen van korte 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.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*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, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

NUR 802  
ISBN (ebook) 978-90-01-84299-4  
ISBN 978-90-01-65235-7

## Woord vooraf

'Verkopen is een vak apart!' is een uitdrukking die we vaak horen. 'Verkopen kun je niet leren, dat heb je!' is ook zo'n statement. Deze uitdrukkingen heeft men in het verleden zeker gebruikt om aan te geven dat iemand al dan niet voor dit vak geschikt was. Je moest vooral extravert zijn. Je moest een goede babbel hebben. Een verkoper liet zich de kaas niet van het brood eten, en meer van dat soort stellingen waren gemeengoed. Inmiddels weten we wel beter. Verkopen is zeker een vak apart, maar niet meer in de betekenis die vroeger daaraan werd gegeven. Het verkoopvak is de laatste decennia in een aanzienlijk ander daglicht komen te staan. Natuurlijk, de eerste duurzame gebruiksartikelen (bijvoorbeeld stofzuigers) werden door verkopers huis-aan-huis verkocht. Natuurlijk waren er verkopers die van kruidenier tot kruidenier gingen om hun producten aan de man te brengen. Maar tegenwoordig zien we dit soort verkopers nauwelijks meer. We spreken nu over professionele verkopers, die met name actief zijn in industriële markten, en over accountmanagers, die zich vrijwel uitsluitend bezighouden met enkele (soms zelfs maar één) grote klanten. De orderophaler uit het verleden noemen we nu service merchandiser: iemand met een totaal ander takenpakket.

In *Verkoper & Verkoop* staat de 'moderne verkoper' centraal. De titel is dan ook niet zomaar gekozen. Het gaat over verkoop in de meest uitgebreide zin van het woord, en over de verkoper, in welke hoedanigheid dan ook. Bovendien onderscheidt dit boek zich van andere boeken op het gebied van de verkoop. De meeste boeken gaan vooral over de verkooppraktijk, het geven van verkooptips, handigheidjes en zo meer. Dit boek vormt een synthese tussen enerzijds de theorie en anderzijds de verkooppraktijk van alledag.

Deze tweede druk wijkt in een aantal opzichten af van de vorige. In de eerste plaats is de inhoud aangepast aan de nieuwe exameneisen voor het in betekenis toenemende diploma NIMA/SMA Sales A. Dit heeft er onder andere toe geleid dat veel meer aandacht wordt geschonken aan het inkoopproces en dat de verschillende onderdelen van het verkoopproces zijn aangescherpt en waar nodig uitgebreid. In de tweede plaats is dankbaar gebruikgemaakt van de ervaring van de gebruikers van dit boek. Dit heeft er onder andere toe geleid dat onnodige overlappingsen of herhalingen zo veel mogelijk zijn weggelaten en dat heel wat onderwerpen uitgebreider worden gepresenteerd. Natuurlijk houden we ons nog steeds voor suggesties, opmerkingen en opbouwende kritiek van gebruikers aanbevolen. Dit soort geluiden uit de markt leidt er immers toe dat een product ontstaat dat nog beter aansluit op de wensen van de gebruikers.

mei 2005





# Inhoud

## Inleiding 11

### Deel 1

#### Verkoopomgeving 12

- 1 Omgeving van de onderneming 15**
  - 1.1 Onderneming 16
  - 1.2 Interne omgeving 30
  - 1.3 Externe omgeving 37
  - 1.4 Juridische aspecten van de verkoop 50  
Opgaven 56
- 2 Verkoop en marketing 61**
  - 2.1 Marketingconcept 62
  - 2.2 Markt 67
  - 2.3 Afnemersgedrag 71
  - 2.4 Marktsegmentatie 80
  - 2.5 Marketingplanning en -strategie 90
  - 2.6 Relatie tussen marketing en verkoop 94  
Opgaven 98
- 3 Verkoop en marketinginstrumenten 101**
  - 3.1 Productbeleid 102
  - 3.2 Productattributen 114
  - 3.3 Prijsbeleid 118
  - 3.4 Distributiebeleid 128
  - 3.5 Communicatiebeleid 137  
Opgaven 151
- 4 Verkoop en distributie 155**
  - 4.1 Distributiekkanalen en -structuren 156
  - 4.2 Distributiekanaalmanagement 159
  - 4.3 Servicebeleid 165
  - 4.4 Logistiek 171
  - 4.5 Fysieke distributie 172
  - 4.6 Inkoopproces 179  
Opgaven 188
- 5 Financiële aspecten van de verkoop 195**
  - 5.1 Balans en resultatenrekening 196
  - 5.2 Kostensoorten 206
  - 5.3 Kostprijsberekeningen 211
  - 5.4 Break-evenanalyse 213  
Opgaven 217

## **Deel 2**

### **Verkoopmethoden en -technieken 222**

- 6 Verkoop en planning 225**
  - 6.1 Verkoopanalyse 226
  - 6.2 Van ondernemings- naar verkoopdoelstellingen 229
  - 6.3 Verkoopplanning 233
  - 6.4 Rayonering en bezoekplanning 240
  - 6.5 Evaluatie van het verkoopplan 246
    - Opgaven 249
  
- 7 Verkooporganisatie, -methoden en -systemen 255**
  - 7.1 Verkooporganisatie 256
  - 7.2 Verkoopfuncties 262
  - 7.3 Persoonlijke en winkelverkoop 267
  - 7.4 Direct marketing en telemarketing 271
    - Opgaven 286
  
- 8 Werven en behouden van klanten 285**
  - 8.1 Prospectwerving 286
  - 8.2 Bezoeken en vasthouden van klanten 289
  - 8.3 Offertes en offertebehandeling 295
  - 8.4 Prijs- en leveringscondities 301
  - 8.5 Klachtenbehandeling 307
    - Opgaven 312
  
- 9 Verkoopinformatie en marktonderzoek 319**
  - 9.1 Marktonderzoekproces 320
  - 9.2 Marktonderzoekstechnieken 327
  - 9.3 Enquête, vragenlijst en steekproef 334
  - 9.4 Informatiesystemen 341
    - Opgaven 346
  
- 10 Account- en relatiemanagement 351**
  - 10.1 Account- versus productmanagement 352
  - 10.2 Accountmanagement en organisatie 354
  - 10.3 Vormen van accountmanagement 357
  - 10.4 Accountplan 359
  - 10.5 Relatiemanagement 363
    - Opgaven 367

## **Deel 3**

### **Verkoopefficiency 372**

- 11 Verkoop en communicatie 375**
  - 11.1 Wat is communicatie? 376
  - 11.2 Communicatieproces 377
  - 11.3 Soorten communicatie 383
  - 11.4 Communicatiemodellen 385
  - 11.5 Communicatiesystemen 388
  - 11.6 Non-verbale communicatie 390
    - Opgaven 393

- 12 Verkoopgesprek 399**
- 12.1 Gespreksmethode en -structuur 400
- 12.2 Verkoopargumenten 409
- 12.3 Stellen van vragen 415
- 12.4 Weerleggen van bezwaren 421
- 12.5 Gespreksafsluiting 424
- Opgaven 425

- 13 Verkoopvaardigheden 431**
- 13.1 Onderhandelen 432
- 13.2 Presenteren 438
- 13.3 Beursverkopen 443
- Opgaven 447

**Antwoorden op de opgaven 455**

**Register 469**



## Inleiding

Verkopen is een activiteit die we al sinds mensenheugenis kennen. Het ontstaan ervan is dan ook nauwelijks exact te bepalen. Zelfs in de tijd dat goederen tegen goederen verhandeld (geruild) werden, moet verkoop een rol gespeeld hebben. Immers, men moest de eigen goederen toch op een of andere wijze zodanig weten aan te prijzen dat men de waren die men daarmee wilde verwerven, ook daadwerkelijk verkreeg. Met de komst van het geld als ruilmiddel is de functie van de verkoop dan ook principieel niet veranderd. Wel zijn in de loop der tijd verkoopmethoden en -technieken ontwikkeld, die daarna verbeterd en aangepast werden aan de specifieke omstandigheden waarmee verkopers werden geconfronteerd.

*Verkoper & Verkoop* hoort niet thuis in het rijtje boeken dat bolstaat van verkooptrucs, -tips, -richtlijnen en -handigheidjes. Dergelijke boeken zijn er al in overvloed. Dit boek heeft primair een geheel andere functie. Het is gericht op een specifiek beroepsexamen, namelijk het NIMA/SMA Sales A-examen. De basis wordt dan ook gevormd door enerzijds de exameneisen en anderzijds de examenpraktijk van dit examen. Dat blijkt niet alleen uit de indeling van dit boek in drie delen (verkoopomgeving, verkoopmethoden en -technieken en verkoopefficiëncy), maar ook uit de selectie van examenopgaven die aan het eind van elk hoofdstuk is opgenomen. Deze opgaven zijn ontleend aan de NIMA/SMA Sales A-examens van de afgelopen jaren. De antwoorden op die opgaven zijn achterin het boek opgenomen en dat zijn de officiële antwoorden van de binnen het NIMA (Nederlands Instituut voor Marketing) hiervoor verantwoordelijke examencommissie.

Maar *Verkoper & Verkoop* is meer! Het overstijgt als het ware de hiervoor genoemde exameneisen, omdat het ook meer praktisch gerichte verkooponderwerpen belicht, bijvoorbeeld in de vorm van checklists. Bovendien is een groot aantal aan de verkooppraktijk ontleende voorbeelden opgenomen. Daardoor is *Verkoper & Verkoop* ook bijzonder geschikt voor diegenen die reeds in de verkoop werkzaam zijn. Anders gezegd: het is een boek voor theorie en praktijk.

# Verkoop- omgeving

# 1

- 1 **Omgeving van de onderneming** 15
- 2 **Verkoop en marketing** 61
- 3 **Verkoop en marketinginstrumenten** 101
- 4 **Verkoop en distributie** 155
- 5 **Financiële aspecten van de verkoop** 195

Vanilla  
Strawberry  
Lemon  
Banana  
Mokka

COOL  
DRINKS

CHOCOLATE  
HAZELNUT  
RUM and Raisin  
PISTACHIO  
CHOCOLATE-CHIP



Verkoop is geen activiteit die op zichzelf staat. Het vindt plaats vanuit een bepaalde omgeving, namelijk de eigen organisatie of interne omgeving. Bovendien is verkoop gericht op één of meer markten, die door allerlei factoren worden beïnvloed. Een verko-

per heeft dus ook alles te maken met de externe omgeving. Die verkoopomgeving komt in dit eerste deel ter sprake.

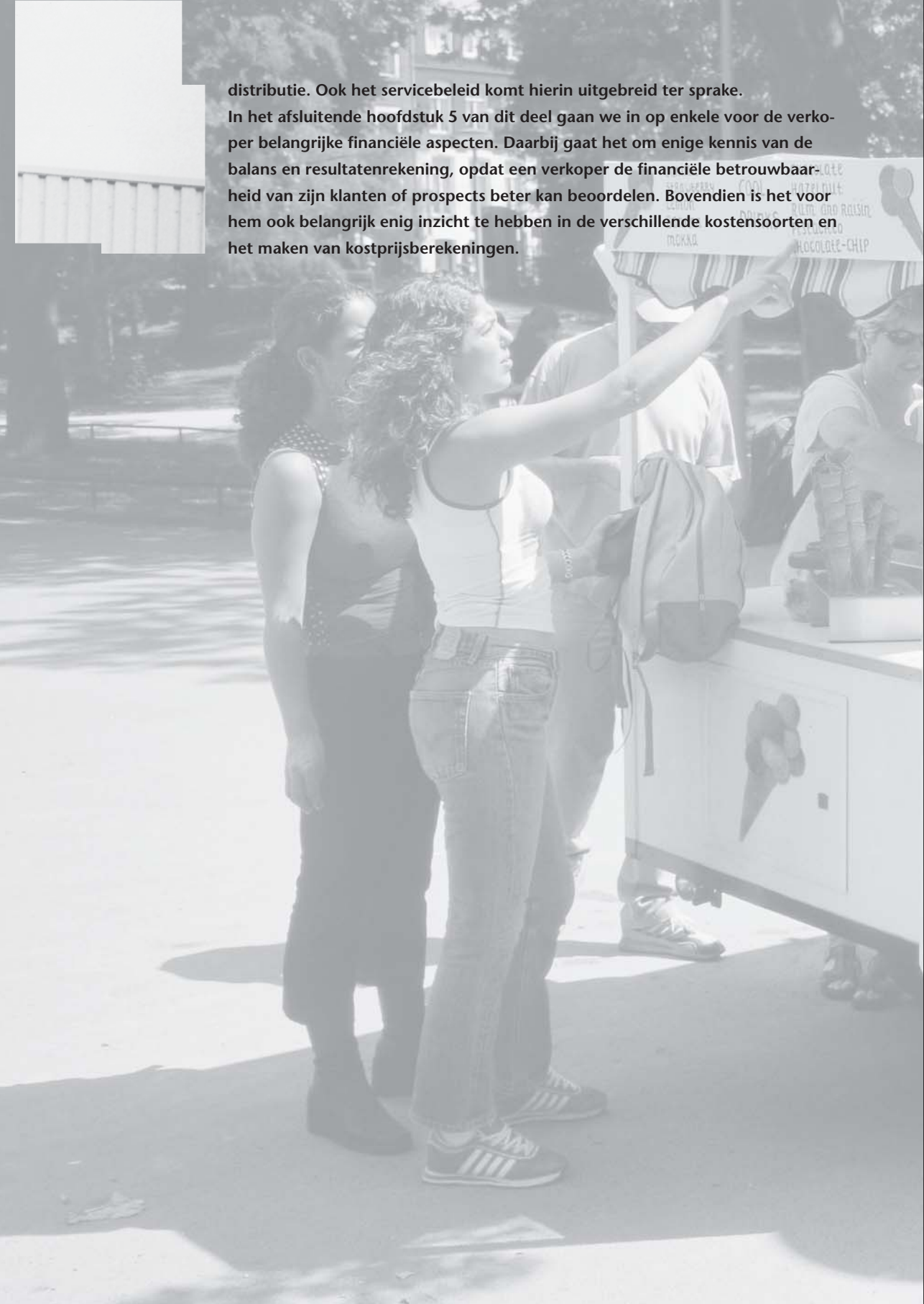
In hoofdstuk 1 wordt nader ingegaan op het onderscheid tussen de interne en de externe omgeving. Daarbij staat het eigen bedrijf of de eigen organisatie van de verkoper centraal, waarbij onder meer aandacht wordt geschonken aan de verschillende ondernemingsvormen. Ook maken we kennis met een aantal voor een onderneming belangrijke juridische aspecten. Daarbij gaat het vooral om wet- en regelgeving die direct of indirect voor de verkoper van belang is.

De relatie tussen verkoop en marketing komt uitvoerig in hoofdstuk 2 ter sprake. Nadat het marketingbegrip is behandeld, wordt ingegaan op het marktbe-  
grip, waarbij vraag en aanbod een belangrijke rol spelen. Die vraag is afkomstig van afnemers. Dat kunnen zowel consumenten als andere bedrijven en organisaties zijn. Voor een verkoper is het belangrijk iets over het gedrag van deze afnemers te weten. Bovendien zal hij vaak een product vertegenwoordigen dat gericht is op bepaalde delen van de markt. Ook hieraan wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed, evenals aan het totale marketingplanningsproces. In hoofdstuk 3 komen de verschillende marketinginstrumenten aan de orde, waarbij de zogenaamde vier P's het uitgangspunt vormen. Achtereenvolgens passeren het productbeleid, het prijsbeleid, het distributiebeleid en het promotiebeleid de revue. Afzonderlijk wordt aandacht besteed aan de belangrijkste productattributen.

In de verkoop speelt vooral de distributie van goederen en diensten een voorname rol. Dat aspect staat in hoofdstuk 4 centraal. Daarbij gaan we in op de verschillende distributiestructuren, de groot- en kleinhandel en de fysieke



distributie. Ook het servicebeleid komt hierin uitgebreid ter sprake. In het afsluitende hoofdstuk 5 van dit deel gaan we in op enkele voor de verkoper belangrijke financiële aspecten. Daarbij gaat het om enige kennis van de balans en resultatenrekening, opdat een verkoper de financiële betrouwbaarheid van zijn klanten of prospects beter kan beoordelen. Bovendien is het voor hem ook belangrijk enig inzicht te hebben in de verschillende kostensoorten en het maken van kostprijsberekeningen.





# Omgeving van de onderneming

## 1



- 1.1 Onderneming
- 1.2 Interne omgeving
- 1.3 Externe omgeving
- 1.4 Juridische aspecten van de verkoop  
Opgaven

In dit eerste hoofdstuk maken we kennis met een aantal belangrijke aspecten waarmee een verkoper direct of indirect te maken heeft of kan krijgen. De verkoopactiviteiten vinden immers in een bepaalde omgeving plaats, waarbinnen ze moeten worden uitgevoerd. Dat is in de eerste plaats de onderneming van de verkoper zelf, maar daarnaast ook de andere ondernemingen of organisaties waarmee hij zaken doet of wil doen (§ 1.1). Ondernemingen zijn weliswaar veelal individueel opererende organisaties, maar het beleid van die ondernemingen (waaronder het verkoopbeleid), wordt beïnvloed door zowel de interne omgeving (bijvoorbeeld de binnen een onderneming aanwezige kwaliteit van de leiding; § 1.2), als door de externe omgeving (§ 1.3). Zo kan het overheidsbeleid belangrijke gevolgen hebben voor een bepaalde branche of bedrijfstak, waarmee individuele ondernemingen rekening hebben te houden bij het vaststellen van hun (verkoop)beleid. Dat overheidsingrijpen vinden we vooral terug in de wet- en regelgeving, waarvan we de voornaamste wetten die voor de verkoop of verkoper van belang zijn, in het kort aan het einde van dit eerste hoofdstuk zullen behandelen (§ 1.4).

## ■ ■ ■ 1.1 Onderneming

Bij verkoop is sprake van transacties en die vinden per definitie plaats in een ondernemingsomgeving. Of het hierbij gaat om een eenmanszaak zonder medewerkers of een multinational met duizenden medewerkers is niet van belang. Het hebben van inzicht in de verschillende soorten ondernemingen die kunnen worden onderscheiden, is voor een verkoper belangrijk, omdat bijvoorbeeld het verkoop- of inkoopproces per type onderneming sterk kan verschillen.

### ■ Bedrijf, onderneming of organisatie?

Economische activiteiten vinden plaats in ondernemingen, maar daarbij kan het ook gaan om bedrijven of organisaties. In de dagelijkse praktijk gebruiken we deze begrippen vaak door elkaar heen, maar toch zijn er verschillen.

- 1 Een *bedrijf* is een organisatie die een bepaald product of een bepaalde dienst voortbrengt en daarmee in een maatschappelijke behoefte voorziet (al dan niet via een markt). Organisaties, die zich uitsluitend richten op hun leden, zijn dus geen bedrijven. Daarbij kan gedacht worden aan amateurvoetbalclubs of aan de plaatselijke harmonie.
- 2 Een *onderneming* is een bedrijf dat naar winst

streeft. Een onderneming is voor haar voortbestaan afhankelijk van een positief verschil tussen de gerealiseerde opbrengsten en de gemaakte kosten.

- 3 Een *organisatie* is een samenwerkingsverband van mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen profit-organisaties die naar winst streven (dus ondernemingen) en non-profit-organisaties die niet naar winst streven, maar naar maatschappelijke, ideële of culturele doelen.

*Bron:* J. Heijnsdijk en J.W.C. Lebens, *NEMAS Management Begrippenlijst*, Uitgeverij Angerenstein, Arnhem, 1998

## ■ ■ ■ Marktbenaderingsconcepten

### Ambachtelijke nijverheid

Oorspronkelijk vond de productie van goederen praktisch uitsluitend thuis of in kleine werkplaatsen plaats. Producten werden toen vrijwel alleen op bestelling vervaardigd. Men kan hier denken aan de timmerman die op bestelling meubelen maakt, aan de smid, de bakker, de schoenmaker, de kleermaker, de molenaar etc. Tegenwoordig noemen we dat ambachtelijke nijverheid maar dat dateert al van ver vóór onze jaartelling. In de Middeleeuwen organiseerden de ambachtslieden zich per branche in gilden. Deze gilden zagen erop toe, dat hun leden kwalitatief goede producten en diensten voortbrachten. Dat werd vooral bereikt door aandacht te schenken aan het vakmanschap van de ambachtslieden (denk aan het onderscheid tussen meesters en gezellen).

### Marktbenaderingsconcepten

De Middeleeuwen liggen al weer ver achter ons. De ambachtelijke nijverheid heeft in de meeste bedrijfstakken plaatsgemaakt voor een op industriële leest geschoeide productie. Daarbij kunnen we de volgende marktbenaderingsconcepten onderscheiden:

- het productieconcept
- het productconcept
- het verkoopconcept
- het marketingconcept.

### Productie centraal

#### Productieconcept

Pas na de industriële revolutie aan het einde van de negentiende eeuw, werd het mogelijk producten in grotere series en later zelfs in massa te

vervaardigen. De aandacht van de fabrikant was toen vooral gericht op het produceren van zo groot mogelijke aantallen producten tegen zo laag mogelijke kosten. Dat trachtte hij onder meer te bereiken door de efficiency van zijn productieapparaat (het productieproces) steeds verder te verbeteren. Door de schaarste aan een groot aantal goederen, kostte het hem nauwelijks moeite de grote hoeveelheid producten te verkopen. Er was zogenaamd sprake van een verkopersmarkt (*sellers market*). Wel diende hij te beschikken over een uitgebreid distributienetwerk. Deze productiegeoriënteerde marktbenadering overheerste vooral tot aan het begin van de vorige eeuw, maar ook nu nog zijn er ondernemingen en andere organisaties die uitgaan van dit productieconcept.

**Een sellers market of verkopersmarkt is een marktsituatie waarbij de aanbieders een sterkere positie hebben dan de afnemers, omdat de vraag het aanbod overtreft.**

#### ■ Voorbeeld 1.1

Henry Ford (1863-1947) heeft als geen ander gezorgd voor de populariteit van de auto. Van de in 1908 geïntroduceerde en inmiddels legendarisch geworden T-Ford, werden er tussen 1908 en 1927 zo'n 15 miljoen verkocht. Vermaard is zijn uitspraak dat de T-Ford in elke kleur leverbaar was, mits die maar zwart was. De T-Ford was namelijk maar in één kleur (zwart) en lange tijd ook maar in één model verkrijgbaar, omdat dat een belangrijke voorwaarde was voor een goedkope productie. Henry Ford wilde een auto op de markt brengen die voor de grote massa betaalbaar zou zijn. Daarbij liep hij overigens zelf voorop. In 1914 verhoogde hij het loon van zijn fabrieksarbeiders drastisch en voerde hij de achturige werkdag in. Als geen ander besefte hij namelijk, dat hij zijn product pas kon verkopen als de grote massa geld te besteden had.

#### Productconcept

**Productkwaliteit  
centraal**

Het productieconcept werd als marktbenadering gevolgd door een periode waarin het geproduceerde product zelf centraal stond. Het uitgangspunt daarbij was, dat de consument alleen die producten koopt, die het meeste waar voor hun geld bieden. Met andere woorden: de kwaliteit van het product vormt een belangrijke voorwaarde voor de verkoop ervan. Ondernemers gingen, net als de gilden in de Middeleeuwen, vooral de nadruk leggen op product- en kwaliteitsverbetering. Ook nu nog zijn er ondernemingen en organisaties die dit productconcept als uitgangspunt hanteren voor hun beleid. Deze productgeoriënteerde marktbenadering overheerste tot aan het begin van de jaren twintig van de vorige eeuw.

#### Verkoopconcept

**Verkoop centraal**

Langzamerhand werd het ondernemers duidelijk dat zelfs een technisch en kwalitatief hoogwaardig product nog geen garantie bood voor succes. Geleidelijk ook veranderde de verkopersmarkt in een kopersmarkt (*buyers market*). De schaarste maakte plaats voor een overvloed aan producten die in de primaire levensbehoeften konden voorzien.

**Een buyers market of kopersmarkt is een marktsituatie waarbij de afnemers een sterkere positie hebben dan de aanbieders, omdat de aangeboden hoeveelheid de gevraagde hoeveelheid overtreft.**

De ondernemingen kampten niet alleen met overproductie, maar ook met overcapaciteit. De ondernemer moest dan ook veel meer moeite doen zijn in grote hoeveelheden geproduceerde goederen te verkopen. Zijn aandacht richtte zich voornamelijk op het vergroten van de effectiviteit van de verkoop. Hij ging er namelijk van uit dat producten niet gekocht, maar verkocht worden. Om deze verkopen te stimuleren, gaat hij de markt door middel van reclame en een omvangrijk verkoopapparaat (onder meer met behulp van colportage) agressiever benaderen. Deze verkoopgeoriënteerde filosofie (het verkoopconcept of selling concept) vormde vooral tussen 1930 en 1950 bij een groot aantal ondernemingen het uitgangspunt van hun ondernemingsbeleid.

### Marketingconcept

**Consument centraal** De laatste fase is die van het marketingconcept. Na 1950 wordt deze visie in veel organisaties toegepast (in de Verenigde Staten al veel vroeger), waarbij de wensen en behoeften van de afnemers op de markt centraal staan in het ondernemingsbeleid. Om dat uitgangspunt te kunnen hanteren, dient de ondernemer zoveel mogelijk kennis te verkrijgen van de wensen en verlangens van de consumenten (*consumer orientation*). Daartoe maakt hij onder meer gebruik van marktonderzoek. Het marktonderzoek ontstond rond 1911 in de Verenigde Staten, maar deed pas veel later in ons land zijn intrede.

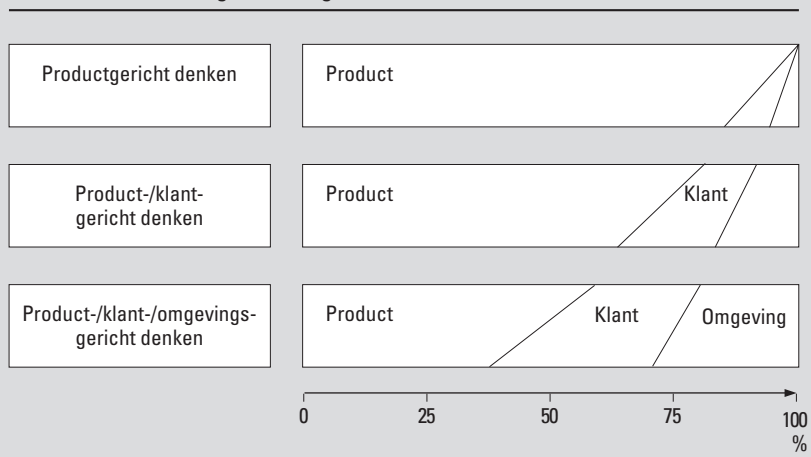
#### ■ Voorbeeld 1.2

Het eerste marktonderzoeksbureau in Nederland werd op 1 december 1938 opgericht. Dit Instituut voor Huishoudelijk Onderzoek (IHO) werd in 1971 omgedoopt tot Social and Marketing Research (SOCMAR) en opereert sinds 1987 onder de naam Research International Nederland. Na de bevrijding in 1945, ontstonden twee andere marktonderzoeksbureaus, namelijk de Nederlandse Stichting voor Statistiek (NSS), dat later bekend werd onder de naam NSS Marktonderzoek, en het Nederlands Instituut voor de Publieke Opinie (NIPO). Deze drie pioniers bepaalden tot 1950 het gezicht van het Nederlandse marktonderzoek. Tegenwoordig zien we steeds vaker dat ondernemingen uitgaan van het *societal marketingconcept* (maatschappelijk marketingconcept). Dit concept is een aanvulling op het oorspronkelijke marketingconcept, waarbij tevens rekening wordt gehouden met de ongewenste effecten van de ruiltransacties voor derden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de invloed van de ondernemingsactiviteiten op het milieu (flora, fauna enzovoort) of aan het uitbesteden van (een deel van hun) productieactiviteiten aan bedrijven in bijvoorbeeld het Verre Oosten (kinderarbeid).

**Maatschappelijk marketingconcept**

Zoals figuur 1.1 laat zien, is het denken vanuit de klant en de omgeving in de onderneming steeds belangrijker geworden.

**Figuur 1.1 De ontwikkeling van de invloed van de klant en de omgeving op ondernemingsbeslissingen**



De uitgangspunten van het ondernemingsbeleid worden gevormd door:

- de doelstellingen van de onderneming op korte en lange termijn;
- de randvoorwaarden van de onderneming;
- de mogelijkheden die de markt biedt.

### ■ ■ ■ **Missie van de onderneming**

Zeer essentieel voor iedere onderneming is het bepalen van haar missie. Dit is de eerste stap voor het formuleren van haar doelstellingen, strategie en het operationeel plan. Met behulp van de missie geeft een onderneming aan welke plaats zij ten opzichte van haar omgeving wil innemen. De definitie hiervan luidt:

#### **Missie**

**De missie beschrijft de gewenste rol en de ambities van de organisatie in een door haar afgebakend werkteerrein.**

Volgens het Ashridge Mission Model omvat de missie de bestaansreden van de organisatie (*purpose*), de waarden (*values*), de concurrentiepositie en de kerncompetenties (*strategy*) en de gedragsconventies (*behaviour standards*). Welke definitie of omschrijving ook wordt gebruikt, volgens Kotler blijkt dat er over het algemeen wordt uitgegaan van drie eisen:

- 1 The mission statement should specify the business domain in which the organisation will operate.
- 2 The mission statement should be motivating.
- 3 The mission statement should stress major policies that the company plans honor.

Na het voorgaande kunnen we de mission statement als volgt omschrijven:

**Mission statement**

De mission statement is een formele omschrijving van de missie van de organisatie en is een belangrijk instrument voor het creëren van een interne ondernemingscultuur en een externe ondernemingsidentiteit en -imago.

Volgens verschillende auteurs (waaronder Leeftang) moeten missies gebaseerd zijn op de sterke punten (differential advantages) in het heden, terwijl tevens aangegeven moet worden wat men in de toekomst (op basis van het heden) wil bereiken. Het NIMA Marketing Lexicon spreekt van de rol en de ambitie van de organisatie in de door haar afgebakende business definition, waarvan de volgende omschrijving wordt gegeven:

**Business definition**

De business definition is de afbakening van het (potentieel) werkterrein van een organisatie en behoort de werkruimte van de organisatie weliswaar af te perken, maar dient tegelijkertijd voldoende ruimte te laten om naast de huidige activiteiten ook nieuwe te gaan ontplooiën.

Veelal wordt voor de business definition gebruikgemaakt van de drie dimensies van Abell:

- 1 soorten afnemers die men wil bedienen (wie);
- 2 functies die men voor deze afnemers wil vervullen (wat);
- 3 technologieën waarmee men die functie wil vervullen (hoe).

De geformuleerde missie door middel van de invulling van het wie, wat en hoe, vormt het richtsnoer voor alle verdere beslissingen. Voor iedere onderneming is een dergelijke omschrijving van de missie van groot belang. De missie fungeert als een centraal coördinatiemechanisme voor bijvoorbeeld de diverse vestigingen.

‘Wie’ heeft betrekking op een nauwkeurige omschrijving van de afnemersgroepen waarop de onderneming zich wil richten. Het ‘wat’ is gericht op het bepalen van de afnemersfunctie, ofwel het vaststellen van de wensen en de behoeften van de doelgroep. Het ‘hoe’ betreft de technologie, dat wil zeggen de wijze waarop de onderneming aan de afnemerswensen voldoet en de technieken die daarbij worden toegepast.

**■ Voorbeeld 1.3**

De producenten van stoelen kunnen hun ondernemingsmissie op verschillende manieren invullen. Het ene bedrijf richt zich op het kantoorsegment (wie) en levert modern zitcomfort (wat) en gebruikt kunststofverwerkende technieken (hoe). De tweede ondernemer levert via woonwarenhuizen en meubelspecialzaken aan particuliere kopers (wie) en verschaft klassiek woongenot (wat) door de beste houtsoorten te verwerken (hoe). Waar beide ondernemers voor moeten zorgen, is dat deze drie elementen op elkaar afgestemd blijven. Het is een veelvoorkomend verschijnsel dat de wensen van de doelgroep veranderen. De klant vindt bijvoorbeeld dat modern zakelijk zitcomfort beter gerealiseerd wordt door houten meubelen. De desbetreffende fabrikant moet nu zijn company mission aanpassen: of van doelgroep veranderen of houten stoelen produceren.

Het topmanagement geeft de basisfilosofie (missie) aan voor de onderneming en bepaalt de werkgebieden waarin men wil opereren. Deze omschrijving is veelal niet operationeel. Nodig is een 'vertaling' naar concrete, meetbare resultaten.

## ■ ■ ■ **Ondernemingsdoelstellingen**

Na het formuleren van de missie dient het beleid te worden geformuleerd. De uitgangspunten hiervoor worden deels gevormd door de ondernemingsdoelstellingen. Volgens het *NIMA Marketing Lexicon* zijn ondernemingsdoelstellingen:

**Doelstellingen die betrekking hebben op de gehele onderneming. Deze ondernemingsdoelstellingen kunnen kwantitatief (winst-, marktaandeel-, efficiency- c.q. flexibiliteitsdoelstellingen) dan wel kwalitatief van aard zijn (long-run consumer and public welfare, continuïteit, weerstandsvermogen).**

### **Algemene doelstellingen**

Zo kunnen we een aantal algemene doelstellingen onderscheiden, bijvoorbeeld:

- het streven naar volledige werkgelegenheid
- het streven naar winstmaximalisatie
- het streven naar kostenminimalisatie.

### **Kwantitatieve doelstellingen**

Zoals we zagen, hebben ondernemingsdoelstellingen (die ook wel organisatiedoelstellingen worden genoemd) zowel een kwantitatief als een kwalitatief karakter. Kwantitatieve doelstellingen hebben volgens Floor en Van Raaij in hun boek *Marketing Communicatie Strategie* (Stenfert Kroese, Groningen), bijvoorbeeld betrekking op:

- de winstgevendheid (zoals de brutowinst, de nettowinst en de winst op het geïnvesteerd vermogen);
- de concurrentie (zoals het marktaandeel, de omzetgroei tegenover die van de concurrentie);
- de efficiency (bijvoorbeeld de omloopsnelheid);
- de flexibiliteit (bijvoorbeeld de liquiditeit).

### **Kwalitatieve doelstellingen**

Kwalitatieve doelstellingen hebben volgens Floor en Van Raay bijvoorbeeld betrekking op:

- het bieden en blijven bieden van werkgelegenheid;
- het voeren van een maatschappelijk verantwoord beleid;
- het scheppen van een zo prettig mogelijk werkklimaat;
- het streven naar een hoge kwaliteit;
- het streven naar continuïteit.

### **Hoofd- en neven-doelstellingen**

Zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve doelstellingen kunnen in hoofd- en nevendoelestellingen worden onderscheiden. Als hoofddoelestelling wordt veelal het streven naar continuïteit gezien. Teneinde deze hoofddoelestelling te bereiken, zal de ondernemer nevendoelestellingen formuleren. Daarbij kan onder meer gedacht worden aan:

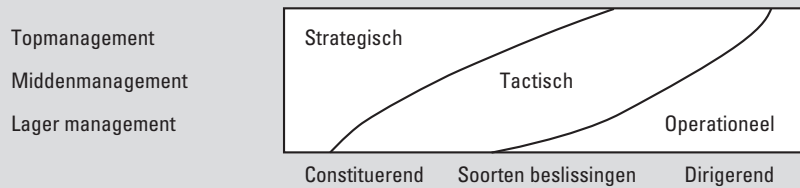
- het streven naar het handhaven of het vergroten van het marktaandeel;
- het streven naar het optimaliseren van de kwaliteit;
- het streven naar een geografisch grotere distributie;
- het streven naar een grotere omzet.

## ■ ■ ■ Ondernemingsniveaus

Het management van iedere organisatie neemt op elk niveau van een organisatie beslissingen. Die beslissingen zijn op drie niveaus in te delen (zie figuur 1.2):

- 1 strategische beslissingen
- 2 tactische beslissingen
- 3 operationele beslissingen.

Figuur 1.2 De indeling in managementniveaus



### Strategische beslissingen

#### Strategische beslissingen

Strategische beslissingen zijn noodzakelijk voor de levensvatbaarheid van een organisatie. Daarbij gaat het om de volgende vragen: Is de basisfilosofie (onze missie) nog wel juist en is de keuze van het werkgebied nog wel correct? Daarnaast vragen die opkomen tegen de achtergrond van de ontwikkelingen op het technologische, economische, sociale en politieke vlak. Een ingreep in de organisatie op grond van een strategische beslissing omvat meestal de gehele onderneming of een belangrijk deel daarvan.

### Tactische beslissingen

#### Tactische beslissingen

Tactische beslissingen hebben betrekking op bijvoorbeeld de organisatiestructuur van een onderneming. Indien het slechter gaat met een onderneming is het management in eerste instantie geneigd de oorzaak daarvan te zoeken op het terrein van de operationele beslissingen. Zij gaat verder zoeken als dáár niet de oplossing blijkt te liggen. Kleine of grote aanpassingen in de organisatie kunnen volgen. Uiteraard dient de organisatie altijd te worden aangepast aan de groei en de ontwikkeling die de onderneming zelf doormaakt, maar nog belangrijker zijn de aanpassingen aan de veranderingen in de buitenwereld. Heeft een onderneming dit aspect te lang verwaarloosd, dan is een aanpassing van de organisatie veelal niet meer voldoende.

### Operationele beslissingen

#### Operationele beslissingen

Operationele beslissingen hebben betrekking op de activiteiten van operationele eenheden, zoals de productieafdeling, de administratie, de verkoop buitendienst etc. Deze beslissingen hebben een sterk routinematig karakter. Planning, budgettering en standaardprocedures zijn hulpmiddelen bij de uitvoering van deze beslissingen.



## ■ ■ ■ **Kwaliteit en de onderneming**

Veel ondernemingen hebben de tevredenheid van hun klanten hoog in het vaandel staan. Sommigen hebben een klantentevredenheidspercentage van 90% als primaire bedrijfsdoelstelling geformuleerd en trachten deze te realiseren door zo goed mogelijk te luisteren naar de wensen van de klant. Maar wat is kwaliteit eigenlijk? Is dat van tevoren vast te stellen of pas achteraf waar te nemen?

### **Kwaliteitsbeleid**

Kwaliteit is een veelbesproken thema in ondernemersland. Nog niet zo lang geleden beschouwden veel bedrijven kwaliteit als iets extra's dat alleen maar kosten met zich meebracht (*productkwaliteit*). Nu dringt steeds vaker het besef door dat kwaliteit kosten bespaart. Onder kwaliteit wordt verstaan het voldoen aan de verwachtingen van de afnemers. Onder het kwaliteitsbeleid van een onderneming verstaat het *NIMA Marketing Lexicon*:

**De analyse, planning, uitvoering en evaluatie van activiteiten in de gehele organisatie (voor alle onderdelen en op alle niveaus) die gericht zijn op het handhaven en verbeteren van de kwaliteit en het realiseren van kwaliteitsnormen. Dit vergt veelal aanpassing van attitude, kennis en gedrag van alle medewerkers in een organisatie.**

Dat is dus heel wat anders dan de traditionele technische (product)benadering, waarin kwaliteit als een absoluut gegeven werd gezien. In marketingtermen kan een eenvoudig horloge in een spetterende kleur een betere kwaliteit bieden dan een Rolex. Immers, het gaat erom of de verwachtingen van de klant worden waargemaakt.

### **Kwaliteitszorg**

Het kwaliteitsbeleid van een onderneming maakt het tegenwoordig dan ook noodzakelijk dat er veel aandacht geschonken wordt aan het kwaliteitssysteem binnen die organisatie. In het algemeen spreekt men van de *kwaliteitszorg* in een organisatie. De ISO-definitie (International Organization for Standardization) hiervan luidt:

**De organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van het kwaliteitsbeleid.**

### **Integrale kwaliteitszorg**

Integrale kwaliteitszorg omvat een geïntegreerd kwaliteitsbeleid, waarbij in samenhang verantwoord zorg wordt gedragen voor de ISO-9000-norm, de arbeidsomstandigheden (Arbo) en het milieu. Men spreekt dan ook wel van *Total Quality Management* (TQM). Het omvat dus alle activiteiten die een organisatie op het gebied van de kwaliteitsbeheersing en -verbetering onderneemt, en kent de volgende stappen:

- a de verwachtingen van consumenten worden vastgesteld;
- b deze verwachtingen worden vertaald in interne normen waaraan het dienstverleningsproces moet voldoen;
- c er wordt gemeten in hoeverre de normen worden gerealiseerd c.q. in hoeverre aan de verwachtingen wordt tegemoetgekomen;
- d kwaliteitskosten en -prioriteiten worden vastgesteld;
- e foutoorzaken worden geanalyseerd en vastgesteld;
- f maatregelen worden op hun zinvolheid onderzocht, uitgewerkt en



## Miele introduceert de eerste wasverzachter van roestvrij staal.

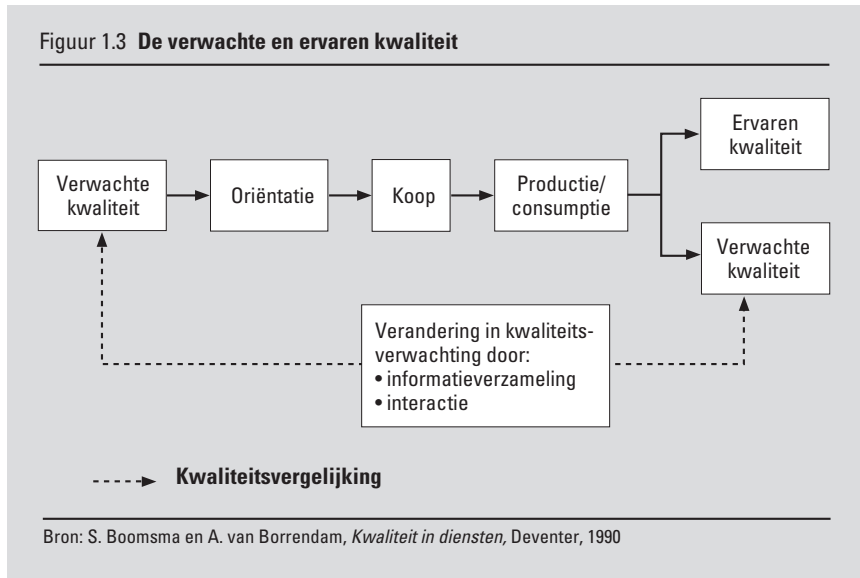
De SoftCare-trommel, dat kan alleen van Miele zijn. De gepatenteerde SoftCare-trommel met honingraatstructuur draagt uw was op een dun laagje water, waardoor uw kleding minder slijt en langer mooi blijft. Meer informatie over de SoftCare-trommel vindt u op [www.miele.nl](http://www.miele.nl)

**Miele**  
er is geen betere

*Miele legt het accent vooral op de productkwaliteit*

ingevoerd om de prestatie in overeenstemming te brengen met de verwachtingen;  
g vaststellen en terugkoppelen van de resultaten en het bijstellen van de normen.

Het kwaliteitsverbeteringsproces wordt volgens hetzelfde principe gecontinueerd. Dit alles heeft dan betrekking op alle aspecten van het productieproces. Daarom worden alle functies in de organisatie daar waar nodig, bij de kwaliteitszorg betrokken. Geïntegreerd denken en doen is hiervoor een vereiste (zie figuur 1.3).



### ■ ■ ■ Juridische ondernemingsvormen

Bij het starten van een onderneming speelt de keuze van de ondernemingsvorm een belangrijke rol, maar ook in een later stadium kan het gewenst zijn de ondernemingsvorm aan te passen. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn bij het fundamenteel wijzigen van de missie, de doelstellingen of een uitbreiding van de organisatie.

**Belangrijkste ondernemingsvormen** De belangrijkste ondernemingsvormen die we kort op hun voornaamste kenmerken en hun voor- en nadelen zullen bespreken, zijn:

- de naamloze vennootschap
- de besloten vennootschap
- de eenmanszaak
- de vennootschap onder firma
- de commanditaire vennootschap
- de coöperatieve vereniging.

#### **Naamloze vennootschap**

Een onderneming die groter wordt, kan worden omgezet in een naamloze vennootschap (nv). Maar ook een nieuw op te richten onderneming van grote omvang kan voor de nv-vorm kiezen. Een van de redenen hiervoor is, dat de grote kapitalen die hiervoor nodig zijn, alleen bijeengebracht kunnen worden door een groter aantal mensen te laten participeren in het aandelenkapitaal van de onderneming. Het oprichten van een nv gaat niet zonder een akte die door een notaris is opgesteld en moet door de minister van Justitie zijn goedgekeurd.

## Vennoten of aandeelhouders

Eigenaar van een nv zijn alle personen die een bepaald kapitaal in het bedrijf hebben ingebracht. Men noemt die eigenaren vennoten of aandeelhouders. Minimaal eens per jaar komen ze in een vergadering bijeen om over het wel en wee van de onderneming te vergaderen. Een nv kan wel duizenden aandeelhouders hebben. Als bewijs dat zij het bedrijf hebben gesteund met een bepaald bedrag, ontvangen zij een *aandeelbewijs* (kortweg aandeel genoemd). De aandeelhouders zijn niet verder aansprakelijk dan het bedrag van hun deelname in het aandelenkapitaal.

## Bestuursorganen

De bestuursorganen bestaan uit de personen die de onderneming besturen (leiden), waarbij een onderscheid gemaakt kan worden in:

- het bestuur (de directeur of directeuren)
- de Raad van commissarissen
- de Algemene vergadering van aandeelhouders.

De *directie* van een nv is belast met de dagelijkse leiding van de onderneming. Een directeur hoeft geen mede-eigenaar van die onderneming te zijn. Hij kan in dienst zijn van het bedrijf, net als bijvoorbeeld het kantoor- en het winkelpersoneel dat is.

De *commissarissen* hebben tot taak toezicht te houden op de handelingen van de directie, hen van advies te zijn en met hen samen te werken. Zij zijn het die de directeur (of directeuren) benoemen.

## Algemene vergadering van aandeelhouders

De aandeelhouders komen minstens één keer per jaar bij elkaar om over de onderneming te praten. Men noemt die bijeenkomst de Algemene vergadering van aandeelhouders. Voor kleine nv's is de algemene aandeelhoudersvergadering het voornaamste bestuursorgaan. Zij beslissen over de benoeming en het ontslag van de directie, houden toezicht op de financiële zaken en beslissen over grote uitgaven die gedaan moeten worden. Zij zijn gezamenlijk de eigenaren van het bedrijf. De winst die het bedrijf maakt, wordt aan hen uitgekeerd.

**Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders**

Uitnodiging tot het bijeenkomen van de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders te houden op dinsdag 19 mei 2005 om 10.00 uur in het hoofdkantoor van Randstad Holding nv, Diemenweg 25 te Diemen.

**Agenda**

1. Opening en mededelingen
2. Verslag van de Raad van Bestuur over 2004
- 3.a. Vaststelling van de Jaarrekening 2004
- 3.b. Reservevoering- en dividendbeleid
- 3.c. Vaststelling van het dividend
- 4.a. Verlening van kwijting aan de leden van de Raad van Bestuur voor hun taakuitoefening in 2004
- 4.b. Verlening van kwijting aan de leden van de Raad van Commissarissen voor hun taakuitoefening in 2004
5. Herbenoeming van een commissaris
6. Herbenoeming van een bestuurder A van de Stichting Administratiekantoor Preferente Aandelen Randstad Holding
7. Corporate Governance
- 8.a. Vaststelling van het bevoegdheidsbeleid van de Raad van Bestuur
- 8.b. Prestatiegerelateerde bevoegdiging van de Raad van Bestuur in de vorm van aandelen en opties op aandelen
9. Bevoegdiging van de Raad van Commissarissen
10. Voorstel tot wijziging van de statuten
11. Benoeming accountant voor het boekjaar 2005
12. Rondvraag en sluiting

De agenda met toelichting, inclusief het voorstel tot statutenwijziging met toelichting, het jaar- en de jaarrekening over 2004 liggen ter inzage ten kantore van de vennootschap en zijn beschikbaar via de website [www.randstad.com](http://www.randstad.com). Tevens zijn afschriften daarvan kosteloos verkrijgbaar in het kantoor bij de hoofdkantoren van de RNL Bank nv, Fortis Bank nv, Delta Bank Nederland nv en via de ABN-AMRO ServiceDesk onder telefoonnummer (070) 579 94 55.

Aandeelhouders (of hun gemachtigden) die aan deze vergadering wensen deel te nemen kunnen via de (Nederlandse) aandeelhoudersvereniging kennis geven van hun aanwezigheid en de afwikkeling van de vergadering. Het is niet mogelijk om de vergadering te volgen via de televisie. Het is niet mogelijk om de vergadering te volgen via de website van de vennootschap. Het is niet mogelijk om de vergadering te volgen via de website van de vennootschap. Het is niet mogelijk om de vergadering te volgen via de website van de vennootschap.

Diemen, 19 april 2005  
De Raad van Bestuur

Randstad Holding nv, gevestigd te Diemen,  
Diemenweg 25

 randstad holding

De winstuitkering van een nv aan zijn aandeelhouders wordt *dividend* genoemd. Dit dividend kan worden gebruikt voor een winstuitkering aan het personeel (kerstgratificatie, 'dertiende maand') of onderdeel van de reserve (het kapitaal of eigen vermogen) van de onderneming vormen: de 'spaarpot' van de onderneming.

**Ondernemingsraad** Behalve de aandeelhouders mogen ook de werknemers aanbevelingen doen voor benoemingen van directieleden en commissarissen en bezwaren indienen tegen een voorgestelde benoeming. Zij doen dit in de Ondernemingsraad (OR). Daarnaast denkt de Ondernemingsraad ook mee bij alle ontwikkelingen in het bedrijf.

#### **Besloten vennootschap**

**Aandelenregister** Een bv (besloten vennootschap) is een vennootschap die eveneens bij notariële akte wordt opgericht en waarvan het kapitaal is verdeeld in aandelen, maar waarbij geen aandeelbewijzen worden uitgereikt. De aandeelhouders worden ingeschreven in een aandelenregister, dat bijgehouden wordt door het bestuur van de bv. Dit betekent dat de verkoop van de aandelen veel moeilijker kan plaatsvinden dan bij een nv. Als een aandeelhouder zijn deelname wil verkopen, mag dat alleen aan naaste familieleden, tenzij de bv er toestemming voor geeft. De medeaandeelhouders hebben zelf eerst het recht het aandeel te kopen. Handel in de bewijzen van deelname op de effectenbeurs is dus onmogelijk. Bv's zijn vaak familiebedrijven.

**Aansprakelijkheid** De aansprakelijkheid is nagenoeg hetzelfde als bij de nv. Elke aandeelhouder is dus alleen aansprakelijk tot het bedrag van zijn deelname. Doordat de aandeelhouders echter veelal nauwer betrokken zijn bij de onderneming, is de machtspositie van de directie kleiner.

#### **Eenmanszaak**

De naam 'eenmanszaak' spreekt eigenlijk voor zichzelf. Het is een onderneming waarvan één persoon de eigenaar is en die meestal door hemzelf geleid wordt. De eigenaar is aansprakelijk voor alle schulden die hij met zijn onderneming maakt. Zouden zijn zaken slecht gaan en wordt hij failliet verklaard, dan worden al zijn bezittingen verkocht. Niet alleen zijn winkel met de inventaris, maar bijvoorbeeld ook zijn privé-woning met alles wat zich daarin bevindt.

**Voordelen eenmanszaak** Een eenmanszaak heeft het voordeel, dat de eigenaar alleen de leiding heeft. Hij kan dus zelfstandig beslissingen nemen. Hij kan zelf beslissen hoeveel uur hij per week wil werken, wat hij wel en wat hij niet wil verkopen etc. Dat is het voordeel van 'eigen baas' zijn. Ook hoeft hij de winst niet met anderen te delen. Dit betekent dat hij zal proberen zijn onderneming tot een zo groot mogelijke bloei te brengen.

**Nadelen eenmanszaak** Natuurlijk zijn er ook nadelen. Wat gebeurt er als de eigenaar ziek wordt? Meestal loopt de zaak dan erg hard terug of moet zelfs enige tijd dicht of misschien wel voorgoed. Een nadeel van de eenmanszaak is ook dat men vrijwel nooit met een ander kan overleggen. Men moet alles alleen doen. Nog een ander nadeel noemden we al: als het financieel niet goed gaat, zal hij moeten bijspringen met zijn privé-kapitaal. Zouden de zaken zo slecht gaan dat hij failliet wordt verklaard, dan moet hij zelf opdraaien voor de verliezen en kunnen al zijn bezittingen

worden verkocht. Ook zijn privé-auto en zijn huis. Men spreekt in dit verband van *hoofdelijke aansprakelijkheid*. Dat wil zeggen: de ondernemer is met zijn gehele vermogen aansprakelijk. Dus zowel met zijn zakelijke als met zijn privé-vermogen.

Meestal komen we deze ondernemingsvorm bij de kleinere zaken tegen. Bij het groter worden van de onderneming kunnen deze bezwaren zo sterk gaan wegen, dat voor een andere ondernemingsvorm gekozen wordt. Meestal wordt dan gekozen voor de vennootschap onder firma.

### **Vennootschap onder firma**

Een vennootschap onder firma (vof) is een onderneming waarin twee of meer personen onder één naam samenwerken. Voor gezamenlijke rekening drijven zij de zaak. Als we een zaak zien adverteren onder de naam 'Firma Klaassen' of 'Jansen & Co' of 'De Wit en Jacobs' of 'Gebr. Pietersen', hebben we meestal met een vennootschap onder firma te maken. Soms gebruiken ze een fantasienaam, zoals 'Het tv-paleis'.

**Aansprakelijkheid** Evenals bij de eenmanszaak is elke vennoot met al zijn bezittingen aansprakelijk voor de schulden van de zaak. Met andere woorden: de vennoten zijn hoofdelijk voor de gehele schuld aansprakelijk. Dus ook nu weer met zowel het in de zaak geïnvesteerde vermogen als het privé-vermogen.

**Voordelen van een vof** De voordelen van de vof zijn onder meer dat de leiding verdeeld kan worden, zodat specialisatie mogelijk is. Een van de firmanten kan bijvoorbeeld met de technische leiding belast worden, de ander met de verkoop en administratie. Een ander voordeel is dat er onderling overleg mogelijk is. Als een van de vennoten bijvoorbeeld ziek wordt, kan de andere vennoot de activiteiten voortzetten. Met z'n tweeën (of drieën of met nog meer vennoten) staan ze financieel sterker: ieder heeft immers zijn eigen aandeel in het ondernemingskapitaal bijgedragen.

**Nadelen van een vof** Er zijn natuurlijk ook nadelen, zoals de kans op onenigheid door verschil van mening of door de onbekwaamheid van een van de vennoten. In het laatste geval kan deze vennoot de zaak in gevaar brengen. Een ander nadeel ontstaat wanneer een van de vennoten komt te overlijden en zijn erfgenamen de nalatenschap willen verdelen. In dat geval kan de onderneming in grote financiële problemen komen. (Men kan dit ondervangen door een compagnonsverzekering af te sluiten.)

**Oprichting van een vof** De vennootschap onder firma kan op een eenvoudige manier worden opgericht. Men hoeft alleen met een andere persoon de afspraak te maken dat men samen een bedrijf gaat voeren. Men zet de naam boven de deur van het bedrijf en op het briefpapier en er is sprake van een firma. Wanneer men zich laat inschrijven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken (dat moet iedere ondernemer doen, ook de eenmanszaak) kan men beginnen. Toch is het niet verstandig om op deze manier te beginnen. Het is beter alle afspraken vast te leggen in een akte. Die laat men door een notaris of een andere des-

kundige opmaken. In deze akte kan men als firmanten een aantal belangrijke afspraken laten vastleggen.

#### **Commanditaire of stille vennoot**

##### **Commanditaire vennootschap**

Wanneer een eigenaar van een eenmanszaak of een vennootschap onder firma geld nodig heeft (bijvoorbeeld voor de uitbreiding van de zaak) kan de eenmanszaak of de vof worden omgezet in een commanditaire vennootschap (cv). Een commanditaire vennoot is eigenlijk niemand anders dan een geldschieder. Toch is er een verschil met een gewone geldschieder, zoals bijvoorbeeld een bank. Een commanditaire vennoot krijgt voor het geleende geld een vergoeding in de vorm van rente. Tot zover is er geen verschil met een 'gewone' geldschieder. Bovendien krijgt hij een aandeel in de winst, als er tenminste winst gemaakt wordt. Een commanditaire vennoot loopt geen risico met zijn privé-vermogen als het bedrijf failliet mocht gaan. Hij kan alleen het in de onderneming geïnvesteerde geld verliezen. De andere vennoten zijn aansprakelijk met hun gehele privé-vermogen, zoals we dat al bij de vof hebben gezien. Een commanditaire vennoot noemt men daarom ook wel een *stille* vennoot, omdat hij in de onderneming op de achtergrond blijft.

##### **Coöperatie**

Coöperatie betekent 'samenwerking'. Een coöperatieve vereniging, zoals een coöperatie ook wel genoemd wordt, is niet zomaar een vereniging om te sporten of iets cultureels te doen. Het is een vereniging waarin men samenwerkt om voordeel te hebben van die samenwerking. Het voordeel kan ontstaan, wanneer de leden samen goederen inkopen of wanneer men samen de machines heeft gekocht om producten te fabriceren of te verwerken. Zo zijn er de bekende coöperatieve zuivelfabrieken, maar ook de coöperatieve land- en tuinbouwveilingen. Er zijn ook winkeliers die gezamenlijk hun producten inkopen, waardoor de kortingen, die ze van de fabrikant of importeur kunnen krijgen, hoger worden. De Rabobank is van oudsher een coöperatie. De leden zijn de eigenaars, maar ook niet-leden kunnen er een rekening openen.

#### **Aansprakelijkheid**

Bij de oprichting van een coöperatieve vereniging wordt een akte opgemaakt door een notaris, een zogenaamde notariële akte. De manier waarop de leden aansprakelijk zijn voor de schulden die eventueel ontstaan, moet in de statuten worden vermeld. Dat kan bijvoorbeeld zijn voor het deel dat men heeft ingelegd. Het kan ook zijn dat men met elkaar voor een gelijk deel aansprakelijk wordt gesteld. De derde mogelijkheid is, dat men tot een bepaald maximumbedrag aansprakelijk is. Wie als lid van een coöperatieve vereniging bedankt, moet er rekening mee houden dat hij nog een jaar na opzegging aansprakelijk is. Omdat de leden van de coöperatie niet de bedoeling hebben samen winst te maken, maar voordeel te bereiken door samenwerking, is er geen winstdeling. Als er een financieel voordeel is, profiteren alle leden daarvan. Dat is het grote verschil met een nv; deze wil winst maken. Een coöperatie is meer een samenvoeging van personen die een zelfde soort belang hebben. Ze willen bijvoorbeeld gunstig inkopen of produceren of geld lenen.

## ■ ■ ■ 1.2 Interne omgeving

De buitendienstmedewerker (lees: verkoper of vertegenwoordiger) brengt relatief zeer veel tijd in 'het veld' door, steeds onderweg van klant naar klant, van account naar account. Slechts zelden is hij op kantoor (bijvoorbeeld voor sales meetings) en het meeste contact met de onderneming verloopt telefonisch met de afdeling Verkoop binnendienst voor het doorgeven van orders. Maar ook dat is in een groot aantal gevallen al geautomatiseerd. Toch moet de commerciële buitendienstmedewerker constant zijn bedrijf en haar filosofie bij de klanten uitdragen. Hierbij moet hij kunnen rekenen op de nodige support van het bedrijf om optimaal gemotiveerd zijn werk te kunnen blijven doen. Al met al voldoende redenen om het interne reilen en zeilen van het bedrijf goed onder de loep te nemen.

### ■ ■ ■ Interne omgevingsfactoren

#### Beheersbare factoren

De *interne omgeving* omvat voor een individuele onderneming interne factoren die in principe beheersbaar zijn. Deze invloeden hebben betrekking op de organisatie zelf en de verschillende afdelingen, zoals de mogelijkheden van het bedrijf ten aanzien van de productiecapaciteit, de beschikbare financiële middelen, de knowhow op de marketing- en verkoopafdeling, de instelling van het topmanagement. Interne omgevingsfactoren zijn, zoals reeds aangegeven is, vaak op wat langere termijn beïnvloedbaar, ofwel stuurbaar. Denk bijvoorbeeld aan het vergroten van de productiecapaciteit of het aanpassen van een product. Beheersbare factoren zijn bijvoorbeeld:

- kwaliteit en capaciteit van de ondernemingsleiding
- organisatie en hiërarchie daarin
- personeel
- financiële aspecten
- levenscyclus van de onderneming.

#### Taken van de leiding

##### Kwaliteit en capaciteit van de ondernemingsleiding

De bedrijfsleiding neemt beslissingen over onder meer de financiering, het personeel en de koers (het beleid) van de onderneming. Zij heeft derhalve een grote verantwoordelijkheid ten aanzien van het meest effectieve marketing- en verkoopbeleid. Maar ook andere factoren spelen een rol, zoals de persoonlijke ambities, de capaciteiten van de medewerkers, het kennisniveau en (ook van groot belang) de morele maatstaven. Deze factoren samen bepalen 'het gezicht' van de onderneming.

#### Militaire structuur

##### Organisatie en hiërarchie daarin

Het hiërarchische aspect is vaak het enige zichtbare wanneer we naar organisaties kijken. Veelal lijkt het op de klassieke legerstructuur, onder leiding van een generaal, met enkele staffunctionarissen (gespecialiseerde adviseurs) en bestaande uit diverse regimenten (inkoop, verkoop, productie, opslag, administratie), die elk weer onderverdeeld zijn in bataljons (hoofdafdelingen of divisies), peletons (afdelingen) en individuele soldaten (de medewerkers).



**Beslissingsbevoegdheden verschuiven** In moderne ondernemingen bestaat een tendens naar een verschuiving van centrale naar decentrale beslissingen, respectievelijk van *centralisatie* naar *decentralisatie*. Dat wil zeggen: de beslissingsbevoegdheid wordt verplaatst naar dat niveau in de organisatie, waar de beslissingen ook het best kunnen worden genomen. In het algemeen is dat het niveau waar alle relevante informatie die voor de beslissing van belang is, beschikbaar is.

**Strategisch human resource management** **Personeel** Vroeger werd het personeel vaak beschouwd als ‘levend onderdeel’ van het machinepark. Tegenwoordig beseft het management dat het succes van de onderneming voor het grootste gedeelte in handen ligt van het personeel. Met het personeel staat of valt dan ook het marketing- en verkoopbeleid: gemotiveerde mensen tellen voor twee. Een consequentie is dat de klassieke personeelsmanager, wakend over de salarissen, langzaam maar zeker is vervangen door de human resource manager, die de ontwikkeling van de medewerkers aanstuurt en begeleidt. Tegenwoordig wordt ook gesproken over strategisch human resource management. Niet voor niets is human resource management (HRM) momenteel een ‘hot topic’. Daarvoor bestaan duidelijke redenen van strategische aard, namelijk:

- Mensen belichamen letterlijk de productieve en creatieve vermogens waarover een organisatie beschikt.
- Human resources vormen in potentie een van de meest duurzame bronnen van onderscheidend concurrentieel voordeel, omdat de genoemde productieve en creatieve vermogens relatief moeilijk te imiteren zijn.
- Er is sprake van een toenemende schaarste aan talentvolle en competente mensen. De economische groei enerzijds en de vergrijzing van de bevolking anderzijds, plaatsen bedrijven voor steeds grotere problemen. Het management zal dan ook in toenemende mate gedwongen zijn de benodigde talenten binnen de eigen organisatie te ontwikkelen.

**HRM** De Nederlandse Management Stichting geeft voor HRM een korte en duidelijke omschrijving (J. Heijnsdijk en J.W.C. Lebens, *NEMAS Management Begrippenlijst*, Uitgeverij Angerenstein, Arnhem, 1998):

**Human Resource Management is de moderne vorm van personeelsbeleid. Bij HRM is de personele functie een integraal en volwaardig onderdeel van het bedrijfsbeleid.**

**Financiering van het beleid** **Financiële aspecten** Beleid maken door middel van mooie plannen is één, maar die plannen zullen betaald (gefinancierd) moeten worden. Iedere onderneming heeft nu eenmaal te maken met beperkte middelen en het gaat er uiteindelijk om wat er onder de laatste streep staat: de resultaatverwachting. Bovendien zal antwoord moeten worden gegeven op de vraag of het financieel verantwoord is bepaalde activiteiten te ontwikkelen. In dit verband doelen we dan meer op de gezonde verhouding tussen de kosten en de opbrengsten. Het gaat natuurlijk niet alleen om de kosten, ook de opbrengsten van bepaalde marketing-, verkoop- en andere activiteiten moeten worden betrokken in de besluitvorming over het te voeren financiële beleid.

## Levenscyclus van de onderneming

Hoe ouder het bedrijf, hoe groter uiteraard haar historie. Maar wat bedoelen we hiermee? Hoe langer een bedrijf bestaat, hoe meer het bedrijf vergroeid is met een bepaalde modus operandi: de manier waarop het bedrijf geleid wordt. Denk hierbij aan bepaalde distributiestructuren die zich vast verankerd hebben in de bedrijfsoptiek of het rotsvaste geloof in een bepaald product, vaak tegen beter weten in. Naarmate een onderneming langer bestaat, wordt de cultuur van het bedrijf belangrijker. Er is sprake van een soort 'bedrijfspersoonlijkheid' met een intern imago. Vooral bij veranderingsprocessen dient men hier terdege rekening mee te houden, hoewel de in de tijd ontstane cultuur van een bedrijf ook tot haar ondergang kan leiden.

Dit brengt ons bij de drie fasen in de levenscyclus van een onderneming:

### **Geboorte- of introductiefase**

1 *Geboorte- of introductiefase.* In deze fase is de organisatie aanvankelijk nog klein en kenmerkt zich door autocratisch leiderschap. Dat wil zeggen: de directeur neemt nagenoeg alle belangrijke (en vaak ook de minder belangrijke) beslissingen nog zelf. De afdelingschefs kunnen slechts weinig op eigen gezag doen. De doelstellingen zijn kortetermijngericht. Zij worden uitgedragen door de directeur en uitgevoerd door de afdelingschefs en het overige personeel. Het streven is er sterk op gericht een organisatie te scheppen die levensvatbaar zal blijken te zijn.

### **Jeugd- of decentralisatiefase**

2 *Jeugd- of decentralisatiefase.* In deze fase is de organisatie gegroeid. De leider kan het geheel niet meer op de voet volgen. Hij kan niet meer alle (belangrijke) beslissingen op bijvoorbeeld personeels-, financieel, inkoop-, productie- en verkoopgebied persoonlijk nemen. Het (zondermeer) volgen van de inzichten van de directeur c.q. directie door de in rang en aanzien geklommen afdelingschefs, vormt nu eerder een rem dan een impuls voor de verdere groei en ontwikkeling van de onderneming. Er ontstaat duidelijk behoefte aan decentralisatie van de organisatie. Die decentralisatie kan de vorm krijgen van een organisatie met als hoofdindeling: product, (geografische) regio, klantengroep of functie. In deze fase ligt het accent op het verkrijgen van stabiliteit en het vormen van een reputatie. De doelstellingen zijn gericht op de middellange en lange termijn.

### **Rijpheids- of integratiefase**

3 *Rijpheids- of integratiefase.* In deze fase doet de behoefte aan integratie op topniveau van de belangrijke beslissingen binnen de onderneming zich voelen. Met name die beslissingen, waarbij het ter beschikking stellen van financiën en topmanagement een rol spelen. Het accent van de activiteiten van de top komt te liggen bij de strategische beslissingen, ofwel beslissingen die erop gericht zijn beter profijt te trekken van de unieke bekwaamheden en capaciteiten van de organisatie en haar onderdelen.

## De groeifasen van een organisatie

Organisaties maken ten tijde van hun bestaan verschillende groeifasen door naar volwassenheid. Eén van de indelingen die we in de literatuur tegenkomen is die van Greiner. Hij onderscheidt de volgende groeifasen:

- 1 *Groei door creativiteit.* Hierbij gaat het om een typische entrepreneursorganisatie. Groeit het bedrijf, dan ontstaat de crisis van het leiderschap.
- 2 *Groei door leiding.* Functionele chefs, procedures en voorschriften zorgen voor de coördinatie van de activiteiten. Deze fase eindigt met de crisis van de autonomie: middle managers willen meer bevoegdheden.
- 3 *Groei door delegatie.* In deze fase ontstaat een divisiestructuur met veel bevoegdheden voor het middle management. Aan het eind van deze fase ontstaat de beheersingscrisis: afdelingen gaan teveel een eigen bestaan leiden.
- 4 *Groei door coördinatie.* De centrale staven spelen hier een belangrijke rol bij het coördineren van de lijnmanagers op middle managementniveau. Aan het eind van deze fase doemt het spook van de bureaucratie op (de crisis van de zogenoemde 'red tape').
- 5 *Groei door samenwerking.* De crisis van de red tape kan worden overwonnen door meer samenwerking tussen de verschillende afdelingen: matrixstructuur, projectgroepen enzovoort.

## Organisatiestructuren

### Organogram

Voor de structuur die een organisatie kan hanteren, bestaat een aantal mogelijke vormen, die ontstaan zijn vanuit een bepaald basisprincipe. De structuur die men voor een organisatie kiest, kan in een schema worden weergegeven, het zogenaamde organogram (zie figuur 1.4). Dit is een schematische voorstelling van de wijze waarop de formele organisatie is gestructureerd, waaruit zijn af te lezen:

- de hiërarchie in de organisatie
- de vormen van horizontale taakverdeling op verschillende hiërarchische niveaus.

### Formele en informele organisatie

Een organogram is beperkt tot de formele organisatie, dat wil zeggen: het geheel aan vastgelegde taakverdelingen, functieomschrijvingen, gedragsregels en procedures dat een bedrijf kent. De informele organisatie wordt niet door een organogram getoond. Hierbij gaat het om alle gedragsregels en afspraken van medewerkers binnen het bedrijf, die zij in het werk hebben ontwikkeld als aanvulling op de formele organisatie.

### Soorten organisatiestelsels

Het aantal werknemers en de aard van de werkzaamheden zijn belangrijke factoren die een rol spelen bij de keuze uit de verschillende organisatiestelsels. We kunnen de volgende organisatiestelsels onderscheiden:

- de lijnorganisatie
- de lijnstaforganisatie
- de functionele organisatie
- de project- en de matrixorganisatie.

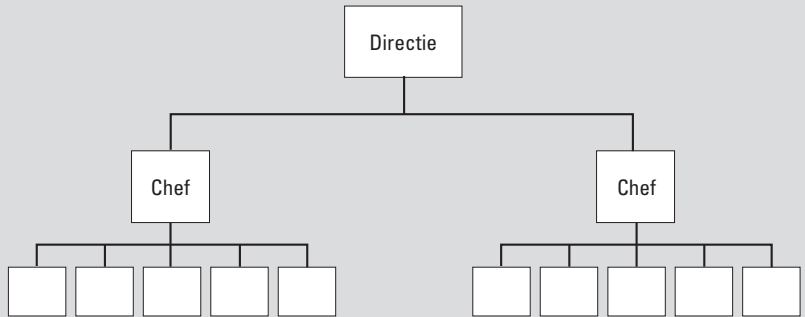
### Lijnorganisatie

#### Eenheid van bevel

De lijnorganisatie is een klassieke organisatievorm, met als kenmerk een hiërarchische bevelsverhouding. Als uitgangspunt voor de lijnorganisatie geldt de eenhoofdige leiding. Dat wil zeggen dat elke medewerker slechts één chef heeft. Opdrachten worden verstrekt door de direc-

teur en voeren volgens de hiërarchische lijn naar de lagere echelons (lagen) in de organisatie. De voordelen spreken voor zich: eenvoud en een duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden. Als principe spreekt men dan ook van de eenheid van bevel. Men noemt dit organisatiestelsel ook wel het *militaire stelsel* of de *hiërarchische organisatie* (zie figuur 1.4).

Figuur 1.4 Voorbeeld van een organogram van een lijnorganisatie

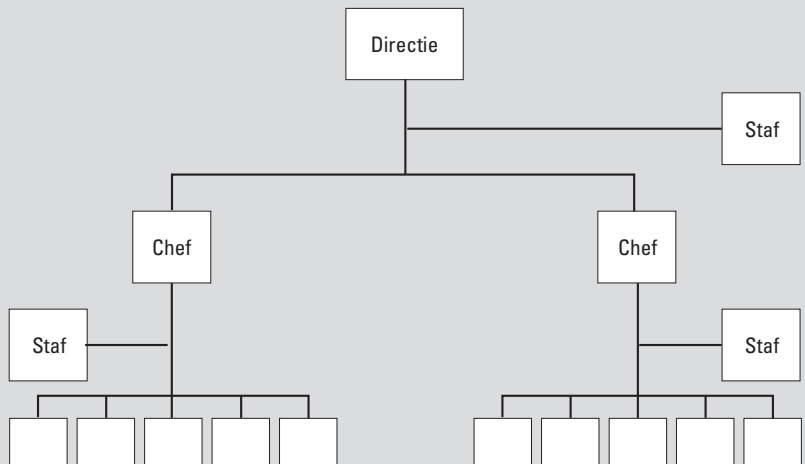


### Lijnstaforganisatie

#### Stafmedewerkers

Bij grotere en complexere bedrijven voldoet de lijnorganisatie niet meer. Er dienen dan specialisten te worden aangetrokken, die de functie van stafmedewerker krijgen. Dit wordt de lijnstaforganisatie genoemd. De eenvoud van bevelvoering blijft gehandhaafd, maar de chefs hoeven niet sterk gespecialiseerd te zijn. Hun medewerkers hebben elk hun eigen specialisatie (technisch, commercieel, financieel etc.) (zie figuur 1.5).

Figuur 1.5 Voorbeeld van een organogram van een lijnstaforganisatie



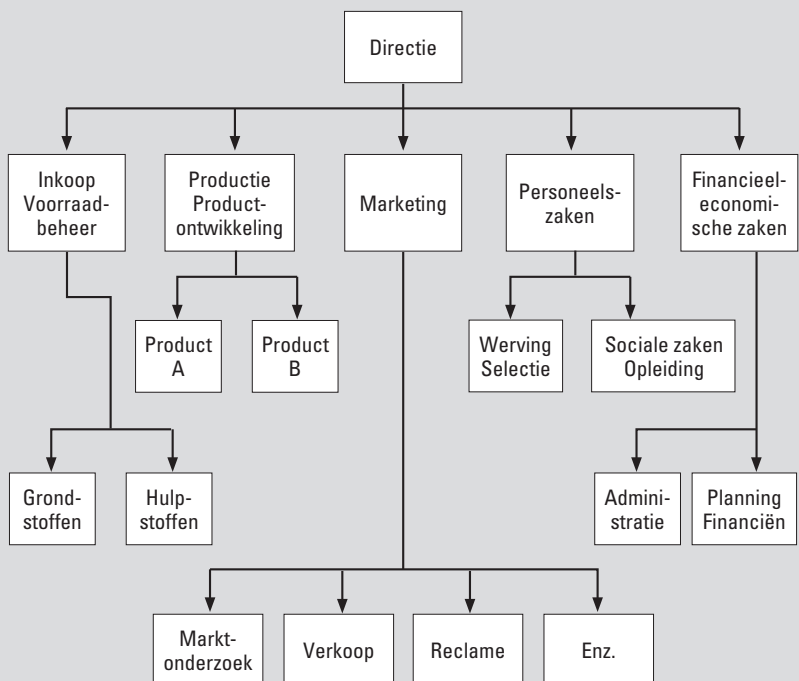
## Staforganen

In dit verband is het nuttig te weten wat staforganen zijn. (Men spreekt ook wel van stafafdelingen.) Staforganen zijn organen die aan de directie of aan andere leidinggevende functionarissen in een bedrijf als adviesorgaan ter beschikking staan. Zij adviseren waar nodig, de lijnfunctionaris aan wie zij zijn toegevoegd, bereiden beslissingen voor en verstrekken hem informatie, sporen problemen op en analyseren deze. Zij staan ten dienste van de lijn en hebben uitsluitend adviesbevoegdheid.

## Functionele organisatie

Het stelsel van de functionele organisatie werd in het begin van deze eeuw voor het eerst bij Amerikaanse bedrijven toegepast. In tegenstelling tot de militaire of lijnorganisatie, waarbij sprake is van een duidelijke rechtlijnige bevelsstructuur van de hoogste leidinggevende instantie tot het laagste uitvoerende niveau, is bij de functionele organisatie iedere leidinggevende functionaris een specialist die aan het lager geplaatste personeel instructies kan geven op het terrein van zijn specialiteit. Het grote voordeel van deze organisatievorm is, dat een chef zich volledig kan wijden aan één functie en geen 'schaap met vijf poten' behoeft te zijn (zie figuur 1.6). Hierdoor wordt tevens de selectie van leidinggevende personen vergemakkelijkt.

Figuur 1.6 Voorbeeld van een organogram van een functionele organisatie



## Projectgroep

### Project- en matrixorganisatie

Binnen een onderneming kunnen speciale onderwerpen aan de orde komen, waarbij de knowhow vanuit meerdere afdelingen samengebracht moet worden. Immers, de technische, economische en commer-

ciële werkzaamheden kunnen niet door één enkele medewerker worden overzien. Daarvoor zijn diverse specialisten nodig. Deze specialisten samen vormen een team, de zogenaamde *projectgroep*. De NEMAS (Nederlandse Management Stichting) geeft de volgende definitie van de projectorganisatie:

**De projectorganisatie is een organisatiestelsel, waarbij veel gewerkt wordt in tijdelijke samenwerkingsverbanden. Vaak komen projectgroepen voor als aanvulling op een ander organisatiestelsel.**

**Matrixorganisatie** De *matrixorganisatie* is eveneens een projectgerichte organisatie, maar in tegenstelling tot de projectorganisatie niet van tijdelijke maar van permanente aard. Ook hier geven wij de definitie, zoals die door de NEMAS wordt gehanteerd:

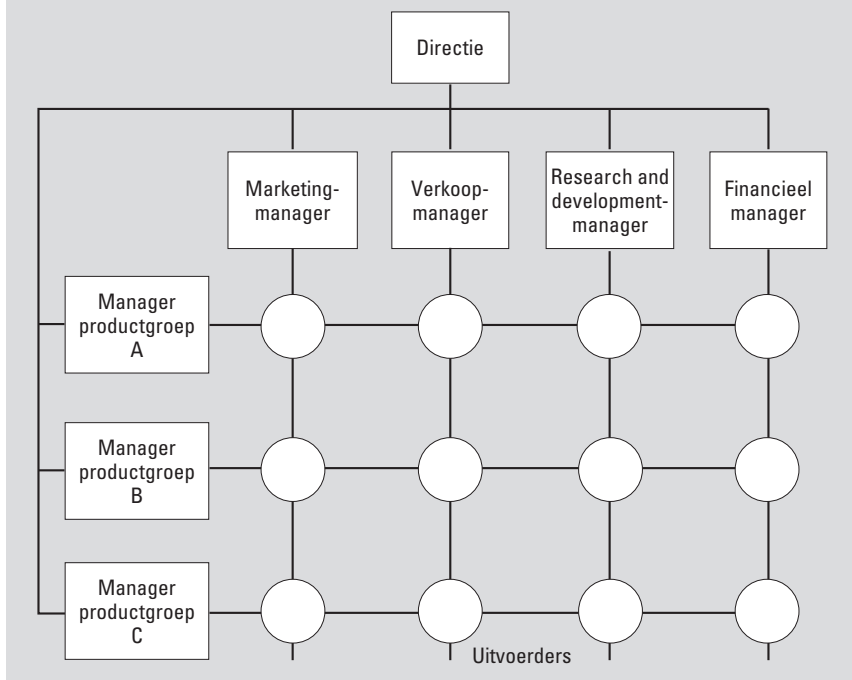
**De matrixorganisatie is een organisatiestelsel, waarbij medewerkers worden aangestuurd door meer dan één hiërarchische chef. Dit betekent een doorbreking van de eenheid van bevel.**

**Duaal management** Meestal is er binnen een matrixstructuur sprake van de volgende twee chefs (men spreekt daarom ook wel van *duaal management*):

- 1 Een functionele chef. Deze is verantwoordelijk voor de vakinhoudelijke kwaliteit van de medewerkers.
- 2 Een operationele chef. Deze geeft leiding aan de medewerkers in het kader van het project waarvoor hij is ingezet.

Figuur 1.7 laat een matrixstructuur zien.

Figuur 1.7 Voorbeeld van een organogram van een matrixorganisatie



## ■ ■ ■ Horizontale en verticale relaties

**Verticale relatie** Organisatieschema's dienen om de verticale relaties in een organisatie weer te geven, dus antwoord te geven op de vraag: hoe liggen de gezagsverhoudingen? Als het een goed organisatieschema is, kan men daaruit aflezen waar het bedrijf verticale en horizontale taakverdeling heeft toegepast, waar het bedrijf heeft gespecialiseerd en wat de verschillende principes voor afdelings- en divisievorming zijn geweest. In dit verband heeft verticale taakverdeling betrekking op de verdeling van taken (bevoegdheden en verantwoordelijkheden) tussen de opeenvolgende hiërarchische niveaus in een bedrijf en horizontale taakverdeling op de wijze van taakverdeling tussen medewerkers die werkzaam zijn op een zelfde hiërarchisch niveau.

Over organisatieschema's bestaan de nodige misverstanden. Zo denkt men vaak dat een organisatieschema een beeld geeft van de wijze waarop de organisatie werkt. Dat is maar zelden het geval. Immers, een organisatie is een zich ontwikkelend organisme. Een organisatieschema is daarvan een weerslag, een momentopname. Een organisatieschema loopt vrijwel altijd achter. Ook denkt men dat de hoogte waarop een hokje in een organisatieschema staat, een beeld geeft van het belang van de functie, alsmede een indicatie is van de honorering. Dat is echter niet altijd het geval.

**Horizontale relatie** De horizontale relatie is de relatie tussen twee of meer medewerkers, die op hetzelfde hiërarchische niveau werken. Dit kan plaatsvinden tussen twee mensen die op dezelfde afdeling werken (bijvoorbeeld twee vertegenwoordigers), twee mensen die op een verschillende afdeling, maar onder dezelfde chef werken (product group manager en verkoop-leider), of tussen twee mensen die op verschillende afdelingen onder een verschillende chef werken. Het inzicht is gegroeid dat een goede horizontale relatie van groot belang is voor het wel en wee van een onderneming.

**Functionele relatie** De functionele relatie is van origine een stafadviesrelatie (stafspecialisme), waarvan echter het consulteren, alsmede het opvolgen van de uitgevaardigde richtlijnen dwingend zijn voorgeschreven. Gebruikelijke voorbeelden daarvan zijn de afdelingen Technische dienst en Onderhoud binnen een productieafdeling of de afdelingen Administratie en Personeelszaken binnen een bedrijf. In de commerciële organisatie komen functionele relaties vooral voor in grote bedrijven. Voorbeelden daarvan zijn area managers (die de autonome marktwerking in verschillende landen coördineren) en de centrale afdeling Marktonderzoek (die voorschriften uitvaardigt omtrent de methodes en procedures die gebruikt moeten worden bij bepaalde vormen van marktonderzoek, zoals producttests en reclameonderzoek).

## ■ ■ ■ 1.3 Externe omgeving

**Onbeheersbare factoren** De verkoper heeft veel, zo niet alles, te maken met de externe omgeving van een onderneming. De markt, de klanten, de distributeurs: allen maken deel uit van de externe omgeving van een organisatie. De factoren die de externe omgeving bepalen hebben gemeenschappelijk,

dat ze niet of nauwelijks beïnvloedbaar zijn door een individuele onderneming. Met andere woorden: het marketing- of verkoopbeleid van een individuele onderneming heeft hierop nauwelijks of geen invloed. De omschrijving die het NIMA (Nederlands Instituut voor Marketing) voor de externe omgeving hanteert, luidt als volgt:

**Voor een organisatie veelal onbeheersbare invloeden die hun oorsprong vinden buiten de eigen organisatie. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen invloeden vanuit de macro-omgeving en invloeden vanuit de meso-omgeving.**

**Beperkend en richtinggevend**

De externe factoren kunnen voor een individuele onderneming zowel beperkend als richtinggevend zijn. Beperkend, omdat zij de randvoorwaarden voor het marketing- of verkoopbeleid bepalen (bijvoorbeeld door beperkende overheidsmaatregelen). Richtinggevend, omdat zij als gevolg daarvan de wel aanwezige mogelijkheden bepalen.

**Invloeden op lange termijn**

Door invloeden en veranderingen van de externe omgevingsfactoren kunnen er situaties optreden die we vooraf niet of nauwelijks konden inschatten. Vooral wanneer we voor de langere termijn plannen, is het moeilijk mogelijke ontwikkelingen van externe factoren in te schatten. Een sigarenfabrikant weet bijvoorbeeld dat hij er rekening mee moet houden dat de lobby tegen het roken alleen nog maar zal toenemen. Maar moet hij er ook rekening mee houden dat er over vijf of tien jaar (of zelfs op nog kortere termijn) geen enkele vorm van reclame voor tabakswaaren meer mag worden gemaakt? Wat mag een autoimporteur verwachten van het toekomstige overheidsbeleid ten aanzien van het autogebruik en de infrastructuur? En hadden de restaurants kunnen verwachten dat de regering met maatregelen zou komen waardoor zakenlunches en diners niet of nauwelijks meer aftrekbaar zijn?

**Invloeden op korte termijn**

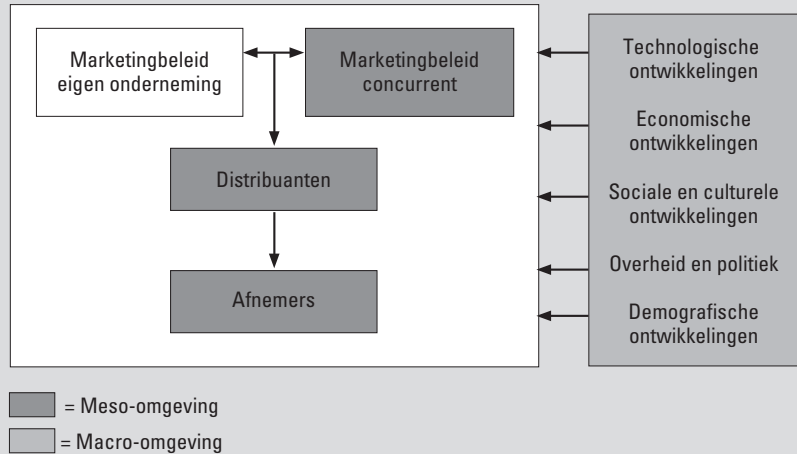
Zelfs op korte termijn zijn sommige externe factoren niet in te schatten. Denk maar aan de ijSCOVENTER of de strandpaviljoenhouder. Hoeveel moet hij inkopen wanneer het weerbericht voor een lang weekend nogal twijfelachtig is? Hetzelfde geldt voor de handschoenenfabrikant en de schaatsenfabrikant. Hoeveel moeten zij produceren om bij een zachte winter met een niet al te grote voorraad te blijven zitten en om bij een plotseling invallende vorstperiode toch voldoende en snel te kunnen leveren?

Kenmerkend voor zowel de macro- als de meso-omgevingsfactoren is dat het factoren zijn die van buitenaf hun invloed uitoefenen. Daardoor zijn ze onzeker en onbeheersbaar. Een fabrikant van sigaren kan zich de vraag stellen: 'Wat zal in de toekomst de rol van de overheid zijn ten aanzien van het roken?' Het is volledig onzeker hoe ver de overheid zal gaan in het tegengaan hiervan, waarbij de Nederlandse overheid ook nog afhankelijk is van de maatregelen die binnen EU-verband worden afgekondigd. Blijft het bij een meer uitgebreide waarschuwing op de verpakkingen? Of gaat de overheid in de toekomst zo ver, dat de verkoop aan banden wordt gelegd? En wat zal dan het effect van zo'n maatregel zijn? Als fabrikant kan men daarop weinig invloed uitoefenen. Het is voor hem zowel een onzekere als een onbeheersbare



factor. In figuur 1.8 zijn zowel de meso- als de macro-omgevingsfactoren nog eens in kaart gebracht.

Figuur 1.8 De externe omgevingsfactoren van een onderneming



### ■ ■ ■ Macro-omgeving

De macro-omgevingsfactoren komen vanuit onze maatschappij, maar ondanks het feit dat ze wat verder van ons afstaan, kunnen ze toch invloed op ons uitoefenen, al behoren ze niet tot onze directe omgeving. Voorbeelden van macro-omgevingsfactoren zijn:

- politieke factoren
- economische factoren
- sociale factoren
- demografische factoren
- culturele factoren
- technologische factoren.

#### Politieke factoren

**Rol van de overheid** Als ondernemer is men ook afhankelijk van het politieke klimaat. Het maakt nu eenmaal verschil of men te maken heeft met een regering die stimulerend te werk gaat en allerlei projecten ontwikkelt om bijvoorbeeld de bouwnijverheid te activeren, of dat men te maken heeft met een regering die niets anders doet dan subsidie- en andere kranen dichtdraaien. De invloed op het politieke klimaat is echter, anders dan door het stemmen, te verwaarlozen. Het is één van de macro-omgevingsfactoren waar men als individuele ondernemer mee te maken heeft, zonder dat men er invloed op kan uitoefenen. Overheidsingrijpen kan betekenen dat een markt verstoord raakt. Het plotseling opheffen van bodemprijzen betekent dat bepaalde bedrijven de concurrentie niet in de prijsverlaging kunnen volgen en daardoor moeten afhaken.

Wanneer men als fabrikant producten in spuitbussen (CFK's) verkoopt, heeft dat natuurlijk gevolgen voor het bedrijf. Men zal op een andere verpakkingsvorm moeten overschakelen. Tegenwoordig treft men op spuitbussen ook wel de mededeling aan dat gebruikgemaakt is van drijfgassen die de ozonlaag niet aantasten. Een ander voorbeeld is de antirookcampagne van de overheid. Door het verplicht stellen van het aanbrengen van waarschuwendende teksten op sigarettenverpakkingen (Roken schaadt de gezondheid. Het kan longkanker of hartklachten veroorzaken), en door in openbare ruimten een rookverbod op te leggen, zal het roken of het aantal rokers kunnen verminderen. Of dat ook werkelijk gebeurt, hangt vaak weer af van andere factoren.

### Economische factoren

#### Economische en demografische factoren

*De economische groei* na de Tweede Wereldoorlog, de daaropvolgende daling van die groei in de jaren zeventig en de nieuwe opleving daarna, zijn economische factoren die een rol spelen in de macro-omgeving van een onderneming. Evengoed kunnen ontwikkelingen als inflatie en recessie hun invloed hebben.

### Demografische factoren

Demografische ontwikkelingen staan doorgaans niet stil en men moet goed opletten om deze te kunnen volgen en de mogelijke gevolgen daarvan tijdig weten in te schatten. Een demografische ontwikkeling van de afgelopen decennia is bijvoorbeeld het kleiner worden van de gezinnen in ons land. Een fabrikant van levensmiddelen kan daarop inspelen door de verpakkingseenheden aan te passen of door producten voor een- en tweepersoonshuishoudens te ontwikkelen. Een andere demografische ontwikkeling is de vergrijzing, zie tabel 1.1. Nu is nog maar één op de zeven Nederlanders ouder dan 65 jaar, maar over minder dan vijftig jaar kunnen we één op de bijna vier Nederlanders tot de 65+'ers rekenen.

Tabel 1.1 De vergrijzing van Nederland, 2003-2050 (%)

Jaar	0-19 jaar	20-64 jaar	65 jaar of ouder
2003	24,5	61,8	13,7
2005	24,5	61,5	14,0
2010	24,1	61,0	14,9
2015	23,2	59,8	17,0
2020	22,6	58,8	18,5
2025	22,1	57,8	20,1
2030	22,1	56,2	21,7
2035	22,4	54,7	22,9
2040	22,5	54,2	23,3
2045	22,5	54,8	22,7
2050	22,3	55,6	22,1

Bron: CBS, *Statistisch Jaarboek 2004*.

#### Sociale en culturele factoren

Tot de belangrijke sociale en culturele ontwikkelingen kunnen we onder meer het gewijzigde rollenpatroon in de huishoudens rekenen. Door de emancipatie is de rol van zowel de man als de vrouw de laatste decennia sterk veranderd. Doordat de werkende gehuwde vrouw nu algemeen aanvaard is, krijgen we meer en meer te maken met gezinnen

waar zowel de man als de vrouw werken. Deze tweeverdieners leven anders. Hun bestedingspatroon is anders en ze hebben meer te besteden.

### Technologische factoren

De invloeden van technologische factoren die de macro-omgeving van een onderneming bepalen, zijn per onderneming sterk verschillend. Het hangt voor een belangrijk deel af van de branche waarin men actief is. Voor een fabrikant van computers of geluidsapparatuur gaan die ontwikkelingen heel wat sneller dan voor een fabrikant van landbouwproducten (alhoewel de technologie ook daar bepaald niet stilstaat). Er zijn echter ook technische ontwikkelingen die voor meerdere branches van belang zijn. Het feit dat we ons steeds sneller en gemakkelijker kunnen verplaatsen en de communicatielijnen almaar korter worden, waardoor 'afstanden' tussen producent en consument steeds kleiner worden, is zo'n ontwikkeling waardoor we steeds minder ons huis uit hoeven. Zo hebben ontwikkelingen van computers, glasvezelkabels, satellieten en chips invloed op tal van ondernemingen en branches.



### Meso-omgeving

#### Taakomgeving van marketing en verkoop

Tot de meso-omgevingsfactoren rekenen we die factoren die behoren tot de taakomgeving van marketing en verkoop. Met deze factoren hebben we als onderneming een zekere directe relatie. Ze kunnen direct invloed op ons beleid uitoefenen en ons daardoor dwingen onze plannen bij te stellen. Wanneer bijvoorbeeld een grote levensmiddelen-distribuant met een eigen merk op de markt verschijnt, zal dat voor de merkartikelfabrikanten die in die sector actief zijn, gevolgen hebben.

Tot de meso-omgeving behoren:

- de concurrentie
- de distributeurs
- de afnemers.

### Concurrentie

Vrijwel elke onderneming wordt op de markt geconfronteerd met één of meer concurrenten. Dat wil zeggen dat een groot aantal aanbieders dingt naar de gunsten van dezelfde afnemer. Concurrentie of mededinging is het proces van onderlinge afhankelijkheid tussen autonome organisaties dat de langetermijnrentabiliteit van de gemiddelde onderneming beïnvloedt. Een concurrent is dus een medeaanbieder van een product of dienst dat in dezelfde dan wel soortgelijke behoefte van een bepaalde groep afnemers voorziet. Daarbij kunnen we vijf concurrentieniveaus onderscheiden:

#### Mededinging

#### Behoefteconcurrentie

1 *Behoefteconcurrentie*. Dit is de concurrentie tussen de verschillende behoeften van een bepaalde afnemer. Op een bepaald moment kan een afnemer niet tegelijkertijd aan alle behoeften tijd besteden en middelen ter beschikking stellen. Zo kan iemand op een bepaald moment voor de keuze staan om op vakantie te gaan of zijn huis te verbouwen.

#### Generieke concurrentie

2 *Generieke concurrentie*. Dit is de concurrentie tussen (aanbieders van) verschillende soorten producten die in eenzelfde behoefte van een bepaalde afnemer kunnen voorzien. Deze afnemer kan een bepaalde behoefte op zeer uiteenlopende manieren bevredigen. Zo kan ie-

**Productvorm-  
concurrentie**

mand, als hij besloten heeft om op vakantie te gaan, voor de keuze staan om een hotel- of kampeervakantie te nemen.

3 *Productvormconcurrentie* (ook wel producttypeconcurrentie genoemd). Dit is de concurrentie tussen de verschillende technische verschijningsvormen van eenzelfde product. Bijvoorbeeld de concurrentie tussen oploskoffie en snelfiltergemalen koffie.

**Merkenconcurrentie**

4 *Merkenconcurrentie*. Dit is concurrentie tussen de verschillende merken van een bepaald product die elkaars substituten zijn. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om Douwe Egberts-koffie of Van Nelle-koffie.

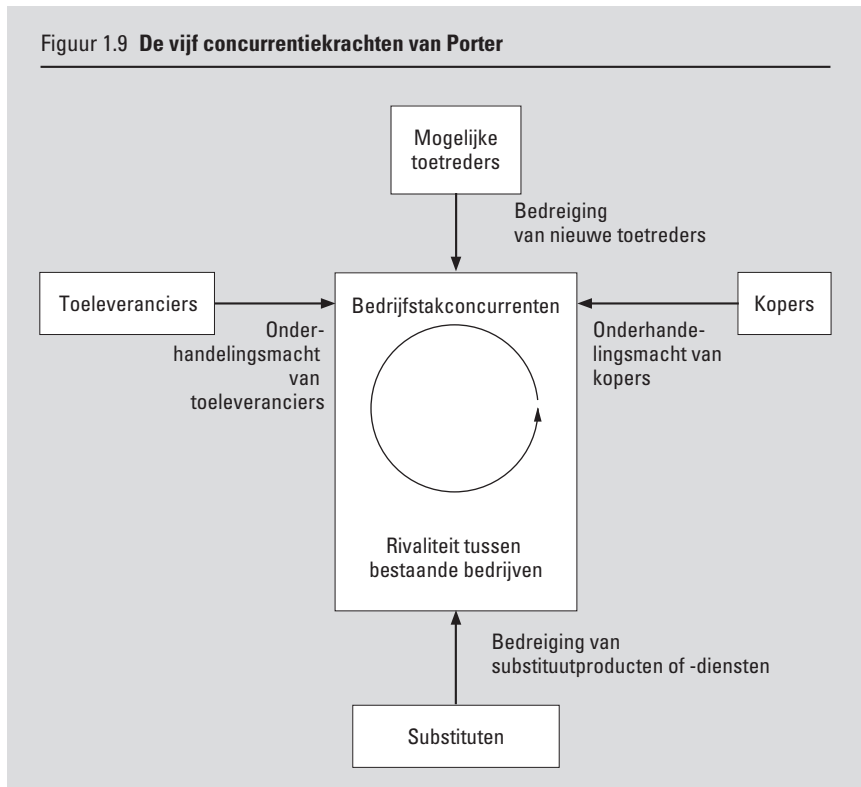
**Ondernemings-  
concurrentie**

5 *Ondernemingsconcurrentie*. Dit is concurrentie tussen organisaties die producten en merken binnen een bepaalde productcategorie op de markt brengen die elkaars substituten zijn, zoals Philips en Sony of ABN-Amrobank en Rabobank.



## Model van Porter

Waar komt concurrentie vandaan en hoe sterk is die? Concurrentie kan van verschillende kanten komen, soms zelfs uit een heel onverwachte hoek. We zullen dat aan de hand van het model van de vijf concurrentiekrachten van Porter beschrijven (zie figuur 1.9):



Het vierkant in figuur 1.9 stelt de markt voor en als bedrijf kan men concurrentie verwachten op de volgende manieren, die samen de vijf concurrentiekrachten van Porter vormen, namelijk:

### Onderlinge concurrentie

#### 1 *Onderlinge concurrentie*

De mate van concurrentie van aanbieders die op dezelfde markt actief zijn. Zo is er sprake van een enorme concurrentie op de markt voor wasmiddelen, waar vooral Unilever en Procter & Gamble elkaar het leven zuur maken.

### Macht van toeleveranciers

#### 2 *Macht van toeleveranciers*

Concurrentie kan ook ontstaan vanuit de toeleveranciers. Die zouden immers kunnen besluiten tot voorwaartse integratie over te gaan en zo de rol van de onderneming willen overnemen. Zo zou een groothandel in ruwe koffie kunnen besluiten deze ruwe koffie in het vervolg zelf te verwerken tot het product, zoals we dat in supermarkten aantreffen.

### Macht van afnemers

#### 3 *Macht van afnemers*

Dit betreft afnemers, die via achterwaartse integratie de taak van de

fabrikant willen integreren in hun activiteiten, of simpelweg hun wil opleggen door hun grote invloed. Een voorbeeld hiervan is de toenemende macht van de levensmiddelenhandel, onder meer als gevolg van een sterke concentratietendens door fusies en overnames. Als Albert Heijn weigert een bepaald merkartikel in zijn supermarktassortiment op te nemen, omdat er te weinig promotie door de fabrikant voor wordt gemaakt of omdat de korting voor de winkelorganisatie te laag is, kan dat voor een individuele onderneming de nodige gevolgen hebben. We spreken hier dan ook wel van de 'oorlog om het schap'.

**Dreiging van  
nieuwe toetreders**

4 *Dreiging van nieuwe toetreders*

Hoe groot is de kans dat nieuwe toetreders op de markt komen met vergelijkbare aanbiedingen? Zijn daar grote kosten mee gemoeid of is het in principe gemakkelijk? In het geval van benzinemaatschappijen is de kans daarop klein. Daar vindt zelfs het tegenovergestelde plaats, namelijk op het gebied van de raffinage en de verkoop van benzine ontstaat een toenemende samenwerking om tot kostenbesparingen als gevolg van efficiencyverbeteringen te komen (denk bijvoorbeeld aan Shell en Texaco).

**Dreiging van  
substituten**

5 *Dreiging van substituten*

De kans geconfronteerd te worden met zogenaamde substituuconcurrentie. Dit komt in grote lijnen overeen met de eerdergenoemde generieke concurrentie. Een consument kan bijvoorbeeld voor zijn ontspanning kiezen voor een vakantiereis of voor een compleet nieuwe breedbeeldtelevisie.

**Macht van de  
handel wordt  
groter**

**Distribuanten**

De distributeurs vormen een factor waarmee een onderneming terdege rekening dient te houden. Er is een aantal elementen in de distributie, die voor een fabrikant van invloed kunnen zijn op het succes waarmee hij in de markt opereert. In een groot aantal branches hebben we, zoals we hiervoor reeds opmerkten, de laatste decennia de machtspositie van de handel ten opzichte van de fabrikanten zien toenemen. In tegenstelling tot vroeger, is het niet meer zo dat de fabrikant zo machtig is dat hij de detailhandel min of meer kan dwingen zijn producten in het assortiment op te nemen.

**Schaalvergroting  
in de handel**

Ook is door de jaren heen de detailhandel, mede als gevolg van schaalvergroting, machtiger geworden. De grotere distributeurs voeren een eigen product- en assortimentsbeleid en laten zich niet meer zo gemakkelijk de wet voorschrijven door de fabrikanten. De distributeurs hebben ontdekt dat de fabrikanten niet om de (georganiseerde) detailhandel heen kunnen.

**Rechtstreekse  
distributie**

In tegenstelling tot een fabrikant van jam, die nu eenmaal weinig anders kan doen dan zijn product via supermarkten aan te bieden, zijn er voorbeelden van bedrijven die de tussenhandel uitschakelen, zoals Tupperware en Avon, die rechtstreeks via demonstratieavonden (*party selling*) aan de consument verkopen. Een ander voorbeeld is de wijnimporteur die via direct marketing-methoden zijn wijn aan de man brengt. Zo ook een aantal verzekeringsmaatschappijen, zoals Centraal

Beheer ('Even Apeldoorn bellen') en Ohra (de zogenaamde direct writers) die zich direct tot de consument richten en geen gebruikmaken van tussenpersonen.

**Eigen distributie** Men kan ook de distributie zelf ter hand nemen. Dan is men verzekerd van de medewerking van de kant van de detailhandel. De producten worden in de eigen winkels verkocht, zodat men niet bang hoeft te zijn dat de handel bepaalde producten niet in het assortiment opneemt. Een voorbeeld, waarbij een fabrikant zich volledig onafhankelijk heeft gemaakt van de detailhandel, is Hatéma. Deze tapijtfabrikant ondervond grote afzetproblemen via het bestaande detailhandelskanaal. De oplossing vond men door niet meer aan de detailhandel te leveren, maar in plaats daarvan zelf de detailhandelsfunctie ter hand te nemen. Hiertoe werden er door het hele land Hatéma-tapijtwinkels geopend.

**Schaalvergroting verkooppunten** Naast de groei van de detailhandelsondernemingen door uitbreiding van het aantal verkooppunten, fusies en overnames, is er ook een groei per verkooppunt. De winkels worden groter en tegelijkertijd moet het rendement per vierkante meter winkeloppervlakte omhoog. Producten die onvoldoende rendement opleveren, worden na verloop van tijd uit de collectie of het assortiment genomen om ruimte te maken voor producten die wel een goede bijdrage leveren.

**Nieuwe distributievormen** Andere veranderingen binnen de distributie zijn nieuwe vormen van distributie en branchevervaging. Met nieuwe vormen bedoelen we winkelvormen zoals de cataloguswinkel (Kijkshop). Het gaat hier om formules die afwijken van de traditionele distributievormen en die voor de fabrikant een kans of een bedreiging kunnen vormen. Denk bijvoorbeeld aan de catalogusverkoop van de diverse kantoorinrichters of de aanbiedingen op internet. Ook branchevervaging kan een fabrikant parten spelen. We zien meer en meer dat scheidingen tussen verschillende branches langzaam verdwijnen. We geven enkele voorbeelden:

- het aantal non-foodproducten in de supermarkten stijgt nog steeds
- kledingzaken verkopen schoenen
- banken bieden verzekeringen en reizen aan.

#### **Afnemers**

**Afnemer staat centraal** Dat de afnemers in het marketingdenken centraal staan, geeft al aan dat deze een belangrijke factor in de meso-omgeving van de fabrikant vormen. Voor een ondernemer is het dan ook van het grootste belang dat hij weet wie zijn afnemers zijn. Hij moet weten wie zijn producten uiteindelijk kopen en gebruiken. Hij moet inzicht hebben in de koopmotieven van de consument. Waarom koopt men zijn product of juist dat van de concurrent? Hoe vaak koopt men het product en in welke hoeveelheden? En vooral: hoe zijn de (te verwachten) ontwikkelingen in het koopgedrag? Gaat men het product méér kopen en gebruiken of is er een tendens naar het minder kopen van het product? Wil men de markt optimaal kunnen bewerken, dan moet men ook weten waar de consument koopt, wie de beslisser in het koopproces is en hoeveel geld men voor een bepaald product wil uitgeven.

We onderscheiden twee categorieën afnemers, namelijk finale consumenten en bedrijven.

### Afgeleide vraag

Het enige verschil tussen deze twee groepen is, dat de vraag van de finale consumenten min of meer autonoom totstandkomt en dat de vraag van bedrijven een zogenaamde *afgeleide vraag* is. Hieronder verstaan we de vraag naar producten door organisaties, die ontstaat als gevolg van de vraag door consumenten (finale afnemers) naar een bepaald product. Wanneer de consumentenvraag naar personal computers toeneemt, zal ook de vraag toenemen naar producten (zoals halffabrikaten) waarmee die computers worden vervaardigd.

Vanuit marketingoogpunt is het feitelijke koopgedrag tussen finale consumenten en bedrijven sterk verschillend. Het koopgedrag van de finale consument wordt sterk emotioneel bepaald. Het koopgedrag van bedrijven daarentegen is in het algemeen sterk rationeel, met ook wel emotionele invloeden. Uiteraard bestaat er een duidelijk verband tussen het beschikbare inkomen en de bestedingen van de afnemers. Hierop gaan we hierna wat dieper in.

### Werking van het marktmechanisme

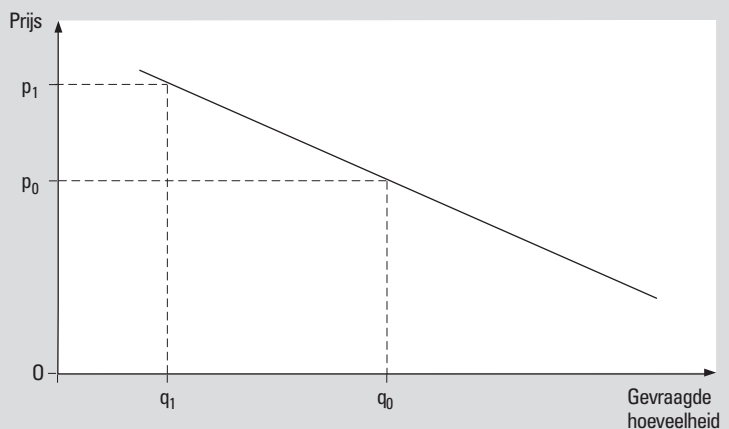
Voortbordurend op het koopgedrag constateren we dat het inkomen veruit de belangrijkste bron voor de koopkracht van consumenten is. Dit inkomen geven we uit aan:

- *Primaire behoeften*. De zogenaamde gebonden koopkracht.
- *Secundaire behoeften*. Ofwel de vrije koopkracht waar we het overblijvende inkomen aan uitgeven (*discretionary income*). Met dit overblijvende inkomen kan men in feite doen wat men wil. Het kan uitgegeven worden aan directe consumptie of het kan gespaard worden om later pas te besteden (in het algemeen aan grotere uitgaven, zoals duurzame producten).

### Relatie tussen inkomen en besteding

Het zal duidelijk zijn dat er een bepaalde relatie bestaat tussen het beschikbare inkomen (in welke mate dit toeneemt, gelijk blijft of afneemt) en de hoeveelheid geld die aan producten besteed kan worden. Er bestaat ook een directe relatie met de economische ontwikkelingen. In sommige markten is die rechtstreekse relatie snel merkbaar. Als men

Figuur 1.10 Voorbeeld van een vraagfunctie

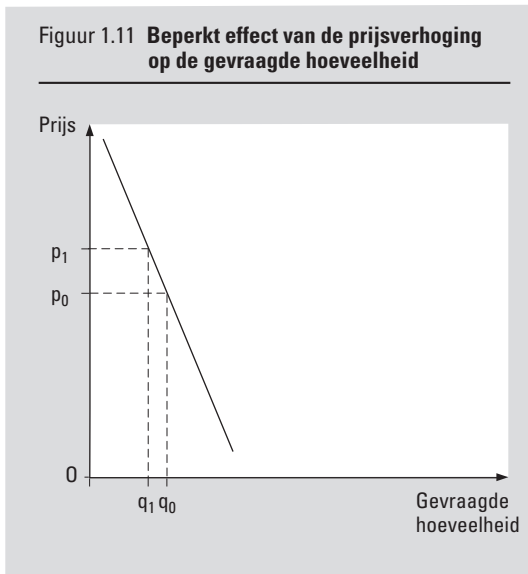




luxueurtikelen levert en de inkomensontwikkeling is negatief, dan zal men daarmee bij het bepalen van het beleid zonder meer rekening moeten houden. De relatie tussen de gevraagde hoeveelheid van een product en de prijs ervan wordt de *vraagfunctie* genoemd. Deze functie kunnen we grafisch weergeven (zie figuur 1.10).

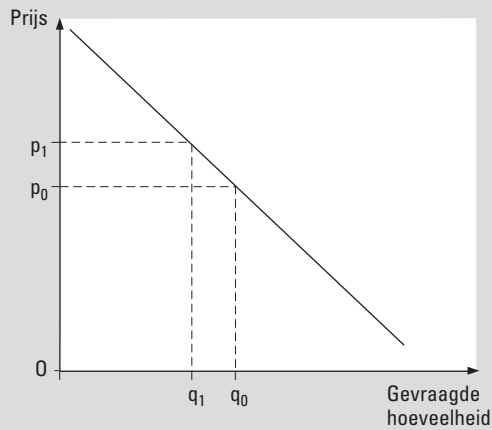
**Prijselasticiteit van de vraag**

We zien dat, wanneer de prijs wordt verhoogd van  $p_0$  naar  $p_1$ , de gevraagde hoeveelheid afneemt van  $q_0$  naar  $q_1$ . Wanneer bij een geringe prijsverandering de vraag al enorm toeneemt, noemen we dit reageren van de gevraagde hoeveelheid op een prijswijziging de prijselasticiteit van de vraag. Die prijselasticiteit is niet voor elk product (of dienst) hetzelfde en kan ook in de tijd veranderen. Figuur 1.11 laat bijvoorbeeld zien dat bij een verandering van de prijs (een stijging van  $p_0$  naar  $p_1$ ), de gevraagde hoeveelheid nauwelijks wordt beïnvloed. Het kan hierbij gaan om producten of diensten die in een belangrijke levensbehoefte voorzien. De daling van de gevraagde hoeveelheid kan dan bijvoorbeeld verklaard worden doordat consumenten naar goedkopere substituu-producten zijn uitgeweken of minder van het product gebruiken.



In figuur 1.12 daarentegen zien we juist dat bij dezelfde (geringe) prijsverandering de daling van de gevraagde hoeveelheid al veel groter is. Stel dat de prijs van sigaretten relatief (procentueel) sterk toeneemt, dan zal een groot aantal consumenten wellicht overstappen op shag of zelfs stoppen met roken.

Figuur 1.12 **Groter effect van de prijsverhoging op de gevraagde hoeveelheid**



**Vraagbepalende factoren**

Factoren die de vraag naar een product beïnvloeden, zijn onder meer:

- de prijs van het product
- het inkomen van de consument
- de prijs van andere (concurrerende) producten.

**Inkomens-elasticiteit**

De waardering of voorkeur voor een product en de grootte van de markt zijn echter de belangrijkste factoren. Op dezelfde manier bestaat er ook een bepaald verband tussen de gevraagde hoeveelheid en het inkomen. Dit noemen we de inkomens-elasticiteit. Zo kan men zich voorstellen dat er op een bepaald punt verzadiging optreedt. De vraag naar brood wordt heus niet groter als men veel meer gaat verdienen. Het is zelfs niet uitgesloten dat de vraag naar brood in dat geval zelfs afneemt, omdat men nu in de gelegenheid is andere, duurdere broodvervangende producten te kopen.

■ ■ ■ **Handelsstructuren: de bedrijfskolom**

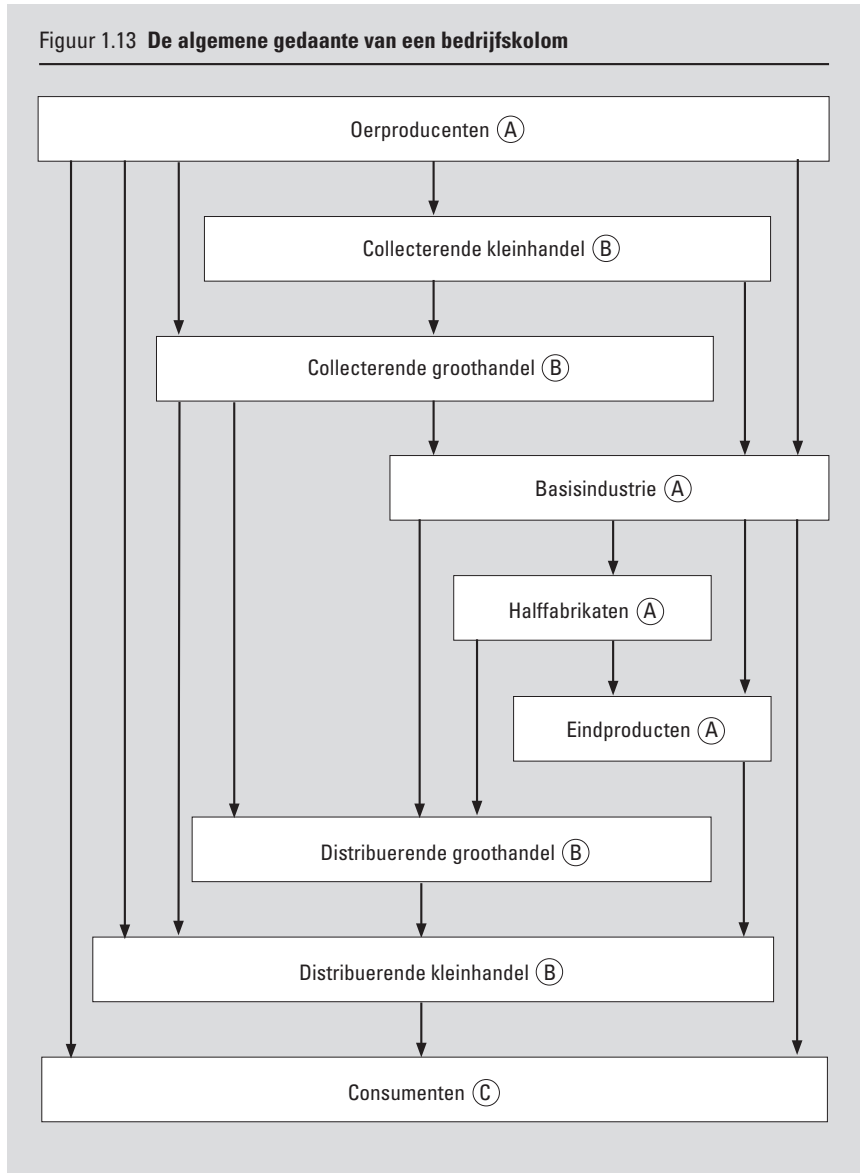
Als we het proces bekijken waardoor producten vanaf de oerproducent via de handel de uiteindelijke consument bereiken, kunnen wij dat geheel in beeld brengen. We noemen dat een *bedrijfskolom*. De definitie van een bedrijfskolom luidt als volgt:

**Alle opeenvolgende participanten en hun onderlinge positie in het voortbrengingsproces van een bepaald product, van oerproducent tot finale afnemer.**

**Algemene gedaante van een bedrijfskolom**

De bedrijfskolom geeft dus aan welke weg of wegen goederen afleggen van de oerproducent (de land- en tuinbouw, de mijnbouw, de visserij) tot de uiteindelijke verbruikers en in welk stadium van voortstuwing en verwerking (of bewerking) de goederen zich in de elkaar opvolgende stadia of geledingen bevinden alvorens hun bestemming te bereiken. Een bedrijfskolom kent in het algemeen de gedaante als aangegeven in figuur 1.13.

Figuur 1.13 De algemene gedaante van een bedrijfskolom



**Soorten huishoudingen in de bedrijfskolom**

In de bedrijfskolom van figuur 1.13 wordt onderscheid gemaakt tussen productiehuishoudingen (A), handelshuishoudingen (B) en gezinshuishoudens (C). Dit onderscheid is gebaseerd op het verschil in taak, activiteit en werkterrein van het huishouden in de bedrijfskolom. (Onder 'huishouden' wordt verstaan: een economisch zelfstandige eenheid, dus een bedrijf of een gezin.) Binnen de bedrijfskolom kunnen we waar het gaat om de handelshuishoudens nog een ander onderscheid maken, namelijk:

- De collecterende kleinhandel (opkopers) koopt in kleine hoeveelheden in bij oerproducenten, verzamelt deze tot grotere hoeveelheden en verkoopt ze aan de volgende schakel in de bedrijfskolom.
- De collecterende groothandel koopt in grote hoeveelheden ofwel

van de collecterende kleinhandel ofwel van oerproducenten, om deze hoeveelheden te verkopen aan een volgende schakel (productie- of handelsondernemingen).

- De distribuerende groothandel (grossiers), koopt in grote hoeveelheden ofwel bij productiebedrijven ofwel bij de collecterende handel, en verkoopt deze weer in kleinere hoeveelheden aan de distribuerende kleinhandel.
- De distribuerende kleinhandel (detaillisten) verkoopt deze hoeveelheden vervolgens in nog kleinere hoeveelheden aan consumenten.

#### **Bedrijfstak**

De *bedrijfstak* is een horizontale geleding in de bedrijfskolom. Hierbij gaat het om organisaties die een zelfde of gelijksoortige functie vervullen in het voortbrengingsproces van verschillende variëteiten van een bepaald product. De sigarettenindustrie is een voorbeeld van een bedrijfstak, bestaande uit verschillende individuele ondernemingen die zich bezighouden met de productie en verkoop van sigaretten in verschillende smaken, verpakkingen en variëteiten. Een andere bedrijfstak is die van de sigarenwinkeliers, bestaande uit een groot aantal individuele detaillisten die zich toeleggen op de verkoop van tabakswaaren (en tegenwoordig ook op de verkoop van een groot aantal andere producten, uiteenlopend van (kras)loten en tijdschriften tot zoetwaren en wenskaarten).

#### **Economische marktdefinitie**

Het laatste begrip dat onze aandacht behoeft is de markt. De markt kan gezien worden vanuit twee oogpunten, namelijk vanuit een economische betekenis en vanuit een marketingoptiek. In de economische betekenis verstaat men onder een markt:

**Alle vragers naar en aanbieders van een bepaald product of bepaalde producten en de door hen in totaal gevraagde, respectievelijk aangeboden hoeveelheden van dat product gedurende een bepaalde periode in een bepaald gebied.**

Mede door het samenstel van krachten van de marktpartijen wordt de prijs voor het product op de markt bepaald. Denk bijvoorbeeld aan de markt voor thee, koffie, wijn, personal computers en consumptiemelk. We spreken dan bijvoorbeeld over de markt voor personenauto's in Nederland in 2006.

#### **Markt vanuit de marketingoptiek**

In de marketingliteratuur daarentegen wordt de markt in het algemeen omschreven vanuit de optiek van de vrager (bijvoorbeeld de seniorenmarkt, de jongerenmarkt). We kunnen dit als volgt omschrijven:

**De markt is het geheel van vragende partijen naar bepaalde producten of een bepaald product ('markets are people').**

### **■ ■ ■ 1.4 Juridische aspecten van de verkoop**

Hoewel de verkoper in zijn werk slechts zelden direct met juridische zaken zal worden geconfronteerd, is enige kennis hiervan toch onontbeerlijk omdat een verkoper indirect wel met verschillende wetten te

maken krijgt. Er worden vier specifiek voor de verkoper belangrijke wetten behandeld waarmee hij in zijn dagelijkse werk te maken kan krijgen, namelijk:

- 1 Wet bescherming persoonsgegevens
- 2 Colportagewet
- 3 Wet op het consumentenkrediet
- 4 Faillissementswet.

### ■ ■ ■ **Wet bescherming persoonsgegevens**

Omdat het steeds gemakkelijker is om gegevens van personen te gebruiken, is er behoefte ontstaan aan betere regels. Deze regels moeten waarborgen dat er zorgvuldig met gegevens van personen wordt omgegaan. De mogelijkheden die de techniek ons biedt, mogen niet ten koste gaan van de privacy van de Nederlander. Integendeel, de techniek moet deze persoonsgegevens juist beschermen. Men moet er immers op kunnen vertrouwen dat zijn gegevens betrouwbaar en zorgvuldig worden vastgelegd. De overheid vindt het belangrijk dat iemand zicht houdt op het gebruik van zijn gegevens. Daarom is er vanaf 1 september 2001 een nieuwe wet die dit regelt, namelijk de Wet bescherming persoonsgegevens. Deze wet is in de plaats gekomen van de Wet persoonsregistraties (WPR) van 1 juli 1989.

Een organisatie mag persoonlijke gegevens alleen verzamelen en verder verwerken als daar een goede reden voor is of als men zelf toestemming heeft verleend. Een voorbeeld van een goede reden is het nakomen van een overeenkomst: een telefoonmaatschappij legt iemands gegevens vast voor het opstellen en versturen van een rekening. Ook een wettelijke verplichting kan een goede reden zijn om gegevens vast te leggen. Zo zijn werkgevers verplicht gegevens af te staan aan de Belastingdienst. Het verzamelen en gebruiken van gegevens moet verder een vooraf bepaald doel dienen. Een bank bij wie men een betaalrekening heeft, mag daarom aanbiedingen doen voor het sparen of lenen van geld bij die bank.

---

### **We zijn allemaal bekende Nederlanders**

Heeft u zich wel eens afgevraagd bij hoeveel organisaties uw gegevens bekend zijn? Waarschijnlijk komen uw gegevens in enkele honderden bestanden voor. Daardoor bent ook u een bekende Nederlander! Uw gegevens zijn bekend bij de gemeente en de Belastingdienst. Dat zal u niet verbazen. Ook uw huisarts kan over uw gegevens beschikken zodat u snel en goed behandeld kunt worden. En uw werkgever kan prestaties aan de hand van het personeelsdossier beoordelen. Maar ook veel andere organisaties beschikken over persoonlijke gegevens. U staat bijvoorbeeld ingeschreven bij een bibliotheek of heeft een informatiefolder aangevraagd bij een bedrijf. Misschien heeft u meegedaan aan een prijsvraag of een enquête.

Waarschijnlijk heeft u niets te klagen over de manier waarop organisaties uw gegevens gebruiken. Misschien profiteert u van de extra service die u krijgt via een klantenkaart of stelt u prijs op de informatie die u ontvangt. Maar tegenwoordig is het voor organisaties steeds gemakkelijker uw gegevens op verschillende manieren te gebruiken of aan anderen te verstrekken, vooral door het gebruik van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Daardoor kunt u niet altijd overzien wat er met uw gegevens gebeurt. Toch is het belangrijk dat uw gegevens goed beschermd zijn.

*Bron:* Ministerie van Justitie.

**Gebruik van  
persoonsgegevens**

**De informatieplicht**

Alle organisaties die persoonsgegevens gebruiken, hebben de plicht om zorgvuldig met deze gegevens om te gaan. Daarnaast hebben zij ook een informatieplicht. Dit betekent dat zij aan de betrokken persoon moeten laten weten wat zij met zijn gegevens gaan doen. Krijgt men geen informatie over het gebruik van zijn gegevens, dan moet men daarom vragen bij de desbetreffende organisatie. Iedere Nederlander heeft het recht om te weten waarvoor zijn gegevens worden gebruikt!

**Het inzien, verbeteren of verwijderen van gegevens**

De wet geeft ook een aantal rechten aan de geregistreerde persoon. Hij heeft het recht gegevens in te zien die een instantie over hem heeft. Hij kan een organisatie om een kopie van zijn gegevens vragen. Zo kan hij bijvoorbeeld nagaan waarom een bedrijf weigert een product op krediet te leveren. Misschien weigert een bedrijf dat, omdat in die buurt veel wanbetalers wonen. Ook kan een afwijzing te maken hebben met informatie over de eigen financiële positie van de betrokken persoon. Een bedrijf moet kunnen aangeven waarom men iemand als klant weigert. Als de persoonsgegevens niet juist of verouderd zijn, kan men een bedrijf schriftelijk verzoeken die te verbeteren of te verwijderen.

**Het zelf beschermen van zijn gegevens**

Als men bezwaar heeft tegen het gebruik van zijn gegevens, of zijn gegevens wil inzien of verbeteren, kan men schrijven naar de organisatie die over zijn gegevens beschikt. Het gebruik van persoonsgegevens voor bijvoorbeeld geadresseerde reclame en fondsenwerving kan geblokkeerd worden. Iemand krijgt bijvoorbeeld een brief met een aanbieding van een bedrijf of hij wordt gevraagd geld te geven voor een goed doel. Hij kan van die organisaties verlangen dat zij zijn gegevens niet meer gebruiken om hem te benaderen. Meestal is het voldoende als men dit schriftelijk vraagt. Mocht iemand echter met de organisatie niet tot een goede oplossing komen, dan kan hij het *College bescherming persoonsgegevens* vragen te bemiddelen. Het College is de opvolger van de Registratiekamer (in het kader van de Wet persoonsregistraties in het leven groepen) en ziet toe op de naleving van de Wet bescherming persoonsgegevens.

**College bescherming  
persoonsgegevens**

**Registraties bij  
overheids-  
organisaties**

Dit geldt natuurlijk ook voor gegevens die de overheid van iemand heeft. Maar men kan het gebruik van zijn persoonsgegevens door de gemeente of andere overheidsinstanties meestal niet verbieden. De meeste overheidsinstanties leggen deze gegevens namelijk vast op grond van een wettelijke verplichting. Zo is de gemeente verplicht iemands persoonsgegevens vast te leggen in de gemeentelijke basisadministratie en ook bij de Belastingdienst staat men verplicht geregistreerd. Van alle overheidsorganisaties mag verwacht worden dat zij zorgvuldig met alle individuele persoonsgegevens omgaan. Tegelijkertijd kunnen en mogen ook andere organisaties gebruikmaken van de gegevens die de overheid van iemand heeft, zij het onder strikte wettelijke voorwaarden. Wanneer men wil dat andere organisaties niet over zijn gegevens beschikken, kan men de gemeente vragen naar de mogelijkheden om deze af te scherm.

## ■ ■ ■ Colportagewet

### Hard selling

De marskramer is traditioneel het begrip dat gekoppeld wordt aan de huis-aan-huisverkoop of colportage. Colportage is een vorm van directe distributie, die zowel voorkomt op het platteland als in de grote steden. Denk hierbij aan producten, zoals cosmetica en schoonmaak- en reinigingsmiddelen (Amway), textiel (Walra) en elektrische reinigingsapparaten (Vorwerk), encyclopedieën en abonnementen. Colporteurs hanteren vaak *agressieve verkoopmethoden* (de zogenaamde hard selling), waardoor colportage in een kwaad daglicht is komen te staan. De Colportagewet, die dateert van 1973, is mede door toedoen van consumentenorganisaties van kracht geworden. De wet omvat de volgende drie maatregelen:

- 1 registratieplicht
- 2 schriftelijke overeenkomst
- 3 afkoelingsperiode.

### Registratieplicht

#### Registratieplicht

Colporteurs zijn verplicht zich te laten inschrijven in een register bij de Kamer van Koophandel in de streek waar zij wonen of werken. Iemand die colporteert zonder geregistreerd te staan, kan worden veroordeeld tot (maximaal) zes maanden hechtenis en € 5.000 boete. De registratieplicht geldt alleen voor de leurhandel in bepaalde producten, zoals huishoudelijke artikelen, cosmetica, sieraden en kunst, duurzame gebruiksgoederen, textiel, woninginrichting en camping- en sportartikelen. Ook colporteurs die bepaalde diensten aanbieden (cursussen, installatie-, reparatie- en onderhoudswerk aan de woning) moeten ingeschreven staan. Bij gebleken wangedrag kan de colporteur uit het register worden geschrapt. Een colporteur is bovendien verplicht tijdens het werk zijn bewijs van inschrijving in het colportageregister, voorzien van een pasfoto, bij zich te hebben en dit op verzoek aan iemand van de Economische Controledienst te tonen. Overigens hoeft hij dit pasje niet aan consumenten die hij bezoekt te laten zien. De overheid wil dit niet verplicht stellen om te voorkomen dat het publiek zo'n registratiebewijs als een certificaat van betrouwbaarheid gaat beschouwen. Dat sommige leurhandelaren, die het wel tonen, daarop zinspelen, is een andere zaak.

### Schriftelijke overeenkomst

#### Schriftelijke overeenkomst

Als de transactie een totaalbedrag van € 34 te boven gaat, moet een schriftelijk contract worden opgemaakt met een afschrift voor de consument. Dit verkleint de kans dat iemand wordt misleid over bijvoorbeeld betalingsverplichtingen of opzeggingsformaliteiten. De consument die alleen een mondelinge afspraak heeft gemaakt of geen ontvangstbewijs heeft getekend, is dus niet tot afname en betaling verplicht.

### Afkoelingsperiode

#### Afkoelingsperiode

Het gezegde 'eens gekocht, blijft gekocht', gaat niet op voor colportageovereenkomsten waarmee meer dan € 34 gemoeid is. De koper heeft een bedenktijd van acht dagen waarin hij de koop met een aangetekend briefje kan annuleren. In de praktijk is de afkoelingsperiode vaak langer, omdat deze pas begint op de dag dat de colporteur de contrac-

ten bij de Kamer van Koophandel laat dagtekenen. Door de consument de mogelijkheid te bieden de overeenkomst eenzijdig op te zeggen, probeert de overheid het 'overrompelings-effect' te neutraliseren.

### ■ ■ ■ **Wet op het consumentenkrediet**

#### **Belangrijkste beperkingen**

De belangrijkste beperkingen in de Wet op het consumentenkrediet (WCK) hebben betrekking op:

- de wet betreft alleen kredietverlening door een professionele kredietgever aan een niet beroeps- of bedrijfsmatig handelende consument;
- het gaat om bedragen tot maximaal € 25.000;
- er is een aparte regeling voor hypotheeken (zelfregulering).

#### **Vergunning en toezicht**

Alle professionele kredietverstrekkers dienen te beschikken over een vergunning en staan onder administratiefrechtelijk toezicht van het ministerie van Economische Zaken.

#### **Consumenten-voorlichting**

De WCK geeft regels over de voorlichting van de consument op het gebied van de effectieve rente: een vergelijkingsmaatstaf voor kredietaanbiedingen. Deze regels gelden zowel voor advertenties als het prospectus dat alle kredietgevers en bemiddelaars ter beschikking moeten stellen aan de consument. De bemiddelaars worden niet administratiefrechtelijk gereguleerd door de WCK.

#### **Kredietcontract**

Het kredietcontract moet schriftelijk worden opgemaakt en aan bepaalde voorwaarden voldoen. Deze voorwaarden gaan verder dan het algemeen geldende recht.

De WCK en de Colportagewet hebben op twee punten met elkaar te maken, namelijk:

- 1 Het is verboden met geldkrediet te colporteren.
- 2 Het is niet toegestaan met persoonlijke leningen en doorlopende geldkredieten langs de deur te 'leuren'.

Het ministerie van Economische Zaken houdt een register bij van alle vergunninghouders. Dit register heeft tot doel het mogelijk maken van controle door het publiek. Zo kan worden nagegaan of de ondernemer die zich voordoeft als kredietgever, ook daadwerkelijk als zodanig is ingeschreven bij het departement. Daartoe houdt het ministerie de volgende gegevens bij:

- gegevens omtrent de identiteit en de juridische structuur van de vergunninghouder;
- de beperkingen en voorschriften die aan de vergunning zijn verbonden en de openbare aanwijzingen die de vergunninghouder heeft ontvangen.

#### **Soorten vergunninghouders**

De volgende soorten vergunninghouders worden onderscheiden:

- kredietinstellingen in de zin van de WCK
- postorderbedrijven en andere verstrekkers van goederenkrediet
- een restcategorie van overige vergunninghouders.

Vergunninghouders zijn verplicht relevante wijzigingen door te geven.



De overeenkomst moet schriftelijk worden aangegaan, waarbij consumentenkrediettransacties in het algemeen worden neergelegd in een onderhandse akte.

## ■ ■ ■ **Faillissementswet**

Onder een faillissement verstaan we:

### **Faillissement**

Een gerechtelijk beslag opgevolgd door executie van het gehele vermogen van een schuldenaar ten behoeve van zijn gezamenlijke schuldeisers.

Het uitspreken door de rechter van iemands faillissement dient om afzonderlijke beslagen en executies door één of meer schuldeisers te voorkomen of daaraan een eind te maken; en om in plaats daarvan door middel van een gezamenlijk beslag te zorgen dat alle baten van de boedel onder alle schuldeisers worden verdeeld met inachtneming van eventuele preferentierechten. Wanneer het faillissement als rechtsinstituut niet zou bestaan, zou iedere schuldeiser zich bij dreigend onvermogen van de debiteur haasten om beslag te leggen en te gaan executeren, waardoor voor andere schuldeisers, die niet als eerste beslag legden, onvoldoende vermogen zou overblijven om zich op te verhalen. Om dit alles te voorkomen, is een gemeenschappelijk, gezamenlijk optreden van schuldeisers noodzakelijk. Dit wordt bereikt met het faillissement.

### **Faillietverklaring**

Publicatie van faillissementen vindt plaats in de *Staatscourant*. Iedere schuldenaar, die in de toestand verkeert dat hij opgehouden heeft te betalen, kan bij rechterlijk vonnis in staat van faillissement worden verklaard. Voorwaarde voor faillietverklaring is dat er meer dan één schuldeiser moet zijn. De faillietverklaring geschiedt door de rechtbank van de woonplaats van de schuldenaar. Bij het vonnis van faillietverklaring benoemt de rechtbank een van haar leden tot rechter-commissaris, die toezicht moet houden op het beheer en de vereffening van de failliete boedel. Voorts worden één of meer curators benoemd. Een curator is belast met het beheer en de vereffening van de failliete boedel, onder toezicht van de rechter-commissaris. De curator is een gerechtelijk bewindvoerder, die optreedt ten behoeve van de gezamenlijke schuldeisers. Daartoe heeft hij het beheer en de beschikkingsbevoegdheid over de failliete boedel, zonder dat de toestemming van de gefailleerde vereist is. Ook is de curator bevoegd de baten van de boedel te gelde te maken en de opbrengst daarvan te verdelen onder de schuldeisers. De schuldenaar verliest dus door de faillietverklaring de beschikking en het beheer over zijn vermogen.

### **Faillissementsakkoord**

De gefailleerde heeft belang bij een faillissementsakkoord, omdat hij na voldoening van de aangeboden akkoordpercenten niet verder aansprakelijk meer is voor zijn schulden jegens de concurrente crediteuren (de verschillende schuldeisers). Het belang voor de schuldeisers ligt daarin, dat zij vrij snel een uitkering zullen ontvangen die vaak hoger is dan de verwachte uitkering na executoriale verkoop van de boedel.

**Wederkerige overeenkomsten**

De faillietverklaring oefent in principe geen invloed uit op bestaande wederkerige overeenkomsten. De rechten en verplichtingen van de gefailleerde en van diens wederpartij(en) worden door het faillissement niet gewijzigd. Heeft de gefailleerde reeds geheel aan zijn verplichtingen voldaan, dan zal de curator de tegenprestatie van de wederpartij voor de boedel kunnen vorderen. Heeft de wederpartij reeds geheel aan zijn verplichtingen voldaan, dan zal hij als schuldeiser in het faillissement kunnen opkomen voor het bedrag van de tegenprestatie. De wederpartij kan in dat geval echter ook ontbinding van de overeenkomst vorderen, met daarnaast een vordering tot schadevergoeding wegens wanprestatie. Daarbij is het onverschillig of de gefailleerde reeds voor zijn faillietverklaring in gebreke was. Met de faillietverklaring worden alle vorderingen namelijk opeisbaar en verkeert de gefailleerde van rechtswege in verzuim. Vordert de wederpartij ontbinding van de overeenkomst, dan zal de curator reeds geleverde zaken moeten teruggeven. Op haar beurt zal de wederpartij hetgeen eventueel reeds door de gefailleerde gepresteerd was, aan de curator moeten afgeven. De wederpartij kan deze verplichting tot teruggave verrekenen met haar vordering tot schadevergoeding wegens de door de gefailleerde gepleegde wanprestatie.

**Na afloop van het faillissement**

Een schuldenaar is na afloop van zijn faillissement niet van zijn schuldeisers bevrijd. Zijn faillissement kan zelfs voor de tweede keer worden aangevraagd. Ook verschaft het beëindigde faillissement een gemakkelijke verhaalsmogelijkheid aan de in dat faillissement erkende schuldeisers.

**Surseance van betaling**

Terwijl een faillissement een algemeen beslag op en executie van het gehele vermogen van een bepaalde schuldenaar is, kan onder surseance worden verstaan een algemeen uitstel van betaling, verleend aan een bepaalde schuldenaar. Surseance dient om te voorkomen dat een schuldenaar failliet wordt verklaard. Het is een regeling die zowel in het belang van de schuldenaar als van de schuldeisers gezien kan worden. In het belang van de schuldenaar, omdat hij zijn bedrijf kan blijven voortzetten; in het belang van de schuldeisers omdat geen gerechtelijke executie plaatsvindt, waarbij in de regel verhaalswaarde voor de schuldeisers verloren gaat.

Surseance kan uitsluitend op verzoek van de schuldenaar zelf worden verleend, dus niet op verzoek van één of meer van zijn schuldeisers. Hierin ligt een verschil tussen surseance en faillissement. Dadelijk na het indienen van het verzoekschrift zal de rechtbank de surseance voorlopig verlenen. Daarbij zal de rechtbank direct één of meer bewindvoerders benoemen, die samen met de schuldenaar het beheer over diens zaken gaan voeren.

**■ ■ ■ Opgaven**

- 1.1 Welke van de volgende stellingen is/zijn juist?
- I Bij een eenmanszaak kunnen meerdere mensen werken.
  - II Bij een lijnorganisatie kan er geen sprake zijn van eenheid van leiding.

- a Alleen stelling I is juist.
  - b Alleen stelling II is juist.
  - c Beide stellingen zijn juist.
  - d Beide stellingen zijn onjuist.
- 1.2 Welke van de volgende stellingen is/zijn juist?
- I Een bedrijf dat surseance van betaling heeft is failliet.
  - II Bij het toepassen van het marketingconcept is het mogelijk winst-maximalisatie na te streven.
- a Alleen stelling I is juist.
  - b Alleen stelling II is juist.
  - c Beide stellingen zijn juist.
  - d Beide stellingen zijn onjuist.
- 1.3 Welke van de volgende stellingen is/zijn juist?
- I De adviezen van een staffunctionaris hebben pas dwingende kracht indien zij door de betreffende lijnmanager worden overgenomen.
  - II Er is sprake van lijnbevoegdheid als de betrokken functionarissen recht hebben opdrachten te geven aan direct ondergeschikten.
- a Alleen stelling I is juist.
  - b Alleen stelling II is juist.
  - c Beide stellingen zijn juist.
  - d Beide stellingen zijn onjuist.
- 1.4 De scheepswerf HSY-2000 heeft diverse ontwikkelingsstadia doorlopen. Op dit moment staat de werf op het punt over te gaan van een verkoopgerichte benadering van de markt naar een marketinggerichte benadering. Welke principiële verandering vindt dan plaats?
- a Er zal nu naar veel meer rederijen reclamewerk gezonden worden.
  - b Er vindt veel meer onderzoek plaats naar de markt en de ontwikkelingen daarin.
  - c Er wordt getracht door middel van trainingen de acquisitie van de orders te verbeteren.
  - d De verkoopbinnendienst wordt naar een cursus 'order handling' gestuurd.
- 1.5 Welke van de onderstaande uitspraken is typerend voor een organisatie met een productgeoriënteerde benadering?
- a Een goed en betrouwbaar product verkoopt zichzelf.
  - b Men kan alle producten afzetten als men maar voldoende aan reclameren verkoopondersteuning doet.
  - c Een product is pas goed wanneer het voldoet aan de wensen in de markt.
  - d Efficiency bij het vervaardigen van een product biedt de meeste kansen op een blijvend concurrentievoordeel.
- 1.6 Surseance van betaling kan worden aangevraagd door:
- a de schuldenaar
  - b de schuldenaar, één of meer schuldeisers of het Openbaar Ministerie
  - c de schuldenaar, twee of meer schuldeisers of het Openbaar Ministerie
  - d de schuldenaar of één of meer schuldeisers.

- 1.7 Welke overheidsinstelling houdt toezicht op de naleving van de Wet bescherming persoonsgegevens?
- a De Keuringsdienst van Waren.
  - b De Economische Controledienst.
  - c De Registratiekamer.
  - d Geen van deze.

## Casus

### Bikes-fietsen

U bent werkzaam als verkoper buitendienst bij Bikes bv. Bikes verkoopt alleen de duurdere fietsen (minimale consumentenprijs € 900) en richt zich alleen op het hogere segment in de markt. Kwaliteit staat op de eerste plaats; de prijs is ondergeschikt. Door deze filosofie concurreert ze alleen met de betere merken. Bikes vraagt een iets hogere prijs voor de producten dan de belangrijkste concurrenten.

De verkopen vinden alleen plaats via de vakhandel. Verder onderscheidt het bedrijf zich door constante innovatie en ontwikkeling. Het probeert iets beters te bieden dan de concurrent. De kleuren bijvoorbeeld zijn gebaseerd op consumentenonderzoek. Bikes stelt de relatie met de afnemers, ofwel de dealers, centraal. De verkopers hebben zeer intensief contact met hen. Voor de dealers is het gunstig duurdere fietsen te verkopen, omdat ze in dit segment een betere marge ontvangen. In de binnendienst zijn vier tot zeven verkopers werkzaam (afhankelijk van de drukte); in de buitendienst wordt met tien vertegenwoordigers gewerkt. Het verkoopseizoen begint in september. Vanaf dat moment houden de vertegenwoordigers twee maanden lang presentaties van het nieuwe assortiment, verspreid over het hele land. Alle klanten komen naar zo'n presentatie. De zogenaamde winterverkoop vindt dan plaats; de dealer koopt de voorraad fietsen, waarvan hij het grootste gedeelte in het eerstvolgende voorjaar zal verkopen. In deze periode wordt 50% van de omzet binnengehaald. In deze twee maanden ontvangen de dealers 7% korting indien ze meer dan 120 fietsen bestellen. De service is een belangrijk aspect in de reguliere verkoop. De ondersteuning wordt aan dealers verleend door de juiste marktinformatie aan te bieden, door zelf voldoende te adverteren richting de consument en door de dealers goed displaymateriaal te geven en door zich sterk te profileren op de FietsRai.

Ten slotte heeft Bikes steeds scherpere kwaliteitsdoelstellingen. (Bikes is als eerste fietsfabriek in Nederland ISO-9001-gecertificeerd.)

De algemeen directeur is de heer Bike. Hij geeft de voorkeur aan een platte organisatie. Met het managementteam houdt hij eens per week ('s ochtends om 07.00 uur) een vergadering. Hierbij zijn aanwezig:

Simon Baks:	salesmanager
Astrid Fong:	marketingmanager
Jan de Jong:	hoofd administratie
Hendrik-Jan Spot:	logistiek manager
Kees Molenaar:	productiemanager.

De notulen worden gemaakt door de controller (werkzaam als stafmedewerker).

Gezien de groeiende file-, parkeer- en milieuproblematiek zal de fiets een steeds belangrijker rol innemen in het verkeer. Ook de overheid steunt deze ontwikkeling door middel van gunstige fiscale regelingen. De dealers gaan zich in toenemende mate organiseren in retailorganisaties. Doordat de retailorganisaties een schakel vormen tussen fabrikant en dealer komen de marges voor Bikes behoorlijk onder druk te staan. Ze willen immers ook een graantje meepikken. Retailorganisaties bieden echter ook voordelen voor Bikes bv. Ze kunnen de dealer goede ondersteuning geven. Daardoor kan het marktaandeel van de vakhandel op peil blijven of zelfs groeien.

- 1.8** Bikes bv kiest voor een duidelijk afgebakend werkterrein. Dit werkterrein is één van de onderwerpen die in een goede missie-omschrijving voor moeten komen.
  - a** Wat is een missie-omschrijving? Noem nog twee onderwerpen die in een missie-omschrijving voorkomen.
  - b** Schrijf de missie (ofwel mission statement) voor Bikes bv.
  
- 1.9** Het leveren van constante hoge kwaliteit (zowel in product als service en ondersteuning) is een van de ondernemingsdoelstellingen van Bikes. Deze ondernemingsdoelstelling zal invloed hebben op het aankoopgedrag en het verkoopgedrag van Bikes. Geef met behulp van een voorbeeld aan hoe deze ondernemingsdoelstelling invloed kan hebben op het aankoopgedrag van Bikes bv.
  
- 1.10** Bikes werkt met een organisatiestelsel gebaseerd op de functionele indeling. Er is sprake van een lijnstaforganisatie. De controller is de stafmedewerker die in de directie adviseert omtrent financiële aangelegenheden.
  - a** Wat wordt bedoeld met een functionele organisatiestructuur?
  - b** Noem naast de lijnstaforganisatie nog twee andere organisatievormen.
  - c** Heeft een stafmedewerker lijnbevoegdheid?
  - d** Teken het organisatieschema van Bikes bv.