

Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties

A. Heezen



Noordhoff Uitgevers

Vijfde druk

Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties



Bedrijfseconomie

voor het besturen van organisaties

Drs. A.W.W. Heezen

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: iStockPhoto

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

0 / 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84057-0
ISBN 978-90-01-80949-2
NUR 782

Met dank aan de organisaties die aan de totstandkoming van dit boek een bijdrage hebben geleverd:

Boels Zanders	advocaten (www.boelszanders.nl)
Ernst & Young	accountants (www.ey.nl)
Gibo Groep	accountants en adviseurs (www.gibogroep.nl)
JDI	ict-toepassingen (www.jdi.nl)
Keyrail	exploitant Betuweroute (www.keyrail.nl)
Linge Hotel Elst	horeca (www.lingehotelelst.nl)
Rabobank	financiële dienstverlening (www.rabobank.nl)
Senefelder Misset	drukkerij (www.rsdb.nl)
Van der Zee Vlees bv	producent van vlees (www.vanderzee.nl)

Met medewerking van bovengenoemde bedrijven is een groot aantal concrete praktijksituaties in het boek verwerkt. De auteur draagt echter de eindverantwoordelijkheid voor de gekozen bewoordingen en het gebruikte cijfermateriaal.

Woord vooraf bij de vijfde druk

Het schrijven van een herdruk betekent voor een auteur dat hij zich opnieuw afvraagt welke didactische aanpak het beste aansluit bij de veranderingen in het onderwijs. De meest ingrijpende verandering in het onderwijs van de laatste jaren is de introductie van werkvormen waarbij studenten met een grote mate van zelfstandigheid aan projecten en beroepsproducten moeten werken. Daarbij is binnen de rol van docent het accent geleidelijk verschoven van instructeur naar coach. Deze verandering is het uitgangspunt bij het herschrijven van deze methode.

Bij het maken van projecten of het leveren van beroepsproducten wordt vaak de praktijk als uitgangspunt genomen. Ook bij het schrijven van deze methode is zo veel mogelijk aansluiting gezocht bij praktijksituaties. Aan de hand van praktijkvoorbeelden, die voor een deel afkomstig zijn van werkelijk bestaande organisaties, lichten we bepaalde aspecten van de bedrijfseconomie toe. Deze voorbeelden zijn afkomstig van kleine en (middel)grote ondernemingen uit zowel de industriële als dienstverlenende sector. Het hoofdstuk dat handelt over het maken van een ondernemingsplan, is zelfs volledig gebaseerd op de werkelijke cijfers van een horecaonderneming.

Om de zelfwerkzaamheid van de student te bevorderen, is een groot aantal van de voorbeelden uit dit boek ook met behulp van Excel uitgewerkt. Zo is het financieel plan als onderdeel van het ondernemingsplan volledig in Excel opgebouwd en van de website van Noordhoff Uitgevers (www.bedrijfseconomieheezen.noordhoff.nl) te downloaden.



Waar in het boek in de marge het internetsymbool voorkomt, wordt verwezen naar genoemde website en/of andere sites op internet voor aanvullende informatie.

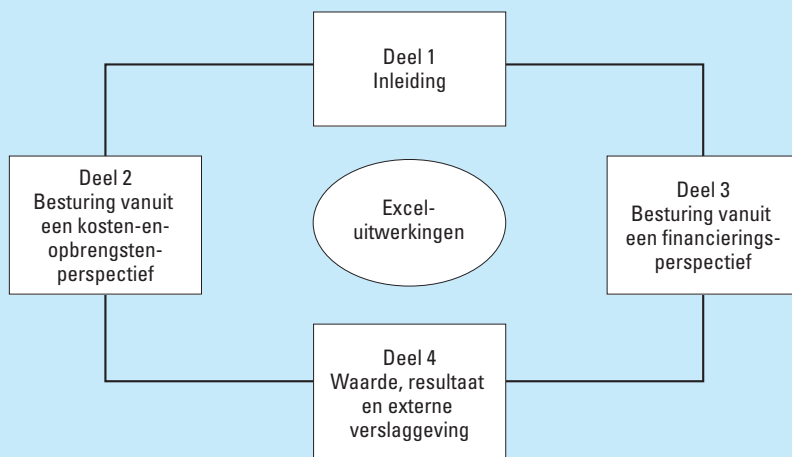
Als in het boek het symbool  voorkomt, dan staat er op de website een toelichting in de vorm van een webinstructie. Deze webinstructies hebben betrekking op diverse hoofdthema's in het boek.

Studenten kunnen met behulp van Excel op eenvoudige wijze veranderingen in de basisgegevens doorrekenen. Deze aanpak wordt ook in het opgavenboek bij deze methode doorgezet.

Zonder dat de studenten het model zelf hoeven te bouwen, kunnen ze allerlei veranderingen in de basisgegevens van het model aanbrengen, de gevolgen ervan doorrekenen en conclusies trekken.

Het besturen van de organisaties vergt inzicht in de goederen- en geldstromen, waarbij we het primaire proces van de organisatie als uitgangspunt hebben genomen. We besteden na deel 1 (Inleiding), in deel 2 (Besturing vanuit een kosten-en-opbrengstenperspectief) aandacht aan de kosten- en opbrengstenaspecten die een rol spelen bij het besturen van organisaties. De financiële consequenties die uit de genomen beslissingen voortvloeien, komen in deel 3 (Besturing vanuit een financieringsperspectief) aan de orde. Dit boek sluiten we af met deel 4 (Waarde, resultaat en externe verslaggeving). De samenhang tussen de vier delen is weergegeven in de hierna afgebeelde figuur.

Samenhang tussen de delen van het boek



We hebben ervoor gekozen de onderwerpen met betrekking tot de kosten en opbrengsten (deel 2) te behandelen voor de financieringsaspecten (deel 3) omdat kosten en opbrengsten nauw samenhangen met het primaire proces van de organisatie. Het primaire proces leidt tot primaire geldstromen, die weer van invloed zijn op de financieringsbehoefte van de organisatie. Deze volgorde in onderwerpen houden we niet star aan. Ook in deel 2 komen bij het onderdeel ondernemingsplan in beperkte mate financieringsaspecten aan de orde. In die zin kunnen we spreken van een concentrische aanpak.

In deze druk besteden we ook aandacht aan de concurrentiepositie, het risicobeheer van ondernemingen en de aspecten die een bank betreft in de beoordeling van een kredietaanvraag. Daarbij gaan we onder meer in op het vijfkrachtenmodel van Porter, en het rente- en valutarisico.

In het kort staan we stil bij de oorzaken en gevolgen van de crisis in de financiële sector (ook wel kredietcrisis of hypotheekcrisis genoemd). In het opgavenboek bij dit boek gaan we nader in op de gevolgen van de kredietcrisis die in 2008 een grote omvang bereikte en waarvan de gevolgen in 2012 nog steeds merkbaar zijn.

Bij het herschrijven van deze druk is ook gebruikgemaakt van de opmerkingen 'uit het veld'.

Wij hopen dat dit boek voldoet aan de wensen van de gebruikers, zowel docenten als studenten. Reacties van de gebruikers zien we graag tegemoet.

Elst, februari 2012

Drs. A.W.W. Heezen

Inhoud

Deel 1

Inleiding 14

1 Betekenis van de bedrijfseconomie 17

- 1.1 Economie en bedrijfseconomie 18
- 1.2 Bedrijfshuishouding 25
- 1.3 Bedrijfstak en bedrijfskolom 36
- 1.4 Doelstellingen van organisaties 37
- 1.5 Concurrentieverhoudingen 43

2 Ondernemingsvormen 55

- 2.1 Persoonlijke en onpersoonlijke ondernemingsvormen 56
- 2.2 Eenmanszaak 57
- 2.3 Maatschap 60
- 2.4 Vennootschap onder firma 61
- 2.5 Commanditaire vennootschap 62
- 2.6 Naamloze vennootschap 63
- 2.7 Besloten vennootschap 69
- 2.8 Verenigingen 71
- 2.9 Stichting 72
- 2.10 Ondernemingsvormen en belastingen 73
- 2.11 Overzicht rechtsvormen 76

3 Ondernemingsplan 85

- 3.1 Onderdelen van het ondernemingsplan 86
- 3.2 Omschrijving van de activiteiten 90
- 3.3 Marketingplan 90
- 3.4 Investeringsbegroting 96
- 3.5 Personeelsplan 98
- 3.6 Financieringsplan 99
- 3.7 Liquiditeitsbegroting 102
- 3.8 Resultatenbegroting 106
- 3.9 Begrote eindbalans 111
- 3.10 Financiële besturing 113
- 3.11 Break-evenpunt 116
- 3.12 Scenarioanalyse 118
- 3.13 Enkele slotopmerkingen 118

Deel 2

Besturing vanuit een kosten-en-opbrengstenperspectief 126

4 Kosten en kostensoorten 129

- 4.1 Gelduitgaven en kosten 130
- 4.2 Geldontvangsten en opbrengsten 135
- 4.3 Kosten van een product 136
- 4.4 Kostenindelingen 137

- 4.5 Kosten van grond- en hulpstoffen 140
- 4.6 Kosten van arbeid 146
- 4.7 Berekening van loonkosten 150
- 4.8 Kosten van duurzame productiemiddelen 163
- 4.9 Afschrijvingsmethoden 169
- 4.10 Kosten van grond 175
- 4.11 Kosten van diensten van derden 176
- 4.12 Kosten van belastingen 177
- 4.13 Kosten van vermogen 179

- 5 Kostprijsberekening 193**
 - 5.1 Kostprijs en markt 194
 - 5.2 Variabele en vaste kosten 195
 - 5.3 Integrale kostprijs 200
 - 5.4 Kostenverbijzondering 214
 - 5.5 Initiële kosten 235

- 6 Integralekostprijsmethode en variabelekostenrekening 245**
 - 6.1 Twee methoden om het resultaat te bepalen 246
 - 6.2 Integralekostprijsmethode 247
 - 6.3 Variabelekostenrekening 250
 - 6.4 Verschillen tussen de integralekostprijsmethode en de variabelekostenrekening 251
 - 6.5 Break-evenberekeningen 256

- 7 Budgettering en verschillenanalyse 271**
 - 7.1 Leiding van een organisatie 272
 - 7.2 Planning op lange en korte termijn 272
 - 7.3 Budgettering als sturingsinstrument 273
 - 7.4 Budgettering van een productieonderneming 274
 - 7.5 Budgettering van kosten 275
 - 7.6 Het budgetteringsproces 277
 - 7.7 Budgettering van het productieproces 280
 - 7.8 Vergelijking van het productiebudget en de werkelijke productiekosten 281
 - 7.9 Budgettering van het verkoopproces 284
 - 7.10 Vergelijking van het verkoopbudget en de werkelijke verkoopresultaten 285
 - 7.11 Responsibility accounting 289

- 8 Beslissingondersteunende calculaties 297**
 - 8.1 Lange- en kortetermijnbeslissingen 298
 - 8.2 Investeringsselectie 299
 - 8.3 Beoordeling investeringsproject 302
 - 8.4 Methoden om investeringsvoorstellen te beoordelen 304
 - 8.5 Keuze uit verschillende investeringsmogelijkheden 309
 - 8.6 Vergelijking van de selectiemethoden 313
 - 8.7 Keuze van de productiemethode 318
 - 8.8 Zelf produceren of werk uitbesteden? 322
 - 8.9 Differentiële calculatie 324

Deel 3

Besturing vanuit een financieringsperspectief 332

9 Vermogensbehoefte 335

- 9.1 Bepaling van de vermogensbehoefte 336
- 9.2 Diversiteitsverschijnsel 340
- 9.3 Vermindering van de vermogensbehoefte door factoring en/of leasing 342
- 9.4 Vermindering van de vermogensbehoefte door huur en outsourcing 345
- 9.5 Werkkapitaalbeheer en Enterprise Resources Management (ERM) 346

10 Vormen van eigen vermogen 355

- 10.1 Behoefte aan eigen vermogen 356
- 10.2 Eigen vermogen 359
- 10.3 Aandelenkapitaal 360
- 10.4 Soorten aandelen 362
- 10.5 Waarde van een aandeel 363
- 10.6 Preferente aandelen 366
- 10.7 Dividendbetalingen 367
- 10.8 Emissie van aandelen 368
- 10.9 Emissieprijs 370
- 10.10 Mutaties in het aandelenvermogen 373
- 10.11 Reserves 375

11 Vormen van vreemd vermogen 385

- 11.1 Behoefte aan vreemd vermogen 386
- 11.2 Vreemd vermogen 387
- 11.3 Indeling vreemd vermogen naar looptijd 387
- 11.4 Vormen van vreemd vermogen op lange termijn 388
- 11.5 Vormen van vreemd vermogen op korte termijn 397
- 11.6 Voorzieningen 401
- 11.7 Zekerheidstelling 402
- 11.8 Financiering midden- en kleinbedrijf 403
- 11.9 Dienstverlenende organisaties zonder winst oogmerk 409

12 Analyse van de financiële structuur 417

- 12.1 Het begrip financiële structuur 418
- 12.2 Afstemming tussen vermogensbehoefte en financieringswijze 420
- 12.3 Partiële en totale financiering 421
- 12.4 Verhouding tussen vreemd en eigen vermogen 423
- 12.5 Interne financiering 424
- 12.6 Berekening van kengetallen 428
- 12.7 Rentabiliteit 430
- 12.8 Liquiditeit 443
- 12.9 Solvabiliteit 448
- 12.10 Activiteitskengetallen 451
- 12.11 Verbanden tussen diverse kengetallen 455
- 12.12 Vergelijking van kengetallen 456
- 12.13 Kasstroomoverzicht 457
- 12.14 Financiering vanuit de bank gezien 461
- 12.15 Beleggingskengetallen 467
- 12.16 Functies binnen het financieel management 469

Deel 4

Waarde, resultaat en externe verslaggeving 482

13 Waardering en resultaatbepaling 485

- 13.1 Waardering en resultaatbepaling bij een going-concern 486
- 13.2 Waardering van ondernemingen bij fusie en overname 503
- 13.3 Waardering bij faillissement 514

14 Externe verslaggeving 529

- 14.1 Externe verslaggeving vanuit een internationaal perspectief 530
- 14.2 Functies van verslaggeving 532
- 14.3 Wettelijke verplichtingen 535
- 14.4 Financieel verslag 537
- 14.5 Publicatieplicht 547
- 14.6 Hoofdindeling van de balans 550
- 14.7 Hoofdindeling van de winst- en verliesrekening 558
- 14.8 Modellen voor de balans en de winst- en verliesrekening 560
- 14.9 Rechtspleging inzake het financieel verslag 560
- 14.10 Financieel verslag als verantwoording 560

Antwoorden tussenvragen 571

Antwoorden meerkeuzevragen 579

Websites voor nadere informatie 581

Register 583

Bronvermelding illustraties 588

Inleiding

1

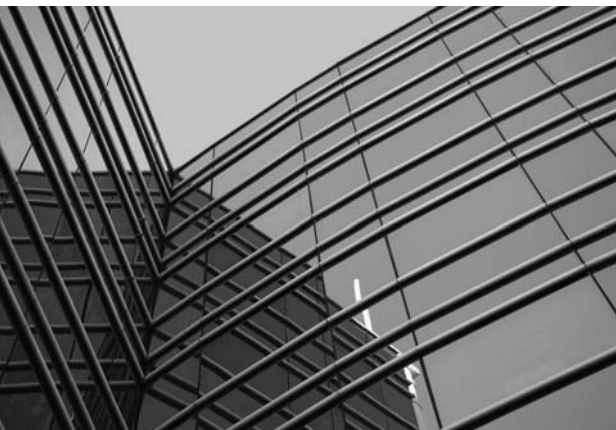
1 Betekenis van de bedrijfseconomie 17

2 Ondernemingsvormen 55

3 Ondernemingsplan 85

Deel 1 bestaat uit drie hoofdstukken. In hoofdstuk 1 lichten we toe wat we onder de economische wetenschappen verstaan en met welke vraagstukken zij zich bezighouden. Daarbij komt de plaats van de bedrijfseconomie binnen de economische wetenschappen aan de orde. Ook besteden we aandacht aan de doelstellingen van organisaties, die als leidraad dienen voor het te voeren beleid. Aan de hand van een jonge onderneming uit de dienstverlenende sector, JDI-ICT, zullen we de vraagstukken waarmee een startende onderneming te maken kan krijgen summier bespreken. Tot slot van dit hoofdstuk bespreken we de factoren die de concurrentiepositie van een onderneming bepalen.

In hoofdstuk 2 besteden we aandacht aan de ondernemingsvormen. Een ondernemingsvorm is de juridische structuur (rechtsvorm) waarin een onderneming wordt gedreven. De gekozen ondernemingsvorm heeft onder andere gevolgen voor de aansprakelijkheid, de te betalen belastingen, de mogelijkheden om de onderneming voort te zetten en om vermogen aan te trekken en de publicatieplicht. Deze aspecten lichten we per ondernemingsvorm toe. In hoofdstuk 3 bespreken we de factoren die een rol spelen bij het opzetten van een eigen onderneming. Bovendien stellen we een ondernemingsplan op voor een werkelijk bestaande onderneming en lichten we toe hoe financiële gegevens gebruikt kunnen worden om een onderneming te besturen.





Jarno Eggink en Igmarr Palsenberg, medeoprichters van JDI internet professionals, lichten toe welke aanpassingen ze in hun beleid hebben aangebracht sinds de oprichting van hun onderneming in 1998. JDI internet professionals levert ICT-oplossingen voor bedrijven. Om hun bedrijf uit te kunnen oefenen hebben ze niet veel meer hulpmiddelen nodig dan kantoorruimte, een computer en een internetverbinding. Daarnaast is menselijke arbeid een belangrijke productiefactor.

Betekenis van de bedrijfseconomie

1

- 1.1 Economie en bedrijfseconomie
 - 1.2 Bedrijfshuishouding
 - 1.3 Bedrijfstak en bedrijfskolom
 - 1.4 Doelstellingen van organisaties
 - 1.5 Concurrentieverhoudingen
- Samenvatting
Begrippenlijst
Meerkeuzevragen

In dit hoofdstuk bespreken we de betekenis van de bedrijfseconomie als onderdeel van de economische wetenschappen. De economische wetenschappen proberen verklaringen te vinden voor economische verschijnselen die in de samenleving optreden. Tot deze verschijnselen behoren onder meer de omvang van de (nationale) productie, wijzigingen in de productiemethoden, werkgelegenheid, prijsstijgingen, veranderingen in de (internationale) concurrentiepositie en de hoogte van de wisselkoersen.

In de bedrijfseconomie staat het *economisch handelen* binnen de bedrijfshuishouding (het bedrijf) centraal. Inzicht in het reilen en zeilen van een bedrijf is echter niet alleen van belang voor de leiding en de eigenaren van een bedrijf. Ook de (vertegenwoordigers van) werknemers, de verschaffers van vreemd vermogen en de overheid moeten inzicht hebben in de werking van een bedrijfshuishouding om als volwaardig gesprekspartner van een bedrijf te kunnen optreden. In de bedrijfseconomie besteden we onder andere aandacht aan de beheersing van goederen- en geldstromen van productieorganisaties. Dit is een benadering die we ook bij andere soorten organisaties, zoals ziekenhuizen, hotels en andere dienstverlenende organisaties, kunnen toepassen. Daarom zullen we ook aandacht schenken aan dit type organisaties. De doelstelling van de organisatie is het uitgangspunt bij het vaststellen van het beleid van de organisatie en bij de beoordeling van de resultaten van het gevoerde beleid.

1.1 Economie en bedrijfseconomie

Regelmatig worden we in het dagelijks leven geconfronteerd met het gegeven dat onze (financiële) middelen onvoldoende zijn om al onze wensen te vervullen.

Studenten die rond moet komen van een studiebeurs en enige bijverdiensten, zullen meestal niet over voldoende financiële middelen beschikken om alles aan te schaffen wat ze willen. Ze zullen hun behoeften en wensen naar belangrijkheid rangschikken en een keuze moeten maken. Hetzelfde geldt voor ondernemingen zoals we aan de hand van JDI internet professionals zullen toelichten (voorbeeld 1.1).

■ Voorbeeld 1.1 JDI internet professionals

JDI internet professionals is een dienstverlenend bedrijf dat in 1998 is opgericht door drie hts-studenten (Jarno, Derick en Igmar) van de studierichting Hogere Informatica. In eerste instantie heeft JDI internet professionals zich toegelegd op het bouwen en hosten van websites voor het bedrijfsleven. Systeembeheer volgde, waarna JDI internet professionals een tweetal eigen administratiesystemen heeft geïmplementeerd. Inmiddels behoort softwareontwikkeling ook tot het dienstenpakket van JDI internet professionals, evenals het verzorgen van het schrijven van websites en het aanbieden van beveiligingsproducten voor informatietechnologie. Als student beschikten Jarno, Derick en Igmar over weinig eigen geld. Ze hebben daarom bewust gekozen om klein te beginnen en de groei van hun onderneming te financieren door het inhouden van winsten. De noodzakelijke productiemiddelen van JDI internet professionals bestonden uit pc's, printers en (mobiele) telefoons, die gedeeltelijk al in het bezit van Jarno, Derick en Igmar waren. JDI internet professionals kon vanaf het begin het vreemd vermogen beperken tot het krediet dat zij van hun leveranciers ontvingen.

In 2001 hebben de eigenaren van JDI internet professionals hun studie met goed gevolg afgerond en zich volledig op de uitbouw van hun bedrijf gericht. Daarbij zijn acquisitie en relatiebeheer twee speerpunten. Inmiddels heeft een van de oprichters zich uit de onderneming teruggetrokken. De website van JDI internet professionals (www.jdi.nl) geeft een goede indruk van de huidige activiteiten.



Tussenvraag 1.1

Stel dat je zelf een eigen onderneming zou willen beginnen.

- Wat voor een soort activiteit zou je in deze onderneming willen gaan uitvoeren?
- Over welke activa moet je de beschikking hebben om de geplande activiteiten te kunnen uitvoeren?
- Hoe denk je de nieuwe onderneming te financieren?
- Hoe worden de verschillende taken binnen de nieuwe onderneming verdeeld? (Wie doet wat?)

De oprichters van JDI internet professionals hebben voor hun onderneming verschillende keuzes gemaakt.

De economie is de wetenschap die het keuzegedrag van de mens bestudeert. Dit keuzegedrag wordt *economisch handelen* genoemd.

Economie

Het keuzeprobleem doet zich niet alleen voor bij bedrijven en studenten, maar bijvoorbeeld ook bij mensen met een hoog inkomen. Zij kunnen hun wensenpakket zodanig uitbreiden dat hun inkomen ontoereikend is om aan al hun wensen te voldoen. Ook zij zullen een keuze moeten maken.

Schaarste Economische wetenschap

Het feit dat de middelen onvoldoende zijn om in alle behoeften te voorzien, wordt schaarste genoemd. De economische wetenschap bestudeert het *handelen van mensen* dat gericht is op het verminderen van de schaarste. Er moet steeds een *keuze* worden gemaakt: Waarvoor zullen we de beperkte middelen aanwenden? Bij deze keuze zal men ernaar streven zo veel mogelijk van de behoeften te bevredigen.

Economisch principe

In de economische wetenschap wordt ervan uitgegaan dat de mens zich bij dit keuzehandelen laat leiden door het economisch principe. Dit principe kan op twee manieren worden geformuleerd:

- Met de beschikbare middelen probeert men zo veel mogelijk behoeften te bevredigen.
- Men probeert een bepaald doel te realiseren door opoffering van zo min mogelijk middelen.

Welvaart

Welvaart is de mate waarin de mens in staat is zijn behoeften te bevredigen met de beschikbare middelen. Tot de behoeften wordt ook de behoefte aan vrije tijd, een schoon milieu en dergelijke gerekend.

Naarmate er meer middelen beschikbaar zijn, is het mogelijk meer behoeften te bevredigen. Dit betekent niet dat mensen met een hoog inkomen welvarender zijn (een hoger welvaartsgevoel hebben) dan mensen met een lager inkomen. Het tegendeel kan het geval zijn. Mensen die veel verdienen, kunnen hun wensen vaak dermate hebben opgeschroefd, dat slechts een klein gedeelte ervan kan worden vervuld. Welvaart is een relatief begrip.

Economisch handelen

De economische wetenschap bestudeert het handelen van de mens dat gericht is op een vergroting van zijn welvaart. De mate van welvaart hangt niet alleen af van de hoeveelheid beschikbare financiële middelen. Zeker tegenwoordig spelen ook andere factoren zoals milieu, energieverbruik, arbeidsomstandigheden en de behoefte aan vrije tijd een belangrijke rol bij het bepalen van de mate van (persoonlijke) welvaart. Omdat dit handelen van de mens vanuit verschillende gezichtspunten kan worden bestudeerd, wordt de economische wetenschap opgesplitst in algemene economie en bedrijfseconomie.

Algemene economie

De algemene economie bestudeert het economisch handelen van de volkshuishouding (maatschappij) als geheel. Hierbij komen onderwerpen als arbeidsverdeling, inkomensvorming, inkomensverdeling, prijzen van de productiefactoren, overheidsfinanciën en internationale economische betrekkingen aan de orde.

Inzichten uit de algemene economie zijn belangrijk om de ontwikkelingen in de koopkracht van consumenten te verklaren. De ontwikkeling in koopkracht is belangrijk voor de omzet van bedrijven. Een daling van de koopkracht (waarvan in het volgende artikel sprake is) leidt tot minder vraag naar producten en daardoor tot een omzetzaling bij bedrijven.

Koopkracht het hardst gedaald in laatste 25 jaar door nasleep crisis

Van onze redacteur
Amsterdam

Nederlanders hadden vorig jaar 0,5% minder te besteden dan het jaar ervoor. Dit is de grootste koopkrachtdaling sinds het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in 1985 de jaarlijkse koopkrachtveranderingen begon te meten. Alleen in 2005 daalde de koopkracht ook, toen met 0,3%.

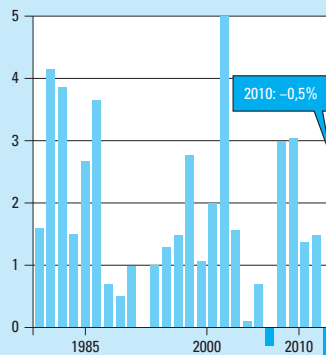
Vooraf ondernemers en gepensioneerden leverden in 2010 in. Bij ondernemers ging het om een koopkrachtverlies van 1,4%. Dat is een hard gelag, nadat hun koopkracht in 2009 ook al met 3,6% was afgenomen. Dit verlies bij ondernemers is volgens het CBS direct terug te voeren op de economische crisis. 'In heel veel branches, zoals de horeca, was het vorig jaar nog geen hosanna', zegt Peter Hein van Mulligen, econoom bij het CBS.

Gepensioneerden hadden vorig jaar 0,8% minder te besteden dan het jaar ervoor. Dit kwam vooral door de problemen bij de pensioenfondsen. Met name de aanvullende pensioenen bleven achter, omdat die in 2010 nauwelijks zijn geïndexeerd. Hoe hoger het aanvullend pensioen, hoe sterker dit effect doorwerkte.

Doordat ondernemers oververtegenwoordigd zijn in de hogere inkomensgroepen, gingen die er het meest op achteruit, tot -0,8% bij de hoogste inkomensgroep. Bij de laagste inkomensgroep bleef het koopkrachtverlies in 2010 beperkt tot 0,1%. Bijstandsgerechtigden, arbeidsongeschikten en

Klap komt alsnog

Koopkrachtverschil in % j.o.j.



Bron: CBS

werknemers konden hun koopkracht op peil houden. Van werknemers die terechtkwamen in een uitkeringssituatie daalde de koopkracht 0,6%.

Voor 2011 is de laatste koopkrachtprognose van het Centraal Planbureau een verdere daling tot -1%. Doordat de loonstijging het afgelopen halfjaar met 1,1% achterbleef op de inflatie van 2% ziet Van Mulligen van het CBS nog geen reden om te twijfelen aan deze prognose. 'Oplopende inflatie is voor ieders koopkracht slecht nieuws.'

Ondanks de crisis kende 2009 nog een stijging van de koopkracht van 1,5%. Volgens Van Mulligen kwam dat doordat de oude cao's toen nog golden. ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 12 juli 2011

Bedrijfseconomie

De bedrijfseconomie bestudeert het economisch handelen van individuen in bedrijfshuishoudingen. In de bedrijfseconomie komen onderwerpen aan de orde zoals de wijze waarop een onderneming gefinancierd kan worden, de aanschaf van productiemiddelen, de organisatie van het productieproces en de berekening van de kosten die daarmee verband houden.

De bedrijfseconomie kunnen we onderverdelen in de volgende vakgebieden:

- financial accounting
- management accounting
- financiering.

Externe verslaggeving
Financial accounting

Financial accounting

Er zijn verschillende groepen die geïnteresseerd zijn in de financiële resultaten van een onderneming. Daarbij kunnen we denken aan degenen die vermogen beschikbaar hebben gesteld aan de onderneming, maar ook aan de werknemers en de overheid. Naarmate ondernemingen groter zijn, zullen er meer instanties en personen zijn die belangstelling hebben voor het resultaat van de onderneming. Het verstrekken van (financiële) gegevens aan belangstellenden buiten de eigen organisatie (externe belangstellenden) noemen we *externe verslaggeving*. In de Engelstalige literatuur wordt daarvoor de naam *financial accounting* gebruikt.

De externe belangstellenden moeten erop kunnen vertrouwen dat ondernemingen hun financiële resultaten op correcte wijze vaststellen en tijdig bekendmaken. De overheid heeft daarom, met name voor grote ondernemingen, wettelijke eisen opgesteld waaraan de informatievoorziening aan externen moet voldoen. Dit komt in hoofdstuk 14 aan de orde.

Management accounting

Management accounting

Managers in een organisatie hebben ook financiële informatie nodig om beslissingen te kunnen nemen. Het verstrekken van financiële informatie om beslissingen binnen een organisatie te onderbouwen, behoort tot het werkterrein van de interne verslaggeving. In de Engelstalige literatuur heet dat *management accounting*.

De informatie die managers nodig hebben om hun beslissingen te onderbouwen, zal van geval tot geval verschillen. Wanneer een onderneming een nieuw product op de markt wil brengen, zal ze onder andere willen weten hoeveel ervan verkocht kan worden en welke prijs de afnemers ervoor willen betalen. Ook moet informatie beschikbaar zijn over de kosten die onvermijdelijk zijn om het product te kunnen leveren. Daartoe behoren zowel de kosten in verband met de fabriek waar het product wordt gemaakt als de kosten van de grondstoffen en arbeid die voor het maken van het product nodig zijn.

Andere beslissingen, zoals het al dan niet op rekening leveren van goederen aan een bepaalde klant, vergen weer andere informatie. Daarbij zullen bijvoorbeeld gegevens over het betalingsgedrag van de klant in het verleden en de omvang van de order een rol spelen.

Financiering

Financiering

Het vakgebied financiering is het laatste onderdeel van de bedrijfs-economie dat we hier kort toelichten. Om haar werkzaamheden uit te kunnen voeren, heeft een onderneming een groot aantal zaken nodig zoals gebouwen, machines, kantoorinrichting en voorraden. Om deze bedrijfsmiddelen aan te kunnen schaffen, zal de onderneming geld (vermogen) moeten hebben.

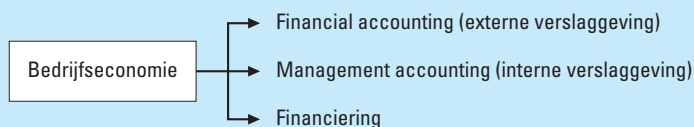
Eigen vermogen

Het vermogen kan afkomstig zijn van de eigenaren van het bedrijf. We spreken dan van eigen vermogen. Ook kunnen niet-eigenaren, zoals banken, vermogen beschikbaar stellen aan een onderneming. Een lening die door een bank aan een onderneming is verstrekt, is een voorbeeld van vreemd vermogen. De financiering houdt zich bezig met de verschillende vormen van eigen en vreemd vermogen en de financiële vergoedingen die de verstrekkers van dit vermogen eisen.

Vreemd vermogen

Onderwerpen die te maken hebben met het eigen en vreemd vermogen van een organisatie vallen onder het vakgebied financiering. We geven de verschillende onderdelen van de bedrijfseconomie kort in figuur 1.1 weer.

Figuur 1.1 **Vakgebieden binnen de bedrijfseconomie**



Tussenvraag 1.2

Beschrijf in het kort wat de kenmerkende verschillen zijn tussen management accounting, financial accounting en financiering.

We bespreken in het kort nog twee vakgebieden die in nauwe relatie staan met de bedrijfseconomie, namelijk bedrijfsadministratie en commerciële economie.

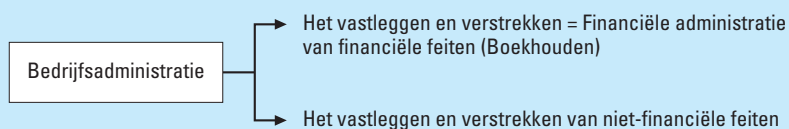
Bedrijfsadministratie

Bedrijfsadministratie

Onder *bedrijfsadministratie* verstaan we het vastleggen en verwerken van *financiële en niet-financiële* gegevens. Zo zal een bedrijf bijvoorbeeld vastleggen van welke afnemers het nog geld te vorderen heeft en aan welke toeleveranciers het nog geld moet betalen. Daarbij wordt ook geregistreerd welk bedrag nog te ontvangen is of nog betaald moet worden. Het vastleggen van financiële gegevens noemen we *financiële administratie of boekhouden*. Maar een bedrijf zal ook vastleggen welke werknemers ziek zijn, wanneer ze zich ziek hebben gemeld en hoelang ze ziek zijn. Bovendien worden de verjaardagen en de datum van indiensttreding van de werknemers in de administratie vastgelegd. Het registreren van ziektedagen, verjaardagen en datum van indiensttreding zijn voorbeelden van het vastleggen van niet-financiële gegevens. Deze laatste voorbeelden maken onderdeel uit van de bedrijfsadministratie, maar niet van de financiële administratie. Figuur 1.2 geeft de verschillende onderdelen van de bedrijfsadministratie schematisch weer.

Financiële administratie

Figuur 1.2 **Onderdelen van de bedrijfsadministratie**



Het werkterrein van de bedrijfsadministratie blijft niet beperkt tot bedrijven. Ook andere instanties kunnen er een administratie op nahouden.

Management-informatie

Financiële en niet-financiële gegevens die in de administratie zijn vastgelegd en verwerkt, vormen de basis voor berekeningen en analyses die managers gebruiken bij het nemen van beslissingen. De administratie levert in dat geval de basisgegevens voor de managementinformatie en is in die zin ondersteunend aan de management accounting. Zo houden we in een productieonderneming onder meer de voorraden grondstoffen, half-fabrikaten en eindproducten in de administratie bij en de omvang van het eigen en vreemd vermogen. De onderneming verstrekt (in een aangepaste vorm) gedeelten van de informatie die in de bedrijfsadministratie is vastgelegd aan externe belanghebbenden. De bedrijfsadministratie vervult dan een ondersteunende functie voor de financial accounting.

Commerciële economie

Commerciële economie

Bekendheid met inzichten uit de commerciële economie is van belang om een inschatting te kunnen maken van de omzet van een onderneming. Zo moet een onderneming zich onder meer verdiepen in de behoeften van de verschillende afnemersgroepen, de mate van concurrentie in de branche en in de wijze waarop de afnemers via verschillende communicatiekanalen (zoals radio, tv, dagbladen en internet) kunnen worden benaderd. Deze factoren zijn mede van invloed op de te verkopen hoeveelheid producten en/of diensten en de verkoopprijs die kan worden gerealiseerd.

Ondernemersvertrouwen

In het artikel op de pagina hiernaast wordt een aantal factoren besproken dat van invloed is op het vertrouwen dat ondernemers hebben in de economie. Tot deze factoren behoren de omvang van de productie, het aantal nieuwe orders, de werkgelegenheid, de levertijden en de ingekochte voorraden. Ondernemingen zullen bij het maken van hun plannen voor de toekomst rekening houden met de verwachte economische ontwikkelingen. Toekomstverwachtingen spelen een rol bij het inschatten van de verwachte verkoopomvang en de hoogte van de verkoopprijs. In het volgende artikel wordt het ondernemersvertrouwen uitgedrukt door de inkoopmanagersindex PMI (zie grafiek).

Wat is de PMI?

De Purchasing Managers Index (PMI) is een verzamelindex naar afnemend gewicht samengesteld uit de indexen van nieuwe orders, productie, werkgelegenheid, levertijden en voorraad ingekocht materiaal. De index is een initiatief van de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement en dienstverlener DPA Supply Chain People, en wordt samengesteld door het Engelse NTC Research op basis van gegevens van 350 industriële bedrijven.

Bedrijven zien groei vertragen

Index voor inkoopmanagers daalt onverwacht tot het laagste niveau sinds najaar 2009

Marcel de Boer
Amsterdam

De groeivertraging van de Europese dienstensector en industrie heeft zich deze maand versterkt voortgezet. Dat blijkt uit onderzoek onder inkoopmanagers uitgevoerd door onderzoeksbureau Markit. De 'soft patch' die elders in de wereld optreedt, heeft nu ook continentaal Europa bereikt, stelde Martin van Vliet van ING gisteren in een reactie.

De samengestelde index van Markit daalde in juni met 2,2 punten tot 53,6, de laagste stand sinds oktober 2009. De afname is sterker dan verwacht. Door Bloomberg gepolste analisten hadden ingezet op een beperkte terugval tot 55,2.

Juni is de tweede achtereenvolgende maand waarin de graadmeter, die gezien wordt als een van de beste voorlopende indicatoren voor de economie, terugvalt. Een getal boven de 50 duidt overigens nog wel op economische expansie.

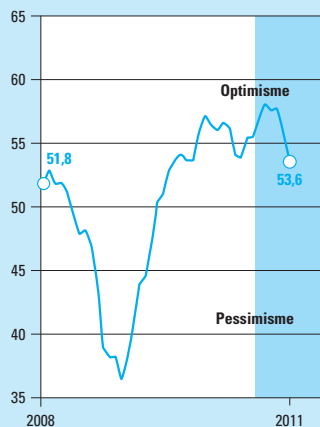
'Het economisch herstel in de eurozone heeft in de afgelopen twee maanden in een zorgelijk tempo aan momentum verloren', zegt Markit-hoofdeconoom Chris Williamson. 'Vooral de verwerkende industrie is ingezakt. Die hikt nu tegen stagnatie aan.'

De index voor de industrie is uitgekomen op 52,0, een daling van 2,6 punten waar op 0,8 was gerekend. Volgens Markit moet de afname vooral worden toegeschreven aan de inzakkende orderontvangst. De daling van de dienstenindex is beperkt gebleven tot 1,4 punten tot een niveau van 54,6.

De daling van de graadmeters bevestigt dat de krimp van de wereldhandel, de bezuinigingen in veel landen en de verstoorde toeleverantie vanuit Japan dat in maart werd getroffen door groot natuurgeweld, begint te bijten.

'Momentumverlies'

Inkoopmanagersindex PMI



Bron: Bloomberg

Econoom Jens Sondergaard van Nomura ziet in de zogeheten 'flash estimates' van Markit (definitieve cijfers verschijnen begin volgende maand) voldoende reden voor de Europese Centrale Bank (ECB) om volgende maand af te zien van de in het vooruitzicht gestelde renteverhoging. 'Het zou goed zijn als de ECB dat besluit uitstelt tot september', stelt hij. 'Niet alleen is er dan meer duidelijkheid over de huidige groeivertraging, maar ook over de problemen rond Griekenland.' Sondergaard schat de kans op renteverhoging in juli nu op 60% tegen 95% eerder deze maand.

Economen van ING en Barclays wijzen er op dat de graadmeter nog steeds boven de 50 beweegt en dat het huidige niveau toch nog overeenkomt met een economische groei dit kwartaal van 0,4%. Aangezien de inflatie onverminderd een bron van zorg is voor beleidsmakers in Frankfurt is er voor hen nog geen reden om aan te nemen dat de ECB zal pauzeren. ■

Bron: *Het Financieel Dagblad*, 24 juni 2011

1.2 Bedrijfshuishouding

De bedrijfseconomie probeert inzichten aan te dragen die een bijdrage kunnen leveren aan het nemen van beslissingen binnen bedrijfshuishoudingen. Wat we onder een bedrijfshuishouding verstaan, stellen we aan de hand van een definitie aan de orde.

Bouma¹ omschrijft een bedrijfshuishouding als volgt.

Bedrijfshuishouding

|| Een bedrijfshuishouding is een financieel-economisch zelfstandige productieorganisatie.

In voorgaande definitie komt een aantal begrippen voor, zoals productie, organisatie en financieel-economisch zelfstandig. Deze begrippen zullen we in de volgende subparagrafen kort toelichten. Ook komen de begrippen goederenstroom en geldstroom aan de orde. Ten slotte gaan we in op het financieel-economisch (on)zelfstandig zijn.

1.2.1 Productie

Productie

Productie is het omzetten van productiemiddelen (input) in producten (output), zoals halffabrikaten, eindproducten en diensten, waardoor ze beter in de behoeften van de consument kunnen voorzien. Door het produceren komt het product steeds dichterbij de consument. Iedere handeling die het product dichterbij de consument brengt, voegt waarde toe aan het product en wordt dus als productie aangemerkt.

Productiemiddelen

Productiemiddelen zoals arbeid, machines, grondstoffen en energie, zijn nodig om producten voort te brengen. Uiteindelijk is alle productie gericht op het voortbrengen van producten en/of diensten die bestemd zijn voor consumptie.

Consumptie

Consumptie is het rechtstreeks gebruik (door de consument) van goederen en/of diensten voor de bevrediging van (zijn) behoeften. Zo is een klant die door een kapper wordt geknipt aan het consumeren, terwijl de kapper zelf aan het produceren is.

De productie kan verschillende vormen aannemen:

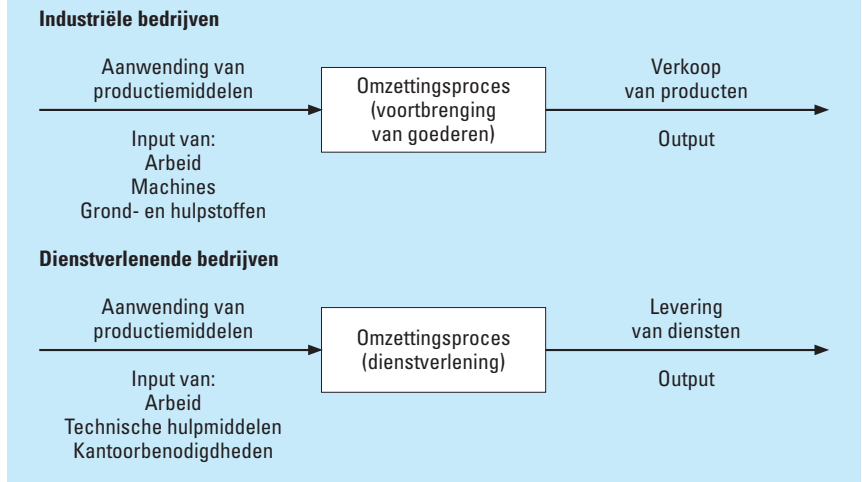
- uiterlijke vormverandering (door industriële bedrijven); graan wordt bijvoorbeeld omgezet in brood;
- verhandeling van goederen (door handelsondernemingen);
- verplaatsing van goederen (door transportondernemingen);
- opslag van goederen (door pakhuizen);
- dienstverlening (bijvoorbeeld door advieskantoren op het gebied van belastingen of organisatie).

De belangrijkste processen bij de productie worden in figuur 1.3 schematisch weergegeven.

1 Bouma, J.L., *Leerboek der bedrijfseconomie, deel I*, 1ste druk, 's-Gravenhage, Delwel.



Figuur 1.3 Schematische weergave van productieprocessen



1.2.2 Organisatie

Organisatie

Participanten

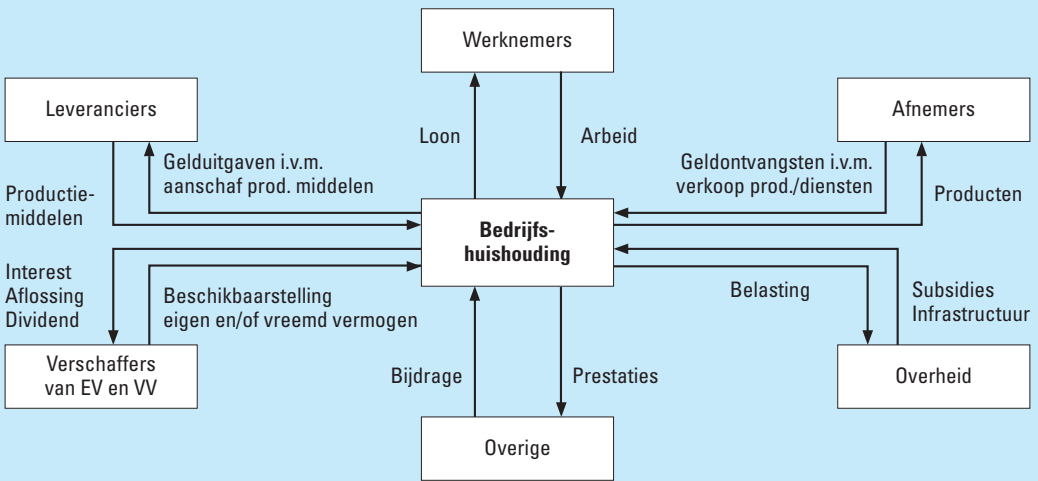
Een organisatie is een samenwerkingsverband tussen personen met het doel hun persoonlijke belangen te bevorderen. De in een organisatie samenwerkende personen worden participanten genoemd. De deelnemers in een organisatie hoeven niet altijd gelijk gerichte belangen te hebben. Wel geldt dat de participanten hun persoonlijke belangen door hun deelname in de organisatie beter dienen dan door buiten de organisatie te blijven.

Iedere participant levert een bijdrage aan de organisatie en ontvangt daarvoor een vergoeding. De bijdragen van en de vergoedingen voor de verschillende deelnemers in een organisatie zijn in figuur 1.4 weergegeven.

Uit figuur 1.4 blijkt dat een bedrijfshuishouding in het middelpunt staat van allerlei groeperingen. Een bedrijfshuishouding onderhoudt relaties met werknemers, leveranciers, consumenten, overheid en financiers. Bij de vervulling van haar maatschappelijke functie (het voortbrengen van goederen en diensten voor de behoeftebevrediging) moet een bedrijfshuishouding ook rekening houden met de belangen van de andere participanten.

In sommige gevallen is de overheid bereid steun aan het bedrijfsleven te geven in de vorm van subsidies. Het behoud van werkgelegenheid is daarvoor vaak een belangrijk argument.

Figuur 1.4 De bedrijfshuishouding en haar relaties

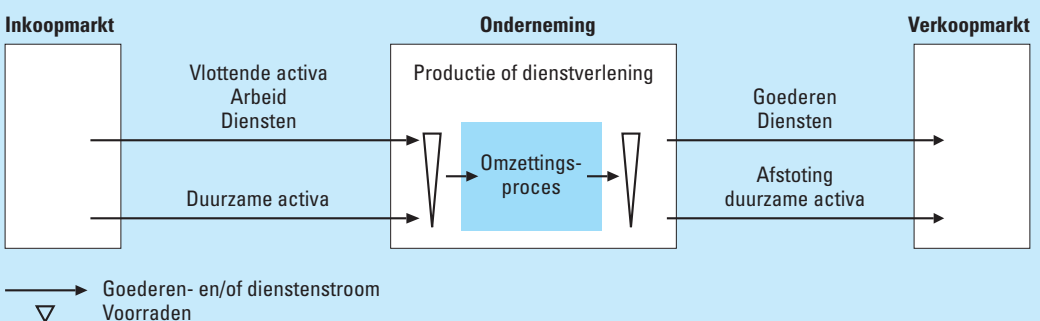


1.2.3 Goederen- en geldstromen

Een bedrijfshuishouding koopt productiemiddelen in om daarmee producten te maken die in de behoefte van de afnemer (consument of producent) kunnen voorzien. In het omzettingproces worden productiemiddelen omgevormd tot (eind)producten. Dit omzettingproces bestaat uit goederenstromen, zoals te zien is in figuur 1.5: bepaalde goederen (productiemiddelen) worden omgezet in andere goederen (eindproducten). Door tussen de verschillende fasen in het omzettingproces voorraden aan te houden, kan men stagnatie in het proces voorkomen.

Goederenstromen

Figuur 1.5 Goederenstromen van een onderneming

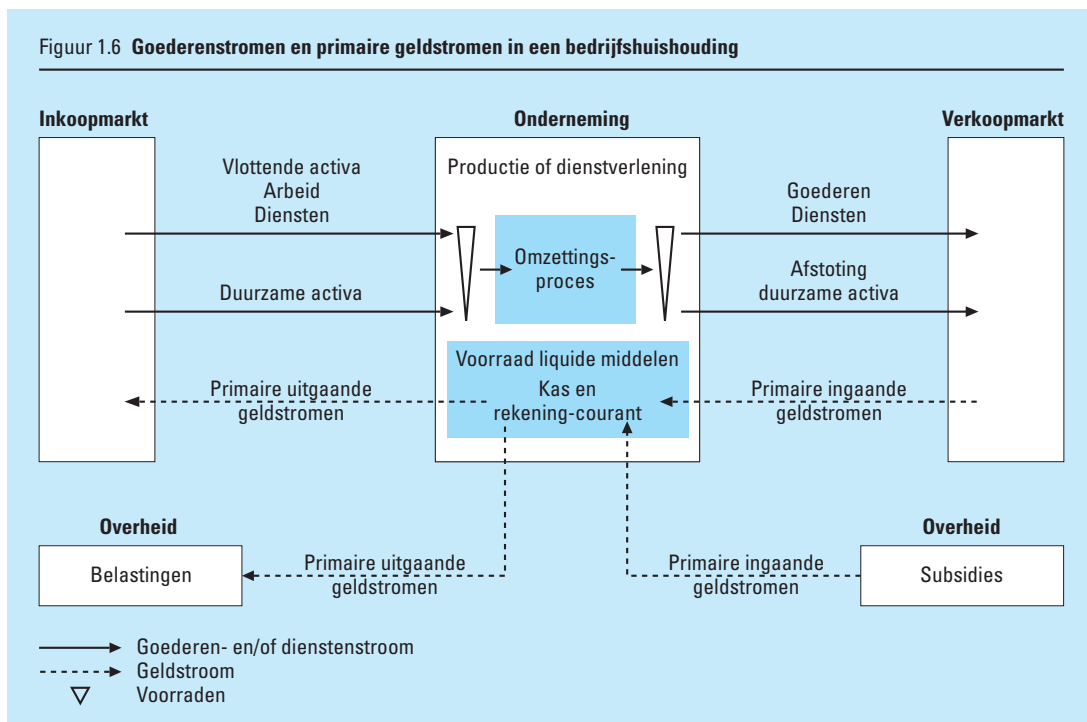


Het omzettingproces kan gezien worden als een aaneenschakeling van ingaande en uitgaande goederenstromen. Het omzettingproces is de kern van de activiteiten van de organisatie en wordt ook wel het primaire proces genoemd. Geldstromen die rechtstreeks voortvloeien uit

Primair proces Geldstromen

Primaire geldstromen

het primaire proces, noemen we primaire geldstromen. Zo behoren de betaling van grondstoffen en het uitbetalen van loon tot de primaire geldstromen. Betaalde belastingen (uitgaande geldstroom) en van de overheid ontvangen subsidies (ingaaende geldstroom) houden ook verband met het omzettingsproces. Daarom rekenen wij ze tot de primaire geldstromen. De *goederenstromen en de primaire geldstromen* zijn in figuur 1.6 weergegeven.



Liquide middelen

Tot de voorraad liquide middelen rekenen we het kassaldo en de (positieve of negatieve) saldi van de bankrekening (rekening-courant). Door ook een eventueel negatief saldo op de rekening-courant mee te tellen bij de bepaling van de voorraad liquide middelen kan het voorkomen dat de voorraad liquide middelen (het totaal) negatief is. Als motivering voor het meetellen van een eventueel negatief saldo op de rekening-courant geven we het volgende cijfervoorbeeld.

Tabel 1.1 Voorraad liquide middelen

	Situatie 1	Situatie 2	Situatie 3
Voorraad kasgeld	€ 100.000	€ 220.000	€ 150.000
Positief saldo rekening-courant	€ 40.000 +		
Negatief saldo rekening-courant		€ 80.000 –	€ 10.000 –
Voorraad liquide middelen	€ 140.000	€ 140.000	€ 140.000

In bedrijfseconomische zin is er geen verschil in de hoeveelheid liquide middelen tussen de in tabel 1.1 geschetste drie situaties, alleen de samenstelling is anders.

In bepaalde perioden kunnen de uitgaande primaire geldstromen groter zijn dan de beginvoorraad liquide middelen aangevuld met ingaande primaire geldstromen. In dat geval zal men van buiten de bedrijfshuishouding financiële middelen moeten aantrekken. De bedrijfshuishouding doet dan een beroep op de vermogensmarkt. Op de vermogensmarkt wordt eigen en/of vreemd vermogen aangeboden. Het eigen vermogen wordt door de verschaffers ervan permanent aan de bedrijfshuishouding beschikbaar gesteld. Als beloning ontvangen zij dividend. Het vreemd vermogen wordt tijdelijk beschikbaar gesteld en moet door de bedrijfshuishouding worden afgelost. In juridische zin behoren de negatieve saldi op de bankrekening tot het vreemd vermogen. De beloning voor het verschaffen van vreemd vermogen noemen we *interest*. De ontvangst van eigen en/of vreemd vermogen en de betalingen van aflossing, interest en dividend rekenen we tot de secundaire geldstromen. Secundaire geldstromen zijn geldstromen die naar de vermogensmarkt gaan of ervan afkomstig zijn. De geldstromen die niet met de vermogensmarkt samenhangen, zijn primaire geldstromen. In figuur 1.7 hebben we dit in beeld gebracht.

Vermogensmarkt

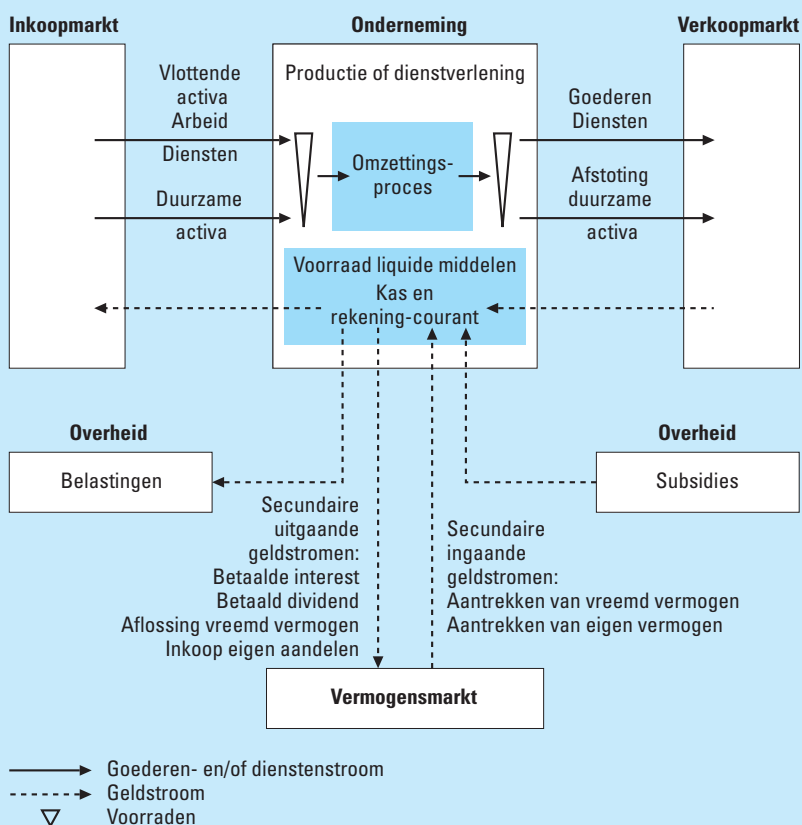
Dividend

Interest

Secundaire geldstromen



Figuur 1.7 Goederenstromen en primaire en secundaire geldstromen



Primair proces

De goederen- en geldstromen die binnen een bedrijfshuishouding plaatsvinden, sluiten niet altijd precies op elkaar aan. Tussen de diverse schakels in het productieproces kunnen voorraden ontstaan, bijvoorbeeld een voorraad grondstoffen, halffabrikaten of liquide middelen.

Het omzettingsproces (dat ook wel het *primaire proces* wordt genoemd) kan zich in allerlei vormen voordoen. Zo worden in de landbouw met behulp van menskracht, machines en de natuur landbouwproducten voortgebracht, terwijl in de industrie grondstoffen met behulp van menskracht, machines en energie worden omgezet in eindproducten. De dienstverlening heeft als bijzondere eigenschap dat arbeid een relatief belangrijke productiefactor vormt, terwijl voor handelsondernemingen geldt dat de ingekochte goederen veelal zonder of na geringe bewerking worden doorverkocht.

Hoewel de primaire processen in bijvoorbeeld de landbouw, industrie, dienstverlening en handel onderling sterk verschillen, kunnen ze *in grote lijnen* in de vorm van een goederen- en geldkringloop zoals in figuur 1.7 worden weergegeven. Bij het beoordelen van de rol van de vermogensmarkt moeten we bedenken dat de secundaire geldstromen worden afgestemd op de geldstromen die het gevolg zijn van het primaire proces (de primaire geldstromen zijn leidend).

Buitenland (im- en export)

In figuur 1.7 kunnen we ook de goederen- en geldstromen opnemen die te maken hebben met het buitenland. Met name in een situatie waarin er transacties worden verricht met landen waar een andere valuta geldt, doen zich nieuwe vraagstukken voor. In dat geval heeft de organisatie ook te maken met veranderingen in de wisselkoersen tussen de verschillende valuta's. Zo heeft een onderneming die in Nederland is gevestigd en grondstoffen inkoopt die met Amerikaanse dollars moeten worden betaald, te maken met de wisselkoers tussen de euro en de Amerikaanse dollar. Als de dollar relatief duur is en bijvoorbeeld de ingekochte grondstoffen moeten in dollars worden betaald, dan zal dit tot hogere uitgaven (in euro's gemeten) in verband met de ingekochte goederen leiden. En een onderneming die een (groot) gedeelte van haar afzet in de Verenigde Staten van Amerika realiseert, zal haar omzet (in euro's gemeten) zien dalen als de dollar zwakker wordt. De gevolgen van veranderingen in de wisselkoers (de omwisselingsverhouding tussen twee valuta's) voor de resultaten van een onderneming noemen we *valutarisico*.

Valutarisico

Financiële crisis

Financiële crisis

In de jaren 2007 en 2008 zijn veel banken (in eerste instantie in de Verenigde Staten van Amerika en later ook in Europa) in de problemen gekomen doordat huizenbezitters, die hun woningen met een hypothecaire lening hadden gefinancierd, hun aflossings- en renteverplichtingen niet konden nakomen. Hierdoor hebben banken vele miljarden op hun vorderingen op hun klanten, waaraan ze deze hypothecaire leningen hadden verstrekt, moeten afschrijven. Een van de gevolgen was dat banken geen vertrouwen meer hadden in de financiële draagkracht van collega-banken en niet bereid waren aan elkaar kredieten te verstrekken. Daardoor kwamen de geldstromen tussen de banken onderling nagenoeg stil te liggen en functioneerde de vermogensmarkt niet naar behoren. Dit had weer gevolgen voor de kredietverlening aan

ondernemingen (er was minder vermogen beschikbaar voor kredietverlening aan bedrijven en bovendien werden hogere rentetarieven gehanteerd), waardoor de financiering van het primaire proces in het gedrang kwam. De overheid heeft voor miljarden steun verleend aan banken en verzekeraars om de vrees voor faillissement van belangrijke financiële instellingen weg te nemen.

De zogenoemde kredietcrisis staat ook bekend onder de namen financiële crisis, hypotheekcrisis en credit crunch. Achtergronden bij deze financiële crisis zijn te vinden op Google door te zoeken op de hiervoor genoemde trefwoorden.

Griekenland: Fraude met statistieken

George Papaconstantinou had eind 2009 de twijfelachtige eer de fraude met de Griekse overheidsstatistieken bekend te maken.

Tot aan de verkiezingen op 4 oktober stond een tekort op de begroting van 6% in de boeken. De kersverse minister van financiën Papaconstantinou moest twee weken later bekendmaken dat het maar liefst 12% was.

Drie dagen later bleek het alweer 12,5% te zijn en toen werd duidelijk dat het een grote rommel was in Griekenland. De cijfers waren volstrekt onbetrouwbaar en het statistisch bureau Eurostat werd aan het werk gezet om uit te zoeken hoe de overheidsfinanciën er nu écht voor stonden.

Ondertussen werd duidelijk dat de Griekse regering aan het begin van het decennium mistige trucs had uitgehaald met hulp van zakenbank Goldman Sachs.

De bank had een valutaswap-constructie bedacht waarmee kunstmatig de Griekse

staatsschuld verlaagd werd. Daarnaast was er nog veel meer mis met de Griekse cijfertjes, zo ontdekte Eurostat.

Het statistisch bureau had maanden nodig om duidelijk te krijgen hoe het nu werkelijk zat. Voorzitter Gerald Corrigan van Goldman Sachs Goldman Sachs USA waste zijn handen in onschuld tijdens een openbare zitting in het Europees Parlement in april 2010. Eurostat-baas Walter Radermacher was daar ook en hij ontstak voor het oog van alle parlementariërs in woede over de houding van Corrigan.

Pas op 15 november 2010 rondt Eurostat het onderzoek naar de statistische fraude af.

Uitkomst: het begrotingstekort in 2009 was niet 6% zoals de Grieken claimden, maar 15,4%. Het land ligt dan inmiddels al voor €110 mrd aan het IMF/ EU-noodinflux. ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 15 oktober 2011

Ultieme antwoord op eurocrisis in de maak

Op zondag 23 oktober willen de regeringsleiders van de zeventien eurolanden een alomtvattend antwoord op de eurocrisis geven. Waaruit bestaat dat plan?

Herstructurering Griekse schuld

De eurolanden zullen groen licht geven voor de uitbetaling van de zesde tranche van €8 mrd van de lopende noodlening. Maar dan? Waarschijnlijk concluderen de regeringsleiders dat de staatsschuld van Griekenland niet houdbaar is. De keuze is: gaat de private

bijdrage van banken slechts een klein beetje omhoog of gaat Griekenland failliet?

Herkapitalisatie banken

Er komt een Europees plan voor het op krachten brengen van de grote Europese banken. In de stresstest van juli haalden 9 van de 90 banken de norm niet. Nu ziet het er naar uit dat veel meer banken worden gedwongen grootschalig extra kapitaal aan te trekken. Kan een bank dat geld zelf niet ophalen, dan moet de lidstaat steunen. Als

derde optie kan het Europees noodfonds worden ingezet.

Dam om Italië en Spanje

Gaat Griekenland failliet, dan moet de paniek in de eurozone betuigd worden. Daarom moet een beschermingswal rond Spanje en Italië worden gelegd. Een eventueel bankroet van deze landen kan Europa zich niet permitteren. Een groter noodfonds is op zichzelf al een geruststellend signaal richting de markten. Maar vermoedelijk moet dat fonds meteen worden ingezet om grootschalig staatspapier van beide landen te kopen. Ook zou dat fonds kunnen worden gebruikt als garantie voor private beleggers om zelf in die staatsobligaties te stappen. Het fonds kan dan een deel van de hoofdsom garanderen om zo deze aankopen aantrekkelijker te maken.

440 mrd euro voor noodfonds kan de markten niet imponeren

Groter noodfonds

Van een noodfonds van €440 mrd zijn de markten niet onder de indruk. Samen met

geld van de Europese Commissie en het Internationaal Monetair Fonds (IMF) staat er wel een pot van €750 mrd klaar, maar alleen het EU-fonds kan banken steunen en staatsobligaties opkopen. Dit fonds moet vergroot worden. Meer geld in het fonds steken, ligt in veel nationale parlementen gevoelig. Daarom zoeken de eurolanden naar een hefboomtruc, al dan niet via de Europese Centrale Bank.

Strengere regels

Voor de bescherming van zwakke broeders willen landen als Duitsland en Nederland iets terug. Duitsland koerst sterk aan op een strakkere coördinatie van economisch beleid. Daarin trekt het op met Frankrijk in hun gezamenlijke pleidooi voor een economische regering van Europa. In die regering maken lidstaten de dienst uit. Nederland zet juist in op versteviging van de begrotingsdiscipline. Dat zou juist bij de politiek weggehaald moeten worden en ondergebracht bij een machtige eurocommissaris, vergelijkbaar met de commissaris van mededinging. Ultieme sanctie is het uit de euro zetten van een land. ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 15 oktober 2011

Toelichting

Op de in het voorgaande artikel genoemde maatregelen de oplossing zijn voor de eurocrisis zal de tijd leren. Met name banken kunnen (wederom) in de problemen komen omdat zij veel vorderingen hebben op landen zoals Griekenland, Spanje en Italië. Het blijft afwachten hoe de vermogensmarkt op deze maatregelen zal reageren.

Eurocrisis remt economische groei

door Alex Klein

AMSTERDAM – We leven in interessante tijden. De eurocrisis is nog niet afgekocht of de dollarcrisis heeft zijn kop alweer opgestoken. Bedrijfsresultaten vallen tegen, banken maken minder winst, zowel het consumenten- als het producentenvertrouwen is tanende.

De eurocrisis is een gevolg van begrotingstekorten in Griekenland en in veel andere Europese landen. Die tekorten zijn een gevolg van te hoge overheidsuitgaven en te lage inkomsten. Het zijn uiteindelijk de con-

sument en het bedrijfsleven die de rekening gepresenteerd krijgen!

Veel Europese regeringen staan voor een vergrijzende economie, hetgeen enerzijds betekent dat er meer (pensioen en zorg) uitgaven zijn, tegenover lagere belastinginkomsten. Tegen burgers wordt gezegd dat zij langer moeten werken en dat ze meer belastingen moeten gaan betalen. Het consumentenvertrouwen daalt hierdoor. Met als gevolg dat ook de producenten op de rem trappen. Gevolg: minder investeringen, minder banen, minder groei. Minder economische groei betekent weer minder inkomsten voor de overheid, minder banen

betekent meer uitgaven voor werkloosheidsuitkeringen. De vicieuze cirkel is rond. Aandelen zullen nog hun beloofde dividend uitkeren, want door hard te snijden kunnen bedrijven nog winst maken. Maar dat houdt

een keer op: een bedrijf kan zichzelf niet rijk bezuinigen. De verwachte groei voor Nederland ligt op een magere twee procent, dus ook hier zullen de bedrijven niet veel verdienen. ■

Bron: *De Telegraaf*, 3 augustus 2011

Toelichting

In financieel onzekere tijden houden consumenten en producenten de hand op de knip waardoor de economische groei en de bedrijfsresultaten onder druk komen te staan.

Tussenvraag 1.3

Behoren de geldstromen in verband met de belastingen en/of subsidies tot de primaire geldstromen of de secundaire geldstromen of is sprake van een mengvorm?

Economisch zelfstandig

1.2.4 Financieel-economisch zelfstandig

Het maken en leveren van producten en diensten door een bedrijfshuishouding leidt voortdurend tot in- en uitgaande geldstromen.

Een bedrijfshuishouding is economisch zelfstandig als de beginvoorraad liquide middelen, aangevuld met de ingaande geldstromen, (op lange termijn) groter is dan of gelijk is aan de uitgaande geldstromen. De ingaande geldstromen zijn het gevolg van de verkoop van eindproducten, van de levering van diensten of van de verkoop van een deel van de activa. Tot de uitgaande geldstromen behoren de betaling aan de leveranciers van grondstoffen, de betaling van loon aan de werknemers, de betaling van aflossing en interest aan de verschaffers van het vreemd vermogen en de winstuitkering aan de eigenaren van de bedrijfshuishouding.

Onderneming

De bedrijfshuishoudingen worden onderverdeeld in ondernemingen en overheidsbedrijven.

Kenmerken van een onderneming zijn de volgende:

- De gelduitgaven en de geldontvangsten in verband met het omzettingsproces zijn onzeker.
- Er wordt gestreefd naar een zo hoog mogelijke rentabiliteit over het geïnvesteerde vermogen.

Overheidsbedrijven voldoen in principe niet aan deze twee kenmerken.

Overheidsbedrijf

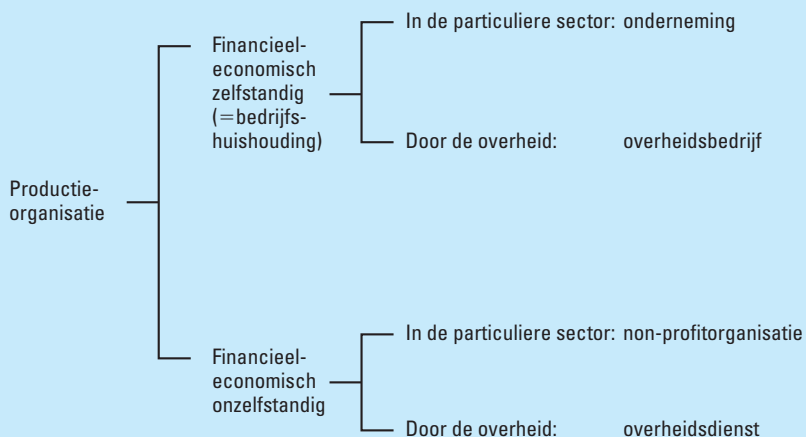
Het transformeren van productiemiddelen in producten is niet alleen voorbehouden aan bedrijfshuishoudingen in de *particuliere sector*. Het transformatieproces kan ook door de overheid worden uitgevoerd.

Er is sprake van een overheidsbedrijf als het transformatieproces door de overheid op financieel-economisch zelfstandige wijze plaatsvindt (bijvoorbeeld bij een gemeentelijk vervoerbedrijf). De betaling (door de afnemers) aan een overheidsbedrijf is afhankelijk van de mate waarin van de prestaties van het overheidsbedrijf gebruik wordt gemaakt.

Overheidsdienst

De lasten van overheidsdiensten, zoals de politie en de brandweer, worden geheel of grotendeels gedragen door de overheid: deze diensten zijn dan ook financieel-economisch onzelfstandig. De kosten van een overheidsdienst worden betaald via de algemene middelen (uit de opbrengst van de belastingen). De productieorganisatie wordt in figuur 1.8 schematisch weergegeven.

Figuur 1.8 Schematische weergave van de productieorganisatie



Voorbeelden van non-profitorganisaties zijn scholen, universiteiten, ziekenhuizen, bibliotheken en liefdadigheidsinstellingen.

Privatisering

De laatste jaren zien we dat de overheid steeds meer taken afstoot en overlaat aan ondernemingen. We spreken dan van privatisering: een overheidsbedrijf wordt een onderneming. Privatisering houdt in dat de aanbieders van het product of de dienst zelf de prijzen, waarvoor ze hun dienst aan de afnemer aanbieden, mogen vaststellen. Een voorbeeld daarvan is de privatisering van de energiebedrijven, zoals Nuon, Essent en Eneco. Deze voormalige overheidsbedrijven concurreren nu met elkaar op de energiemarkt. Ook op deze markt heeft marktwerking haar intrede gedaan. Met marktwerking bedoelen we dat de afnemer zelf kan beslissen van welke producent hij of zij de producten afneemt. Daarbij zal de afnemer een afweging maken tussen de kwaliteit en de prijs van het geleverde product. De rol van marktwerking neemt ook toe in andere sectoren, zoals het onderwijs en de medische verzorging (ziekenhuizen).

Marktwerking

Onderwijsinstellingen kunnen bijvoorbeeld hun inkomsten vergroten door zogenaamde derdegeldstroomactiviteiten. Naast de bijdragen van de overheid (eerste geldstroom) en de inkomsten uit de collegegelden die zij van studenten ontvangen (tweede geldstroom), kunnen onderwijsinstellingen inkomsten genereren door het aanbieden van cursussen voor bijvoorbeeld bedrijven (derde geldstroom).

De hiervoor genoemde ontwikkelingen hebben er mede toe geleid dat commerciële en bedrijfseconomische principes en redeneringen op een groter aantal organisaties van toepassing zijn. Niet alleen bij industriële bedrijven maar ook bij dienstverlenende organisaties uit de

profit- en non-profitsector zal het besturen van de goederen- en/of dienstenstroom en de daarmee samenhangende geldstromen een belangrijke plaats innemen.

Uit het volgende artikel blijkt dat bedrijfseconomische inzichten ook bij instellingen in de gezondheidszorg worden toegepast.

Ziekenhuizen, onderwijsinstellingen en zelfs studenten doen steeds vaker een beroep op de vermogensmarkt voor zaken die vroeger door de overheid gefinancierd werden. Om grip te houden op de financiële situatie zal het besturen van de goederen-, diensten- en geldstromen de nodige aandacht moeten krijgen.

‘Ziekenhuizen komen in het rood door kortingen’

De bezuinigingen van 300 miljoen euro volgend jaar maakt volgens een onderzoek van PwC ‘precies het verschil tussen winst en verlies’.

**Van onze verslaggeefster
Carlijne Vos**

Amsterdam – Ziekenhuizen hebben te weinig vet op de botten om de aangekondigde korting van 300 miljoen euro volgend jaar op te kunnen vangen. Zonder drastische ingrepen in het zorgaanbod belanden de meeste ziekenhuizen in de rode cijfers.

[...]

De 87 ziekenhuizen blijken gemiddeld iets beter te presteren dan voorgaande jaren. Het aantal verliesgevendende instellingen is gehalveerd tot vier en solvabiliteit en rentabiliteit ontwikkelen zich positief. ‘De algemene trend is positief, maar van een rendement van nog geen 2 procent word je als gemiddeld bedrijf niet gelukkig’, aldus PwC-partner Arjen Hakbijl. Bovendien zijn de verschillen groot. Het ene ziekenhuis maakt 20 miljoen euro winst, het andere 10 miljoen verlies.

Volgens Hakbijl is de kern van het probleem dat niet alle financiële prikkels dezelfde kant uitwijzen. ‘Ziekenhuiszorg wordt steeds meer aan de markt overgelaten, maar ondertussen moeten ze nog een oude rekening vereffenen voor overschrijdingen uit de tijd van de budgetfinanciering. Dat gaat ten koste van hun reserves.’ Bij de kortingen – die gelijkelijk over de ziekenhuizen worden verdeeld – wordt bovendien geen rekening gehouden met individuele prestaties. Dat staat haaks op het toekomstbeleid waarbij ziekenhuizen volledig afgerekend zullen worden op prestaties. ‘Tenslotte’, vervolgt Hakbijl zijn opsomming,

‘moeten verzekeraars ziekenhuizen aansturen terwijl ze zelf nauwelijks financieel risico lopen. Dat wringt.’

1,6% is het gemiddelde rendement van ziekenhuizen

Bron: PwC

Ziekenhuizen vingen budgetkortingen voorheen op door extra omzet te genereren. Maar die rek is er volgens Hakbijl uit. Ziekenhuizen mogen straks niet meer dan 2,5 procent per jaar groeien. Rest alleen nog de optie om het rendement te verbeteren door de arbeidsproductiviteit te verhogen en meer efficiency.

‘Ziekenhuizen moeten echt keuzes gaan maken’, zegt Hakbijl. ‘Een beetje kaasschaven is niet meer genoeg. Ziekenhuizen moeten zich gaan toelagen op behandelingen waar ze goed in zijn en die ze kosteneffectief kunnen uitvoeren. Dat betekent dat ze minder rendabele medische behandelingen moeten staken of uitbesteden.’

Ziekenhuizen hebben steeds meer moeite aan hun financieringsbehoefte te voldoen. Ze staan nog voor 1,6 miljard in het krijt bij zorgverzekeraars. Die leningen moeten worden omgezet in bankkredieten. Maar banken staan ook huiverig tegenover financiering in onzekere sectoren als de zorg en hebben bovendien net als de zorgverzekeraars te maken met strengere regels. ‘Het wordt steeds lastiger om je werkkapitaal te financieren, laat staan om grote investeringen te doen’, aldus Hakbijl.

Toch moeten ziekenhuizen nu leren hun cashflow te bewaken, zegt Hakbijl. ‘Banken zullen strenger gaan selecteren op risicoprofiel. Krediet en werkkapitaal worden duurder, vooral voor de ziekenhuizen die er qua resultaat en vermogen minder goed voorstaan.’ ■

Bron: *de Volkskrant*, 17 juni 2011

1.3 Bedrijfstak en bedrijfskolom

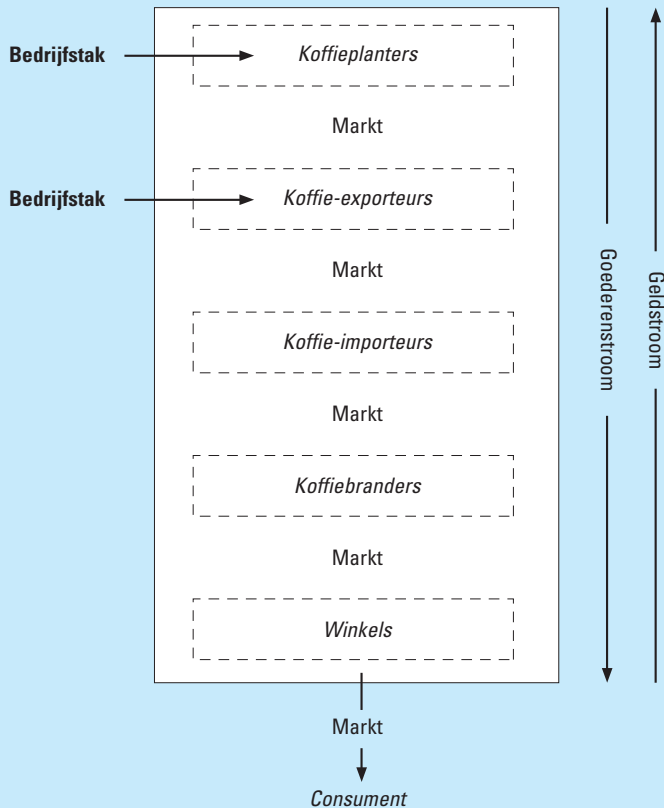
Een bedrijfshuishouding verzorgt een deel van het totale transformatieproces. Zo is de productie van koffie verdeeld over koffieplanters, exporteurs van koffie, importeurs van koffie, koffiebranders en winkeliers.

Bedrijfstak

Bedrijfshuishoudingen die eenzelfde of een overeenkomstig productieproces uitvoeren, vormen samen een bedrijfstak. Bij de productie van koffie zijn onder andere de bedrijfstak van koffiebranders en de bedrijfstak van koffie-importeurs betrokken. Per product kunnen er enkele elkaar opvolgende bedrijfstakken zijn, die samen een bedrijfskolom vormen (zie figuur 1.9). Een bedrijfstak is dus een schakel in de bedrijfskolom. De bedrijfskolom geeft als het ware de weg aan die het product aflegt van oerproducent tot consument. Iedere bedrijfstak brengt het product een stukje dichterbij de consument en voegt dus waarde toe aan het product.

Bedrijfskolom

Figuur 1.9 Bedrijfskolom voor koffie



De consument behoort niet tot de bedrijfskolom omdat hij zich niet met de productie bezighoudt.

Markt
Concrete markt

Abstracte markt

Het begrip *markt* komt in twee betekenissen voor: de concrete markt en de abstracte markt. Een concrete markt is de plaats waar de aanbieders van en de vragers naar een bepaald goed elkaar ontmoeten en transacties afsluiten. Voorbeelden hiervan zijn de wekelijkse groente- en fruitmarkten en de veemarkten. Een abstracte markt is het geheel van de vraag naar en het aanbod van een bepaald goed, waaruit een prijs van het goed tot stand komt. De huizenmarkt, de arbeidsmarkt en de aandelenmarkt zijn hier voorbeelden van.

Tussen iedere bedrijfstak bevindt zich een *markt* (in abstracte zin) waarop een prijs voor het product tot stand komt. Zo zullen op de wereldmarkt voor koffie de exporteurs van koffie hun waar aanbieden en de koffiebranders als vragers op deze markt optreden. De totale vraag naar en het totale aanbod van koffie bepalen de prijs die op deze markt tot stand komt. Ook aan het einde van de bedrijfskolom is er sprake van een markt. Dit is de markt waarop de winkelier zijn product verkoopt aan de consument. Ondernemingen kunnen we onderverdelen naar sectoren waarin ze werkzaam zijn. De Kamer van Koophandel heeft de sector bedrijven opgedeeld in 14 groepen. Deze verdeling geven we in tabel 1.2 weer (situatie per 1 januari 2008).

Sectoren

Tabel 1.2 **Aantal werkzame personen per sector per** (1 januari 2008)

Sector	Aantal werkzame personen	
	Absolute aantal	% van totaal
01 Landbouw en visserij	37 300	2,5
02 Industrie	71 564	4,7
03 Bouw	133 795	8,8
04 Groothandel	118 085	7,8
05 Detailhandel	172 024	11,3
06 Horeca	53 184	3,5
07 Vervoer	50 015	3,3
08 Financiën	35 280	2,3
09 Adviesdiensten	182 267	12,0
10 Facilitaire diensten	129 184	8,5
11 Persoonlijke diensten	128 922	8,5
12 Algemene diensten	55 761	3,7
13 Zakelijk beheer	354 441	23,3
14 Overige	318	0,0
Totaal	1 522 140	100%

Bron: www.kvk.nl

Uit tabel 1.2 blijkt dat binnen de sector bedrijven meer dan 50% van het totale aantal personen werkzaam is in de dienstverlening (sectoren 08 t.e.m. 13). Dit is ook de reden dat we aan bedrijfseconomische aspecten binnen dienstverlenende bedrijven ruime aandacht schenken.

1.4 Doelstellingen van organisaties

Het feit dat participanten in een organisatie samenwerken, betekent nog niet dat zij allemaal dezelfde belangen nastreven. Onderlinge afstemming van de werkzaamheden is noodzakelijk. Voor een goede coördinatie is

het nodig dat de organisatie een duidelijke doelstelling formuleert. De werkzaamheden van de participanten kunnen dan op deze doelstelling worden afgestemd. Participanten in een organisatie hebben er belang bij dat de organisatie ook op lange termijn blijft bestaan, onder andere omdat hun beloningen van het voortbestaan ervan afhankelijk zijn.

De doelstelling zal van organisatie tot organisatie verschillen. Bij een ziekenhuis zal het aanbieden van optimale medische zorg in de regio vooropstaan. De beschikbare middelen zullen zodanig verdeeld worden dat met de belangen van de patiënten, de artsen en het verplegend personeel zo veel mogelijk rekening wordt gehouden.

Een gemeentelijke instelling die jaarlijks over een bepaald budget de beschikking heeft, zal als doelstelling hebben: met de beschikbare financiële middelen proberen de taken voor de burgers zo goed mogelijk te vervullen.

Een onderneming, waartoe naast industriële bedrijven ook dienstverlenende organisaties behoren, streeft ernaar financieel-economisch zelfstandig te zijn. Financieel-economisch zelfstandig houdt in dat op de lange termijn de geldontvangsten van een onderneming (als gevolg van de verkoop van producten en/of het leveren van diensten) de gelduitgaven overtreffen. De verschaffers van het eigen en vreemd vermogen zullen over het door hen beschikbare vermogen een bepaalde vergoeding vereisen in de vorm van dividend of interest. Als de onderneming in staat is meer inkomsten te genereren dan nodig is voor de vergoedingen die de verschaffers van het eigen en vreemd vermogen eisen, neemt de waarde van de onderneming toe. Als de onderneming niet in staat is de door de verschaffers van het vermogen vereiste vergoedingen op te brengen, komt de continuïteit van de onderneming in gevaar.

Financieel economisch zelfstandig

Doelstellingen

Missie

De leiding van een organisatie stelt doelstellingen op om sturing te geven aan de activiteiten binnen de organisatie. Deze doelstellingen kunnen in algemene bewoordingen zijn weergegeven (en dan wordt ook vaak de term missie gebruikt) of vrij nauwkeurig zijn beschreven. Om een indruk te krijgen van mogelijke doelstellingen van organisaties, halen we enkele voorbeelden aan. Voorbeelden uit de profitsector zijn:

- CMS Derks Star Busmann, een toonaangevende juridische dienstverlener in Nederland die met 200 advocaten, notarissen en belastingadviseurs op het hoogste niveau werkzaam is voor ondernemingen, instellingen en overheden. Zij adviseren en verlenen bijstand bij transacties, financieringen, vastgoedprojecten, commerciële projecten en binnen alle andere juridische specialismen. Zie www.cms-dsb.com.
- Heijmans, een onderneming die zicht richt op weg-, water- en woningbouw. Heijmans heeft een strategie die gericht is op margegroei van 3% à 4%. Voor vastgoed bedraagt de streefmarge circa 8%. Zie www.heijmans.nl.

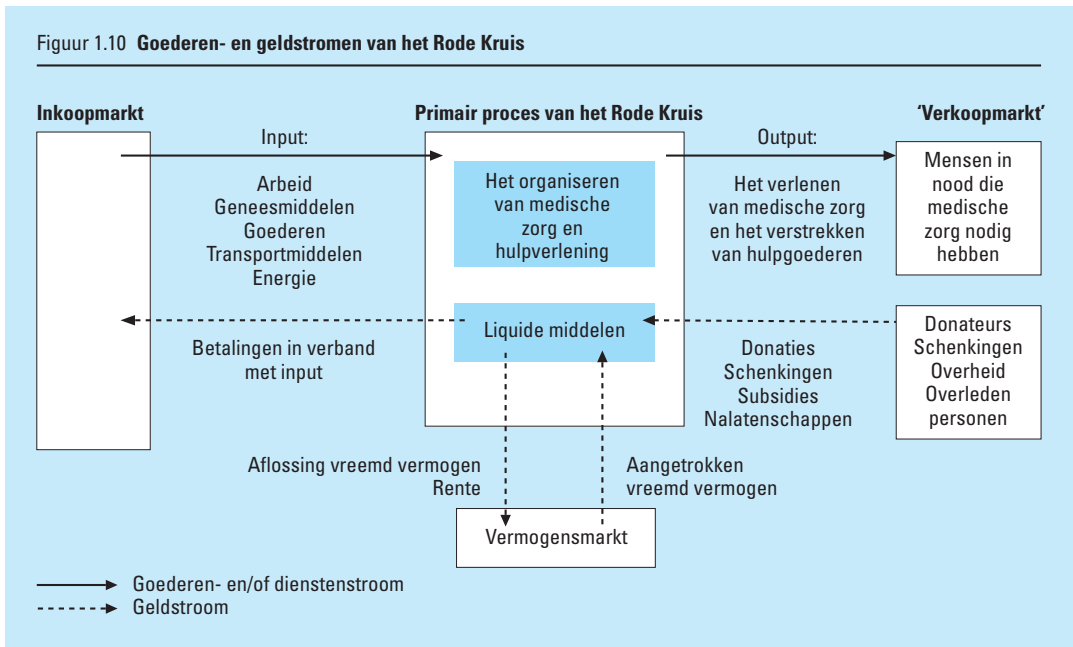


Voorbeelden uit de non-profitsector zijn:

- Het Rode Kruis heeft als doel: 'het verlenen van hulp aan mensen in nood ongeacht nationaliteit, ras, geloof, afkomst of politieke mening'.
- Greenpeace: het doel van Stichting Greenpeace Nederland is vastgelegd in haar statuten (1995) en vertaalt zich onder andere in de volgende campagnedoelen:

- duurzaam beheer van oceanen, zeeën en rivieren en duurzame visserij;
- duurzaam beheer van bossen wereldwijd, meer recycling van hout en papier;
- stop klimaatverandering door efficiënt gebruik van schone energie uit wind, zon en biomassa.

Ook voor een non-profitorganisatie kunnen we de activiteiten weergeven in een goederen- en geldstromenschema. Dat lichten we in figuur 1.10 toe aan de hand van het Rode Kruis.



Het feit dat het Rode Kruis een non-profitorganisatie is, komt naar voren aan de verkooptkant van het goederen- en geldstromenschema. Aan de verkooptkant is er geen sprake van marktwerking. Daar treedt een duidelijke scheiding op tussen degenen die hulp ontvangen en de personen of instanties die de financiële middelen verstrekken waarmee deze hulp wordt betaald. Om haar werkzaamheden te kunnen voortzetten, zal het Rode Kruis ervoor moeten zorgen dat ze voldoende donaties en schenkingen ontvangt.

De gelduitgaven in verband met de factor arbeid vallen bij het Rode Kruis erg mee, omdat veel met vrijwilligers wordt gewerkt. Aan de inkoopkant heeft het Rode Kruis wel te maken met marktwerking. Het Rode Kruis zal haar medicamenten, hulpgoederen en betaalde medewerkers moeten aantrekken tegen marktconforme prijzen.

Tussenvraag 1.4

Welke doelstelling zou je kiezen voor een door jezelf op te richten onderneming?

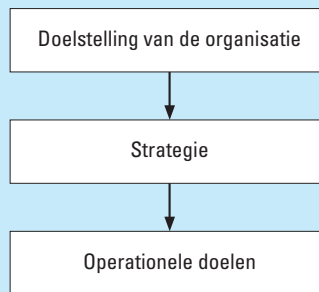
Strategie

De doelstelling van een organisatie wordt in zeer algemene bewoordingen geformuleerd.

Voor de praktische toepasbaarheid moet de doelstelling van een organisatie echter vertaald worden in een strategie. Op basis daarvan kunnen vervolgens operationele doelstellingen worden opgesteld, die als richtsnoer dienen voor het dagelijks handelen binnen organisaties.

De strategie is een nadere uitwerking van de ondernemingsdoelstelling, die nog concreter wordt als ze vertaald wordt in operationele doelen (figuur 1.11).

Figuur 1.11 Van doelstelling naar operationele doelen



Het management van een onderneming stelt op basis van de ondernemingsdoelstelling zijn strategie op en vertaalt deze weer in concrete, operationele doelen. Op basis van deze operationele doelen kan het management een ondernemingsplan opstellen (zie hoofdstuk 3). In het ondernemingsplan komt onder andere te staan welke producten of diensten de onderneming wil aanbieden en op welke markten zij zich wil concentreren. Nadat de plannen zijn uitgevoerd, kan echter blijken dat de werkelijke resultaten afwijken van de verwachte resultaten. Dit kan een reden zijn om het beleid aan te passen. We geven daarvan een voorbeeld aan de hand van JDI internet professionals.

■ Voorbeeld 1.2 Aanpassing van de operationele doelen van JDI internet professionals

Een van de producten van JDI internet professionals is het maken van software, die is afgestemd op de specifieke wensen van de klant. JDI internet professionals merkte echter dat de kosten daarvan voor kleine ondernemingen te hoog waren. Daarom hebben ze besloten een nieuw product te ontwikkelen: het via internet aanbieden van software, waardoor verschillende bedrijven van dezelfde software gebruik kunnen maken. De klanten van JDI internet professionals kunnen een abonnement nemen op deze software. Ze betalen dan maandelijks een bescheiden bedrag in plaats van een bedrag ineens als ze de software van JDI internet professionals zouden kopen. Bovendien heeft het aanbieden van software via internet het voordeel dat de kosten van de ontwikkeling van de software over verschillende klanten verdeeld kunnen worden. Ook kunnen de abonneenthouders op elk moment van de dag en op iedere plaats met een internetverbinding van de software gebruikmaken. JDI internet professionals heeft inmiddels een groot aantal abonnementen afgesloten, waaruit blijkt dat deze nieuwe formule in een behoefte voorziet.

Het voorbeeld van JDI internet professionals toont aan dat het management van een organisatie op basis van signalen uit de markt, eventueel zijn operationele doelen moet aanpassen en andere producten of distributiemethoden moet aanbieden. Ontwikkelingen die in eerste instantie als een bedreiging of mislukking worden gezien, kunnen later tot nieuwe ideeën en kansen leiden. Ondernemen is een dynamische activiteit, waarbij het management steeds weer moet reageren op veranderingen in de markt.

Uit het volgende artikel blijkt dat strategische keuzes van grote invloed zijn op de resultaten van een onderneming.

Als de financiële resultaten tegenvallen zal dat leiden tot een daling van de beurskoers van de betreffende onderneming. De leiding van de onderneming zal nieuwe (strategische) keuzes moeten maken om de resultaten te verbeteren. Dit is ook het geval bij Philips.

Philips opnieuw in de problemen

Door een onzer redacteurs

ROTTERDAM. Beleggers laten het aandeel Philips massaal vallen nadat het technologiebedrijf een winstwaarschuwing had afgegeven voor twee van de drie divisies.

Philips waarschuwde vanmorgen dat de winstmarge van de lichttak ('Lighting') in het tweede kwartaal zal dalen van 11 naar 4 procent. Als oorzaak noemt Philips de tegenvallende bouwmarkt, waardoor verkoopprijzen onder druk staan. Ook bij de Consumer Lifestyle daalt de winstmarge stevig: van 110 miljoen euro in het eerste kwartaal tot 50 miljoen euro in het tweede kwartaal. Philips heeft aangekondigd de verlieslatende televisietak af te stoten door middel van een licentieovereenkomst met TPV uit China. Het afstoten van de tv-productie had de marge juist moeten verbeteren, maar blijkt nu ook de verkoop van andere audio-visuele producten te treffen. Beleggers reageerden onmiddellijk op de waarschuwing, waardoor het aandeel Philips vanmorgen 11 procent van zijn waarde verloor. Dat was de scherpste daling sinds eind 2008, toen het technologiebedrijf aan het begin van de financiële crisis stond. Daarna volgde een massaontslag van 6.000 medewerkers. Het is de verwachting dat Philips opnieuw maatregelen zal nemen die banen zullen gaan kosten. In een verklaring belooft de nieuwe topman Frans van Houten een snelle uitbreiding van het bestaande kostenbesparingsprogramma. Meer details worden waarschijnlijk bekend op 18 juli, als Philips de halfjaarcijfers presenteert.

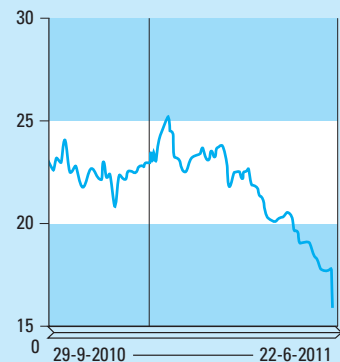
Van Houten heeft nu tijdelijk de divisie Lighting zelf onder controle, omdat de vorige topman van die Philips-poot, Rudy Provoost, is opgestapt. Philips is erg terug-

houdend met het geven van een verklaring voor de 'zwaar teleurstellende' cijfers, vindt analist Victor Bareno van SNS Securities. 'De omzet wijkt niet echt af van wat het bedrijf eerder al bekendmaakte, amper een maand geleden. Wat is er dan de oorzaak van dat de winstgevendheid in één keer zo hard naar beneden gaat? De terugval in de bouwsector en de lastige markt voor consumentenelektronica zijn al langer bekend. Dat kan geen grote verrassing zijn.'

Andere onderdelen van Philips doen het nog wel goed. De medische divisie blijft stabiel, en bij Consumer Lifestyle verkopen huishoudelijke artikelen en personal healthapparaten van Philips veel beter dan consumentenelektronica. ■

Scherpe daling

Koers Philips in euro's



NRC 220611 / BG / Bron: Bloomberg

Bron: NRC Handelsblad, 22 juni 2011

Nadat de strategie van een organisatie is vastgesteld, moet ze worden vertaald in een aantal concrete operationele doelstellingen.

Operationele doelen

We geven enkele voorbeelden van operationele doelen:

- het streven naar een zo hoog mogelijke rentabiliteit op het eigen vermogen;
- het behalen van een bepaald marktaandeel;
- het realiseren van een bepaalde werkgelegenheid;
- verbetering van de kwaliteit van de medewerkers;
- verbetering van de werkomstandigheden;
- verbetering van de kwaliteit van de producten en/of diensten die men aanbiedt.

Welke subdoelstellingen op de voorgrond staan, zal in belangrijke mate afhangen van de machts- en zeggenschapsverhoudingen binnen de bedrijfshuishouding. De verschaffers van het eigen vermogen zullen met name geïnteresseerd zijn in een hoge rentabiliteit over het eigen vermogen. Deze rentabiliteit is de winst na belasting, uitgedrukt in een percentage van het in de bedrijfshuishouding geïnvesteerde eigen vermogen. Hoewel het begrip winst op verschillende manieren kan worden geformuleerd, verstaan wij eronder de toename van het eigen vermogen gedurende een bepaalde periode (meestal een jaar). Deze toename kan aan de bedrijfshuishouding onttrokken worden zonder dat haar voortbestaan wordt aangetast.

De managers van een bedrijfshuishouding hebben er in het algemeen belang bij dat de omvang van de bedrijfshuishouding toeneemt. Hieruit kunnen de subdoelstellingen, zoals het streven naar een bepaalde omzet of een bepaald marktaandeel, worden verklaard.

De werknemers streven meestal naar een redelijke vergoeding voor hun werkzaamheden, goede werkomstandigheden en behoud van werkgelegenheid.

Tussenvraag 1.5

Welke subdoelstellingen zou je formuleren voor een door jezelf op te richten onderneming?

Bij de realisatie van de doelstellingen zal ook rekening moeten worden gehouden met *randvoorwaarden* die het gevolg zijn van wettelijke voorschriften, overeenkomsten en dergelijke. Zo kunnen milieuvoorschriften beperkingen opleggen aan de wijze van produceren en aan de omvang van een onderneming. Een fabriek die dicht bij een woonwijk staat, zal daar mogelijk mee te maken hebben.

Hoewel de subdoelstellingen al concreter zijn dan de algemene ondernemingsdoelstelling, moeten zij nog verder worden uitgewerkt. Daarbij moeten vragen worden beantwoord zoals:

- Op welke afzetmarkten gaat de onderneming zich richten?
- Welke producten gaat de onderneming produceren? En in welke hoeveelheden?
- Waar wordt de onderneming gevestigd?
- Welke productietechniek wordt gebruikt?
- Hoe wordt de onderneming gefinancierd?

- Hoe wordt de interne organisatie opgezet?
- Hoe ziet de personele bezetting er uit?

Bij het opstellen van een ondernemingsplan, dat we in hoofdstuk 3 behandelen, gaan we nader op deze vragen in.

1.5 Concurrentieverhoudingen

Bij het ontwikkelen van een strategie en het opstellen van de operationele doelstellingen moet een onderneming ook rekening houden met haar concurrentiepositie, zowel op de inkoopmarkt als op de verkoopmarkt. In dat kader behandelen we eerst het vijfkrachtenmodel van Porter en daarna de verschillende markt vormen.

1.5.1 Het vijfkrachtenmodel van Porter

Michael Porter heeft een model ontwikkeld waarmee de mate van concurrentie in een branche (bedrijfstak) kan worden beschreven. Dit model staat bekend als het *vijfkrachtenmodel* van Porter. De vijf krachten van Porter hebben betrekking op drie vormen van concurrentie: interne concurrentie, externe concurrentie en potentiële concurrentie.

In tabel 1.3 geven we de factoren weer die schuilgaan achter de ‘vijf krachten van Porter’.

Tabel 1.3 Vijfkrachtenmodel van Porter

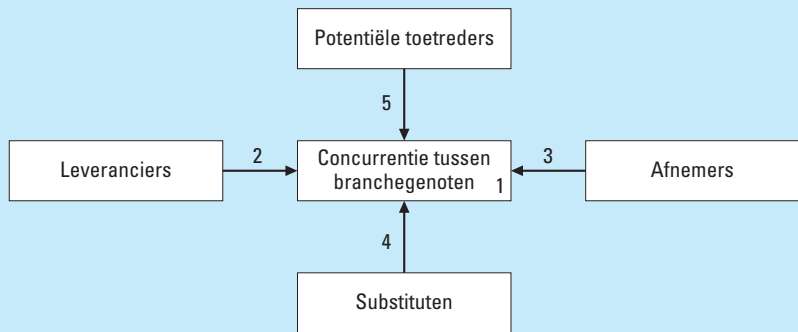
Soort concurrentie	De vijf krachten die Porter beschrijft
Interne concurrentie	1 Concurrentie tussen de huidige aanbieders binnen de branche
Externe concurrentie	2 Macht van de leveranciers
	3 Macht van de afnemers
Potentiële concurrentie	4 Mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn
	5 Dreiging van nieuwe toetreders (aanbieders) op de markt

In figuur 1.12 geven we de vijf krachten van Porter weer.

Concurrentieverhoudingen

Vijfkrachtenmodel van Porter
 Interne concurrentie
 Externe concurrentie
 Potentiële concurrentie

Figuur 1.12 Vijfkrachtenmodel



We lichten hierna de factoren achter ieder van de vijf krachten toe.

Ad 1 Concurrentie tussen de huidige aanbieders binnen de branche

- *Aantal, omvang en sterkte van de rivalen.* Als er veel, relatief kleine aanbieders zijn, is de concurrentie heviger dan in een situatie met een klein aantal aanbieders.
- *Groeipotentie van de markt.* In een verzadigde markt is de concurrentie heftiger dan in een groeiende markt.
- *Hoogte van de vaste kosten.* Bij een hoog vastekostenniveau hebben bedrijven er belang bij de bezettingsgraad hoog te houden. Dat kan in tijden van laagconjunctuur tot een heftige concurrentie leiden.

Ad 2 Macht van de leveranciers

- *Aantal en omvang van de toeleveranciers.* Als de onderneming slechts kan kiezen uit één toeleverancier, dan heeft deze een grote marktmacht, waardoor een groot deel van de marge aan de leverancier zal toevallen ten koste van de afnemer.
- *Vervangende producten.* Als de onderneming kan kiezen uit vervangende producten, dan is de macht van de toeleverancier geringer.
- *Geleverd volume.* Als de onderneming wat omzet betreft een belangrijke afnemer is, dan is de macht van de leverancier geringer.

Ad 3 Macht van de afnemers

- *Aantal en omvang van de afnemers.* Als er tegenover veel aanbieders slechts enkele, grote afnemers staan, dan hebben de afnemers veel arktmacht.
- *Afgenomen volume.* Als de afnemer een van de belangrijkste klanten van de onderneming is (verantwoordelijk voor een groot gedeelte van de afzet), dan is de macht van de afnemer groot.
- *Resultaten van de afnemers.* Als de afnemers goede resultaten behalen in termen van marktaandeel en winst, dan zullen ze gemakkelijker een hogere inkoopprijs betalen, waardoor de interne concurrentie minder wordt. Voor de detailhandel geldt dat bij gunstige economische ontwikkelingen (hogere inkomens) de consument eerder bereid zal zijn een hogere prijs te betalen, waardoor de interne concurrentie minder wordt.

Marktmacht

Ad 4 Mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn

- *Technologische ontwikkelingen.* Als er regelmatig nieuwe producten op de markt komen, die de oude producten kunnen vervangen, dan zal de interne concurrentie toenemen (de markt voor mobiele telefoons is daar een voorbeeld van).
- Naargelang er meer substituten of complementaire goederen beschikbaar zijn, zal de interne concurrentie toenemen.

Ad 5 Dreiging van nieuwe toetreders (aanbieders) op de markt

- *Vereiste schaalgrootte.* De interne concurrentie is gering als toetreders direct een groot marktaandeel moeten verwerven om de kosten te kunnen dekken.
- *Sterkte gevestigde namen/merken.* Concurrenten met een sterke naam (bijvoorbeeld in de autobranche Audi en BMW) zullen minder last hebben van concurrentie dan merken met een minder goede naam, alhoewel merken met een sterke naam elkaar ook flink kunnen beconcurreren (zoals het geval is met Audi en BMW).
- *Kapitaalbehoefte.* Naarmate er meer vermogen nodig is om een bedrijf op te starten, zal de mate van toetreding en daarmee de potentiële concurrentie afnemen.
- *Toegang tot distributiekkanalen.* De potentiële concurrentie is geringer, naarmate de toegang tot de distributiekkanalen lastiger is (denk bijvoorbeeld aan de distributie van aardgas).
- *Kostenvoordelen van bestaande rivalen.* Als de huidige aanbieders op een markt goedkoper kunnen produceren, zal het voor potentiële concurrenten moeilijker zijn winstgevend op deze markt te opereren.
- *Verwachte reactie van bestaande rivalen.* Als bestaande rivalen in staat en bereid zijn door tijdelijke acties nieuwkomers uit de markt te drukken (bijvoorbeeld door tijdelijke prijsverlagingen), zullen nieuwkomers afgeschrikt worden en wordt de potentiële concurrentie geringer.

Het vijfkrachtenmodel van Porter beschrijft welke factoren een rol (kunnen) spelen bij het bepalen van de mate van concurrentie in een branche. Niet alle genoemde factoren zijn voor iedere branche (even) belangrijk. Het model kan zowel op de inkoopmarkt als op de verkoopmarkt worden toegepast. De factoren die Porter beschrijft zijn dan ook zowel van invloed op de hoogte van de inkooprijzen van de productiemiddelen als op de verkoopprijzen die voor de eindproducten kunnen worden gerealiseerd.

Voorbeeld Baggeraar Boskalis Westminster NV

Toetredingsdrempels

De toetredingsdrempels voor de baggerindustrie zijn hoog. Bedrijven die met de grootste spelers willen concurreren, moeten hun schaalgrootte, vlootflexibiliteit, professionaliteit van de medewerkers, innovatief vermogen, 'cost leadership' en financiële slagkracht kunnen evenaren.

Bron: *Jaarverslag 2009*, Koninklijke Boskalis Westminster NV

Koninklijke Boskalis Westminster NV is een internationale baggeronderneming.

1.5.2 Marktvormen

Marktvormen

We kunnen de markten indelen op basis van het aantal aanbieders van (en vragers naar) een bepaald product of bepaalde dienst. We spreken dan van marktvormen. We lichten een viertal marktvormen met hun belangrijkste kenmerken toe. Deze marktvormen zijn: monopolie, oligopolie, monopolistische concurrentie en volledige mededinging (volkomen concurrentie).

Monopolie

Monopolie

Bij een monopolie is er slechts één aanbieder van een bepaald product of bepaalde dienst. Deze marktvorm komt weinig voor en ontstaat bijvoorbeeld doordat de overheid aan een bepaalde organisatie het alleenrecht heeft verleend of omdat een onderneming over een patent of octrooi beschikt, waardoor zij als enige het product kan aanbieden. In theorie heeft een monopolist grote vrijheid om zijn verkoopprijzen zelf vast te stellen. In de praktijk is deze vrijheid echter beperkt omdat op basis van wetgeving (denk bijvoorbeeld aan de EU-mededingingsregels) ondernemingen geen misbruik van een economische machtspositie mogen maken. Ook bestaat de mogelijkheid dat de afnemer op substituten overstapt.

Oligopolie

Oligopolie

Bij een oligopolie zijn er enkele (grote) bedrijven die het overgrote gedeelte van de markt in handen hebben. Het aantal bedrijven is dermate klein, dat ze terdege rekening met elkaar houden en op elkaars beleid reageren. Het gevolg is veelal een weinig flexibel prijsbeleid met concurrerende prijzen. De concurrenten proberen zich te onderscheiden door verschillen in vormgeving, kwaliteit, merkimage of service. Voorbeelden hiervan zijn de oliemaatschappijen en de banken.

Monopolistische concurrentie

Monopolistische concurrentie

Monopolistische concurrentie is de meest voorkomende marktvorm. Hierbij bieden veel aanbieders ieder een vergelijkbaar, maar enigszins afwijkend product aan. Iedere onderneming probeert voor haar product of dienst een soort monopolie te creëren, door zich onder meer te onderscheiden in kwaliteit, vormgeving, verpakking en/of distributiekanaal. Ze proberen ook een merkentrouw op te bouwen, hoewel de consument gemakkelijk van het ene naar het andere merk kan overstappen. Producten waarvoor deze marktvorm geldt, zijn onder meer waspoeder, frisdranken en kleding.

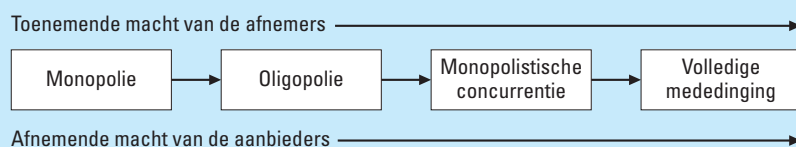
Volledige mededinging

Volledige mededinging

Als er op een markt veel aanbieders en veel vragers zijn, spreken we van volledige mededinging, die ook wel volkomen concurrentie wordt genoemd. Bij deze marktvorm wordt een homogeen product aangeboden. Om de homogeniteit van de producten te waarborgen moeten ze aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. Voorbeelden waarvoor deze marktvorm geldt, zijn de vermogensmarkt en de markten waarop agrarische producten worden verhandeld. Door te werken met kwaliteitseisen en -standaarden kunnen de producten wereldwijd met elkaar worden vergeleken en weet iedere partij op deze markt exact waar hij of zij aan toe is. Zo is er een wereldmarkt voor koffie (iedere soort koffie met een bepaalde kwaliteit is een afzonderlijke markt) en

voor granen. Een van de kenmerken van de marktform van volledige mededinging is dat de individuele aanbieder of vrager geen invloed heeft op de prijs: de prijs wordt door de markt gedicteerd en is afhankelijk van de vraag naar en het aanbod van het betreffende product. De mate van macht hangt af van de marktform. In figuur 1.13 geven we dat globaal weer.

Figuur 1.13 **Mate van marktmacht**



Voorafgaand aan de behandeling van het ondernemingsplan (hoofdstuk 3) bespreken we in hoofdstuk 2 de juridische vormen (rechtsvormen) waaruit een onderneming kan kiezen.

Samenvatting

De economische wetenschap bestudeert het handelen van mensen dat gericht is op het verminderen van de schaarste. Het bestaan van schaarste leidt ertoe dat er keuzes moeten worden gemaakt. Bij het maken van deze keuzes laat de mens zich leiden door het economisch principe.

Ook een onderneming streeft ernaar om met de beschikbare middelen een zo hoog mogelijk resultaat te behalen. In industriële ondernemingen worden productiemiddelen omgezet in producten met het doel daaraan winst over te houden.

Binnen bedrijfshuishoudingen kunnen we goederenstromen en geldstromen onderscheiden. De geldstromen worden onderverdeeld in primaire en secundaire geldstromen. Tijdelijk kunnen de uitgaande primaire geldstromen groter zijn dan de beginvoorraad liquide middelen, aangevuld met ingaande primaire geldstromen. In dat geval zal de onderneming een beroep doen op de vermogensmarkt (secundaire geldstromen). De activiteiten van zowel een productie- als van een dienstverlenende organisatie kunnen we in de vorm van goederen- en geldstromen weergeven.

De voortbrenging van een product wordt verricht door verschillende bedrijven, die elkaar in het productieproces opvolgen. Bedrijfshuishoudingen die eenzelfde of een overeenkomstig productieproces uitvoeren, vormen samen een bedrijfstak. Alle bedrijfstakken die op een bepaald product betrekking hebben, vormen samen een bedrijfskolom.

Doordat steeds meer activiteiten geprivatiseerd worden, zijn de bedrijfseconomische principes en redeneringen op steeds meer organisaties van toepassing. Zowel bij dienstverlenende bedrijven als bij overheidsinstellingen komen we steeds vaker een bedrijfseconomische benadering tegen. Het denken in *geld- en goederenstromen* is in principe toepasbaar op iedere organisatie, ongeacht of het nu de profit- of non-

profitsector, productie of dienstverlening betreft. Bedrijfseconomische uitgangspunten en redeneringen zijn dan ook bij *het besturen* van veel organisaties toepasbaar.

Bij het realiseren van de doelstellingen van een organisatie neemt de vaststelling van de strategie een belangrijke plaats in. Bij het maken van strategische keuzes houdt de organisatie ook rekening met haar concurrentiepositie. Om daar inzicht in te krijgen kan het vijfkrachtenmodel van Porter worden gebruikt en moet rekening worden gehouden met de bijzondere kenmerken van de marktform die van toepassing is.

Begrippenlijst

Abstracte markt	Het geheel van de vraag naar en het aanbod van een bepaald goed.
Algemene economie	Wetenschap die het economisch handelen van de volkshuishouding (maatschappij) als geheel bestudeert.
Bedrijfsadministratie	Het vastleggen en verwerken van financiële en niet-financiële gegevens.
Bedrijfseconomie	Wetenschap die het economisch handelen van individuen in bedrijfshuishoudingen bestudeert.
Bedrijfshuishouding	Financieel-economisch zelfstandige productieorganisatie.
Bedrijfskolom	Verzameling van alle bedrijfshuishoudingen die zich bezighouden met de productie van een bepaald product.
Bedrijfstak	Verzameling van bedrijfshuishoudingen die eenzelfde of een overeenkomstig onderdeel van het totale productieproces van een bepaald product uitvoeren.
Boekhouden	Het vastleggen en verwerken van financiële gegevens.
Commerciële economie	De economische wetenschap die zich bezighoudt met het handelen van consumenten.
Concrete markt	(Geografische) plaats waar de aanbieders van en de vragers naar een bepaald goed elkaar ontmoeten en transacties afsluiten.
Consumptie	Het gebruik van goederen (door de consument) voor de bevrediging van zijn behoeften.
Dynamisch ondernemen	Het reageren van de ondernemingsleiding op veranderingen in de markt.
Economisch handelen	Het menselijk handelen dat gericht is op het vergroten van zijn welvaart.
Economisch principe	Een bepaald doel proberen te bereiken met opoffering van zo min mogelijk middelen, of: met een gegeven hoeveelheid middelen zo veel mogelijk behoeften proberen te bevredigen.
Economische wetenschap	Wetenschap die het menselijk handelen dat gericht is op het verminderen van de schaarste, bestudeert.
Financial accounting	Het verstrekken van informatie aan belangstellenden buiten de eigen organisatie.
Financiering	Het vakgebied binnen de bedrijfseconomie dat zich bezighoudt met het aantrekken en verstrekken van verschillende vormen van vermogen.

Goederenstroom	Stroom van productiemiddelen en producten binnen een onderneming.
Liquide middelen	Het totaal van het kassaldo en de positieve en negatieve saldi op de rekening-courant.
Management accounting	Het verstrekken van informatie aan leidinggevende medewerkers (managers) binnen de eigen organisatie.
Marktvorm	Specifieke kenmerken van een bepaalde markt die nauw samenhangen met het aantal aanbieders en het aantal vragers op die markt.
Marktwerking	Een situatie waarbij de vraag naar en het aanbod van producten en diensten op elkaar worden afgestemd door middel van het prijsmechanisme.
Monopolie	Een marktvorm waarbij er slechts één aanbieder van het product of de dienst is.
Monopolistische concurrentie	Een marktvorm waarbij veel aanbieders een min of meer vergelijkbaar product aanbieden.
Oligopolie	Een marktvorm waarbij er enkele (grote) aanbieders zijn die het overgrote gedeelte van de markt in handen hebben.
Organisatie	Samenwerkingsverband tussen personen met het doel hun persoonlijke belangen te bevorderen.
Overheidsbedrijf	Bedrijf waarin het transformatieproces door de overheid op financieel-economisch zelfstandige wijze plaatsvindt.
Overheidsdienst	Dienst die door de overheid geleverd wordt en waarvan de kosten geheel of grotendeels door de overheid worden gedragen.
Participanten	De in een organisatie samenwerkende personen.
PMI	Een indexcijfer dat het vertrouwen van inkoopmanagers in de toekomstige economische situatie weergeeft.
Primaire geldstroom	Geldstroom die het gevolg is van het primaire proces van een organisatie. Alle geldstromen met uitzondering van de geldstromen van en naar de vermogensmarkt.
Privatisering	Het overdragen van bepaalde activiteiten/productieprocessen van de publieke sector (overheid) aan de private sector (ondernemingen).
Productie	Het omzetten van productiemiddelen in producten, waardoor ze (beter) in de behoefte van de gebruiker kunnen voorzien.
Productiemiddelen	Middelen (zoals arbeid, machines, grondstoffen en energie) die nodig zijn om producten te kunnen maken.
Schaarste	Situatie waarin de middelen onvoldoende zijn om in alle behoeften te voorzien.

Secundaire geldstroom	Geldstromen van en naar de vermogensmarkt.
Vijfkrachtenmodel	Een model (bestaande uit vijf aspecten) op basis waarvan de mate van concurrentie binnen een branche kan worden vastgesteld.
Volledige mededinging	Een marktform waarbij er veel aanbieders en veel vragers zijn die individueel geen invloed op de prijs kunnen uitoefenen.
Welvaart	De mate waarin de mens in staat is in zijn behoeften te voorzien met de beschikbare middelen.
Wisselkoers	De omwisselingsverhouding tussen twee valuta's.

Meerkeuzevragen

- 1.1 Toepassing van het economisch principe houdt in dat
- a met zo min mogelijk middelen een zo hoog mogelijk resultaat wordt behaald.
 - b er zo min mogelijk kosten worden gemaakt.
 - c een bepaald doel met opoffering van zo min mogelijk middelen wordt gerealiseerd.
 - d een onderneming naar een vergroting van de omzet streeft.
- 1.2 De bedrijfseconomie houdt zich bezig met vraagstukken als
- a de groei van het nationale inkomen.
 - b de kosten in verband met de voortbrenging van een product.
 - c het stimuleren van de werkgelegenheid.
 - d de hoogte van de nationale besparingen.
- 1.3 Welke van de volgende posten behoort tot de goederenkringloop?
- a Betaling van interest.
 - b Aflossing van een lening.
 - c De verkoop van eindproducten.
 - d De betaling van belasting.
- 1.4 Welke van de volgende posten behoort tot de geldkringloop?
- a Ontvangst van grondstoffen.
 - b Betaling van dividend.
 - c Loonkosten in een bepaalde maand.
 - d Voorraad eindproducten.
- 1.5 Een kenmerk van ondernemingen is dat ze
- a zich bezighouden met de productie.
 - b tot de particuliere sector behoren én financieel-economisch zelfstandig zijn.
 - c tot de particuliere sector behoren.
 - d diensten voortbrengen.
- 1.6 Welke van de volgende organisaties wordt tot de overheidsdiensten gerekend?
- a Gemeentelijk vervoerbedrijf.
 - b Politie.
 - c Bibliotheek.
 - d Ziekenhuis.
- 1.7 Een bedrijfstak bestaat uit
- a alle bedrijven die elkaar opvolgen in het voortbrengingsproces van een bepaald product (van grondstof naar eindproduct).
 - b het geheel van bedrijven.
 - c bedrijven die eenzelfde of een overeenkomstig productieproces uitvoeren.
 - d alle bedrijven die naar winst streven.

- 1.8** Het verstrekken van informatie aan derden (belangstellenden) buiten de eigen organisatie behoort tot het vakgebied
- a** financial accounting.
 - b** financiering.
 - c** management accounting.
 - d** bedrijfsadministratie.
- 1.9** De voorraad liquide middelen bij een organisatie waarvoor het volgende geldt: kassaldo €2.500 en schuld op de rekening-courant €4.300, bedraagt
- a** €2.500
 - b** €6.800
 - c** – €1.800
- 1.10** De marktform waarop er slechts een paar aanbieders zijn van een bepaald product tegenover een groot aantal vragers, noemen we
- a** monopolie.
 - b** oligopolie.
 - c** monopolistische concurrentie.
 - d** volledige mededinging.
- 1.11** De marktmacht van de aanbieders van een bepaald product is het kleinst bij de marktform
- a** volledige mededinging.
 - b** oligopolie.
 - c** monopolie.
 - d** monopolistische concurrentie.
- 1.12** De invloed van een waardedaling van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro op de financiële resultaten van een Nederlandse onderneming, die een groot gedeelte van haar producten in Amerika verkoopt en in Nederland fabriceert,
- a** is positief.
 - b** is negatief.
 - c** is gering.
 - d** is nihil.