

SERIE
Bedrijfseconomie in breder verband

Introductie Basisbegrippen bedrijfseconomie & bedrijfsadministratie

A.W.W. Heezen



Noordhoff Uitgevers



Vierde druk

Bedrijfseconomie in breder verband

Introductie
basisbegrippen
bedrijfseconomie en
bedrijfsadministratie

A.W.W. Heezen

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Groningen-Houten
Omslagillustratie: iStockphoto
Cartoons: Peggy Vastbinder, Arnhem

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 / 15

© 2015 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) 978-90-01-87248-9
ISBN 978-90-01-84179-9
NUR 782

Woord vooraf bij de vierde druk

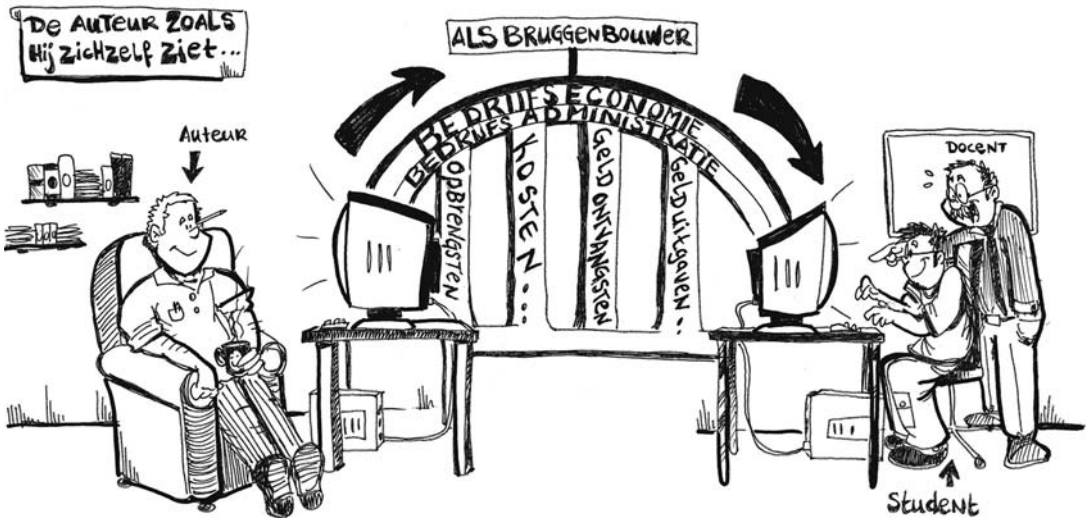
De veranderingen in het onderwijs volgen elkaar in een steeds sneller tempo op. 'In het middelbaar onderwijs wordt een groot beroep gedaan op de zelfwerkzaamheid van de student'. Het ligt voor de hand dat we in het hoger onderwijs, waarvoor dit boek is bestemd, deze lijn voortzetten. Ook in dit boek staat de zelfwerkzaamheid van de student voorop. De student moet in staat zijn nagenoeg geheel zelfstandig de onderwerpen die we behandelen, te bestuderen.

We gaan ervan uit dat de gebruikers van dit boek geen enkele voorkennis op het gebied van bedrijfseconomie en/of bedrijfsadministratie hebben. De belangrijkste basisbegrippen uit de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie bespreken we op een heldere en overzichtelijke wijze, waarbij we veelvuldig gebruikmaken van voorbeelden, artikelen uit de krant en illustraties in de vorm van cartoons. We hopen door deze aanpak de interesse voor de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie te wekken en de student aan te sporen zich verder in dit vakgebied te verdiepen.

Het schrijven van dit boek is geen eenmansactie maar een proces waarbij veel personen betrokken zijn. We danken onze collega's van de Economische Faculteit van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) voor hun opbouwende kritieken. In het bijzonder noemen we onze collega Peter Verwey die belangrijk inhoudelijk commentaar heeft gegeven. Daarnaast bedanken we de heer Edwin ten Brinck, Manager Finance bij Gazelle, en het bestuur van Lokaal 99 voor hun bijdrage aan de praktijkvoorbeelden.

De auteurs hopen met dit boek een brug te slaan tussen enerzijds de bedrijfseconomische theorie en anderzijds de onderwijssituatie waarin bedrijfseconomische vraagstukken een rol spelen. We zullen zien dat begrippen zoals opbrengsten, kosten, geldontvangsten en gelduitgaven daarbij belangrijke pijlers zijn. De cartoon op de volgende bladzijde brengt dat tot uitdrukking.

De auteurs gaan weer van hun vrije tijd genieten en hopen dat de student(e) met de hulp van zijn of haar docent wegwijs wordt in de wereld van de bedrijfseconomie. De internetsite bij dit boek (zie www.bedrijfseconomie-inbrederverband.noordhoff.nl) speelt daarbij een belangrijke rol.



We vertrouwen erop dat deze introductie in de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie een goed inzicht geeft in de basisbeginselen van de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie en de lezer ertoe aanzet zich verder te verdiepen in deze vakgebieden. Hoewel bij het schrijven van dit boek veel personen zijn betrokken, blijven de auteurs verantwoordelijk voor de inhoud. Zij stellen uw op- en aanmerkingen zeer op prijs. Deze kunt u richten aan Noordhoff Uitgevers, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen.

Arnhem, januari 2015
A.W.W. Heezen

Inhoud

Inleiding 7

1 De betekenis van bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie 11

- 1.1 Bedrijfseconomie 12
 - 1.2 Het bedrijf en zijn omgeving 23
 - 1.3 Bedrijfsadministratie en bedrijfseconomie 25
 - 1.4 Doelstelling van een organisatie 32
 - 1.5 Het besturen van een organisatie 34
 - 1.6 Waarom is het belangrijk iets van bedrijfseconomie te begrijpen? 39
- Samenvatting 41
Begrippenlijst 42
Meerkeuzevragen 43
Vraagstukken 44

2 Financiële overzichten 51

- 2.1 Financiële informatie 52
 - 2.2 Balans, winst- en verliesrekening en liquide middelen 57
 - 2.3 Boekhoudkundige verwerking van financiële feiten 67
 - 2.4 Samenhang tussen balans, winst- en verliesrekening en liquide middelen 70
 - 2.5 Vooruitbetaalde bedragen 85
 - 2.6 Algemene indeling van de balans en winst- en verliesrekening 86
 - 2.7 Balans-lezen 95
- Samenvatting 100
Begrippenlijst 101
Meerkeuzevragen 103
Vraagstukken 107

3	Bedrijfsresultaat, opbrengsten en kosten	123
3.1	Het financiële resultaat	124
3.2	Goederen- en geldstromen	125
3.3	Geldontvangsten en opbrengsten, gelduitgaven en kosten	130
3.4	Grootboekrekeningen	138
3.5	Verwerking van eigen en vreemd vermogen	147
3.6	Berekening van het bedrijfsresultaat (EBIT)	156
3.7	Belasting toegevoegde waarde (btw)	162
3.8	Verwerking van financiële feiten	165
3.9	Voorzieningen en kosten	171
3.10	Opbrengsten	178
	Samenvatting	182
	Begrippenlijst	184
	Meerkeuzevragen	186
	Vraagstukken	188

Uitwerkingen van de zelftoetsen zonder  207

Numerieke antwoorden van de vraagstukken 210

Register 213

Inleiding


Bedrijfseconomie in breder verband

De media verspreiden dagelijks berichten over allerlei bedrijfseconomische onderwerpen. Deze berichten kunnen bijvoorbeeld gaan over bedrijven die proberen hun financiële resultaten te verbeteren door kostenbesparingen of over de verwachte groei van de productie. Bedrijfseconomische onderwerpen zijn niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en daarom is het belangrijk enige kennis te hebben van de bedrijfseconomie. In deze eerste kennismaking streven we niet naar een allesomvattende behandeling van bedrijfseconomische vraagstukken. We beperken ons tot de hoofdzaken. In eerste instantie gaat het om het onderkennen van situaties waarin zich een bedrijfseconomisch probleem kan voordoen. Welke informatie hebben we nodig om het probleem goed in kaart te kunnen brengen? Waardoor is het probleem ontstaan en wat moeten we doen om het probleem op te lossen? Het zijn allemaal vragen waar de bedrijfseconomie zich mee bezighoudt. In het moderne onderwijs zijn de opdrachten die de studenten moeten uitvoeren steeds vaker het uitgangspunt voor het opzetten van een onderwijsprogramma. Niet zozeer de afzonderlijke vakken maar het thema dat de studenten moeten bestuderen, staat centraal. Dat betekent dat studenten moeten leren over de schutting van een bepaald vakgebied heen te kijken. In deze serie geven we daartoe een eerste aanzet hetgeen ook in de naamgeving van de serie, *Bedrijfseconomie in breder verband*, tot uitdrukking komt.

Om bedrijfseconomische vraagstukken te kunnen oplossen, hebben we (financiële) informatie nodig. Bij bedrijven is de bedrijfsadministratie een belangrijke bron van deze financiële informatie. Daarin leggen we bijvoorbeeld vast over welke voorraden de onderneming beschikt, tegen welke prijzen deze goederen zijn ingekocht, van welke klanten de onderneming nog geld moet ontvangen en aan wie nog betaald moet worden. We zullen zien dat bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie veel met elkaar te maken hebben. Mede aan de hand van praktijkvoorbeelden en artikelen uit de krant lichten we de theorie van de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie toe. Daarbij geven we aan, welke oplossingen er zijn voor bepaalde bedrijfseconomische vraagstukken.

Het boek beoogt een hoge mate van integratie tussen voorbeelden, praktijk, actualiteit en bedrijfseconomische en bedrijfsadministratieve theorie. We beperken ons daarbij tot de hoofdzaken. Allelei verfijningen en verdiepingen van bedrijfseconomische en/of administratieve onderwerpen kunnen in een vervolgstudie aan de orde komen.

We concentreren ons op eenvoudige bedrijfseconomische problemen en op de mogelijke oplossingen daarvoor. Het maken van opgaven en het uitwerken van voorbeelden kunnen daarbij behulpzaam zijn. We houden een praktische benadering aan door voorbeelden te gebruiken die zowel uit de

productieve als uit de dienstverlenende sector afkomstig zijn. Het maken van bedrijfseconomische berekeningen is echter geen doel op zich. Een groot aantal opdrachten kan ook met behulp van Excel worden uitgewerkt. Deze opgaven hebben we voorzien van het internetsymbool (). Zelfwerkzaamheid van de student is een belangrijk uitgangspunt bij het schrijven van deze onderwijsmethode. Dit blijkt ook uit de opzet van de internetsite, die bij dit boek behoort (zie www.bedrijfseconomieinbrederverband.noordhoff.nl). Op de internetsite staat een Excelbestand met alle meerkeuzevragen. De student kan zijn antwoord in het Excel-bestand invullen. Bij een foutief antwoord volgt een suggestie voor verbetering of een verwijzing naar de theorie. Voor de meeste zelftoetsen en een aantal vraagstukken staat op de internetsite een stramien, dat kan worden gebruikt voor de beantwoording van de zelftoetsen en vraagstukken. Ook hier worden aanwijzingen gegeven als de student een onjuist antwoord geeft. Deze aanwijzingen kunnen betrekking hebben op een gedeelte van de theorie of op veelvoorkomende fouten. Hierdoor krijgt de internetsite een interactief karakter.

Om de zelfwerkzaamheid van de student verder te vergroten, lichten we de theorie toe met een groot aantal voorbeelden en zelftoetsen. Bovendien zijn de numerieke antwoorden van de vraagstukken achter in het boek opgenomen.

Introductie basisbegrippen bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie

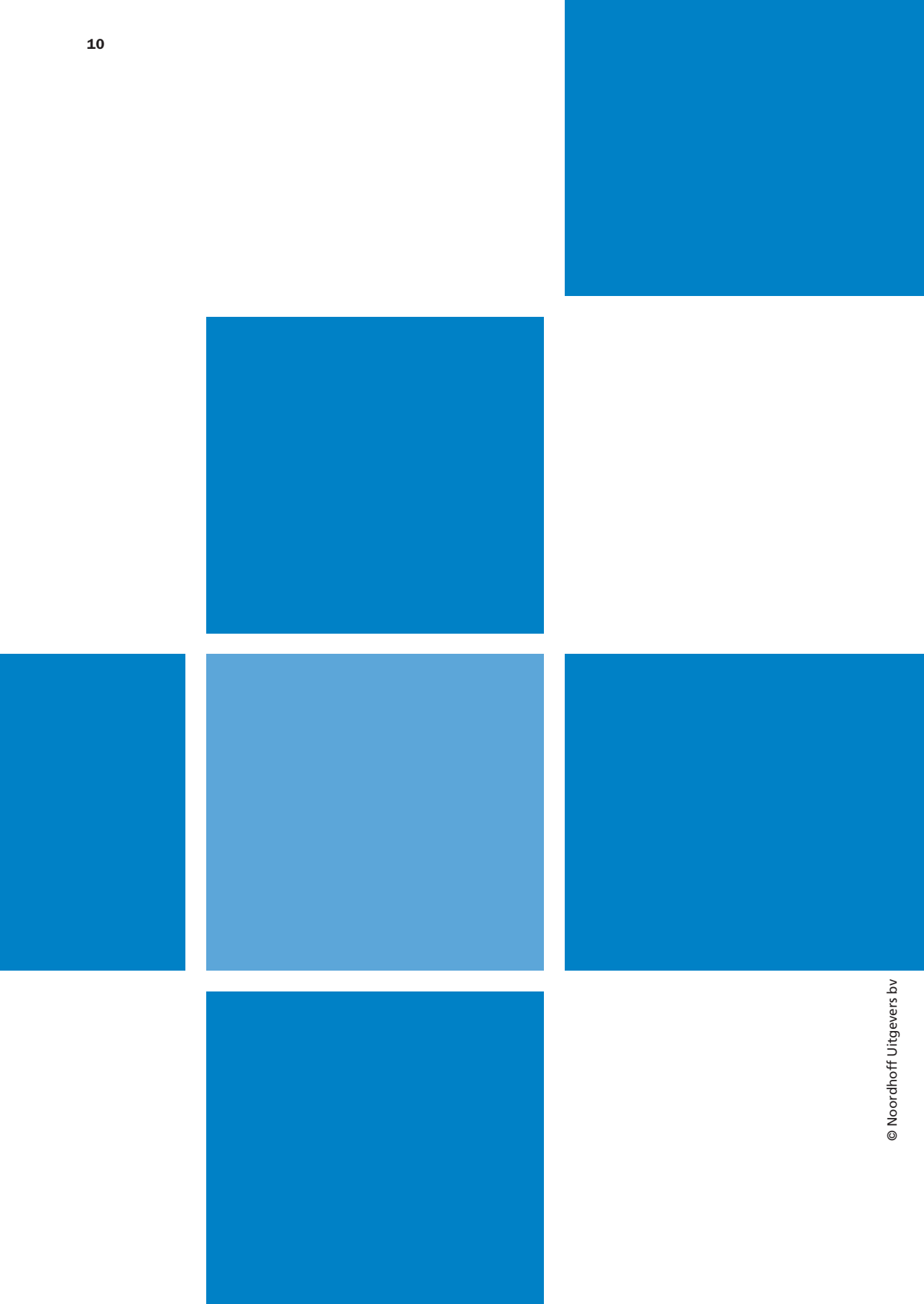
Introductie basisbegrippen bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie bestaat uit drie hoofdstukken.

In hoofdstuk 1 bespreken we waarom het belangrijk is iets te weten over bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie. Dit belang blijkt onder andere uit de inhoud van het financiële gedeelte van de krant. Daarin komen we bijna dagelijks onderwerpen tegen die direct of indirect met bedrijfseconomie of bedrijfsadministratie te maken hebben. Denk bijvoorbeeld aan bedrijven die in de problemen zijn gekomen omdat hun kosten meer bedragen dan hun opbrengsten en die daardoor verlies lijden.

We moeten in staat zijn de financiële gegevens van bedrijven, die onder meer in de media verschijnen, te begrijpen. Daarvoor is inzicht in de bedrijfseconomie en de bedrijfsadministratie noodzakelijk.

In hoofdstuk 2 behandelen we de balans, de winst- en verliesrekening en het verloop van de liquide middelen. We bespreken de gegevens die deze overzichten bevatten, hoe deze overzichten tot stand komen en welke informatie daaruit kan worden afgeleid. Met andere woorden: wat is een balans, wat is een winst- en verliesrekening, wat zijn de verbanden tussen deze overzichten en hoe moeten we ze lezen?

In hoofdstuk 3 staat het belang en de berekening van het bedrijfsresultaat op de voorgrond. Maar we besteden ook aandacht aan de samenhang en het verschil tussen geldontvangsten en opbrengsten en aan de samenhang en het verschil tussen gelduitgaven en kosten.



1

De betekenis van bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie

- 1.1 Bedrijfseconomie**
- 1.2 Het bedrijf en zijn omgeving**
- 1.3 Bedrijfsadministratie en bedrijfseconomie**
- 1.4 Doelstelling van een organisatie**
- 1.5 Het besturen van een organisatie**
- 1.6 Waarom is het belangrijk iets van bedrijfseconomie te begrijpen?**

In het dagelijks leven en in de werksituatie kom je regelmatig situaties tegen waarbij bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie een rol (kunnen) spelen. Daarom is het belangrijk iets af te weten van deze vakken. Wat betekenen deze vakken en met welke onderwerpen houden ze zich bezig?

We lichten niet alleen toe wat we onder bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie verstaan, maar geven ook de verbanden aan tussen beide vakgebieden. Bovendien zullen we aantonen dat de inzichten uit de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie niet alleen van toepassing zijn op bedrijven maar ook op organisaties die niet naar winst streven zoals onderwijsinstellingen en ziekenhuizen.

Na bestudering van dit hoofdstuk moet je een globaal beeld hebben van de inhoud van de bedrijfseconomie en de bedrijfsadministratie en van de onderwerpen die daarbij aan de orde komen.

1.1 Bedrijfseconomie

Bedrijfseconomie Wat we onder bedrijfseconomie verstaan is moeilijk in een paar woorden samen te vatten. Het begrip bedrijfseconomie is opgebouwd uit de woorden *bedrijf* en *economie*. We lichten eerst toe wat we onder bedrijf en economie verstaan. Later in deze paragraaf gaan we in op de drie deelgebieden van de bedrijfseconomie.

1.1.1 Bedrijven

De taken die in de maatschappij worden verricht, zijn over een groot aantal organisaties verdeeld. Een bouwbedrijf houdt zich bezig met het bouwen van woonhuizen, bedrijfspanden enzovoort, terwijl een accountantskantoor administratieve diensten verleent aan particulieren en bedrijven. Een organisatie die productiemiddelen omzet in goederen en/of diensten noemen we een productieorganisatie. We spreken van productie als productiemiddelen worden omgezet in een product of dienst.

De productiemiddelen van een bouwbedrijf bestaan onder andere uit stenen, cement, kruiwagens, betonmolens, elektriciteit en de arbeidsinspanning van de werknemers, die in het product woonhuis of bedrijfspand worden omgezet. Een accountantskantoor gebruikt haar productiemiddelen (kantoorgebouw, computers, printers, vakliteratuur en de arbeidstijd van de accountants) om een dienst aan haar cliënten te verlenen in de vorm van een rapport of een advies.

Maar ook de brandweer zet productiemiddelen om in een dienst: het blussen van een brand of hulp bij een verkeersongeval. Toch is er een belangrijk verschil tussen deze voorbeelden van productieorganisaties.

Het bouwbedrijf en het accountantskantoor zijn financieel-economisch zelfstandig, de brandweer is dat niet. Een organisatie is financieel-economisch zelfstandig als de *ingaaende geldstromen* (die voortvloeien uit de betaalingen van klanten voor de geleverde producten en/of diensten) meer bedragen dan de *uitgaande geldstromen* (die nodig zijn om deze producten en/of diensten te kunnen leveren).

Het zal geen verbazing wekken dat het vak bedrijfseconomie met name gaat over bedrijven die we ook wel met de naam bedrijfshuishoudingen aanduiden.

Bedrijfshuishoudingen kunnen we onderverdelen in ondernemingen en overheidsbedrijven.

Belangrijke kenmerken van een onderneming zijn:

- De gelduitgaven en geldontvangsten in verband met het omzettingsproces zijn onzeker.
- Er wordt gestreefd naar een zo groot mogelijke winst.

Overheidsbedrijven voldoen in principe niet aan deze twee kenmerken.

Het omzetten van productiemiddelen in producten of diensten is niet alleen voorbehouden aan bedrijfshuishoudingen in de *particuliere sector*.

Het omzettingsproces (= transformatieproces) kan ook door de overheid worden uitgevoerd. Onder overheid verstaan we gemeenten, provincies en het Rijk (de Nederlandse Staat).

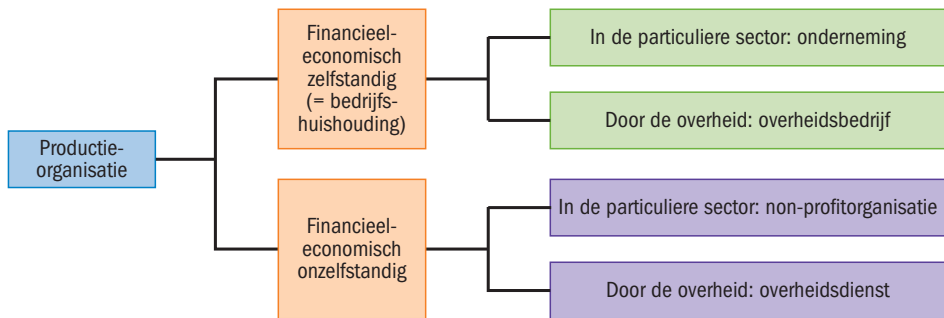
Overheidsbedrijf We spreken van een overheidsbedrijf als het transformatieproces door de overheid op financieel-economisch zelfstandige wijze plaatsvindt, zoals bij het gemeentelijk vervoerbedrijf en het gemeentelijk energiebedrijf. De betaling

(door de afnemers) aan een overheidsbedrijf is afhankelijk van de mate waarin van de prestaties van het overheidsbedrijf gebruik wordt gemaakt.

Naast overheidsbedrijven zijn er ook overheidsdiensten. De lasten van overheidsdiensten, zoals de politie en de brandweer, worden geheel of gedeeltelijk gedragen door de overheid; deze diensten zijn dan ook financieel-economisch onzelfstandig. De kosten van een overheidsdienst worden betaald uit de algemene middelen (uit de opbrengst van de belastingen) en niet of slechts ten dele door hen die van de dienst gebruikmaken. Ook in de particuliere sector komen we productieorganisaties tegen die economisch onzelfstandig zijn en niet naar winst streven. We spreken dan van non-profitorganisaties. Voorbeelden daarvan zijn scholen, universiteiten, ziekenhuizen en bibliotheken.

In figuur 1.1 geven we de verschillende soorten productieorganisaties weer.

FIGUUR 1.1 Indeling van productieorganisaties



Financieel-economisch onzelfstandig

Non-profit-organisaties

1

In het spraakgebruik komen we het begrip bedrijf tegen in woorden zoals bouwbedrijf, installatiebedrijf en schildersbedrijf. Deze bedrijven streven naar winst en vallen in de categorie ondernemingen. Daarom gebruiken we het begrip bedrijf (zonder de toevoeging overheid) als synoniem voor het begrip onderneming.

Onderneming

Een voorbeeld van een overheidsbedrijf is de kantine bij een gemeentelijk zwembad. De kantine kan ook aan derden worden verhuurd voor feesten en partijen. De kantine van het zwembad dat met overheidsgeld is gefinancierd, treedt dan in concurrentie met andere horecaondernemingen.

Overheidsbedrijf

De overheid heeft in het verleden een groot aantal bedrijven, waaronder KPN (Koninklijke PTT Nederland) en de Nederlandse Spoorwegen, geprivatiseerd. Privatiseren houdt in dat de particuliere sector de exploitatie van overheidsbedrijven van de overheid overneemt (het overheidsbedrijf wordt een onderneming). Ook probeert de overheid overheidsdiensten, zoals onderwijs, minder afhankelijk te maken van de financiering door de overheid. Bovenstaande ontwikkelingen hebben er mede toe geleid dat bedrijfseconomische principes en redeneringen op een groter aantal organisaties van toepassing zijn geworden. Niet alleen bij productieorganisaties 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 steeds belangrijkere plaats gaan innemen.

Privatiseren

ZELFTOETS 1.1

- a Geef duidelijk de verschillen aan tussen een onderneming (= bedrijf), een overheidsbedrijf, een non-profitorganisatie en een overheidsdienst.
- b Geef van iedere vorm van productieorganisaties een voorbeeld (dat nog niet in dit hoofdstuk is genoemd).

Om een indruk te geven met welke onderwerpen de bedrijfseconomie zich bezighoudt, geven we de volgende artikelen weer.

BRON: DE VOLKSKRANT, 15 AUGUSTUS 2014

Boskalis sluit succesvol eerste halfjaar af met recordwinst

VAN ONZE VERSLAGGEEFSTER

AMSTERDAM Baggeraar en maritiem dienstverlener Boskalis heeft in de eerste helft van dit jaar een recordwinst van 253 miljoen euro geboekt. Alle onderdelen van het bedrijf presteerden beter. Dat heeft Boskalis donderdag bekend gemaakt.

De omzet van de onderneming uit Parendrecht was 21 procent hoger dan een jaar geleden en steeg naar ruim 1,5 miljard euro. Boskalis wist bovendien de winst een jaar van een geleden, 123,3 miljoen euro, ruim te verdubbelen. 'Wij hebben in de eerste helft van 2014 een historisch hoog resultaat geboekt en over de hele linie van ons bedrijf zeer goed gepresteerd', zei topman Peter Berdowski van Boskalis in een toelichting. Aan het eind van de eerste zes maanden van dit jaar stond het orderboek op ruim 3,1 miljard euro. Boskalis sprak van een hoge vlootbezetting bij de baggeractiviteiten. De helft van de omzet van het concern komt van deze tak. De offshore activiteiten brachten 40 procent van de omzet binnen. Vorig jaar verlegde het baggerbedrijf de strategie naar de offshore markt en nam zeetransportbedrijf Dockwise over. Dat bedrijf zou het gekapseide

cruiseschip Costa Concordia wegslepen, maar die opdracht werd uiteindelijk ingetrokken. Wel kreeg Dockwise een flinke vergoeding betaald.

Ook de sleep- en bergingsactiviteiten To-wage en Salvage presteerden goed. Ondanks de recordwinst spreekt Boskalis van zeer uitdagende marktomstandigheden, in marge en in volume. Berdowski: 'Het extreem goede resultaat mag niet worden gezien als een reële reflectie van de huidige marktomstandigheden.' In de offshore sector wordt minder geïnvesteerd, maar toch zegt Boskalis 'voorzichtig positief' te blijven over zijn kansen in dit deel van de markt.

Ondanks de uitdagende markt verwacht Boskalis dat dit jaar de recordwinst van 366 miljoen euro die in 2013 werd behaald, wordt overtroffen. Rabobankanalist Michel Aupers waarschuwt echter dat de sterke resultaten van de afgelopen zes maanden mogelijk niet duurzaam zijn, omdat de winst deels gebaseerd is op eenmalige meevallers.

Boskalis verwacht verder over heel dit jaar investeringen te doen van circa 300 miljoen euro. Ook liet de onderneming weten in de periode 2014 tot en met 2016 voor maximaal 10 miljoen euro eigen aandelen te zullen inkopen.

Toelichting

Baggeraar Boskalis maakt bij haar werkzaamheden gebruik van grote installaties (onder meer baggerschepen). Om een gunstig resultaat te kunnen behalen is het onder meer belangrijk dat de beschikbare schepen vaak voor opdrachten worden ingezet. Dat leidt tot een hoge vlootbezetting.

BRON: DE VOLKSKRANT, 7 OKTOBER 2014

Ballast Nedam geeft opnieuw winstwaarschuwing af

VAN ONZE VERSLAGGEEFSTER

Amsterdam

Bouwbedrijf Ballast Nedam heeft maandag opnieuw een winstwaarschuwing afgegeven vanwege aanhoudende kostenoverschrijdingen op het project bij de A15 in Rotterdam. In juli meldde het bedrijf al een verlies van 87 miljoen euro op het project te moeten nemen, nu loopt dat bedrag op tot circa 100 miljoen euro. Het concern heeft bovendien te kampen met tegenvallende resultaten bij de divisie infrastructuur.

Ballast Nedam verwacht dat de kostenoverschrijdingen op het project A15 Maasvlakte-Vaanplein oplopen tot 253 miljoen euro. Eerder was nog sprake van een overschrijding van 217 miljoen euro. Het concern verwacht dat dat bedrag in het laatste kwartaal van dit jaar nog verder op loopt. Het bouwbedrijf uit Nieuwegein heeft een belang van 40 procent in het snelwegproject, dat het samen met andere bedrijven uitvoert onder de naam A-Lanes A15. Voor het verbreden van de snelweg en de bouw van een nieuwe Botlekbrug is een bedrag van 1,5 miljard euro uitgetrokken.

Ballast Nedam kreeg de opdracht eind 2012 samen met Strukton, het Oostenrijkse

Strabag en het Engelse John Laing. De bedrijven zijn verwickeld in een geschillenprocedure met opdrachtgever Rijkswaterstaat over de kostenoverschrijding. Ze hopen een deel van de gemaakte extra kosten terug te kunnen krijgen.

Ballast Nedam meldde dat de tegenvallende kosten een 'aanzienlijk effect' hebben op de kapitaalpositie. In het overleg met de top van Rijkswaterstaat wordt aangedrongen op versnelling van de afhandeling van de claims, liet de bouwer maandag weten.

De nieuwe topman Erik van der Noorda zei begin juli nog ervan overtuigd te zijn een deel van de kosten terug te kunnen krijgen. Zolang er nog géén duidelijkheid is over de hoogte van de compensatie moet het bedrijf vanwege boekhoudregels de verliezen volledig in de boeken zetten. Ballast Nedam heeft de afgelopen jaren last gehad van de crisis. De resultaten stonden onder druk door de slechte marktomstandigheden in de bouw. Sinds 2011 heeft het bouwbedrijf geen winst meer gemaakt. Vorig jaar leed het een netto verlies van 41 miljoen euro. In de eerste helft van dit jaar was het netto verlies al 51 miljoen euro. Om de kosten te drukken schrapt het bedrijf dit jaar 150 banen, eind vorig jaar gingen er al 250 banen verloren.

Toelichting

Bij grote bouwprojecten worden door het bouwbedrijf (Ballast Nedam) en de opdrachtgever (Rijkswaterstaat) vooraf afspraken gemaakt over de kosten. Als de kosten achteraf hoger uitvallen dan door het bouwbedrijf geraamd,

komen de extra kosten in principe ten laste van het bouwbedrijf. Ballast Nedam (en de andere betrokken bouwbedrijven) proberen een deel van de extra kosten te verhalen op Rijkswaterstaat.

De kranten staan dagelijks vol met informatie waarin bedrijfseconomische of bedrijfsadministratieve aspecten worden genoemd. We raden de lezer daarom aan regelmatig de financiële pagina van de dagbladen te lezen. Daaruit zal blijken dat er een groot aantal onderwerpen is waarbij de bedrijfseconomie en/of bedrijfsadministratie een rol speelt.

1.1.2 Economie

Het woord bedrijfseconomie is opgebouwd uit de woorden bedrijf en economie. Wat een bedrijf is, weten we inmiddels. Maar wat verstaan we onder economie?

Economie

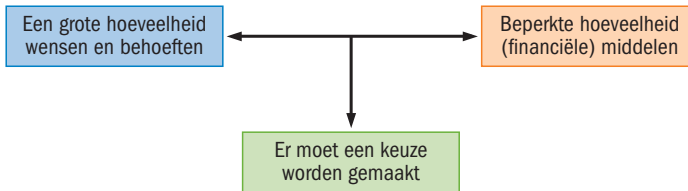
Economie gaat over het maken van keuzen. Personen en organisaties hebben vaak veel wensen of behoeften. De financiële middelen schieten doorgaans tekort om alle wensen in vervulling te laten gaan en in alle behoeften te voorzien. Er moeten keuzen worden gemaakt. Ook voor bijvoorbeeld studenten geldt dat ze moeten kiezen: gebruiken ze het beschikbare geld om te gaan stappen of om een nieuw mobieltje of studieboek te kopen? Ook zij kunnen een euro helaas maar één keer uitgeven.

De bedrijfseconomie houdt zich bezig met het maken van keuzes binnen een bedrijf, waarbij financiële aspecten (geld) een rol spelen. Zo kan de leiding van een bedrijf voor de vraag komen te staan een kapotte machine te laten repareren of een nieuwe machine aan te schaffen.

Voordat een keuze wordt gemaakt, zal zij de kosten van het repareren en de kosten van een nieuwe machine met elkaar vergelijken. We geven de kern van de economie in figuur 1.2 weer.

Het keuzevraagstuk

FIGUUR 1.2 Het keuzevraagstuk



Economie wordt vaak ook in verband gebracht met welvaart. We maken nogal eens de fout te denken dat wanneer we over meer materiële zaken beschikken (we meer geld hebben) we ook welvarender zijn. Welvaart is een relatief begrip en hangt niet alleen af van materiële zaken.

Welvaart is de mate waarin we in onze behoeften kunnen voorzien.

Tot deze behoeften behoren onder meer voeding, onderdak, kleding en vervoer, maar zeker ook de behoefte aan een gezond klimaat, gevoel van saamhorigheid (ergens bij willen horen, vriendschap) en liefde. Als we deze ruime definitie van welvaart gebruiken, maakt welzijn onderdeel uit van het begrip welvaart. Welzijn heeft dan betrekking op de niet-materiële zaken zoals contacten met de medemensen (vriendschap en liefde), behoefte aan vrije tijd en genieten van de natuur.

Om te illustreren dat meer materiële zaken niet per definitie leiden tot meer welvaart, geven we hierna een bericht weer dat op 2 oktober 2014 is verspreid door het ANP.

BRON: ANP, 2 OKTOBER 2014

Geluk als eerste prioriteit

Niet economische welvaart, maar geluk als leidraad. In Bhutan, een klein land in de Himalaya, richt de overheid zich niet op economische groei, maar op het welzijn van de burgers: het Bruto Nationaal Geluk (BNG).

Obsessie

Oud-premier van Bhutan Jigmy Y. Thinley is de komende dagen in Nederland en wil de geluksfilosofie van Bhutan promoten. Hoewel de Nederlanders tot het gelukkigste volk ter wereld behoren, valt er volgens Thinley nog heel wat te verbeteren: 'Materialisme is een obsessie en zorgt uiteindelijk niet voor duurzaam geluk.'

Pijlers

In Bhutan focust de overheid zich op alles behalve economische groei. Het BNG-model steunt op vier pijlers: goed bestuur, duurzame sociaaleconomische ontwikkeling, behoud van cultuur en behoud van natuur. Later nog toegespitst op negen domeinen: psychologisch welzijn, gezondheid, onderwijs, tijdgebruik, culturele diversiteit en weerbaarheid, goed bestuur, vitaliteit van de gemeenschap, ecologische diversiteit en kracht en levensstandaard.

Bijdragen

Op basis hiervan zijn er in Bhutan bevolkingsenquêtes en is er een periodieke index opgesteld die bepaalt hoe het ervoor staat en waar het de inwoners van Bhutan voor hun geluk nog aan ontbreekt. In de grondwet is vastgelegd dat overheidsprogramma's niet beoordeeld worden op wat

ze aan economische winst opleveren maar wat ze bijdragen aan geluk.

De visie leidt in Bhutan ook tot unieke uitwerkingen, zoals bijvoorbeeld het aanleggen van kostbare ondergrondse hoogspanningskabels die vliegongelukken van vogels voorkomen.

Verschrikkelijk leven

Maar niet iedereen is gelukkig in Bhutan. Ram Chhetri is een Bhutanese vluchteling die in de jaren '90 het land heeft verlaten. Hij behoort tot de Nepalees Hindoeïstische minderheid en moest op de vlucht slaan na steun aan de oppositie. Zijn ouders wonen nog wel in Bhutan: 'Ja, er zijn mensen in Bhutan die gelukkig zijn. Mensen uit de steden, familie van de koning. Maar de minderheden in de dorpen hebben een verschrikkelijk leven.'

Middeleeuwen

Volgens emeritus hoogleraar 'sociale condities voor menselijk geluk' Ruut Veenhoven is het zeker niet allemaal pais en vree in Bhutan. Het land scoort maar een mager zesje op zijn eigen Geluksindex. Toch vindt Veenhoven dat een hele prestatie: 'voor een land dat net uit de middeleeuwen komt, is dat bepaald niet slecht.'

Nederland scoort een kleine 8 volgens het Bruto Nationaal Geluk. Vlak onder Denemarken, dat een 8,3 haalt. Oud-premier Thinley spreekt morgen in Leusden tijdens het seminar 'Iedereen Happy' van Instituut de Baak.

De bedrijfseconomie richt zich op keuzevraagstukken waarbij met name materiële zaken een rol spelen. Daarbij kunnen zeker ook milieuaspecten en factoren die de arbeidsomstandigheden beïnvloeden aan de orde komen. De naam bedrijfseconomie suggereert dat de inzichten uit de bedrijfseconomie alleen voor bedrijven van belang zijn. Niets is minder waar. Keuzevraagstukken waarbij financiële aspecten een rol spelen, komen we in allerlei organisaties tegen. Zo heeft een tennisvereniging bij de aanleg van een nieuwe tennisbaan bijvoorbeeld de keuze uit een gravelbaan en een baan van kunstgras. Bij de keuze uit deze alternatieven spelen zowel de kosten van het aanleggen van de baan als de jaarlijkse onderhoudskosten een rol. Bij het maken van de uiteindelijke keuze kunnen inzichten uit de bedrijfseconomie van pas komen.

Ook in de politiek krijgen bestuurders met keuzevraagstukken te maken. We geven enkele voorbeelden van politieke keuzevraagstukken.

Keuzevraagstuk	Kader: randvoorwaarden waarbinnen keuze gemaakt moet worden (politieke lijn, politieke grens, politieke ruimte)
Wel of niet betaald parkeren in de binnenstad?	Betaald parkeren uitsluitend in de winkelstraten, in de nabijgelegen straten en langs de singels.
Wat is het doel van parkeerbeleid?	Doel van beleid is het vergroten van de bereikbaarheid van de binnenstad (met x%) en het beperken van de parkeeroverlast (met y%).
Hoogbouw of laagbouw?	In centrum maximale bebouwingshoogte 30 meter en elders maximaal 8 meter.
Prioriteitstelling in jeugdbeleid - welke doelgroep krijgt de meeste aandacht?	70% van het budget voor jongeren in de leeftijdscategorie 4 tot 12 jaar en 30% voor de categorie 13 tot 18 jaar.
Wel of niet subsidiëren topsport/betaald voetbal?	Gemeentelijk beleid vooral richten op breedtesport - met uitzondering van topsportlocatie voor zwemmen.
Prioriteit voor breedtesport of topsport?	Richtpunt (doelstelling): x% van de bevolking doet mee aan sportactiviteiten.

Bron: www.raadspraat.nl

De bedrijfseconomische inzichten die we in dit boek behandelen, zijn in sommige situaties ook toepasbaar op overheidsorganisaties en andere organisaties die niet naar winst streven. Begrip van de bedrijfseconomie is daarom ook van belang voor studenten die later buiten het bedrijfsleven een werkkring vinden. Dit belang neemt toe naarmate meer organisaties op basis van een bedrijfseconomische benadering worden bestuurd.

1.1.3 Financial accounting

In de bedrijfseconomie hebben we de verschillende onderwerpen die aan de orde kunnen komen, in groepen ingedeeld. 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.

BRON: HET FINANCIËELE DAGBLAD, 27 SEPTEMBER 2014

Accountantskantoren negeren eigen spelregels

AFM geeft groot aantal dossiers een onvoldoende

**Jeroen Piersma
Pieter Couwenbergh**

Amsterdam – Achttien van de veertig controledossiers van de vier grootste accountantskantoren die toezichthouder AFM heeft onderzocht, krijgen het predicaat 'onvoldoende'. KPMG heeft zelfs zeven onvoldoendes op tien dossiers. Kunnen de jaarrekeningen die onder deze dossiers liggen door de shredder? Zijn de onvoldoendes van de AFM serieuze tekortkomingen of administratieve pietluttigheden?

Bij de grote kantoren is de afgelopen jaren nog wel eens gemopperd op de AFM. De toezichthouder zou er eigen, overdreven kwaliteitscriteria op na houden en vooral kijken of alle vinkjes gezet zijn. Maar dat beeld klopt niet. De AFM legt de onderzochte dossiers langs de lat van de controlestandaarden die de accountants zelf hebben opgesteld.

Bovendien wijst de AFM in het deze week naar buiten gebrachte rapport niet op

onvolkomenheden in de dossiers. Het gaat om zaken die veel fundamenteeler zijn. De AFM heeft onderzocht of de accountant 'voldoende en geschikte controle-informatie heeft verkregen om zijn oordeel over de jaarrekening als geheel te onderbouwen'. Was dat niet het geval, dan werd het dossier als onvoldoende beoordeeld.

In de gevallen waar de dossiers een onvoldoende beoordeling hebben gekregen, heeft de AFM diverse gebreken in de controle vastgesteld. Accountants hebben de interne beheersingssystemen van het bedrijf niet grondig genoeg gecontroleerd, te weinig gekeken naar de inhoud van de bedrijfsadministratie en ze zijn ook te veel afgegaan op de informatie die door de opdrachtgevers worden verstrekt.

Onbekwaam

Accountants graven niet diep genoeg en houden zich niet aan de controleregels

Kwalificatie

Een onvoldoende betekent niet dat de jaarrekening per definitie onjuist is

Toelichting

Het is van groot (maatschappelijk) belang dat de financiële gegevens die bedrijven publiceren correct zijn. In opdracht van het bedrijf controleert een externe accountant de juistheid van de jaarrekening. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft onder meer tot taak om te controleren of accountants hun taak goed hebben uitgevoerd. Niet in alle gevallen blijkt dat het geval te zijn.

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 meer instanties en personen belangstelling hebben voor het resultaat van de onderneming. De externe belangstellenden moeten erop kunnen vertrouwen dat ondernemingen hun financiële resultaten op correcte wijze vaststellen en tijdig bekend maken. De overheid heeft daarom, met name

voor grote ondernemingen, wettelijke eisen opgesteld, waaraan de informatievoorziening aan externen moet voldoen. In het voorgaande artikel komt een aantal aspecten van deze informatievoorziening aan de orde.

1.1.4 Management accounting

Managers in een organisatie hebben ook financiële informatie nodig om beslissingen te kunnen nemen. Zo zal de directie van een onderneming, voordat ze besluit een nieuw product op de markt te brengen, willen weten wat de verwachte opbrengsten en de verwachte kosten zijn. We geven een voorbeeld uit de krant.

BRON: DE VOLKSKRANT, 9 OKTOBER 2014

Bezem gaat door bouwer BAM

VAN ONZE VERSLAGGEVER
Wilco Dekker

AMSTERDAM De vakbonden zijn geschrokken van de omvang van een nieuwe reorganisatie bij BAM. Onder het motto 'Back in Shape' moeten volgend jaar nog eens 650 banen verdwijnen bij het bouwbedrijf uit Bunnik, waarvan ongeveer twee derde in Nederland.

Volgens Rob van Wingerden, de net begonnen topman van BAM, is het bedrijf te complex. De bestuursstructuur moet eenvoudiger, aldus de opvolger van Nico de Vries, die per 1 oktober na een dienstverband van 38 jaar plaatsmaakte. De nieuwe topman wil het aantal werkmaatschappijen in Nederland terugbrengen van twaalf naar twee: Bouw & Vastgoed en Infra. Het onderdeel dat publiek-private projecten uitvoert, BAM PPP, blijft op eigen benen staan. In België worden zes werkmaatschappijen verenigd in één bedrijf.

Het merendeel van de 650 banen betreft ondersteunende functies in Nederland. De ingrepen brengen 80 tot 100 miljoen euro aan herstructureringskosten met zich mee, waarvan het merendeel betrekking heeft op de ontslagronde. Omdat er 100 miljoen wordt bezuinigd bij BAM, hadden de bonden al rekening gehouden met nieuw

banenverlies, maar niet met deze aantallen. 'Het gaat om 650 arbeidsplaatsen, dus om nog meer werknemers', zegt Willem Timmer van CNV Vakmensen. Hij wijst er op dat de laatste vijf jaar al meer dan duizend banen zijn verdwenen. Er werken nu nog 9.700 mensen bij BAM. Timmer begrijpt de ingreep wel. 'Er is gewoon te weinig werk voor de huidige structuur van BAM.'

Het bouwbedrijf zet ook in op risicobeheersing. In het verleden werd voor een te lage vergoeding ingetekend voor projecten. Door kostenoverschrijdingen moest op enkele daarvan vervolgens flink worden afgeschreven. Van Wingerden denkt dat de verliezen uit het verleden ruimschoots worden gecompenseerd met inkomsten uit nieuwe(re) klussen. De onderneming stelt nu bij elke werkmaatschappij een directeur financiën aan zodat de kosten beter in de gaten kunnen worden gehouden. 'We waren een vloot van schepen die een redelijk vrije hand hadden in het uitzetten van de koers. Voortaan is BAM één schip', stelt de nieuwe topman.

De bonden hopen dat begin volgend jaar blijkt dat er minder banen hoeven te verdwijnen dan 650. Ook de beleggers waren bezorgd. Het aandeel BAM sloot op de Amsterdamse beurs 2,8 procent lager, op 2,02 euro.

Toelichting

Het management van een organisatie heeft onder meer tot taak de financiële gezondheid van de organisatie te bewaken. In sommige gevallen zijn daarvoor ingrijpende maatregelen nodig, zoals de vermindering van het aantal werknemers en de vermindering van het aantal werkmaatschappijen.

Het verstrekken van financiële informatie om beslissingen binnen een organisatie te onderbouwen, behoort tot het werkkerrein van de interne verslaggeving. In de Engelstalige literatuur heet dat *management accounting*.

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 van de fabriek waar het product wordt gemaakt als de grondstoffen en de 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.

VOORBEELD 1.1 BUSONDERNEMING

In dit voorbeeld gaan we uit van een vervoersmaatschappij (busonderneming) die het personenvervoer in een bepaalde regio verzorgt. De leiding (het management) van de busonderneming zal onder andere informatie vastleggen over het aantal bussen dat in gebruik is, het aantal kilometers dat met de bussen wordt gereden, het brandstofverbruik en de onderhoudskosten. Ook wil de manager informatie hebben over de inkomsten uit de abonnementen en de verkochte kaartjes. Deze informatie heeft hij nodig om zijn beslissingen te onderbouwen. Zo kan de manager bijvoorbeeld overwegen een bepaalde busverbinding op te heffen. De manager zal dan de kosten die het aanhouden van een bepaalde buslijn met zich meebrengt, willen vergelijken met de opbrengsten daarvan. Op basis van de vergelijking van de opbrengsten en de kosten kan hij een beslissing nemen. Het verstrekken van informatie aan managers om hun beslissingen te kunnen onderbouwen (waaronder informatie over kosten en opbrengsten), behoort tot het werkkerrein van de management accounting.

1.1.5 Financiering

Het vakgebied financiering is het laatste onderdeel van de bedrijfseconomie dat we hier kort toelichten. Om haar werkzaamheden te kunnen uitvoeren, heeft een onderneming een groot aantal zaken nodig zoals gebouwen, machines, kantoorinrichting en voorraden. Om deze zaken te kunnen aanschaffen, zal de onderneming geld (vermogen) moeten hebben.

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

Financiering

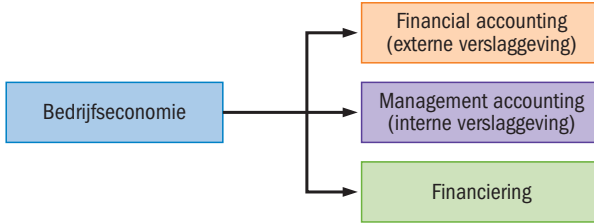
Eigen vermogen

Vreemd
vermogen

verschillende vormen van eigen en vreemd vermogen en de financiële vergoedingen die de verstrekkers van dit vermogen eisen. Onderwerpen die te maken hebben met het eigen en vreemd vermogen van een organisatie vallen onder het vakgebied financiering.

Bedrijfseconomie We geven de verschillende onderdelen van de bedrijfseconomie kort weer in figuur 1.3.

FIGUUR 1.3 Vakgebieden binnen de bedrijfseconomie



BRON: DE VOLKSKRANT, 18 APRIL 2014

Imtech zet ICT-tak in de etalage om schuldenberg te verkleinen

VAN ONZE VERSLAGGEVER
Jonathan Witteman

AMSTERDAM Imtech doet zijn ict-tak in de uitverkoop, een eerste stap om de schuldenberg van de door rampspoed achtervolgde technisch dienstverlener te verkleinen. Imtech zal zijn ict-divisie de komende tijd via een veiling verkopen, maakte het bedrijf uit Gouda donderdag bekend.

Imtech zegt zijn schuldenlast met ten minste 400 miljoen terug te willen dringen. Vorig jaar haalde de ict-tak nog een omzet van 740 miljoen euro, tegen een bedrijfsresultaat van 37 miljoen euro. Imtech kiest voor een veiling om zo veel mogelijk geld op te kunnen halen voor zijn aandeelhouders. 'Dit is een goed draaiende unit met een behoorlijke omzet in een aantal Europese landen,' zei bestuursvoorzitter Gerard van de Aast donderdag tegen BNR Nieuwsradio. 'Dus we verwachten daar goede belangstelling voor, en een goede verkoop-

prijs.' Imtech sluit niet uit dat er nog meer verkopen zullen volgen om de schuldenlast af te bouwen. Ook een uitgifte van nieuwe aandelen behoort tot de mogelijkheden. Bij de ict-divisie van Imtech werken 2.380 mensen. Ze bedienen zeventuizend klanten in Nederland, Duitsland, Oostenrijk, Zweden, België, Zwitserland, het Verenigd Koninkrijk en de Filipijnen. De tak werkt samen met ict-bedrijven als Cisco, IBM, Microsoft, Juniper en SAP.

Imtech kende in 2013 een rampjaar door grootschalige fraude bij de vestigingen in Duitsland en Polen. Vooral bij de aanleg van een pretpark in Polen bleken managers aan creatief boekhouden te doen. Het bezorgde de dienstverlener een verlies van een kleine 700 miljoen euro en degradeerde Imtech van beursfavoriet tot schlemiel. Banken sprongen uiteindelijk in de bres voor Imtech, maar in ruil daarvoor moet het bedrijf zijn 745 miljoen euro aan schulden minstens halveren, stellen de geldschieters. Behalve pretparken bouwt Imtech onder meer tunnels, sprinklerinstallaties, energie-

centrales, parkeergarages en luxe jachten. Imtech heeft wereldwijd 29 duizend werknemers, waarvan zesduizend in Nederland. Beleggers konden het donderdag wel waarderen dat Imtech zijn ict'ers op de transferlijst plaatst. Het aandeel steeg bij-

na 8 procent, veruit de grootste winst op de midkap donderdag. De technisch dienstverlener noteert nu 1,49 euro, nog altijd ver verwijderd van de koers van 11 euro begin 2011.

Toelichting

In dit artikel komt een aantal bedrijfseconomische aspecten aan de orde. Allereerst wil Imtech de omvang van het vreemd vermogen verkleinen. De aflossing van het vreemd vermogen gebeurt met de opbrengst uit de verkoop van de goedlopende ict-divisie. Imtech zou ook kunnen besluiten eigen vermogen aan te trekken door nieuwe aandelen uit te geven. Banken bleken bereid Imtech te 'helpen' onder de voorwaarde dat Imtech haar schulden zou verkleinen. Ook voor het welslagen van een eventuele aandelenemissie is een reductie van de omvang van het vreemd vermogen wenselijk.

ZELFTOETS 1.2

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



1.2 Het bedrijf en zijn omgeving

Een bedrijf leidt geen geïsoleerd bestaan maar maakt deel uit van de maatschappij. De bedrijfsleiding moet rekening houden met een grote groep van individuen en instanties buiten de eigen onderneming.

BRON: ANP, 25 FEBRUARI 2014

Strengere CO₂-norm voor nieuwe auto's

De uitstoot van Europese personenauto's wordt verlaagd. Er komen strengere CO₂-normen voor nieuwe voertuigen.

Dinsdag stemde het Europees Parlement in met het eerder bereikte akkoord hierover met de EU-lidstaten. Nieuwe auto's mogen vanaf 2021 nog maar 3,9 liter brandstof per 100 kilometer verbruiken ofwel 95 gram CO₂-uitstoot per kilometer.

Nu ligt het verbruik hoger. In 2020 moet al 95 procent van alle nieuwe auto's deze nieuwe norm halen. Duitsland blokkeerde lange tijd dit dossier. Het land wilde de nieuwe regels met vier jaar vertragen om zijn grote auto-industrie meer tijd te geven.

Superkrediet

Tussen 2020 en 2022 kunnen autofabrikanten de productie van zwaardere, minder zuinige auto's compenseren met zogeheten superkredieten voor zuinige modellen. Een zuinige auto (met een uitstoot van minder dan 50 gram per kilometer) wordt dan geteld als twee auto's. Hierdoor neemt de gemiddelde uitstoot af voor de fabrikant, aangezien deze op de totale productie en niet per auto wordt afgerekend.

De EU-lidstaten moeten de regels nog bekrachtigen, maar dat wordt gezien als een formaliteit.

Zo zal men om een onderneming te mogen beginnen aan bepaalde wettelijke eisen moeten voldoen. Bovendien zal men rekening moeten houden met de belangen van de maatschappij als geheel, waarbij aspecten zoals geluidshinder en luchtverontreiniging een rol kunnen spelen. Het voorgaande artikel is hiervan een voorbeeld.

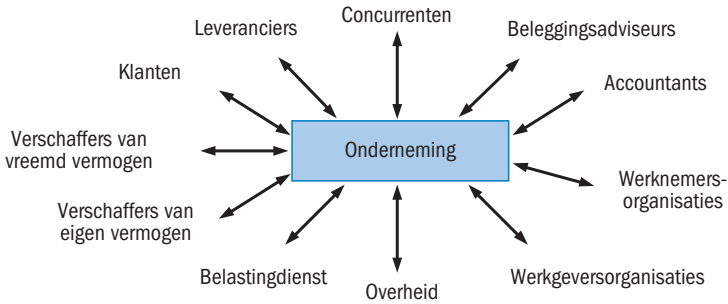
Toelichting bij het voorgaande artikel

Als gevolg van de beslissing van het Europese Parlement zal ook de Nederlandse regering waarschijnlijk de voorgestelde CO₂-norm wettelijk verplicht stellen. De regels die de overheid opstelt, bepalen mede de eisen waaraan een product moet voldoen en zijn van invloed op de kostprijs van het product.

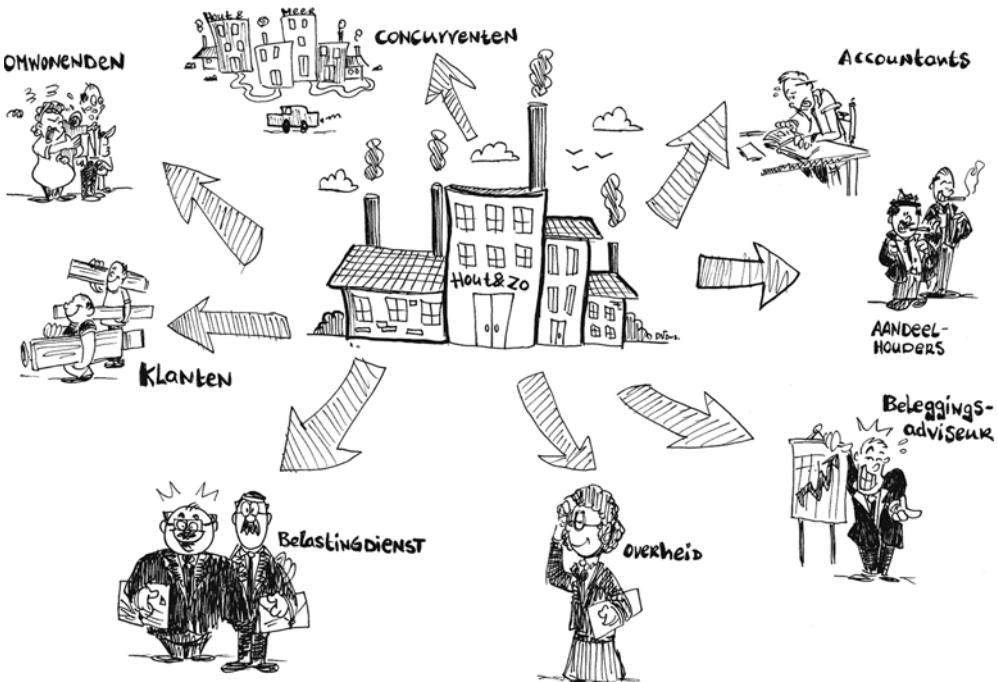
Externe relaties

In voorgaande artikelen zijn slechts enkele externe relaties waarmee een onderneming te maken kan krijgen, beschreven. In figuur 1.4 geven we een overzicht van de belangrijkste externe relaties van een onderneming.

FIGUUR 1.4 De onderneming en haar externe relaties



Een onderneming en haar omgeving



Uit de vorm van de pijlen blijkt dat de contacten tussen de onderneming en haar omgeving een tweerichtingsverkeer is: van binnen naar buiten en van buiten naar binnen. Zo verstrekt een onderneming informatie aan personen en instellingen buiten de onderneming (externe relaties) en ontvangt ze ook informatie van deze externe relaties.

VOORBEELD 1.2

Ga voor ieder van de externe relaties uit figuur 1.4 na welke economische informatie zij gebruiken en op welk deelgebied van de bedrijfseconomie (management accounting, financial accounting of financiering) deze informatie betrekking heeft.

Uitwerking

Relatie	Soort informatie die de genoemde relatie mogelijk gebruikt	Vakgebied ¹
Klanten	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens over de producten en/of diensten die worden aangeboden, zoals prijs en artikelomschrijving Gegevens over leveringsvoorwaarden 	MA MA
Leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens over de kredietwaardigheid van de onderneming 	FA
Verschaffers van vreemd vermogen	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens over de kredietwaardigheid van de onderneming (om te beoordelen of de onderneming de rente en aflossing van leningen kan betalen) 	Fi
Verschaffers van eigen vermogen (bijvoorbeeld aandeelhouders)	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens over de winstgevendheid van de onderneming Gegevens over belangrijke investeringen 	FA Fi
Werknemers-organisaties	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens op basis waarvan de arbeidsomstandigheden en de werkgelegenheid kunnen worden beoordeeld 	FA
Overheid	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens over de activiteiten die de onderneming uitvoert en de (gevaarlijke) stoffen die daarbij mogelijk vrijkomen (milieuaspecten) 	FA
Belastingdienst	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens over de bedrijfsresultaten en bezittingen van de onderneming 	FA
Beleggingsadviseurs	<ul style="list-style-type: none"> Informatie over de financiële resultaten van de onderneming 	FA
Accountants	<ul style="list-style-type: none"> Financiële gegevens die nodig zijn voor het opstellen van balans, resultatenrekening enzovoort 	FA
Werkgevers-organisaties	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens over de arbeidsvoorwaarden Gegevens over de omvang van de bedrijfsactiviteiten 	FA FA
Concurrenten	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens over die gebieden waarop de concurrenten mogelijk kunnen samenwerken (bijvoorbeeld een gezamenlijke reclamecampagne voor de branche) 	MA

¹ Financial accounting = FA

Management accounting = MA

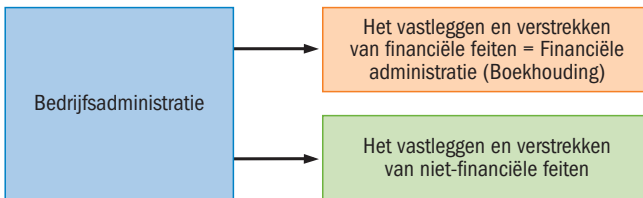
Financiering = Fi

1.3 Bedrijfsadministratie en bedrijfseconomie

Naast het vakgebied van de bedrijfseconomie is er ook het vakgebied bedrijfsadministratie.

Onder *bedrijfsadministratie* verstaan we het vastleggen en verwerken van *financiële en niet-financiële* gegevens. Zo zal een bedrijf bijvoorbeeld vastleggen van welke afnemers men nog geld te vorderen heeft en aan welke toeleveranciers men nog geld moet betalen. Daarbij wordt ook geregistreerd welk bedrag nog ontvangen of nog betaald moet worden. Dit zijn voorbeelden van het vastleggen van financiële gegevens. We noemen dit ook wel *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 ziekte, verjaardagen en datum van indiensttreding zijn voorbeelden van het vastleggen van niet-financiële gegevens. Figuur 1.5 geeft deze aspecten van de bedrijfsadministratie schematisch weer.

FIGUUR 1.5 Onderdelen van de bedrijfsadministratie



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

Financiële en niet-financiële gegevens die in de administratie zijn vastgelegd en verwerkt, vormen het cijfermateriaal voor berekeningen en analyses op basis waarvan managers beslissingen kunnen nemen. De administratie levert in dat geval de basisgegevens voor de managementinformatie. In de administratie wordt onder andere vastgelegd wat de omvang en samenstelling van de verschillende soorten voorraden zijn. Zo worden in een productieonderneming de voorraden grondstoffen, half-fabricaten en eindproducten in de administratie bijgehouden.

We geven een voorbeeld aan de hand van fietsenfabrikant Gazelle. Gazelle, opgericht in 1902, geniet landelijke bekendheid als fabrikant van fietsen.

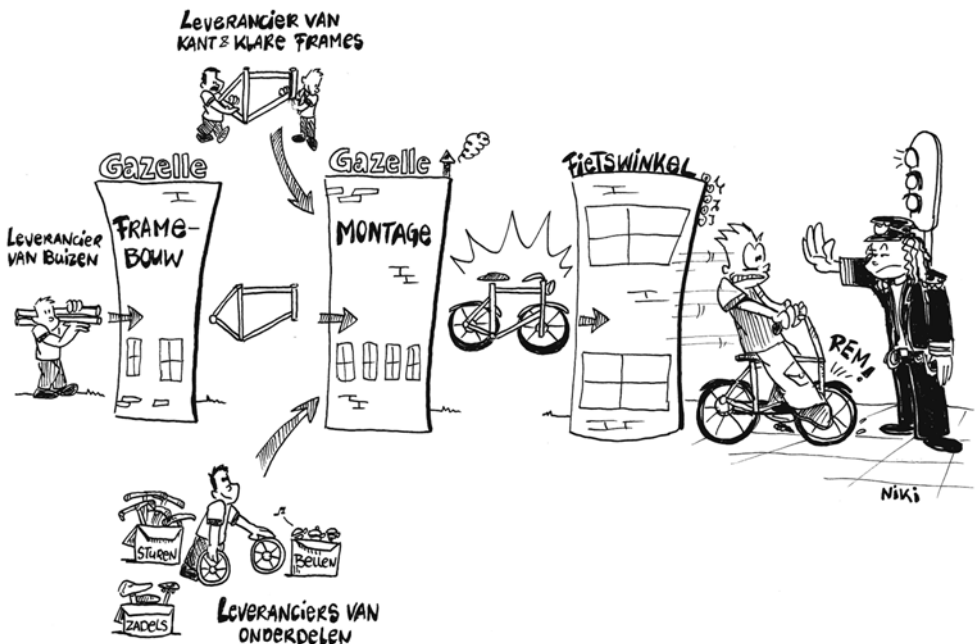
Op 14 december 2012 bereikte de totale productie van Gazelle (gemeten vanaf de oprichting) 14 miljoen fietsen. De heer Ten Brinck, Manager Finance bij Gazelle, licht toe hoe de productie van een fiets in zijn werk gaat.

‘Om een fiets te kunnen maken, moet achtereenvolgens een groot aantal activiteiten worden uitgevoerd. Er moeten buizen worden ingekocht waaruit frames voor de fietsen worden gemaakt. Het is ook mogelijk bij toeleveranciers kant-en-klare frames in te kopen. Aan het frame moeten de wielen en banden, de tandwielen, de ketting, het stuur, de trappers, de spatborden, het zadel enzovoort worden bevestigd om er een fiets van te maken. Aan het einde van iedere fase van het productieproces controleert Gazelle het tussenproduct. Uiteindelijk verlaat iedere Gazelle na een grondige eindcontrole de fabriek.’



De heer Ten Brinck met een van de Gazelle-producten.

Productieproces van een fiets



De cartoon van het productieproces van een fiets geeft een indruk van de gang van zaken bij fietsenfabrikant Gazelle. Tussen iedere fase van het productieproces wordt een voorraad aangehouden; er is een voorraad buizen, een voorraad frames, een voorraad onderdelen en een voorraad fietsen. Agent Niki controleert of de fiets niet is gestolen. Diefstal van fietsen komt ook in Nederland helaas maar al te vaak voor. Daarom voorziet Gazelle haar fietsen van speciale sloten.

De cartoon 'Productieproces van een fiets' geeft de situatie weer zoals die bij Gazelle tot 2008 bestond. Tot 2008 kocht Gazelle frames in bij toeleveranciers, maar bouwde zelf ook frames. In 2008 heeft Gazelle echter besloten alleen nog frames bij derden in te kopen. De heer Ten Brinck, Manager Finance bij Gazelle, licht enkele belangrijke argumenten die tot deze beslissing hebben geleid, kort toe. 'De afdeling framebouw van Gazelle produceerde alleen stalen frames. De trend is echter dat de fietsen steeds lichter moeten worden, waardoor de aluminium frames steeds meer aan populariteit winnen. Om deze aluminium frames zelf te kunnen produceren, zouden echter technisch hoogwaardige machines en technieken toegepast moeten worden. Dat betekent dat er hoge investeringen nodig waren. Dit zou tot een toename van de vaste kosten hebben geleid, juist in tijden waarin de productie van fietsen wat terugliep. Daarom hebben we besloten alle frames extern in te kopen. Gazelle kan nu bovendien sneller reageren op veranderingen in de markt. De frames worden bij verschillende toeleveranciers ingekocht, waardoor de flexibiliteit verder toeneemt. Mede omdat we in het verleden goede ervaringen hadden met het inkopen van frames, heeft Gazelle in 2008 besloten de eigen productie van frames te staken en uitsluitend complete frames in te kopen.'

Het vaststellen van de productieomvang is een managementbeslissing waarbij rekening wordt gehouden met beginvoorraden en verkoopverwachtingen. De commerciële afdeling zal een schatting maken van de toekomstige verkopen terwijl de bedrijfsadministratie de gegevens over de voorraden aanlevert. Zo zal de productiechef bij Gazelle tijdig willen weten hoeveel en welke typen frames er in voorraad zijn. Hij kan dan beoordelen of er voldoende frames in voorraad zijn om de vereiste hoeveelheid fietsen te kunnen bouwen. Zo niet, dan zal hij frames bijbestellen.

In 2008 is er een belangrijk segment fietsen toegevoegd aan het assortiment van Gazelle, namelijk e-bikes. De verschillende onderdelen hiervoor zoals de elektromotor, bedieningsmechanismen en accu worden door Gazelle ingekocht en in het magazijn opgeslagen. De e-bikes worden zonder accu aan de fietsenhandel geleverd. De consument beslist pas bij aankoop van de e-bike welke accu hij of zij wenst. Op dat moment bestelt de fietsenwinkel de accu bij Gazelle. Gazelle heeft allerlei varianten accu's op voorraad liggen zodat de gewenste accu snel kan worden geleverd. De fietsenwinkel plaatst de accu in de e-bike waarna de aflevering aan de consument plaatsvindt. Op basis van de productieplanning worden allerlei onderdelen voor de e-bike en de andere fietsen bij de betreffende leveranciers besteld. Hierbij wordt rekening gehouden met de afgesproken levertijden.

In de financiële administratie volgen we de goederenstroom vanaf het moment van inkoop tot en met het moment van verkoop (het logistieke proces wordt op de voet gevolgd). De verschillende fasen die een product tijdens dit logistieke proces doormaakt, worden door middel van allerlei bonnen vastgelegd. Ondernemingen die goederen inkopen, krijgen daarvan een *inkoopfactuur*. Op de inkoopfactuur staan vermeld de leverancier, de datum, de omschrijving van de goederen, het aantal en de prijs. Deze gegevens worden in de financiële administratie vastgelegd. Op het moment dat de ingekochte goederen in het magazijn worden opgeslagen, wordt een *magazijnontvangstbon* uitgeschreven. Deze bon wordt naar de financiële administratie gestuurd en daar verwerkt. De gegevens van de inkoopfactuur en de magazijnontvangstbon worden met elkaar vergeleken.

Inkoopfactuur

Magazijn-
ontvangstbon

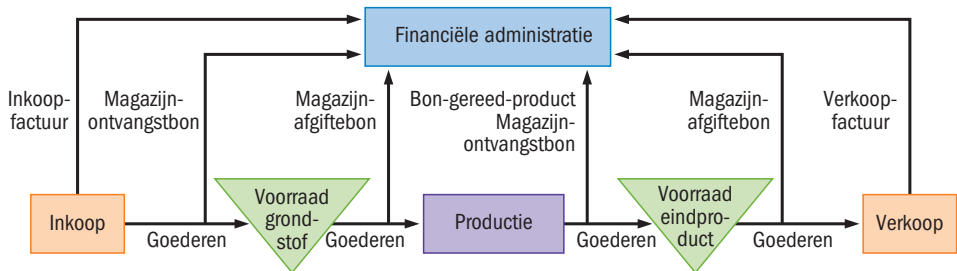
Een *magazijnafgiftebon* wordt opgesteld op het moment dat de grondstoffen van het grondstoffenmagazijn naar de productieafdeling gaan. Wanneer de eindproducten gereed zijn, wordt daarvan een *bon-gereed-product* opgesteld en worden de goederen naar het magazijn gereed product gestuurd. Daarvan wordt een *magazijnontvangstbon* gemaakt. Bij de verkoop van goederen wordt een *verkoopfactuur* opgesteld. Op het moment dat de verkochte eindproducten het magazijn verlaten, wordt een *magazijnafgiftebon* opgesteld. De gegevens die op de verschillende bonnen staan vermeld, worden in de financiële administratie vastgelegd. In figuur 1.6 geven we schematisch de administratieve vastleggingen van de logistieke processen binnen een productiebedrijf weer.

Magazijn-
afgiftebonBon-gereed-
product

Verkoopfactuur

1

FIGUUR 1.6 Relatie financiële administratie en logistieke processen



In de financiële administratie volgen we de goederenstromen in een organisatie op de voet. Voor handelsondernemingen kunnen we vergelijkbare figuren opstellen. Daarin ontbreekt dan echter het onderdeel productie.

De volgende foto is genomen op de debiteurenadministratie van fietsenfabrikant Gazelle. De debiteurenadministratie houdt bij van welke afnemers welke bedragen zijn te vorderen en wanneer de betalingen zijn ontvangen. Gazelle neemt zelf contact op met debiteuren die achter zijn met betalen om te informeren naar de reden van de betalingsachterstand.

Debiteuren-
administratie

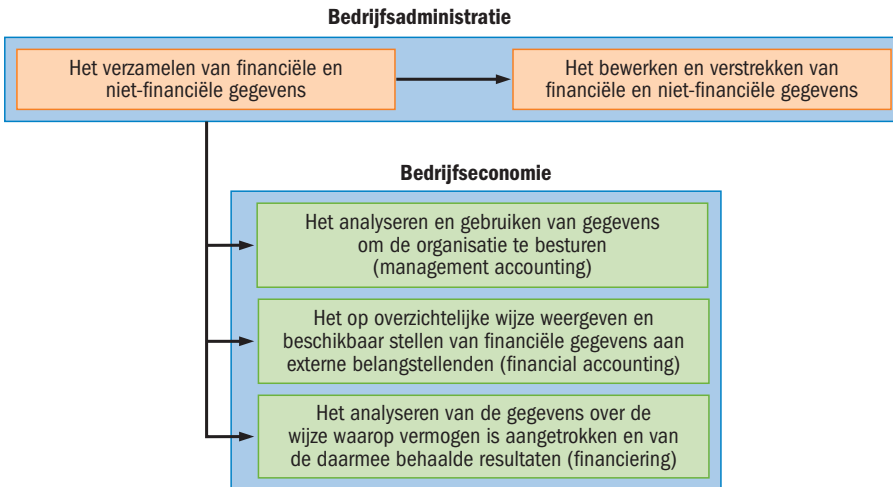
Bij het voeren van haar financiële administratie maakt Gazelle gebruik van enkele hulpmiddelen zoals computers, internet- en telefoonverbindingen en scanapparatuur. Op de foto wordt met deze hulpmiddelen gewerkt. Scanapparatuur gebruikt Gazelle onder meer om inkoopfacturen te scannen waarna deze automatisch worden verwerkt.

ZELFTOETS 1.3

Probeer je een concreet productiebedrijf voor te stellen en beschrijf in eigen woorden de goederenstromen zoals die in figuur 1.6 globaal zijn weergegeven. Geef daarbij aan wat zoal in de financiële administratie wordt vastgelegd.

We hebben toegelicht wat we onder bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie verstaan en waarmee deze vakgebieden zich bezighouden. De relaties tussen deze verschillende vakgebieden of onderdelen daarvan, geven we in figuur 1.7 weer.

FIGUUR 1.7 Relaties tussen bedrijfsadministratie en bedrijfseconomie



De wijze waarop financiële gegevens in de bedrijfsadministratie worden verwerkt, kunnen het inzicht in bepaalde bedrijfseconomische begrippen verhelderden. We zullen daarom waar nodig aandacht schenken aan de administratieve verwerking van bepaalde financiële feiten. Daaruit zal blijken dat de bedrijfsadministratie en de bedrijfseconomie nauw met elkaar zijn verbonden. Naast het begrip bedrijfsadministratie komen we het begrip boekhouding tegen. Met de boekhouding bedoelen we de vastlegging van alleen financiële gegevens terwijl de bedrijfsadministratie zowel het vastleggen van financiële als niet-financiële gegevens omvat. Het begrip bedrijfsadministratie is ruimer dan het begrip boekhouding.

Boekhouden vroeger: veel papierwerk**Boekhouden nu: met de computer****VOORBEELD 1.3**

Geef het verschil en de samenhang aan tussen management accounting, financial accounting, financiering en bedrijfsadministratie.

Zijn deze begrippen duidelijk te onderscheiden of zijn er ook overlappingen?

Uitwerking

De vakgebieden management accounting, financial accounting en bedrijfsadministratie hebben verschillende overlappingen. Hoewel we in de theorie een duidelijk onderscheid maken, is de scheidslijn in de praktijk niet altijd even duidelijk.

Zo wordt in de bedrijfsadministratie allerlei informatie over kosten vastgelegd en verwerkt, die we ook gebruiken voor het besturen van de organisatie (management accounting) of voor het opstellen van de winst- en verliesrekening die aan belangstellenden buiten de eigen organisatie beschikbaar wordt gesteld (financial accounting). De bedrijfsadministratie vervult in feite een dienst voor zowel de management accounting als de financial accounting.

Om leiding te kunnen geven aan de verkoopafdeling zijn verkoopmanagers in het bijzonder geïnteresseerd in de behaalde omzetten. Het analyseren en gebruiken van omzetgegevens om sturing aan de onderneming te kunnen geven, valt onder de management accounting. Maar ook belangstellenden buiten de organisatie (externen) zijn geïnteresseerd in deze gegevens, die daarom ook aan hen beschikbaar zullen worden gesteld (financial accounting).

Een ander voorbeeld ontlenen we aan het vakgebied financiering, dat zich onder andere bezighoudt met de samenstelling van het vermogen. Daarbij gaat het om de gewenste omvang van het totale vermogen, de verdeling daarvan over eigen en vreemd vermogen en de voorwaarden waartegen dit vermogen kan worden aangetrokken. De gegevens over de omvang van het vermogen, de te betalen rente over het vreemd vermogen en de verrichte aflossingen worden ook in de bedrijfsadministratie vastgelegd en aan externen bekend gemaakt (financial accounting).

Uit deze voorbeelden blijkt dat dezelfde financiële gegevens zowel in de bedrijfsadministratie, de management accounting, de financiering als in de financial accounting een rol kunnen spelen.



1.4 Doelstelling van een organisatie

In een organisatie werken verschillende personen samen. Deze personen hebben ieder hun persoonlijke belangen maar ze moeten ook de belangen van de organisatie dienen. We gaan ervan uit dat de persoonlijke belangen van de medewerkers binnen een organisatie ondergeschikt zijn aan de doelstelling van de organisatie. Tot de medewerkers van een onderneming behoren zowel de productiemedewerkers en het verkoop personeel als het management. De persoonlijke belangen van individuele medewerkers mogen de realisatie van de doelstelling van de organisatie niet in de weg staan. Zo zal de directeur van een onderneming die naar (zoveel mogelijk) winst streeft, zichzelf geen extreem hoge beloning mogen toekennen. Een hoog salaris voor de directeur heeft een ongunstige invloed op de hoogte van de winst van de onderneming. Daar staat tegenover dat een lage beloning de motivatie van de directeur om zich in te spannen voor de organisatie ernstig kan aantasten. Uiteindelijk kan dit een negatieve invloed op de hoogte van de winst hebben.

De doelstelling van een organisatie moet regelmatig en duidelijk met alle participanten worden gecommuniceerd. Iedereen binnen de organisatie moet van de doelstelling op de hoogte zijn zodat iedereen zijn handelen op deze doelstelling kan afstemmen. De doelstelling van de organisatie is de leidraad voor ieders handelen binnen de organisatie.

We geven enkele voorbeelden van ondernemingsdoelstellingen die we ontleenen aan het jaarverslag van Aalberts Industries over 2013. Aalberts Industries is een internationaal actieve specialist in industriële producten, systemen en processen met hoogwaardige technologische kennis. De doelstellingen van Aalberts Industries worden in algemene bewoordingen weergegeven en daarna nader uitgewerkt.

We geven de doelstellingen in het kort weer:

- stabiele winstgroei per aandeel: stabiele groei van de winst per aandeel over meerdere jaren.
- duurzame winstgevende omzetgroei: deze omzetgroei wordt gerealiseerd door autonome groei, innovatie en aanvullende overnames.
- verhoging van het kapitaalrendement: verhoging van het rendement op het geïnvesteerde vermogen.
- evenwichtige portfolio van markten en opbrengsten: een evenwichtige verdeling van het resultaat over geografische markten, marktsegmenten en klanten.
- solide balansverhoudingen:
 - eigen vermogen dat ten minste 30% van het balanstotaal bedraagt;
 - interest cover ratio = EBITDA/nettorentelasten van ten minste 4;
 - leverage ratio = nettoschuld/EBITDA maximaal 2,5;
 - gearing = nettoschuld/eigen vermogen maximaal 1,5.

Bij de doelstelling 'solide balansverhoudingen' spelen bedrijfseconomische begrippen een belangrijke rol. Dit toont nogmaals aan dat het belangrijk is te weten wat deze bedrijfseconomische begrippen inhouden.

De haalbaarheid van deze doelstellingen wordt in belangrijke mate bepaald door de marktomstandigheden en economische ontwikkelingen.

Aalberts Industries wil de aandeelhouders een solide winst bieden, die resulteert in een aantrekkelijk dividend en een waardevermeerdering van de aandelen.

Om de doelstellingen onder de aandacht van de medewerkers te brengen, kan de leiding van een organisatie bijeenkomsten (vergaderingen) houden waarin de doelstellingen worden toegelicht. Het komt ook voor dat de leiding in aparte notities of in de personeelskrant haar visie op de gang van zaken binnen de organisatie weergeeft, waarbij zij ook het belang van de organisatie kan toelichten.

Communicatie over de doelstellingen van de organisatie, coördinatie van de activiteiten en samenwerking tussen de verschillende medewerkers zijn noodzakelijk om een organisatie als een samenhangend geheel te laten werken. Zonder communicatie, coördinatie en samenwerking kan een organisatie ontaarden in een chaos, waarbij de verschillende individuen slechts hun persoonlijke belangen nastreven.

De doelstelling is niet voor iedere organisatie gelijk maar kan van organisatie tot organisatie verschillen. Een onderneming zal in het algemeen het behalen van een zo groot mogelijke winst als doelstelling hebben. Een ziekenhuis streeft echter naar het aanbieden van optimale medische zorg voor de patiënten binnen haar werkgebied (dit alles binnen de beschikbare financiële mogelijkheden). Naast eventuele financiële beperkingen moet bij het nastreven van de doelstelling ook rekening worden gehouden met de belangen van andere groeperingen in de maatschappij (de omgeving). Zo zal rekening moeten worden gehouden met wettelijke voorschriften (bijvoorbeeld milieuwetgeving, Arbo voorschriften, Hinderwet enz.), met de eisen van de werknemersorganisaties en met de wensen van de consumenten.

Ondernemen is een dynamisch gebeuren. De ondernemer moet steeds weer reageren op veranderingen in de markt, wijzigingen in de wet- en regelgeving en kostenveranderingen. In sommige gevallen zijn ingrijpende maatregelen nodig en dan spreekt men van een reorganisatie.

Ook in het volgende artikel is daar sprake van.

Bijgestelde omzetverwachting jaagt beleggers ASML schrik aan

VAN ONZE VERSLAGGEVER
Peter van Ammelrooy

AMSTERDAM ASML is woensdag onderuitgegaan op de beurs na tegenvallende kwartaalcijfers. In de eerste uren na opening van de handel verloor de koers meer dan 6 procent van zijn waarde.

Even daarvoor had ASML de resultaten over de eerste drie maanden bekendgemaakt en de verwachtingen voor het tweede kwartaal. De onthulling dat de omzet van de chipmachinemaker tot juli iets lager zal uitvallen dan eerder was geraamd joeg beleggers de gordijnen in.

Bij de presentatie van de jaarcijfers in januari was ASML nog uitgegaan van een omzet voor de eerste zes maanden van 3 miljard euro, exclusief de opbrengsten uit de levering van de nieuwste generatie chipmachines. Nu voorzien de Veldhovernaren eenzelfde omzet, maar inclusief deze EUV-systemen (extreem ultraviolet) die gemakkelijk voor zo'n 70 miljoen euro per stuk de deur uitgaan.

Volgens bestuursvoorzitter Peter Wennink is er geen reden tot zorg. Het bedrijf ligt op koers met de verwachte levering van acht EUV-machines dit jaar. Dat de omzetverwachting iets lager uitvalt, komt door aar-

zelingen bij de chipfabrikanten, aldus Wennink. Zij moeten langer nadenken over wat voor soort machines ze in de toekomst nodig denken te hebben.

De belangrijkste klanten van ASML, zoals Intel in de Verenigde Staten en Samsung in Zuid-Korea, moeten reageren op de veranderingen in de computersector. De vraag naar conventionele pc's loopt al jaren terug, terwijl de vraag naar smartphones en tablets de laatste vier jaar is geëxplodeerd. Van de *wafer steppers* die ASML in het eerste kwartaal aan zijn afnemers leverde, is 67 procent ingezet voor de fabricage van geheugenchips. Die zitten bijvoorbeeld in mobiele telefoons, waarin ze worden gebruikt voor de verwerking van gegevens en in SSD-schijven waar ze dienen voor de opslag van computerbestanden. Met 38 procent van de orders zijn de Zuid-Koreanen de grootste klanten van ASML. Intel, Samsung en het Taiwanese chipbedrijf TSMC hebben in 2012 als 'strategische aandeelhouders' gezamenlijk miljarden gestoken in de ontwikkeling van EUV en toekomstige technologieën van ASML. Vorig jaar waren er berichten dat de drie onderling overhoop lagen over de koers die hun Veldhovense hofleverancier zou moeten varen. ASML viert dit jaar zijn 30-jarig bestaan.

1.5 Het besturen van een organisatie

Als de doelstelling van een organisatie bekend is en helder is geformuleerd, kan het management (directie en leidinggevenden) beginnen met het ontwikkelen van een beleid dat erop is gericht de doelstelling te realiseren. Er moeten allerlei plannen gemaakt en uitgevoerd worden, die uiteindelijk moeten uitmonden in de realisatie van het gestelde doel.

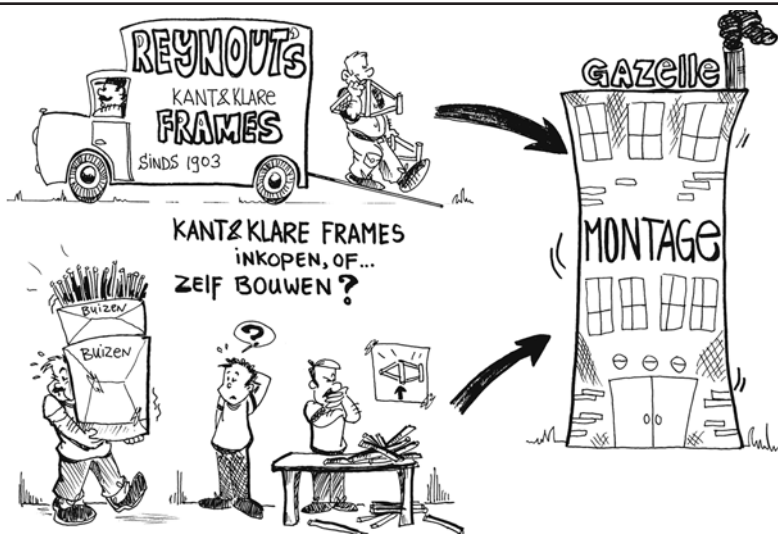
Tijdens de uitvoering van de plannen zal de leiding van de organisatie 'de vinger aan de pols willen houden'. Regelmatig zal het management nagaan of de behaalde resultaten in overeenstemming zijn met de gemaakte plannen. Als de behaalde resultaten in *negatieve* zin afwijken van de beoogde

resultaten, zal worden geprobeerd de oorzaken daarvan op te sporen en zullen passende maatregelen worden getroffen. We lichten dit toe aan de hand van fietsenfabrikant Gazelle.

De heer Ten Brinck, Manager Finance bij Gazelle, vertelt verder: 'Gazelle heeft voor het jaar 2014 als doelstelling het behalen van een markt-aandeel van 30%. Om dat te realiseren is een productie van 275.000 fietsen gepland waarvoor 275.000 frames nodig zijn. Om deze fietsen te kunnen maken worden de noodzakelijke frames ongelakt ingekocht. De lakkerij krijgt aan het begin van iedere maand van de afdeling planning door, hoeveel frames er in die maand moeten worden gelakt. Op de afdeling lakkerij zijn 55 medewerkers werkzaam: 1 chef, 2 voormannen en 52 productiemedewerkers. We gaan uit van 230 werkdagen per jaar per productiemedewerker. Bij het bepalen van het aantal werkdagen is rekening gehouden met vakantie- en feestdagen en ziekteverzuim. Met deze personele bezetting is het mogelijk gemiddeld 1.300 frames per dag te spuiten. Op jaarbasis betekent dat een productie van 230×1.300 frames = 299.000 frames per jaar. Dit is meer dan de benodigde 275.000 frames. Er is immers ook tijd nodig om frames die in eerste instantie niet aan de eisen voldoen alsnog te verbeteren en om een eventuele onverwachte toename in de vraag op te vangen. Mocht de beschikbare capaciteit tekortschieten dan zou ook aan overwerk door de werknemers in de lakkerij gedacht kunnen worden.'

Bedrijfseconomie gaat over het maken van keuzen. Voor een bepaald probleem of vraagstuk zijn meestal verschillende oplossingen mogelijk. De financiële gevolgen van de mogelijke oplossingen zijn verschillend. Daarom zal voor die oplossing worden gekozen, die de grootste bijdrage levert aan het realiseren van de doelstelling van de organisatie. Ook bij het maken van de fietsen doet zich een keuzevraagstuk voor dat we illustreren aan de hand van het productieproces van een fiets.

Frames inkopen of zelf maken?



Gazelle kan de frames zelf bouwen of kant-en-klare frames inkopen. Gazelle zal de kosten van het zelf bouwen vergelijken met de inkoopprijs van kant-en-klare frames. Daarnaast spelen kwaliteitseisen een rol bij het nemen van de uiteindelijke beslissing.

Mede op basis van aspecten als kosten, kwaliteit en flexibiliteit heeft Gazelle in 2008 besloten alleen nog frames in te kopen en de eigen afdeling framebouw te sluiten.

Wat we hiervoor kort hebben besproken, is een voorbeeld van een onderdeel van de planning-en-controlcyclus. Als een organisatie haar doelstelling heeft geformuleerd, moet zij verschillende alternatieven opsporen die tot realisatie van haar doelstellingen kunnen leiden. Er leiden immers meerdere wegen naar Rome!

Na vaststelling en vergelijking van de verschillende mogelijkheden (alternatieven) moet de onderneming een keuze maken. Het gekozen alternatief moet daarna omgezet worden in plannen voor de lange termijn. Met lange termijn bedoelen we een periode van ongeveer drie tot vijf jaar. De plannen kunnen geformuleerd worden in de trant van 'het behalen van een bepaald marktaandeel' of 'het behalen van een bepaald rendement' over het geïnvesteerde vermogen.

De langetermijnplannen worden in algemene bewoordingen weergegeven (ze hebben betrekking op hoofdlijnen, zoals ook uit de doelstellingen van Aalberts Industries blijkt) en moeten daarom worden uitgewerkt in concrete plannen voor de korte termijn. De plannen voor de korte termijn hebben meestal betrekking op een volledig, toekomstig jaar en zijn veel gedetailleerder dan de langetermijnplannen.

Voor de korte termijn worden onder andere begrotingen gemaakt van de productieomvang, de verkoopomvang, het grondstoffenverbruik en de inzet van arbeidskrachten. Denk daarbij aan het voorbeeld van Gazelle.

In deze begrotingen wordt omschreven welke activiteiten ontplooid moeten worden en welke kosten daarvoor mogen worden gemaakt. Als de ingediende begrotingen door de leiding van de organisatie worden goedgekeurd, spreken we van een budget. In een budget staat aangegeven welke activiteiten uitgevoerd moeten worden en welke kosten daarvoor mogen worden gemaakt. De budgethouder is verantwoordelijk voor het (laten) uitvoeren van de activiteiten die in het budget staan vermeld. Het budget houdt voor de budgethouder tevens een machtiging in om de in het budget vermelde kosten te maken. Zo zal de chef van de afdeling lakkerij bij Gazelle een bepaald bedrag mogen uitgeven om de vereiste 275.000 frames per jaar te lakken. Nadat de in het budget omschreven activiteiten uitgevoerd zijn, worden de behaalde resultaten vergeleken met de begrote resultaten.

Afwijkingen tussen het budget (de begrote resultaten) en de werkelijke resultaten kunnen aanleiding zijn veranderingen in de uitvoering van de werkzaamheden aan te brengen, het beleid van de organisatie bij te stellen (de planning bijstellen) of de doelstelling aan te passen.

VOORBEELD 1.4

Waardemax BV is een productieorganisatie die naar winst streeft. Om haar doelstelling (een zo groot mogelijke winst) te realiseren, maakt ze gebruik van een planning-en-controlcyclus. Waardemax BV heeft deze cyclus gesplitst in vier onderdelen:

- a beleid en strategie;
- b inrichting;
- c uitvoering;
- d toetsing en evaluatie.

Planning-en-controlcyclus

Langetermijnplannen

Kortetermijnplannen

Budget

Budgethouder

We lichten de inhoud van de vier genoemde onderdelen toe aan de hand van Waardemax BV. Daarbij besteden we ook aandacht aan de verbanden tussen de vier onderdelen van de planning-en-controlcyclus. Deze verbanden zijn weergegeven in figuur 1.8. Maar we geven eerst een toelichting bij de planning-en-controlcyclus van Waardemax NV.

Ad a Beleid en strategie

Het topmanagement zal een zodanig beleid en een zodanige strategie moeten ontwikkelen dat uitvoering ervan zou moeten leiden tot de realisatie van de doelstelling. Het formuleren van de ondernemingsdoelstelling en het uitwerken ervan in plannen voor de lange termijn vallen onder deze noemer.

Waardemax is een relatief kleine onderneming die allerlei huishoudelijke apparaten produceert en als *doelstelling* het creëren van waarde voor de eigenaren heeft. De waardecreatie komt tot uitdrukking in de toename van het eigen vermogen. Met deze doelstelling als uitgangspunt heeft het management van Waardemax een *strategie* ontwikkeld waarvan we enkele onderdelen noemen:

- het realiseren van een marktaandeel van 20% binnen vijf jaar (het is nu 10%);
- kostenreductie: de kosten per eenheid product moeten binnen vijf jaar dalen met 5% ten opzichte van het huidige kostenniveau;
- nieuwe marktsegmenten in het buitenland aanboren (tot nu toe worden de producten alleen in Nederland verkocht).

Ad b Inrichting

De organisatie moet zodanig ingericht (georganiseerd) worden, dat de taken op een efficiënte wijze over de medewerkers worden verdeeld. Zo zullen afzonderlijke functionarissen worden belast met de inkoop, de productie en de verkoop. Andere functionarissen zullen weer worden belast met de administratie of personeelszaken. De taken die binnen de organisatie moeten worden uitgevoerd, zullen over de medewerkers worden verdeeld. Daarbij moet het management er wel voor zorgen dat er een goede afstemming komt tussen de werkzaamheden van de verschillende medewerkers (interne organisatie). Ook het toekennen van budgetten aan functionarissen die voor bepaalde taken verantwoordelijk zijn, valt hieronder.

Het managementteam (MT) van Waardemax bestaat uit een algemeen directeur, een productiechef en een verkoopmanager. Ieder lid van het managementteam heeft een eigen verantwoordelijkheid en een eigen budget. In het productiebudget, dat we hierna als voorbeeld nemen, staat exact hoeveel eenheden van een bepaald product in het komende jaar moeten worden gemaakt en welke grondstofkosten daarvoor mogen worden gemaakt. Uit dit productiebudget (de productiechef is de budgethouder) blijkt dat in het komende jaar van een bepaald product 100.000 eenheden moeten worden gemaakt. Daarvoor mag $100.000 \times 2 \text{ kg} = 200.000 \text{ kg}$ grondstof worden gebruikt, die mag worden ingekocht voor €0,20 per kg. Het budget voor grondstofkosten voor dit product bedraagt (per jaar): $200.000 \times €0,20 = €40.000$.

Ad c Uitvoering

Het maken van plannen is niet voldoende, ze moeten ook worden uitgevoerd. De langetermijnplannen die door het management zijn uitgewerkt in concrete budgetten worden door de medewerkers op een lager niveau in de organisatie uitgevoerd. Na uitvoering van de werkzaamheden worden de werkelijke resultaten in de bedrijfsadministratie vastgesteld.

In de administratie van Waardemax blijkt dat het afgelopen jaar inderdaad 100.000 producten zijn voortgebracht, waarvoor 210.000 kg grondstof is verbruikt. Bovendien blijkt uit de administratie dat de grondstoffen gemiddeld voor €0,25 per kg zijn ingekocht.

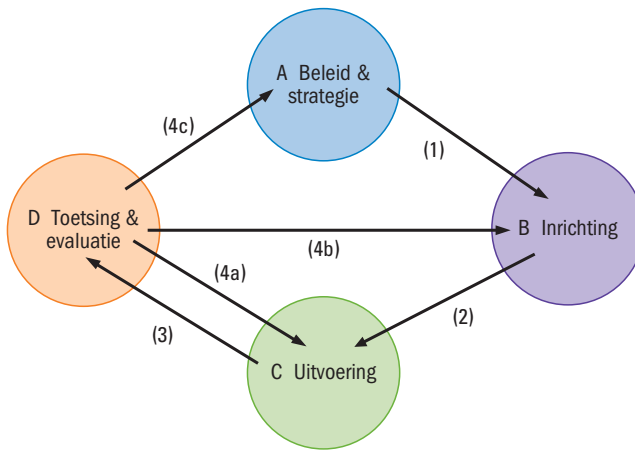
Ad d Toetsing en evaluatie

Ten slotte worden de werkelijke resultaten vergeleken met de beoogde resultaten (de doelstelling). Als die verschillen, wordt onderzocht wat daarvan de oorzaken zijn (evaluatie). Een *evaluatie* van de verschillen tussen gerealiseerde en beoogde resultaten kan aanleiding zijn de *uitvoering* van de werkzaamheden aan te passen, het planning-en-controlproces anders in te richten (*inrichting* aanpassen) en/of het *beleid en de strategie* aan te passen. Uit de gegevens van de bedrijfsadministratie blijkt dat de grondstofkosten voor dit product in werkelijkheid $210.000 \times €0,25 = €52.500$ bedragen. De toegestane kosten waren €40.000 zodat in werkelijkheid de grondstofkosten €12.500 meer bedragen dan toegestaan. Deze negatieve afwijking van het budget leidt ertoe dat de beoogde kostenreductie niet wordt gerealiseerd. Alle redenen om de oorzaken van deze negatieve afwijking op te sporen. Uit de analyse van de cijfers blijkt het volgende:

- Het grondstofverbruik bedraagt 10.000 kg meer dan toegestaan. Uit nader onderzoek blijkt dat de machine waarmee dit product wordt gemaakt verkeerd is afgesteld, waardoor dit hogere grondstofverbruik volledig kan worden verklaard. Besloten wordt de machine anders in te stellen (uitvoering aanpassen: 4a in figuur 1.8), waardoor het grondstofverbruik per product weer voldoet aan de norm (2 kg per product);
- De inkoopprijs bedraagt per kg €0,25 terwijl in het budget is uitgegaan van €0,20 per kg. Nader onderzoek brengt twee dingen aan het licht. Ten eerste, de productiechef blijkt zijn grondstoffen bij een vaste toeleverancier in te kopen, waarmee hij al jaren zaken doet. De productiechef onderhandelt niet over de inkoopprijs. Er worden ook geen offertes bij andere toeleveranciers aangevraagd en met elkaar vergeleken. Ten tweede, door schaarste op de wereldmarkt zijn de prijzen voor deze grondstof het afgelopen jaar meer gestegen dan vooraf werd ingeschat. De verwachting is dat deze prijsstijging van blijvende aard is en niet doorberekend kan worden aan de consument. Dit zet de winst onder druk.
- Op grond van de eerste constatering (geen onderhandelingen over de inkoopprijs, geen aanvraag van offertes) wordt besloten een aparte inkoopchef aan te stellen die wordt belast met de inkoop van alle grondstoffen die Waardemax nodig heeft. De inkoopchef moet bij minstens drie toeleveranciers offertes aanvragen en deze met elkaar vergelijken en indien mogelijk over de prijzen onderhandelen (aanpassing van de inrichting van de organisatie: 4b in figuur 1.8).
- De tweede constatering leidt ertoe dat Waardemax haar streven naar een kostenreductie van 5% ten opzichte van het huidige kostenniveau verlaagt naar 3% (aanpassing van het beleid: 4c in figuur 1.8).

De activiteiten die in de planning-en-controlcyclus zijn beschreven vormen een samenhangend geheel van activiteiten die elkaar over en weer beïnvloeden en elkaar steeds weer opvolgen. De nummers 1 tot en met 4 in figuur 1.8 geven de volgorde in de tijd aan. Door planning- en-control worden de doelstellingen van een organisatie concreet gemaakt (beleid en strategie), worden de voorwaarden geschapen om die doelstellingen te kunnen realiseren (inrichting) en wordt de uitvoering van de processen beheerst (toetsing en evaluatie).

FIGUUR 1.8 Planning-en-controlcyclus

**ZELFTOETS 1.4**

Geef in eigen woorden weer wat we onder de planning-en-controlcyclus verstaan en waarvoor deze cyclus belangrijk is.



1.6 Waarom is het belangrijk iets van bedrijfseconomie te begrijpen?

Voor het uitvoeren van de planning-en-controlcyclus moet veel informatie verzameld, verwerkt en geanalyseerd worden. Dit betekent dat we inzicht moeten hebben in de gevolgen van bepaalde beslissingen voor de financiële resultaten (de omvang van de winst of het verlies) en in de wijze waarop gegevens in de bedrijfsadministratie worden verwerkt. Ook moeten we begrijpen welke informatie we nodig hebben om bepaalde beslissingen te nemen en wat de (financiële) gevolgen zijn van een genomen beslissing. Door het vastleggen, verwerken, analyseren en gebruiken van allerlei financiële gegevens kan de organisatie bestuurd worden en kunnen we beoordelen of de organisatie 'op koers ligt'. Zo nodig kan deze informatie worden gebruikt om de organisatie bij te sturen.

Voor iedereen die later in een leidinggevende functie bij een organisatie gaat werken, is het belangrijk enig inzicht te hebben in hoe de financiële gegevens worden opgesteld en welke informatie eruit is te halen. De financiële gegevens kunnen betrekking hebben op een groot aantal zaken waarvan we er een aantal noemen:

- Over welke bezittingen (zoals grond, gebouwen, meubilair enz.) beschikt de organisatie?
- Over welke vormen van eigen en vreemd vermogen heeft de organisatie de beschikking?
- Welke resultaten (winst of verlies) zijn over een afgelopen periode behaald?
- Welke beslissingen zijn genomen binnen de organisatie en wat zijn de financiële gevolgen daarvan geweest?
- Wat is de omvang van de omzet over een bepaalde periode of in een bepaald land?

- Wat zijn de totale kosten van het personeel dat in dienst is van de organisatie?
- Welke goederen zijn beschikbaar voor de verkoop?
- Welke goederen zijn besteld of nog af te leveren?
- Wat kost het om een bepaald product te maken?
- Hoeveel voorraden moeten er worden aangehouden?
- Welke goederen, en in welke hoeveelheden, worden geproduceerd?

Het zijn allemaal vragen waarmee de bedrijfseconomie zich bezighoudt. Inzicht in de bedrijfseconomie is daarom van belang voor iedereen die later binnen een organisatie een managementfunctie gaat vervullen of het functioneren van een organisatie wil beoordelen.

ZELFTOETS 1.5

Geef in eigen woorden weer waarom het belangrijk is enige kennis te hebben van de bedrijfseconomie en de bedrijfsadministratie.



Het leven zit vol keuzen. Als geld daarbij een rol speelt, is het al gauw een keuzevraagstuk waarmee de bedrijfseconomie zich bezighoudt.

Samenvatting

In dit hoofdstuk hebben we in grote lijnen het werkgebied van de bedrijfs-economie verkend. De bedrijfseconomie houdt zich onder andere bezig met het analyseren en verstrekken van allerlei (financiële) gegevens die worden gebruikt om organisaties te besturen en hun resultaten te beoordelen. Management accounting richt zich op het besturen van een organisatie waarbij de planning-en-controlcyclus een belangrijke plaats inneemt. Financial accounting houdt zich bezig met het verstrekken van financiële informatie aan belangstellenden buiten de eigen organisatie. Externe belangstellenden gebruiken deze informatie om zich een oordeel te vormen over de financiële positie van de organisatie. Bij het onderdeel financiering staat het aantrekken van eigen en vreemd vermogen en het beoordelen van de financiële resultaten op de voorgrond. Om financiële gegevens te kunnen bewerken en analyseren, moeten deze eerst opgespoord en vastgelegd worden. Het op systematische wijze vastleggen van financiële gegevens is het werkgebied van de financiële administratie. De bedrijfsadministratie van een organisatie vervult in feite een dienst aan de verschillende onderdelen waaruit de bedrijfseconomie bestaat. Hoewel we de vakgebieden management accounting, financial accounting, financiering en bedrijfsadministratie zoveel mogelijk hebben onderscheiden, bestaan er ook overlappingsen. De scheidslijnen tussen de verschillende vakgebieden zijn niet altijd even duidelijk te trekken.

Begrippenlijst

Accounting	Het verzamelen, analyseren en verstrekken van financiële informatie.
Bedrijfsadministratie	Het verzamelen, vastleggen en bewerken van financiële en niet-financiële gegevens.
Bedrijfseconomie	De wetenschap die zich bezighoudt met keuzevraagstukken waarbij financiële aspecten een rol spelen. De bedrijfseconomie kunnen we onderverdelen in management accounting, financial accounting en financiering.
Financial accounting (externe verslaggeving)	Het verzamelen, analyseren en verstrekken van financiële informatie aan belangstellenden buiten de eigen organisatie.
Financiële administratie	Het verzamelen, vastleggen en bewerken van financiële gegevens (boekhouden).
Financiering	Deelgebied van de bedrijfseconomie dat zich bezighoudt met het aantrekken van vermogen en het beoordelen van de financiële resultaten van een organisatie.
Management accounting (interne verslaggeving)	Het verzamelen, analyseren en verstrekken van financiële informatie voor het besturen (managen) van een organisatie.
Non-profitorganisatie	Een financieel-economisch <i>onzelfstandige</i> productieorganisatie in handen van particulieren.
Onderneming (bedrijf)	Een financieel-economisch zelfstandige productieorganisatie in handen van particulieren.
Overheidsbedrijf	Een financieel-economisch zelfstandige productieorganisatie in handen van de overheid.
Overheidsdienst	Een financieel-economisch <i>onzelfstandige</i> productieorganisatie in handen van de overheid.
Planning-en-control	Het besturingsproces binnen een organisatie dat bestaat uit vier fasen: beleid en strategie, inrichting, uitvoering, toetsing en evaluatie.
Privatiseren	Het overbrengen van de exploitatie van een overheidsbedrijf naar de particuliere sector.
Productieorganisatie	Een organisatie die productiemiddelen omzet in een product of dienst.

Meerkeuzevragen

-
- 1.1** Het registreren van financiële gegevens behoort tot het werkterein van de:
- a** bedrijfsadministratie.
 - b** management accounting.
 - c** financial accounting.
 - d** financiering.
- 1.2** De planning-en-controlcyclus is een besturingsinstrument in het kader van de:
- a** bedrijfsadministratie.
 - b** management accounting.
 - c** financial accounting.
 - d** financiering.
- 1.3** Het uitgangspunt van de planning-en-controlcyclus is:
- a** het budget.
 - b** de planning op lange termijn.
 - c** de analyse van de verschillen tussen geplande en werkelijke resultaten.
 - d** de ondernemingsdoelstelling.
- 1.4** Het centrale uitgangspunt bij het besturen van een organisatie is gelegen in:
- a** de persoonlijke belangen van de participanten binnen de organisatie.
 - b** de randvoorwaarden die door de omgeving worden opgelegd.
 - c** de doelstelling van de organisatie.
 - d** de plannen op korte termijn.
- 1.5** Het publiceren (aan derden verstrekken) van de balans en winst- en verliesrekening van een onderneming behoort tot het werkterein van de:
- a** bedrijfsadministratie.
 - b** management accounting.
 - c** financial accounting.
 - d** financiering.
- 1.6** Welk vakgebied binnen de bedrijfseconomie houdt zich bezig met het aantrekken van vermogen?
- a** bedrijfsadministratie.
 - b** management accounting.
 - c** financial accounting.
 - d** financiering.
-

Vraagstukken

1

- V 1.1** Organisaties hebben te maken met externe relaties. Dit geldt niet alleen voor bedrijven (die naar winst streven), maar ook voor bijvoorbeeld een ziekenhuis.
Noem de externe relaties van een ziekenhuis en vermeld bij ieder van deze relaties wat de inhoud van deze relatie is.
- V 1.2** Binnen een organisatie werken verschillende participanten (met elkaar samen). Welke participanten kun je onderscheiden binnen een scholengemeenschap en welke bijdrage leveren deze participanten aan de organisatie?
- V 1.3** Je bent beheerder van een restaurant en je streven (doel) is de winst dit jaar te laten toenemen met 20% ten opzichte van de winst van vorig jaar. Stel een eenvoudige planning-en-controlcyclus voor jouw restaurant op.
- V 1.4** Fietsenfabrikant Gazelle heeft de keuze frames zelf te maken of kant en klare frames bij derden in te kopen. Noem de factoren die een rol spelen bij deze keuze en geef daarbij een korte toelichting.
- V 1.5** In de financiële administratie leggen we de financiële gegevens van de transacties binnen een organisatie vast. Deze gegevens kunnen afkomstig zijn van formulieren, zoals bonnen en/of facturen. Geef voor de volgende formulieren aan welke informatie daarop wordt vermeld en in de financiële administratie wordt vastgelegd:
- a** inkoopfactuur;
 - b** magazijnontvangstbon (ontvangen grondstoffen);
 - c** bon-gereed-product;
 - d** magazijnafgiftebon (gereed product);
 - e** verkoopfactuur.
- V 1.6** De Purchasing Managers Index (PMI), waarvan in het eerste artikel sprake is, geeft een indicatie van de verwachte economische ontwikkelingen. De PMI-index wordt opgesteld op basis van de beoordelingen van inkoopmanagers waarbij vijf belangrijke indicatoren een rol spelen: omvang van de nieuwe orders, omvang van de voorraden, productieomvang, afzet en werkgelegenheid.

BRON: HET FINANCIËELE DAGBLAD, 24 JUNI 2014

Onderzoeksbureau Markit: Economische groei eurozone zwakt licht af

AMSTERDAM Het economisch herstel in de eurozone verliest aan momentum. Vooral de situatie in Frankrijk is 'zorgelijk'. Dat blijkt uit de laatste 'flash estimates' van de inkoopmangersindices (PMI's) die het Britse onderzoeksbureau Markit becijfert voor Duitsland, Frankrijk en de eurozone als geheel. De samengestelde graadmeter voor de eurozone is in juni uitgekomen op 52,8. Dat is 0,7 punten onder het niveau in mei en duidelijk onder de 53,4 waarop de markt had gerekend. De uitslag betekent wel dat de index voor de twaalfde maand op rij boven de 50 is uitgekomen, het kantelpunt tussen economische krimp en groei. Markit benadrukt dat het gemiddelde voor het tweede kwartaal het hoogste is sinds het tweede kwartaal van 2011.

'De juni-pmi maakte van het tweede kwartaal de sterkste in drie jaar tijd, maar de daling geeft wel aan dat het herstel aan kracht verliest', stelt hoofdeconoom Chris Williamson van Markit in een toelichting. Volgens de econoom correspondeert het indexniveau van deze maand met een economische expansie in het tweede kwartaal van ten minste 0,4%. Dat is het dubbele van de groei in het eerste kwartaal. In een reactie gaf econoom Martin van Vliet van ING aan dat een dergelijk groeitempo betrekkelijk laag is. 'De verdere verzwakking van de pmi rechtvaardigt het recente besluit van de ECB om tot een verder monetaire verruiming over te gaan', schrijft Van Vliet.

BRON: HET FINANCIËELE DAGBLAD, 23 JUNI 2014

'Geen hogere rente tot 2016'

Amsterdam

De Europese Centrale Bank (ECB) zal de recordlage rente waarschijnlijk niet verhogen tot 2016. Dat zegt ECB-bestuurder Ewald Nowotny in een interview met de Oostenrijkse krant Krone. 'De rentes zullen hoger worden zodra er sprake is van duidelijke groei, dus meer dan 2%, maar volgens de huidige voorspellingen zal dat waarschijnlijk niet voor 2016 zijn', aldus de centrale bankier.

Begin deze maand verlaagde de ECB de beleidsrente van 0,25% naar 0,15%. Daarnaast werd de depositorente negatief (-0,10%), waardoor banken om overtollig daggeld bij de ECB te stallen. 'We moesten handelen om een nieuwe economische crisis te voorkomen', zegt Nowotny over dat besluit.

- a Waarom wordt met name aan inkoopmanagers gevraagd naar hun verwachtingen ten aanzien van toekomstige ontwikkelingen?
- b Wat verstaan we onder een monetaire verruiming?
- c Waarom is een monetaire verruiming gerechtvaardigd als de economische groei afzwakt?
- d Waarom zou de ECB hebben besloten de rente niet te verhogen als de economische groei niet meer bedraagt dan 2%?

BRON: HET FINANCIËLE DAGBLAD, 21 AUGUSTUS 2014

WK Voetbal en meer zon stuwen halfjaarwinst Heineken

Brouwer belooft hogere marges

Job Woudt

AMSTERDAM

Heineken kijkt terug op een naar eigen zeggen 'sterk' halfjaar. Met dank aan gunstige weersomstandigheden en het WK voetbal stegen de resultaten van het Amsterdamse brouwersconcern. Daarnaast wist Heineken sneller en dieper in de kosten te snijden dan voorzien.

Op de effectenbeurs in Amsterdam was Heineken gisteren de grote winnaar. De koers van het aandeel steeg met 8,3%, tot €57,31. De resultaten waren beter dan verwacht. Tevens reageerden beleggers opgetogen op het voornemen van de Heineken-top om de operationele winstmarge op de middellange termijn jaarlijks met 0,4 procentpunt te laten stijgen.

Heineken kende een teleurstellend 2013. Vooral het eerste halfjaar was zwak, mede door een koude en langdurige winter in Europa, gevolgd door een nat voorjaar. Dit jaar waren de omstandigheden een stuk beter. Bovendien kwamen de voetbalkampioenschappen erbovenop. Niet alleen in eigen land stimuleerden die de bierverkopen, ook in Brazilië, het thuisland van de grote concurrent AB Inbev, profiteerde Heineken hiervan.

Heineken slaagde er bovendien in de kosten snel terug te dringen. Het nog lopende besparingsprogramma – goed voor een blijvende bezuiniging van €625 miljoen – loopt tot eind dit jaar. Maar inmiddels heeft Heineken dit bedrag al bereikt door de werkzaamheden efficiënter in te richten.

In de eerste zes maanden groeide de autonome groepsomzet, dus exclusief wisselkoerseffecten en acquisities, met 4,6%. De operationele winst van Heineken steeg autonoom met 13%. Door de relatief dure euro daalt de groepsomzet wel. Die droeg in het eerste halfjaar €10,2 miljard, tegenover €10,3 miljard in dezelfde periode vorig jaar. De nettowinst bedroeg €631 miljoen, tegenover €639 miljoen. Naast de gevolgen van de duurdere euro speelt hier ook een hogere belastingafdracht een rol. De spanningen in Oekraïne hebben hoegeenaamd geen materieel effect op de resultaten van Heineken, aldus Hooft Graafland. Het bedrijf is met drieduizend werknemers en acht brouwerijen actief in Rusland, waar het ook te maken heeft met omzetsdruk. Die is echter vooral ingegeven door de accijnsverhogingen, die de regering-Poetin al enige jaren doorvoert.

- a Welke externe factoren die van invloed zijn geweest op het resultaat van Heineken worden in het artikel genoemd?
- b Waarom steeg de koers van het aandeel Heineken als reactie op het bekend worden van het resultaat van Heineken?
- c Wat wordt bedoeld met autonome groepsomzet?
- d Leg uit wat het effect is van een relatief dure dollar op de groepsomzet.

V 1.8

BRON: DE VOLKSKRANT, 11 JULI 2014

Winst Fugro zal kelderen door malaise in olie- en gasindustrie

VAN ONZE VERSLAGGEVER
Jonathan Witteman

Amsterdam Fugro heeft woensdagnacht een flinke winstwaarschuwing uitgegeven. De bodemonderzoeker lijdt onder de malaise in de olie- en gasindustrie en verwacht daardoor over de eerste helft van dit jaar aanzienlijk minder winst te maken dan verwacht.

Dat meldt het bedrijf uit Leidschendam in een persbericht. Fugro zegt een 'zwak eerste kwartaal' achter de rug te hebben. Ook de maanden erna waren 'slechter dan verwacht'. 'De ontwikkeling van de resultaten dit jaar is tot dusver teleurstellend geweest', zei bestuursvoorzitter Paul van Riel. 'Tijdens het laatste kwartaal is het steeds duidelijker geworden dat de olie- en gasmarkt verzwakt is.'

Olie- en gasbedrijven zijn dit jaar tot nu toe erg terughoudend met investeringen, waardoor Fugro minder opdrachten binnenkrijgt. Onder meer het belangrijke onderdeel Seabed Geosolutions, gespecialiseerd in seismisch onderzoek op de zeebodem, maakt een moeilijke periode door.

Het bedrijfsresultaat zal naar verwachting wel nipt positief uitvallen, maar lang niet zo hoog als de plus van 11,4 procent in de eerste helft van vorig jaar. De bodemon-

derzoeker, gespecialiseerd in het verzamelen en interpreteren van data over het aardoppervlak, zag zich gedwongen 300 tot 350 miljoen euro af te schrijven op de bezittingen.

Fugro (een afkorting van Funderingstechniek en Grondmechanica) heeft de beoogde groei voor de komende jaren naar beneden bijgesteld. Het vorig jaar uitgesproken doel om jaarlijks ruim 10 procent meer omzet te boeken blijft bij nader inzien niet realistisch. Het AEX-bedrijf verwacht dat de resultaten de komende tijd zullen aantrekken, maar de goede cijfers van vorig jaar blijven buiten bereik. Fugro draait de investeringskraan voorlopig dicht en gaat snijden in de kosten. De kwakkelende kaartendivisie zal worden gereorganiseerd.

Fugro werkt veel voor de oliesector. De cartografische gegevens van het bedrijf helpen oliebedrijven aan de beste locaties voor boorplatforms, maar zijn ook belangrijk voor telecombedrijven om te bepalen waar ze het best hun kabels over de zeebodem kunnen trekken. Maar Fugro hielp ook meezoeken naar de verdwenen Boeing 777 van Malaysia Airlines.

Op de beurs ging Fugro keihard onderuit. Rond het middaguur stond het op een verlies van 20 procent.

- a Leg uit wat het verband is tussen de activiteiten in de olie- en gasindustrie en de financiële resultaten van Fugro.
- b Wat verstaan we onder het bedrijfsresultaat?
- c Welke gevolgen heeft het naar beneden bijstellen van de oorspronkelijke doelstelling van een jaarlijkse omzetgroei van 10%?
- d Waarom draait Fugro de investeringskraan dicht en gaat ze snijden in de kosten?

BRON: DE VOLKSKRANT, 12 SEPTEMBER 2014

Steeds meer vaste banen worden flexibel contract

VAN ONZE VERSLAGGEEFSTER
Nanda Troost

DEN HAAG De Nederlandse arbeidsmarkt gaat steeds meer lijken op die van Spanje en Portugal. 'Er ontstaan bijna twee gescheiden werelden: een vaste kern werknemers met daaromheen een flexibele schil werkenden die minder rechten hebben.'

Dat zegt hoofdeconoom Peter Hein van Mulligen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) op basis van een analyse van cijfers over het tweede kwartaal. De arbeidsmarkt vertoont sinds dit jaar een licht herstel. De werkloosheid daalt doordat meer mensen aan het werk komen en ook het aantal vacatures neemt toe. Eind vorig jaar daalde de werkloosheid ook al, maar toen kwam dat doordat meer mensen zich terugtrokken van de arbeidsmarkt. De economische crisis geeft de arbeidsmarkt echter duidelijk een ander gezicht. De trend van minder vaste arbeidsrelaties wordt alleen maar versterkt, blijkt uit de cijfers van het CBS. De 200 duizend banen die zijn verdwenen worden opgevuld door flexwerkers en zzp'ers. Vooral jongeren vinden amper vast werk. Maar ook twintigers en dertigers

krijgen vooral flexibele contracten. Zo nam het aantal banen van werknemers het vorige kwartaal met zeventuizend af, terwijl er achtduizend banen voor zzp'ers bij kwamen.

Het aantal kleine zelfstandigen is in de crisisjaren vrij constant gebleven en zelfs licht gegroeid. Het CBS heeft echter geen recente cijfers over de inkomsten van zzp'ers. Het ligt volgens Van Mulligen voor de hand dat ze genoeg hebben moeten nemen met minder opdrachten tegen lagere tarieven.

Het aantal vacatures vertoont ook weer een licht stijgende lijn. In het tweede kwartaal waren er 108 duizend openstaande vacatures, 17 duizend meer dan een jaar eerder. Doordat consumenten meer geld uitgeven zijn er meer vacatures in de detailhandel en zoeken uitzendbureaus meer eigen personeel. Toch waren er in het tweede kwartaal nog altijd 6,2 keer zoveel werklozen als vacatures. Halverwege vorig jaar waren dat er nog zeven keer zoveel. Voordat de crisis in 2008 uitbrak waren er bijna evenveel vacatures als werklozen.

7.000 vaste banen zijn er het vorige kwartaal verdwenen, voor zzp'ers kwamen er 8.000 bij.

- a Welke factoren bepalen de omvang van de werkloosheid?
- b Wat is een zzp'er?
- c Wat is een flexwerker?
- d Wat is voor een bedrijf het verschil of ze werknemers in vaste dienst heeft of gebruik maakt van flexwerkers en zzp-ers?