

Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties



Noordhoff Uitgevers

Andre Heezen

6^e druk

Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties



Bedrijfseconomie

voor het besturen van organisaties

Drs. A.W.W. Heezen

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

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

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 / 16



© 2016 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) 978-90-01-86721-8
ISBN 978-90-01-86720-1
NUR 782

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

Boels Zanders	advocaten (www.boelszanders.nl)
Ernst & Young	accountants (www.ey.nl)
Flynth	accountants en adviseurs (www.flynth.nl)
SJG Weert	algemeen ziekenhuis
Linge Hotel Elst	horeca (www.lingehotelelst.nl)
Rabobank	financiële dienstverlening (www.rabobank.nl)
Van der Zee Vlees bv	producent van vlees (www.vanderzee.nl)

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

Woord vooraf bij de zesde druk

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

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

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



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

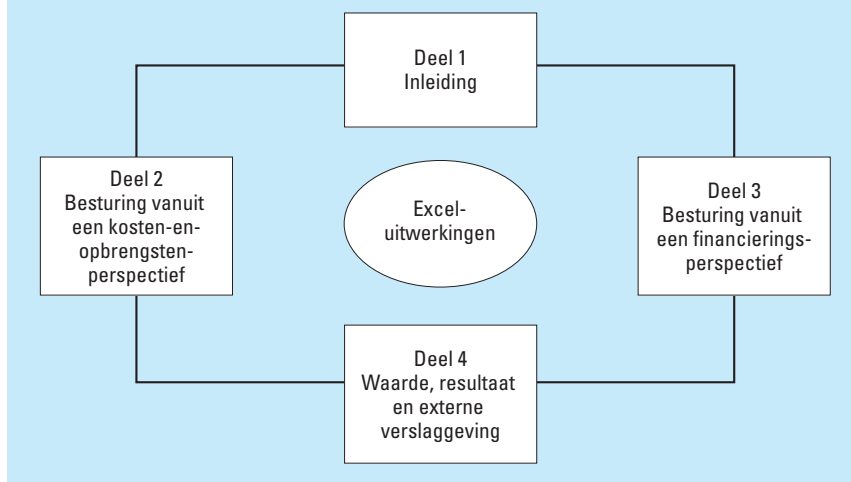
Als in het boek het symbool  voorkomt, dan staat er op de website een toelichting in de vorm van een webinstructie. Deze webinstructies hebben betrekking op diverse hoofdthema's in het boek.

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

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

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

Samenhang tussen de delen van het boek



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

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

Bedrijfseconomische benaderingen en berekeningen kunnen we niet los zien van hun context. Uitspraken zoals 'different costs for different situations' en 'different values in different situations' onderstrepen dat. Dit is ook de reden dat we in dit boek ruim aandacht besteden aan de context waarin het bedrijfseconomische vraagstuk zich voordoet.

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

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

Elst, februari 2016

Drs. A.W.W. Heezen

Inhoud

Deel 1

Inleiding 14

1 Betekenis van de bedrijfseconomie 17

- 1.1 Economie en bedrijfseconomie 18
- 1.2 Bedrijfshuishouding 25
- 1.3 Bedrijfstak en bedrijfskolom 35
- 1.4 Doelstellingen van organisaties 37
- 1.5 Concurrentieverhoudingen 44

2 Ondernemingsvormen 57

- 2.1 Persoonlijke en onpersoonlijke ondernemingsvormen 58
- 2.2 Eenmanszaak 59
- 2.3 Maatschap 62
- 2.4 Vennootschap onder firma 63
- 2.5 Commanditaire vennootschap 64
- 2.6 Naamloze vennootschap 65
- 2.7 Besloten vennootschap 72
- 2.8 Verenigingen 73
- 2.9 Stichting 75
- 2.10 Ondernemingsvormen en belastingen 75
- 2.11 Overzicht rechtsvormen 78

3 Ondernemingsplan 87

- 3.1 Onderdelen van het ondernemingsplan 88
- 3.2 Omschrijving van de activiteiten 92
- 3.3 Marketingplan 93
- 3.4 Investeringsbegroting 99
- 3.5 Personeelsplan 101
- 3.6 Financieringsplan 102
- 3.7 Liquiditeitsbegroting 105
- 3.8 Begrote winst- en verliesrekening 109
- 3.9 Begrote eindbalans 114
- 3.10 Financiële besturing 116
- 3.11 Break-evenpunt 119
- 3.12 Scenarioanalyse 121
- 3.13 Enkele slotopmerkingen 121

Deel 2

Besturing vanuit een kosten-en-opbrengstenperspectief 130

4 Kosten en kostensoorten 133

- 4.1 Gelduitgaven en kosten 134
- 4.2 Geldontvangsten en opbrengsten 139
- 4.3 Kosten van een product 140
- 4.4 Kostenindelingen 141

- 4.5 Kosten van grond- en hulpstoffen 144
- 4.6 Kosten van arbeid 150
- 4.7 Berekening van loonkosten 155
- 4.8 Kosten van duurzame productiemiddelen 166
- 4.9 Afschrijvingsmethoden 173
- 4.10 Kosten van grond 178
- 4.11 Kosten van diensten van derden 180
- 4.12 Kosten van belastingen 181
- 4.13 Kosten van vermogen 182

- 5 Kostprijsberekening 195**
 - 5.1 Kostprijs en markt 196
 - 5.2 Variabele en vaste kosten 197
 - 5.3 Integrale kostprijs 202
 - 5.4 Kostenverbijzondering 216
 - 5.5 Initiële kosten 237

- 6 Integralekostprijsmethode en variabelekosten­calculatie 247**
 - 6.1 Twee methoden om het resultaat te bepalen 248
 - 6.2 Integralekostprijsmethode 249
 - 6.3 Variabelekosten­calculatie 252
 - 6.4 Verschillen tussen de integralekostprijsmethode en de variabelekosten­calculatie 253
 - 6.5 Break-evenberekeningen 258

- 7 Budgettering en verschillenanalyse 273**
 - 7.1 Leiding van een organisatie 274
 - 7.2 Planning op lange en korte termijn 274
 - 7.3 Budgettering als sturingsinstrument 275
 - 7.4 Budgettering van een productie­onderneming 276
 - 7.5 Budgettering van kosten 277
 - 7.6 Het budgetteringsproces 279
 - 7.7 Budgettering van het productie­proces 282
 - 7.8 Vergelijking van het productie­budget en de werkelijke productie­kosten 284
 - 7.9 Budgettering van het verkoop­proces 286
 - 7.10 Vergelijking van het verkoop­budget en de werkelijke verkoop­resultaten 287
 - 7.11 Responsibility accounting 291

- 8 Beslissingondersteunende calculaties 299**
 - 8.1 Lange- en kortetermijn­beslissingen 300
 - 8.2 Investeringsselectie 301
 - 8.3 Beoordeling investerings­project 304
 - 8.4 Methoden om investerings­voorstellen te beoordelen 306
 - 8.5 Keuze uit verschillende investerings­mogelijkheden 311
 - 8.6 Vergelijking van de selectie­methoden 315
 - 8.7 Keuze van de productie­methode 320
 - 8.8 Zelf produceren of werk uit­besteden? 324
 - 8.9 Differentiële calculatie 326

Deel 3

Besturing vanuit een financieringsperspectief 334

9 Vermogensbehoefte 337

- 9.1 Bepaling van de vermogensbehoefte 338
- 9.2 Diversiteitsverschijnsel 342
- 9.3 Vermindering van de vermogensbehoefte door factoring en/of leasing 344
- 9.4 Vermindering van de vermogensbehoefte door huur en outsourcing 348
- 9.5 Werkkapitaalbeheer en Enterprise Resources Management (ERM) 349

10 Vormen van eigen vermogen 359

- 10.1 Behoefte aan eigen vermogen 360
- 10.2 Eigen vermogen 363
- 10.3 Aandelenkapitaal 365
- 10.4 Soorten aandelen 366
- 10.5 Waarde van een aandeel 367
- 10.6 Preferente aandelen 370
- 10.7 Dividendbetalingen 371
- 10.8 Emissie van aandelen 372
- 10.9 Emissieprijs 374
- 10.10 Mutaties in het aandelenvermogen 377
- 10.11 Reserves 379

11 Vormen van vreemd vermogen 389

- 11.1 Behoefte aan vreemd vermogen 390
- 11.2 Vreemd vermogen 391
- 11.3 Indeling vreemd vermogen naar looptijd 391
- 11.4 Vormen van vreemd vermogen op lange termijn 392
- 11.5 Vormen van vreemd vermogen op korte termijn 401
- 11.6 Voorzieningen 405
- 11.7 Zekerheidstelling 406
- 11.8 Financiering midden- en kleinbedrijf 407
- 11.9 Nieuwe financieringsvormen voor het MKB 413
- 11.10 Dienstverlenende organisaties zonder winst oogmerk 415

12 Analyse van de financiële structuur 423

- 12.1 Het begrip financiële structuur 424
- 12.2 Afstemming tussen vermogensbehoefte en financieringswijze 426
- 12.3 Partiële en totale financiering 427
- 12.4 Verhouding tussen vreemd en eigen vermogen 429
- 12.5 Interne financiering 430
- 12.6 Berekening van kengetallen 434
- 12.7 Rentabiliteit 436
- 12.8 Liquiditeit 449
- 12.9 Solvabiliteit 454
- 12.10 Activiteitskengetallen 457
- 12.11 Verbanden tussen diverse kengetallen 461
- 12.12 Vergelijking van kengetallen 462
- 12.13 Kasstroomoverzicht 463
- 12.14 Financiering vanuit de bank gezien 466
- 12.15 Beleggingskengetallen 475
- 12.16 Functies binnen het financieel management 477

Deel 4

Waarde, resultaat en externe verslaggeving 490

13 Waardering en resultaatbepaling 493

- 13.1 Waardering en resultaatbepaling bij een going-concern 494
- 13.2 Waardering van ondernemingen bij fusie en overname 512
- 13.3 Waardering bij faillissement 522

14 Externe verslaggeving 537

- 14.1 Externe verslaggeving vanuit een internationaal perspectief 538
- 14.2 Functies van verslaggeving 540
- 14.3 Wettelijke verplichtingen 543
- 14.4 Financieel verslag 545
- 14.5 Publicatieplicht 555
- 14.6 Hoofdindeling van de balans 558
- 14.7 Hoofdindeling van de winst- en verliesrekening 566
- 14.8 Modellen voor de balans en de winst- en verliesrekening 568
- 14.9 Rechtspleging inzake het financieel verslag 568
- 14.10 Financieel verslag als verantwoording 568

Antwoorden tussenvragen 579

Antwoorden meerkeuzevragen 587

Websites voor nadere informatie 589

Register 591

Bronvermelding illustraties 596

Inleiding

1

1 Betekenis van de bedrijfseconomie 17

2 Ondernemingsvormen 57

3 Ondernemingsplan 87



Deel 1 bestaat uit drie hoofdstukken. In hoofdstuk 1 lichten we toe wat we onder de economische wetenschappen verstaan en met welke vraagstukken zij zich bezighouden. Daarbij komt de plaats van de bedrijfseconomie binnen de economische wetenschappen aan de orde. Ook besteden we aandacht aan de doelstellingen van organisaties, die als leidraad dienen voor het te voeren beleid. Aan de hand van het Sint Jans Gasthuis in Weert lichten we de rol van de bedrijfseconomie in de gezondheidszorg toe. Tot slot van dit hoofdstuk bespreken we de factoren die de concurrentiepositie van een onderneming bepalen.

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

om een onderneming te besturen.





Eric Rikkert, algemeen directeur van het Sint Jans Gasthuis in Weert, licht toe welke bedrijfseconomische vraagstukken zich voordoen bij het leiden van een ziekenhuis. Omdat de financiële middelen van een ziekenhuis niet onbegrensd zijn, moeten er (soms lastige) keuzes gemaakt worden.



Betekenis van de bedrijfseconomie

1

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

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

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

1.1 Economie en bedrijfseconomie

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

Studenten die rond moet komen van een studiebeurs en enige bijverdiensten, zullen meestal niet over voldoende financiële middelen beschikken om alles aan te schaffen wat ze willen. Ze zullen hun behoeften en wensen naar belangrijkheid rangschikken en een keuze moeten maken.

Hetzelfde geldt zeker ook voor een ziekenhuis. Aan de hand van het Sint Jans Gasthuis in Weert (zie www.sjgweert.nl) geven we een voorbeeld van een keuzevraagstuk dat speelt bij een ziekenhuis. SJG Weert is een basisziekenhuis. Dat betekent dat dit ziekenhuis de meest voorkomende medische handelingen verricht. Daarnaast heeft het ziekenhuis twee speerpunten: ouderenzorg en oncologie (behandeling van kankerpatiënten).

■ Voorbeeld 1.1 Algemeen ziekenhuis SJG Weert

De kosten van de gezondheidszorg stijgen van jaar tot jaar. In het jaar 2005 bedroegen deze kosten circa €42 mrd, terwijl dit bedrag in 2014 al is gestegen naar circa €73 mrd. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de overheid probeert de kosten van de gezondheidszorg te bewaken. Ziekenhuizen doen dit onder meer door met de ziektekostenverzekeraars (zoals VGZ, CZ en Menzis) te overleggen over:

- a het maximale bedrag dat aan verzekerde zorg uitgegeven mag worden. Jaarlijks maken de ziektekostenverzekeraars afspraken met de ziekenhuizen over het aantal behandelingen dat ze willen vergoeden in het komende jaar en tegen welke vergoeding.
- b het plafond van de vergoedingen. Als het ziekenhuis meer zorg verleent dan het plafond, dan krijgt het ziekenhuis het meerdere niet vergoed. Dit betekent dat ziekenhuizen aan het begin van ieder jaar weten hoeveel zij in totaal te besteden hebben.

Voor ziekenhuizen is het belangrijk dat ze niet meer behandelingen verrichten dan is afgesproken met de ziektekostenverzekeraars en dat de kosten ook niet hoger zijn dan het tarief dat ze voor een bepaalde behandeling vergoed krijgen van de ziektekostenverzekeraars. Daar staat echter tegenover dat een ziekenhuis geen patiënten wil weigeren of doorsturen naar een ander ziekenhuis omdat zij maximale patiëntenzorg wil bieden in haar werkgebied. Dit is het dilemma waar ziekenhuizen voor staan.

De directie van een ziekenhuis moet de goederen- en geldstromen binnen een ziekenhuis nauwkeurig volgen. Het aantal en de aard van de verrichte medische handelingen mogen niet te veel afwijken van de afspraken die met de ziektekostenverzekeraars zijn gemaakt. Bovendien moet de efficiëntie van de organisatie worden bewaakt, want de kostprijs van een behandeling mag in principe niet hoger uitvallen dan het tarief dat door de ziektekostenverzekeraars wordt vergoed. Daarnaast moet er een zekere marge zijn voor innovaties en extra zorg. De uitdaging voor ziekenhuizen is om binnen het beschikbare budget maximale zorg te leveren. De optimalisatie van (logistieke) processen is daarvoor een voorwaarde.

De bewaking van de efficiëntie, het berekenen van de kostprijs en het bewaken van de goederen- en geldstromen zijn belangrijke onderwerpen binnen de bedrijfseconomie. Uit dit voorbeeld blijkt dat inzichten uit de bedrijfseconomie ook belangrijk zijn voor het besturen van een organisatie die niet naar winst streeft. Voor nadere informatie zie: www.sjgweert.nl.



Tussenvraag 1.1

Stel dat je zelf een eigen onderneming zou willen beginnen.

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

De directie van SJG Weert moet bij het besturen van het ziekenhuis verschillende keuzes maken. Het geld dat ze besteedt voor bijvoorbeeld een nieuwe operatiekamer kan niet worden gebruikt voor personele uitbreiding, het financieren van innovaties of het uitbreiden van de patiëntenzorg. Daar komt bij dat investeringen in kwaliteit (de arts wil vaak de nieuwste apparatuur) door het bestuur moeilijk zijn te beoordelen doordat dat specifieke vakkennis vereist.

Economie

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

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

Schaarste

Economische wetenschap

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

Economisch principe

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

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

Welvaart

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

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

Economisch handelen

De economische wetenschap bestudeert het handelen van de mens dat gericht is op een vergroting van zijn welvaart. De mate van welvaart

hangt niet alleen af van de hoeveelheid beschikbare financiële middelen. Zeker tegenwoordig spelen ook andere factoren zoals milieu, energieverbruik, arbeidsomstandigheden en de behoefte aan vrije tijd een belangrijke rol bij het bepalen van de mate van (persoonlijke) welvaart.

Omdat dit handelen van de mens vanuit verschillende gezichtspunten kan worden bestudeerd, wordt de economische wetenschap opgesplitst in algemene economie en bedrijfseconomie.

Algemene economie

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

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

Snellere economische groei in Nederland

Van onze redacteur

Amsterdam • De Nederlandse economie groeit in 2015 en 2016 met 1,75%. Dat stelt de Rabobank in een woensdag gepubliceerd Economische Kwartaalbericht. Als verdere geopolitieke onrust uitblijft en het vertrouwen herstelt, kan de groei volgens de economen van Rabobank hoger uitvallen. 'Dit is hard nodig gezien de schade die de crisis de afgelopen jaren heeft aangericht en waarvan ons land nog niet is hersteld.'

Het economisch herstel is breed gedragen: export, private investeringen én particuliere consumptie nemen volgens Rabobank allemaal toe.

Het herstel van de economie doet zich op een breed front voor, aldus Rabobank

Vorige week kwam het Centraal Planbureau (CPB) met soortgelijke conclusies. Het CPB

gaat voor 2015 uit van een economische groei van 1,7%, terwijl de economie volgend jaar 1,8% kan groeien.

Volgens Rabobank zal de groei in 2015 en 2016 versnellen en minder afhankelijk worden van uitvoer. Maar wat in de crisis verloren is gegaan, is nog niet teruggekomen. 'Wij verwachten dat het Nederlandse inkomen per hoofd van de bevolking eind 2016 nog steeds onder het niveau van voor de crisis zal liggen', aldus Rabobank-econoom Martijn Badir.

Evenals bijvoorbeeld het CPB ziet ook Rabobank dat de arbeidsmarkt zich aan het herstellen is, al gaat dat langzaam. Mensen die zich eerder van de arbeidsmarkt terugtrokken – en dus niet meer meetelden in het werkloosheidscijfer – melden zich nu weer aan het arbeidsfront. 'Voor 2016 voorzien we nog steeds een onbevredigend hoge werkloosheid van 6,5%.' ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 12 maart 2015

Bedrijfseconomie

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

De bedrijfseconomie kunnen we onderverdelen in de volgende vakgebieden:

- financial accounting
- management accounting
- financiering.

Financial accounting

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

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

Management accounting

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

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

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

Externe
verslaggeving
Financial accounting

Management
accounting

Financiering

Financiering

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

Eigen vermogen

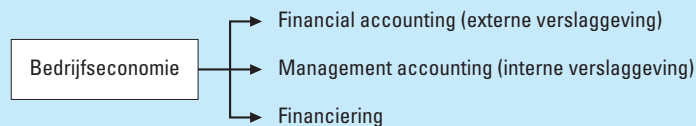
Het vermogen kan afkomstig zijn van de eigenaren van het bedrijf. We spreken dan van eigen vermogen. Ook kunnen niet-eigenaren, zoals banken, vermogen beschikbaar stellen aan een onderneming. Een lening die door een bank aan een onderneming is verstrekt, is een voorbeeld van vreemd vermogen. De financiering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

Vreemd vermogen

Onderwerpen die te maken hebben met het eigen en vreemd vermogen van een organisatie vallen onder het vakgebied financiering.

We geven de verschillende onderdelen van de bedrijfseconomie kort in figuur 1.1 weer.

Figuur 1.1 Vakgebieden binnen de bedrijfseconomie



Tussenvraag 1.2

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

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

Bedrijfsadministratie

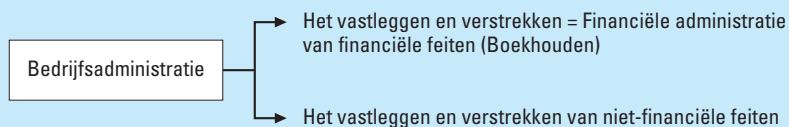
Bedrijfsadministratie

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

Financiële administratie

Deze laatste voorbeelden maken onderdeel uit van de bedrijfsadministratie, maar niet van de financiële administratie. Figuur 1.2 geeft de verschillende onderdelen van de bedrijfsadministratie schematisch weer.

Figuur 1.2 **Onderdelen van de bedrijfsadministratie**



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

Management-informatie

Commerciële economie

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

Commerciële economie

Ondernemersvertrouwen

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

Wat is de PMI?

De Purchasing Managers Index (PMI) is een verzamelindex naar afnemend gewicht samengesteld uit de indexen van nieuwe orders, productie, werkgelegenheid, levertijden en voorraad ingekocht materiaal. In Nederland wordt de PMI opgesteld door de NEVI (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement). Om de PMI vast te stellen werkt NEVI samen met het Engelse onderzoeksbureau Markit dat wereldwijd vele PMI's opstelt.

In Nederland vullen ongeveer 300 inkoopmanagers de maandelijkse enquête van Markit in. Dit zijn inkopers die in de industrie werken bij bedrijven die minimaal 10% van het BBP vertegenwoordigen. Gevraagd wordt naar productie, nieuwe orders, exportorders, ingekocht materiaal, inkoopprijs, werkgelegenheid, levertijden, voorraad ingekocht materiaal en voorraad gereed product. Een PMI-score van 50 duidt erop dat er geen verandering heeft plaatsgevonden. Onder de 50 geeft een daling aan en boven de 50 duidt op een groeiende economie. Hoe groter de afwijking is, hoe groter ook de mate van verandering is.

Grootste groei werkgelegenheid in 17 maanden, NEVI PMI in mei 2015 komt uit op 55.5

De NEVI PMI wordt op de eerste werkdag van iedere maand gepubliceerd.

De NEVI PMI steeg van 54.0 in april naar 55.5 in mei, het hoogste cijfer sinds december 2013. Eén van de redenen voor dit goede cijfer was de groei van de werkgelegenheid, die de sterkste toename liet zien sinds november 2013. Wel bleef deze groei nog steeds bescheiden.

De productie nam voor de vijftiendste maand op rij toe, deze maand bovendien in de grootste mate sinds november vorig jaar.

De stijging van de nieuwe orders was de grootste sinds december 2013 en de buitenlandse orders namen toe in de grootste mate in vijf maanden. De hoeveelheid onvoltooid

of nog niet uitgevoerd werk bleef hetzelfde, na een periode van zestien maanden waarin de achterstanden daalden.

De hoeveelheid ingekochte materialen was in mei opnieuw groter en liet deze maand de sterkste stijging zien sinds november 2014.

De voorraad ingekochte materialen daalde voor de dertiende maand op rij. De levertijden waren opnieuw langer, deze maand was de verslechtering bovendien de grootste in vier jaar.

De inkooprijzen stegen aanzienlijk: de stijging was de grootste in zeventien maanden. De verkoopprijzen daarentegen werden voor de tweede maand op rij lager, zij het beperkt. ■

Bron: www.nevi.nl

1.2 Bedrijfshuishouding

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

Bouma¹ omschrijft een bedrijfshuishouding als volgt.

Bedrijfshuishouding

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

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

1.2.1 Productie

Productie

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

Productiemiddelen

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

Consumptie

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

De productie kan verschillende vormen aannemen:

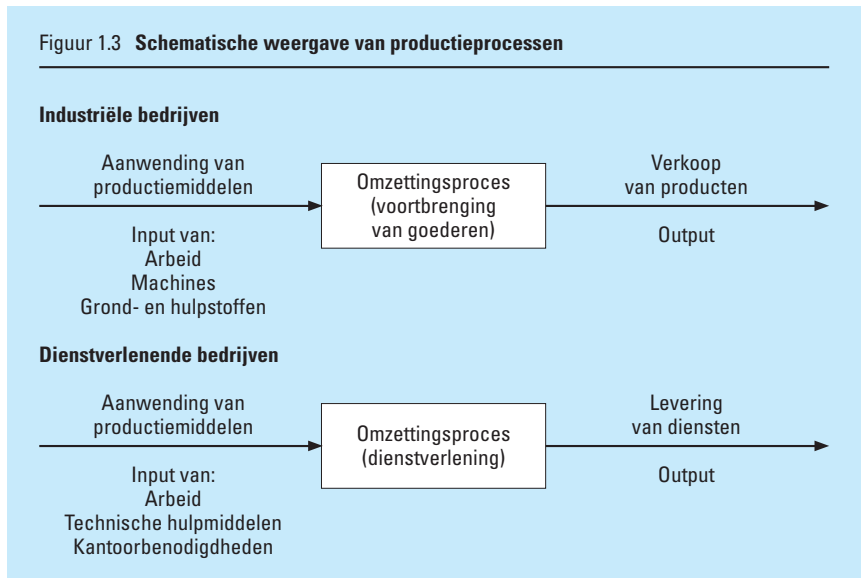
- uiterlijke vormverandering (door industriële bedrijven); graan wordt bijvoorbeeld omgezet in brood;
- verhandeling van goederen (door handelsondernemingen);
- verplaatsing van goederen (door transportondernemingen);
- opslag van goederen (door pakhuizen);
- dienstverlening (bijvoorbeeld door advieskantoren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

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

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



Figuur 1.3 Schematische weergave van productieprocessen



1.2.2 Organisatie

Organisatie

Participanten

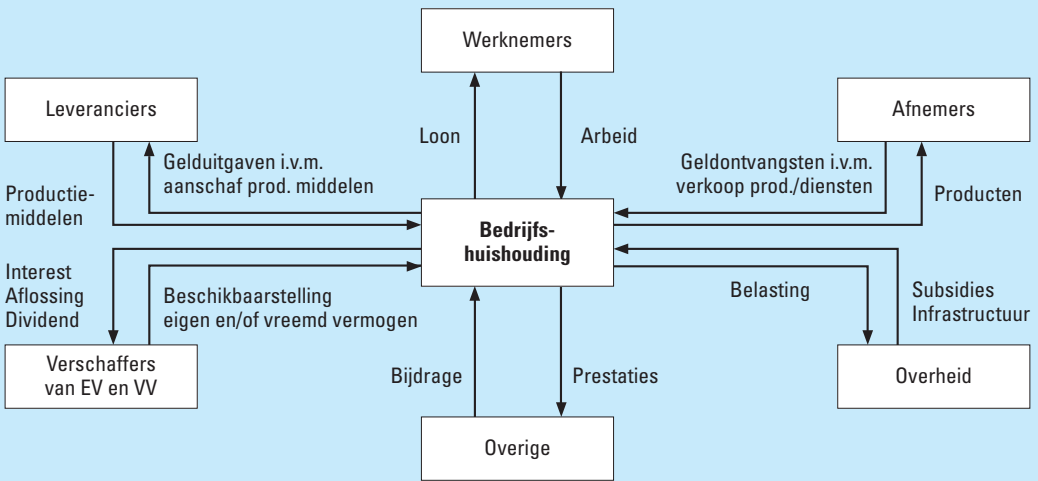
Een organisatie is een samenwerkingsverband tussen personen met het doel hun persoonlijke belangen te bevorderen. De in een organisatie samenwerkende personen worden participanten genoemd. De deelnemers in een organisatie hoeven niet altijd gelijk gerichte belangen te hebben. Wel geldt dat de participanten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

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

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

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

Figuur 1.4 De bedrijfshuishouding en haar relaties

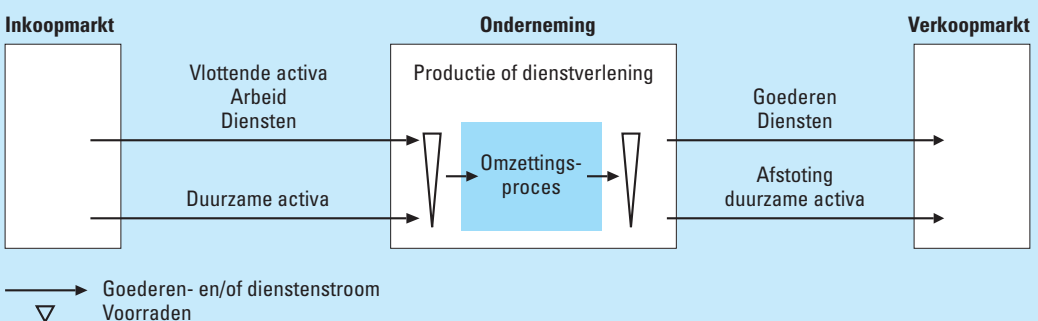


1.2.3 Goederen- en geldstromen

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

Goederenstromen

Figuur 1.5 Goederenstromen van een onderneming

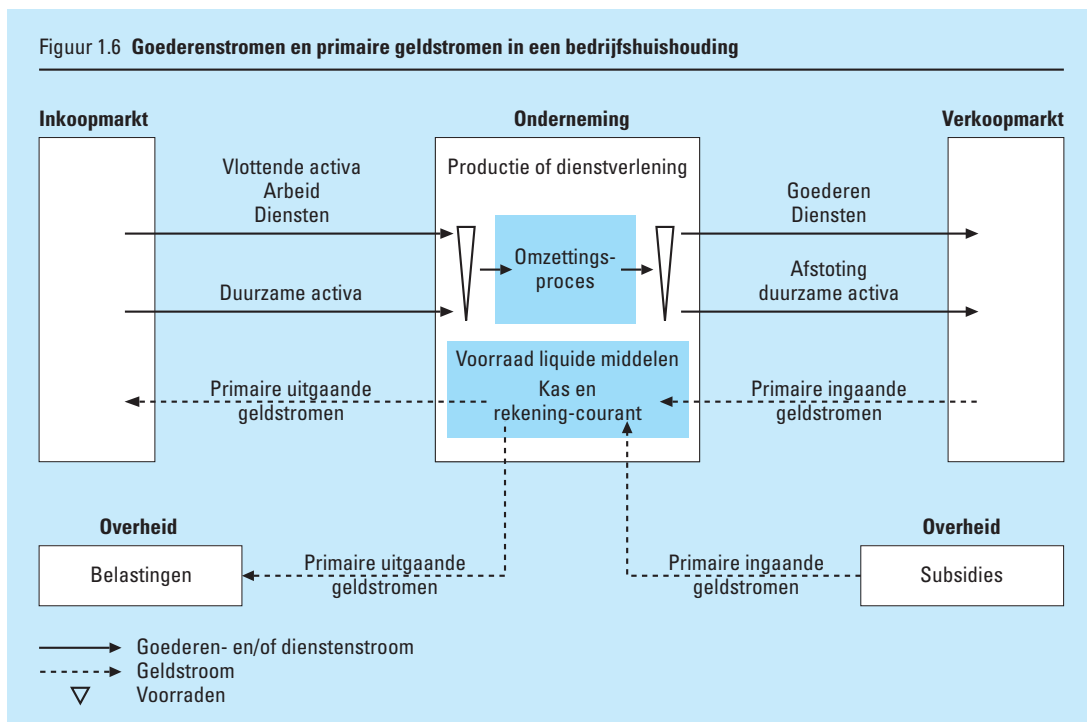


Primair proces Geldstromen

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

Primaire geldstromen

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



Liquide middelen

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

Tabel 1.1 Voorraad liquide middelen

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

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

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

Vermogensmarkt

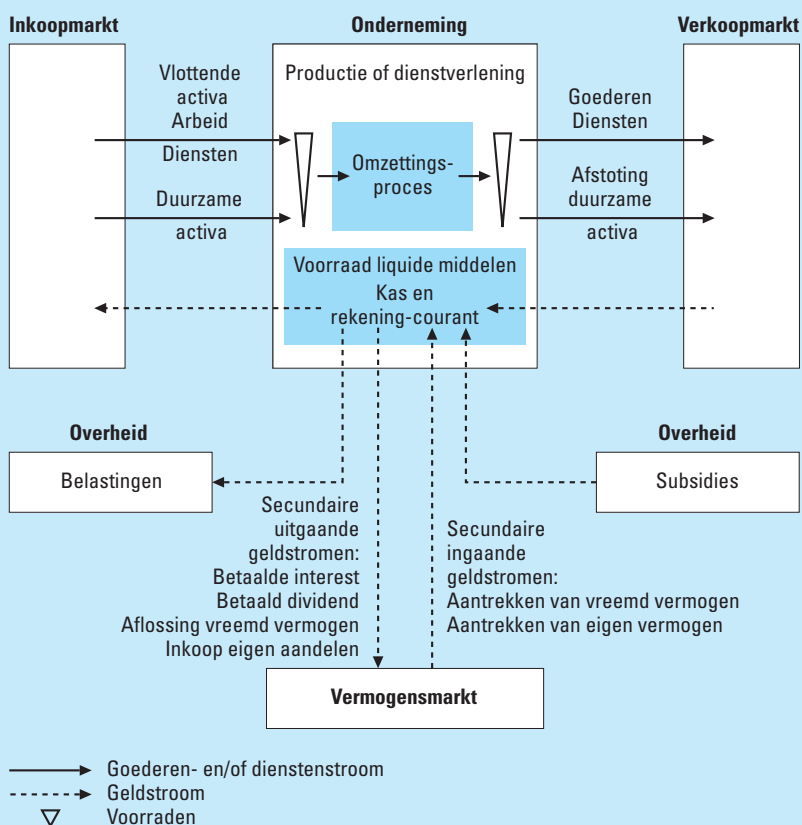
Dividend

Interest

Secundaire geldstromen



Figuur 1.7 Goederenstromen en primaire en secundaire geldstromen



Primair proces

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

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

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

Buitenland (im- en export)

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

Valutarisico

Financiële crisis

Financiële crisis

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

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

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

Pas vanaf 2015 begint de economie zich te herstellen van de financiële crisis die in 2007 begon. De werkloosheid is weer aan het dalen en komt wereldwijd uit op het niveau van 2007. Uit het volgende artikel blijkt dat de OESO-landen nog steeds een hogere werkloosheid hebben dan voor het uitbreken van de financiële crisis. Met name in Griekenland, Spanje en Portugal is de werkloosheid hoog.

Eurozone blijft ver achter bij herstel werkgelegenheid

Van onze verslaggeefster
Nanda Troost

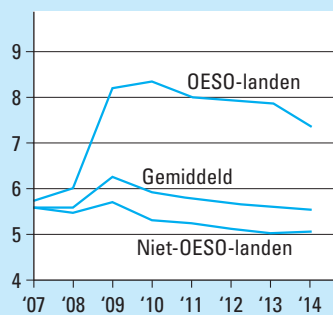
Amsterdam • De werkloosheid is wereldwijd gedaald tot het niveau van 2007, het jaar voordat de economische crisis uitbrak. Maar dit goede nieuws heeft twee schaduwkanten: de westerse wereld blijft achter. Vooral in de eurozone blijft de werkloosheid alarmerend hoog. En de banengroei krabbelt wereldwijd wel op, maar blijft nog onder het niveau van voor de crisis.

Het is dus te vroeg om te juichen, stelt het Internationaal Monetair Fonds (IMF) in een publicatie die donderdag is verschenen. Daaruit blijkt dat de werkloosheid vorig jaar is gedaald tot gemiddeld 5,6 procent. De landen van de OESO – de meeste Europese landen en de VS, Canada, Australië, Nieuw-Zeeland, Japan, Zuid-Korea, Israël, Chili en Mexico – blijven gemiddeld steken op 7,4 procent, bijna 2 procent boven het niveau van voor de crisis. De eurozone doet het met 11,5 procent nog slechter. In Griekenland en Spanje (25 procent) en Portugal (14 procent) zit een ‘alarmerend hoog’ aantal mensen zonder werk, stelt het IMF. Duitsland en de VS doen het wel goed, maar ook Indonesië, waar de werkloosheid is gehalveerd. Europa is achtergebleven omdat het op een obsessieve manier heeft geprobeerd zich in een dwangbuis van de begrotingsdiscipline te

persen, zegt de Groningse hoogleraar internationale economie Steven Brakman. Daardoor blijven de bestedingen achter. ‘Brussel hanteert volstrekt willekeurige normen, met een begrotingstekort van maximaal 3 procent en een staatsschuld van maximaal 60 procent. Er is geen economische theorie die deze getallen kan onderbouwen.’

Werkloosheid

In procenten



© de Volkskrant. Bron: IMF, EIU

Alles wijst erop dat Europa dat nu ook inziet, denkt Brakman. ‘Er is nu een investeringsfonds van 21 miljard euro dat met externe geldschieters moet uitgroeien tot ruim 300 miljard. Daarnaast mogen landen er langer over doen om hun begrotingsnorm te halen.

Daarmee geeft de Europese Commissie impliciet toe dat de huidige regels niet werken.' Nederland zou er volgens Brakman goed aan doen een aantal geplande investeringen sneller uit te voeren, zoals geplande dijkverzwaringen of verbeteringen in de infrastructuur zoals het versneld aanpak-

ken van het fileprobleem. 'Extra lenen is vervelend, maar met de lage rente is dat nu zo goedkoop dat het geen kwaad kan. Op korte termijn nemen uitgaven dan wat toe, maar op de langere termijn wordt dat gecompenseerd omdat ze toch al in de planning stonden.' ■

Bron: *de Volkskrant*, 16 januari 2015

Toelichting

Als consumenten en de overheid gaan bezuinigen en hun bestedingen verlagen, daalt de productie van bedrijven en stijgt de werkloosheid. Als het economisch vertrouwen toeneemt, gaan overheden en consumenten weer meer besteden waardoor de werkloosheid daalt.

Tussenvraag 1.3

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

Economisch zelfstandig

1.2.4 Financieel-economisch zelfstandig

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

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

Onderneming

De bedrijfshuishoudingen worden onderverdeeld in ondernemingen en overheidsbedrijven.

Kenmerken van een onderneming zijn de volgende:

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

Overheidsbedrijven voldoen in principe niet aan deze twee kenmerken.

Overheidsbedrijf

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

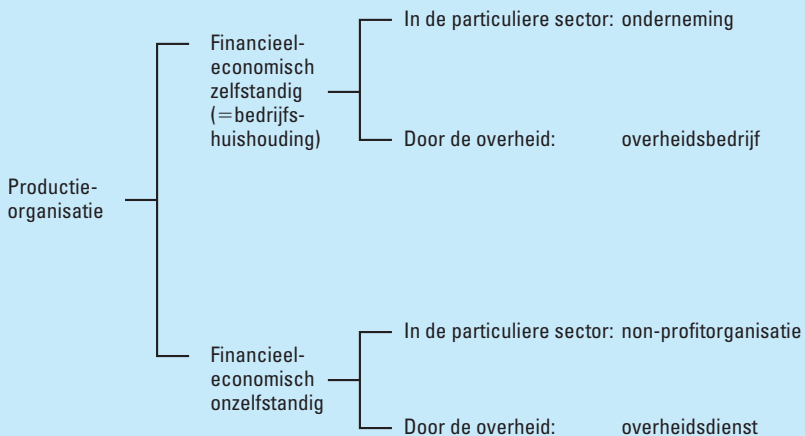
Er is sprake van een overheidsbedrijf als het transformatieproces door de overheid op financieel-economisch zelfstandige wijze plaatsvindt (bijvoorbeeld bij een gemeentelijk vervoerbedrijf). De betaling (door de

Overheidsdienst

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

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

Figuur 1.8 Schematische weergave van de productieorganisatie



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

Privatisering

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

Marktwerking

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

De hiervoor genoemde ontwikkelingen hebben er mede toe geleid

dat commerciële en bedrijfseconomische principes en redeneringen op een groter aantal organisaties van toepassing zijn. Niet alleen bij industriële bedrijven maar ook bij dienstverlenende organisaties uit de profit- en non-profitsector zal het besturen van de goederen- en/of dienstenstroom en de daarmee samenhangende geldstromen een belangrijke plaats innemen.

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

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

Ook ziekenhuizen worden op basis van bedrijfseconomische maatstaven beoordeeld. Met name banken willen inzicht in de continuïteit op lange termijn voordat ze leningen verstrekken aan zorginstellingen. Dat blijkt ook uit het volgende artikel waarin belangrijke bedrijfseconomische begrippen zoals vermogenspositie, winstmarge, exploitatieresultaat en solvabiliteit aan de orde komen.

Nederlandse ziekenhuizen zijn financieel gezonder

Tjabel Daling

Amsterdam • Nederlandse algemene ziekenhuizen zien hun resultaten verbeteren en versterken hun vermogenspositie verder. En het aantal ziekenhuizen in Nederland dat rode cijfers schrijft, neemt af, zo blijkt uit het woensdag gepubliceerde brancherapport van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ).

In het rapport wordt onder meer geconstateerd dat zes van de 81 algemene ziekenhuizen in 2013 in de rode cijfers terecht zijn gekomen. Het gaat daarbij om drie kleinere en drie middelgrote ziekenhuizen. Dit betekent dat ongeveer een op de veertien ziekenhuizen verlies lijdt, tegen een op de tien in 2012, constateert de NVZ. Dat de ziekenhuizen gemiddeld beter presteren dan in voorgaande jaren blijkt ook uit hogere winstmarges.

Voor een gezonde winstbedrijfsvoering van een ziekenhuis is een winstmarge van ten minste 2,5% nodig. De ziekenhuizen behaalden in 2013 gemiddeld een exploitatieresultaat van 2,6% van de omzet. De afgelopen jaren lag de winstmarge gemiddeld op een niveau van tussen 1,8% en 1,9%.

In 2013 behaalden 46 van de 81 ziekenhuizen een resultaat van meer dan 2,5%; een forse

stijging in vergelijking met 2008, toen nog maar 16 ziekenhuizen deze norm haalden. De verbetering van het resultaat is het sterkst bij de 27 grote ziekenhuizen. Geen van hen heeft in 2013 rode cijfers geschreven.

De verbeterde resultaten in 2013 houden mogelijk verband met de steeds hogere eisen die banken zijn gaan stellen aan kredietverlening. De NVZ constateert dat een winstmarge van 2,6% ook 'minimaal' nodig is om aan de steeds strengere eisen van banken te kunnen voldoen. De brancheorganisatie van de ziekenhuizen wijst er ook op dat 2013 het laatste jaar was waarin ziekenhuizen nog een compensatie ontvingen voor de overstap van budget- naar prestatiebekostiging. Met ingang van 2014 moeten ziekenhuizen het zonder deze compensatie doen. 'Ze moeten dus alle zeilen bijzetten om hun financiële prestaties op niveau te houden', aldus de NVZ.

Evenals in de jaren daarvoor versterkten de ziekenhuizen ook in 2013 hun vermogenspositie.

De gemiddelde solvabiliteit van ziekenhuizen bedroeg in 2013 18,4% tegen 15,1% in 2011.

Nog maar een op de 14 ziekenhuizen schrijft rode cijfers; dat was een op de tien instellingen ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 5 februari 2015

Toelichting (Eric Rikkert, algemeen directeur van SJG Weert)

Banken willen het risico bij de financiering van ziekenhuizen beperken. Zij letten daarbij sterk op kengetallen zoals solvabiliteit (debt ratio) en rentabiliteit. Omdat ziekenhuizen ieder jaar weer met de ziektekostenverzekeraars nieuwe afspraken moeten maken over de zorg die zij mogen leveren, is er altijd onzekerheid over de toekomstige opbrengsten van een ziekenhuis. Jaarlijks moet er weer met de bank worden onderhandeld over het totale pakket aan financieringen. Banken eisen daarbij een minimum solvabiliteit van 20% tot 25%.

1.3 Bedrijfstak en bedrijfskolom

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

Bedrijfstak

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

Bedrijfskolom

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

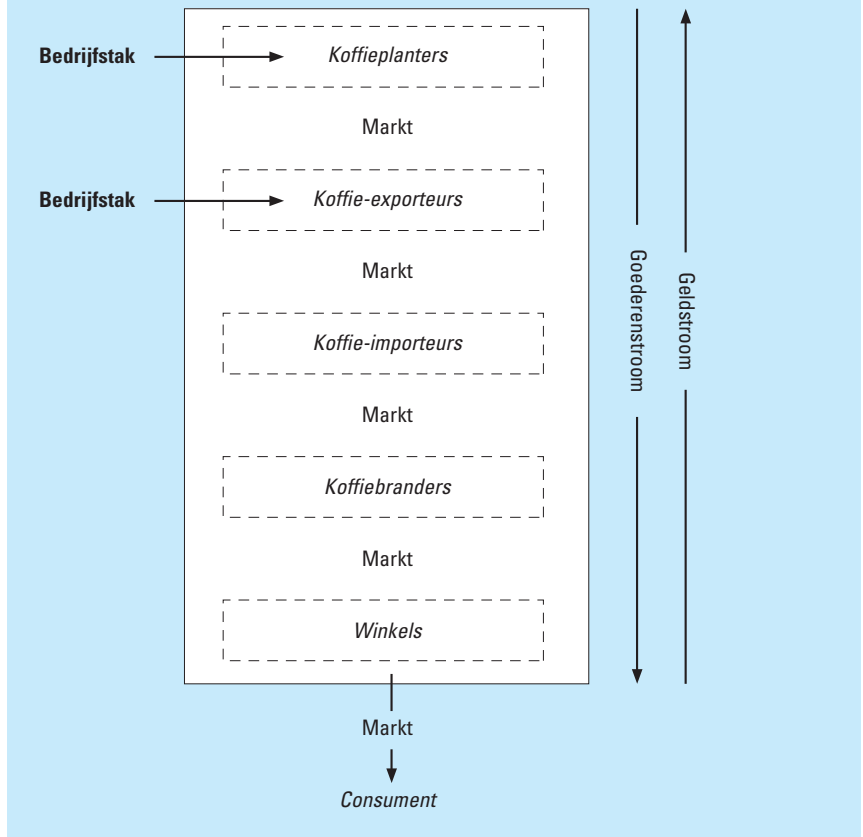
Markt

Concrete markt

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

Abstracte markt

Figuur 1.9 **Bedrijfskolom voor koffie**



Tussen iedere bedrijfstak bevindt zich een *markt* (in abstracte zin) waarop een prijs voor het product tot stand komt. Zo zullen op de wereldmarkt voor koffie de exporteurs van koffie hun waar aanbieden en de koffiebranders als vragers op deze markt optreden. De totale vraag naar en het totale aanbod van koffie bepalen de prijs die op deze markt tot stand komt. Ook aan het einde van de bedrijfskolom is er sprake van een markt. Dit is de markt waarop de winkelier zijn product verkoopt aan de consument.

Werkgelegenheid

Het UWV (zie www.uwv.nl) houdt de werkgelegenheid per sector bij. In tabel 1.2 geven we daarvan een overzicht.

Tabel 1.2 Overzicht werkgelegenheid per sector

Sector	Banen van werknemers (× 1.000)				
	2008		2013		Groei
	Aantal	Aandeel in %	Aantal	Aandeel in %	
Bouwnijverheid	402	5,0	326	4,2	- 19%
Uitzendbureaus en arbeidsbemiddeling	564	7,1	486	6,3	- 14%
Verhuur en handel van onroerend goed	73	0,9	63	0,8	- 13%
Financiële dienstverlening	281	3,5	248	3,2	- 12%
Specialistische zakelijke diensten	521	6,5	476	6,2	- 9%
Industrie	930	11,7	855	11,1	- 8%
Landbouw, bosbouw en visserij	112	1,4	105	1,4	- 6%
Informatie en communicatie	253	3,2	238	3,1	- 6%
Cultuur, sport en recreatie	126	1,6	121	1,6	- 4%
Verhuur en overige zakelijke diensten	124	1,6	120	1,6	- 4%
Vervoer en opslag	400	5,0	386	5,0	- 3%
Overige diensten (incl. huishoudens)	145	1,8	141	1,8	- 3%
Onderwijs	503	6,3	489	6,3	- 3%
Openbaar bestuur	515	6,5	507	6,6	- 2%
Schoonmaakbedrijven, hoveniers	186	2,3	184	2,4	- 1%
Detailhandel (incl. auto's)	830	10,4	826	10,7	- 1%
Groothandel	484	6,1	482	6,3	0%
Horeca	296	3,7	312	4,0	+ 5%
Zorg en welzijn	1.226	15,4	1.346	17,5	+10%
Totaal	7.971	100	7.711	100	- 3,3%

Bron: UWV, arbeidsmarktprognose 2014-2015

Toelichting

In 2013 waren er 7,7 miljoen banen voor werknemers. Dit is ruim een kwart miljoen minder dan in 2008, een daling van 3,3%. Deze daling deed zich vooral voor in de sectoren bouwnijverheid, uitzendbureaus, onroerend goed en financiële dienstverlening. Deze teruggang heeft alles te maken met de financiële crisis die in 2007 begon. Alleen in de sectoren Horeca en Zorg & Welzijn is de werkgelegenheid in 2013 hoger dan in 2008.

Bovendien blijkt uit de tabel dat in 2013 de sector Zorg & Welzijn goed is voor 17,5% van de totale werkgelegenheid.

1.4 Doelstellingen van organisaties

Het feit dat participanten in een organisatie samenwerken, betekent nog niet dat zij allemaal dezelfde belangen nastreven. Onderlinge afstemming van de werkzaamheden is noodzakelijk. Voor een goede coördinatie is het nodig dat de organisatie een duidelijke doelstelling formuleert. De werkzaamheden van de participanten kunnen dan op deze doelstelling

worden afgestemd. Participanten in een organisatie hebben er belang bij dat de organisatie ook op lange termijn blijft bestaan, onder andere omdat hun beloningen van het voortbestaan ervan afhankelijk zijn.

De doelstelling zal van organisatie tot organisatie verschillen. Een gemeentelijke instelling die jaarlijks over een bepaald budget de beschikking heeft, zal als doelstelling hebben: met de beschikbare financiële middelen proberen de taken voor de burgers zo goed mogelijk te vervullen. Bij een ziekenhuis zal het aanbieden van optimale medische zorg in de regio vooropstaan. De beschikbare middelen zullen zodanig verdeeld worden dat met de belangen van de patiënten, de artsen en het verplegend personeel zo veel mogelijk rekening wordt gehouden.

Dat daarbij soms harde maatregelen nodig zijn, blijkt uit het volgende artikel:

Noordelijke ziekenhuizen schrappen niet 300 maar 135 banen

Amsterdam • Bij drie noordelijke ziekenhuizen hoeven veel minder banen te worden geschrapt dan in december is gemeld. Bij de ziekenhuizen Bethesda in Hoogeveen, het Scheper Ziekenhuis in Emmen en Refaja in Stadskanaal verdwijnen in totaal 135 arbeidsplaatsen. Eerder was nog uitgegaan van een banenverlies van 300.

De drie ziekenhuizen zijn onderdeel van Treant Zorggroep. De begroting van de ziekenhuislocaties van de noordelijke zorggroep had in december nog een gat van €16 mln. Dinsdag meldde de zorggroep dat de afgelopen maanden hard gewerkt is om de begroting sluitend te krijgen. En dat is gelukt: er is een bezuinigingsplan opgesteld en er waren eenmalige meevallers aan de inkomstenkant.

Het schrappen van banen kan nu grotendeels plaatsvinden via natuurlijk verloop en een selectieve vacaturestop. Daarbij gaat het vooral om functies in de ziekenhuiszorg en bij ondersteunende diensten.

Omdat de drie ziekenhuizen in de nabije toekomst waarschijnlijk minder patiënten krijgen moeten ze wel voor €14,5 mln aan structurele bezuinigingen doorvoeren, waarvan €10,7 mln in 2015. De besparingen zijn gevonden in inkoopvoordelen, in een efficiëntere organisatie en in een zuiniger gebruik van diagnostiek en geneesmiddelen. Ook wordt minder gebruikgemaakt van tijdelijk personeel en worden minder adviseurs van buiten de organisatie ingehuurd. ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 11 maart 2015

Toelichting

Om de begroting sluitend te krijgen was aanvankelijk een vermindering van het aantal banen vereist van 300. Door een bezuinigingsplan uit te voeren en door eenmalige meevallers kan het verlies aan arbeidsplaatsen worden beperkt tot 135 banen. Dit artikel toont aan dat ook bij de besturing van een ziekenhuis bedrijfseconomische aspecten een belangrijke rol spelen.

Een onderneming, waartoe naast industriële bedrijven ook dienstverlenende organisaties behoren, streeft ernaar financieel-economisch zelfstandig te zijn. Financieel-economisch zelfstandig houdt in dat op de lange termijn de geldontvangsten van een onderneming (als gevolg van de verkoop van producten en/of het leveren van diensten) de gelduitgaven overtreffen. De verschaffers van het eigen en vreemd vermogen zullen over het door hen beschikbare vermogen een bepaalde vergoeding vereisen in de

vorm van dividend of interest. Als de onderneming in staat is meer inkomsten te genereren dan nodig is voor de vergoedingen die de verschaffers van het eigen en vreemd vermogen eisen, neemt de waarde van de onderneming toe. Als de onderneming niet in staat is de door de verschaffers van het vermogen vereiste vergoedingen op te brengen, komt de continuïteit van de onderneming in gevaar.

Doelstellingen

Missie

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

- CMS Derks Star Busmann (een internationale, toonaangevende juridische dienstverlener met alleen al in Nederland 250 advocaten, notarissen en belastingadviseurs) stelt zich ten doel een leidende internationale positie in te nemen als organisatie die juridische en fiscale oplossingen aanbiedt. Zie www.cms-dsb.com
- Heijmans, een onderneming die zich richt op weg-, water- en woningbouw. Heijmans heeft als missie een voortrekkersrol te vervullen in het slimmer en efficiënter maken van de bouw door meerwaarde te bieden op het gebied van energie, materialen en ruimtelijke kwaliteit in de samenwerkingen die we aangaan, de processen die we doorlopen en de producten die we realiseren. Zie www.heijmans.nl.

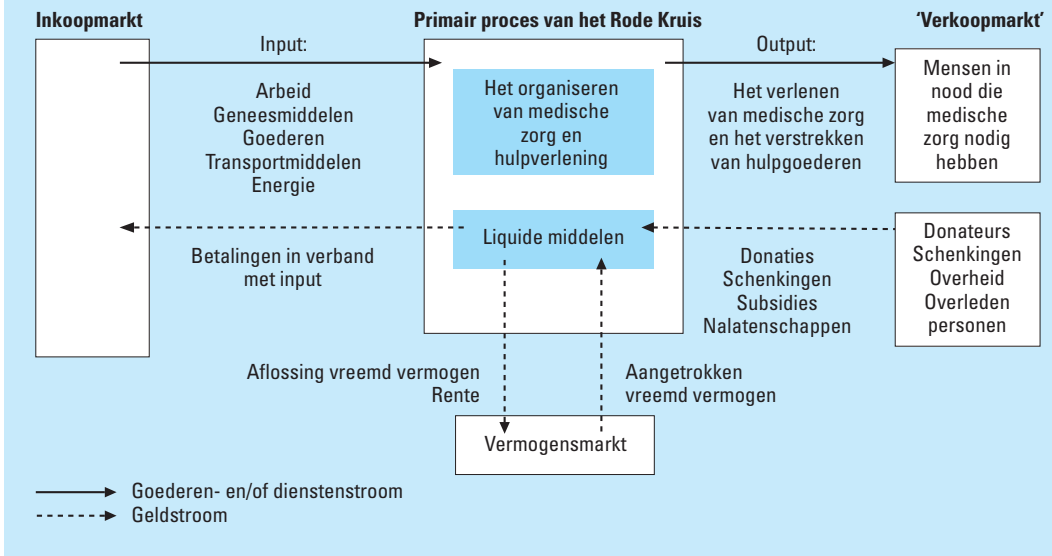


Voorbeelden uit de non-profitsector zijn:

- Het Rode Kruis heeft als doel: 'het verlenen van hulp aan mensen in nood ongeacht nationaliteit, ras, geloof, afkomst of politieke mening'.
- Greenpeace: het doel van Stichting Greenpeace Nederland is vastgelegd in haar statuten (1995) en vertaalt zich onder andere in de volgende campagnedoelen:
 - duurzaam beheer van oceanen, zeeën en rivieren en duurzame visserij;
 - duurzaam beheer van bossen wereldwijd, meer recycling van hout en papier;
 - stop klimaatverandering door efficiënt gebruik van schone energie uit wind, zon en biomassa.
- Basisziekenhuis SJG Weert wil een gidsziekenhuis zijn waarbij de patiënt op de eerste plaats staat en uitstekende basiszorg krijgt én hoogcomplexere zorg, in samenwerking met andere zorgaanbieders.

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

Figuur 1.10 Goederen- en geldstromen van het Rode Kruis



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

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

Tussenvraag 1.4

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

Strategie

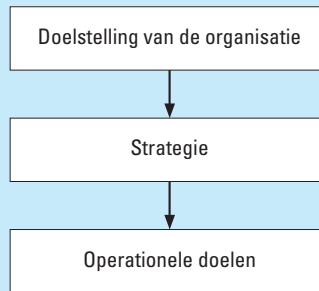
De doelstelling van een organisatie wordt in zeer algemene bewoordingen geformuleerd.

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

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

Strategie

Figuur 1.11 Van doelstelling naar operationele doelen



Het management van een onderneming stelt op basis van de ondernemingsdoelstelling zijn strategie op en vertaalt deze weer in concrete, operationele doelen. Op basis van deze operationele doelen kan het management een ondernemingsplan opstellen (zie hoofdstuk 3). In het ondernemingsplan komt onder andere te staan welke producten of diensten de onderneming wil aanbieden en op welke markten zij zich wil concentreren. Welke dilemma's zich daarbij voordoen en welke keuzes er gemaakt moeten worden, lichten we in voorbeeld 1.2 toe aan de hand van basisziekenhuis SJG in Weert.

■ Voorbeeld 1.2 Welke bedrijfseconomische keuzes moet een ziekenhuis maken?

Binnen een ziekenhuis zijn specialisten in loondienst (zij staan op de loonlijst van het ziekenhuis) en vrijgevestigde specialisten werkzaam. De vrijgevestigde specialisten zijn 'ondernemers' binnen een ziekenhuis. Het ziekenhuis maakt afspraken met deze 'ondernemers' over de medische zorg die zij leveren aan het ziekenhuis. De vrijgevestigde specialisten hebben zich (per specialisatie) verenigd in een zogenoemd 'Medisch Specialisten Bedrijf' (MSB). Het MSB heeft een eigen bestuur en dat onderhandelt met het ziekenhuis over het honorarium dat de specialisten ontvangen voor de verleende medische handelingen.

Bij het onderhandelen over het honorarium van de vrijgevestigde medische specialisten komt het bestuur van het ziekenhuis voor verschillende keuzes (dilemma's) te staan:

De specialisten (de MSB's) willen hun inkomsten in stand houden, maar het ziekenhuis wil, om financieel gezond te blijven, de kortingen die het opgelegd krijgt door de ziektekostenverzekeraars ook (gedeeltelijk) doorberekenen aan de specialisten. Daar staat tegenover dat het ziekenhuis graag wil werken met tevreden en gemotiveerde specialisten die zich volledig kunnen richten op het verlenen van hoogwaardige medische zorg. Een goede beloning voor de specialisten is daarvoor een randvoorwaarde. Daarnaast wil het ziekenhuis de kosten van haar investeringen deels aan de vrijgevestigde specialisten kunnen doorberekenen. Zij maken daar immers ook gebruik van.

Kortom, een groot spanningsveld: de ziekenhuizen moeten bezuinigen, maar de specialisten en overige zorgmedewerkers moet een redelijke vergoeding in het vooruitzicht worden gesteld.

Bedrijfseconomisch zal er scherp moeten worden onderhandeld, want de kosten van de medische zorg stijgen ook door toenemende kwaliteitseisen.

Als het ziekenhuis te veel tegemoetkomt aan de wensen van de specialisten, gaat dat ten koste van het resultaat van het ziekenhuis en kan de continuïteit van het ziekenhuis in gevaar komen. Anderzijds kan een te lage beloning voor de specialisten leiden tot een uitstroom van specialisten, wat de continuïteit van het ziekenhuis ook in gevaar brengt. Ziehier de jaarlijks terugkerende (bedrijfseconomische) puzzel waarvoor het bestuur van een ziekenhuis zich ziet geplaatst.

Het voorbeeld van Basisziekenhuis SJG Weert toont aan dat het management van een organisatie voor lastige keuzes kan komen te staan.

Ontwikkelingen die in eerste instantie als een bedreiging worden gezien, kunnen later tot nieuwe ideeën en kansen leiden. Ondernemen is een dynamische activiteit, waarbij het management steeds weer moet reageren op veranderingen in de markt.

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

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

Medisch onderdeel zorgenkind Philips

Van Houten niet somber over toekomst door Theo Besteman

AMSTERDAM • Philips groeit. Maar de medische tak kent nog veel problemen. Topman Frans van Houten greep eerder in, maar hij constateert nu dat de basisprincipes uit de Philips-‘bijbel’ maar niet snel genoeg inslijten.

Met ernstige gevolgen. Beleggers zetten Philips gisteren 5% lager. De omzet en orderinstroom bij Van Houtens medische divisie groeiden in het eerste kwartaal. Forse investeringen in Philips Healthcare, de sterke dollar naast de afwachting Amerikaanse zorgmarkt, drukten het herstel van de winstgevendheid. Deze divisie kent al kwartalen problemen. De Amerikaanse fabriek voor medische scanapparaten in Cleveland werd stilgelegd. Toezichthouder FDA vond talloze onvolkomenheden.

VS cruciaal voor ct-scans Philips

Zonder FDA-stempel kan Philips in de VS niet verkopen. De kostenpost: een €250 mil-

joen lagere ebita in 2014. ‘Dat vrat aan onze winst. Maar we investeren tientallen miljoe-nen, omdat ook ik vind dat we aan de strengste normen moeten voldoen. Het heeft echter veel langer geduurd dan gedacht om er grip op te krijgen’, zegt Van Houten in een toelichting op de kwartaalcijfers in het Amsterdams hoofdkantoor.

De doelen voor Philips Group – 10 tot 11% aan ebitda, en 3 tot 4% omzetgroei – noemt hij haalbaar. Stevigere dubbelcijferige marges komen binnen handbereik. Ook aankopen zijn mogelijk om te groeien, stelt hij.

Philips loopt nu honderd basispunten achter om alle financiële doelen voor 2016 te halen, stelt de topman. Ondanks de problemen houdt hij vast aan het verzelfstandigen van de lichtactiviteiten, via een beursgang in 2016. Het daarna ontstane ‘healthtechbedrijf’ moet klaar zijn voor een markt van €200 miljard. ‘Maar belangrijk is eerst dat onze kwaliteitssystemen goed functioneren.’ ■

Bron: *De Telegraaf*, 29 april 2015

Toelichting

Problemen in de medische tak van Philips zijn voor Philips aanleiding geweest de bedrijfsprocessen strakker te organiseren. Medische producten moeten aan hoge kwaliteitseisen voldoen, willen ze goedkeuring van de toezicht-houders krijgen. Zonder deze goedkeuring zijn medische apparaten niet te ver-kopen. De beleggers zijn duidelijk teleurgesteld over de vorderingen die Philips maakt. De beurskoers daalde daardoor met 5%.

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

Operationele doelen

We geven enkele voorbeelden van operationele doelen:

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

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

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

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

Tussenvraag 1.5

Welke subdoelstellingen zou je formuleren voor een door jezelf op te rich-ten onderneming?

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

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

- Op welke afzetmarkten gaat de onderneming zich richten?
- Welke producten gaat de onderneming produceren? En in welke hoeveelheden?
- Waar wordt de onderneming gevestigd?
- Welke productietechniek wordt gebruikt?
- Hoe wordt de onderneming gefinancierd?
- Hoe wordt de interne organisatie opgezet?
- Hoe ziet de personele bezetting er uit?

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

1.5 Concurrentieverhoudingen

Concurrentieverhoudingen

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

1.5.1 Het vijfkrachtenmodel van Porter

Vijfkrachtenmodel van Porter Interne concurrentie Externe concurrentie Potentiële concurrentie

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

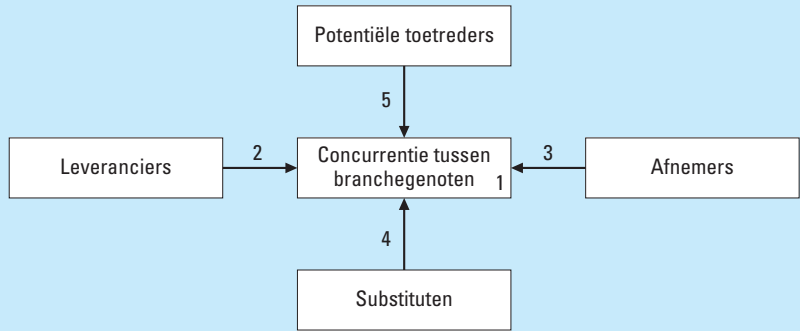
In tabel 1.3 geven we de factoren weer die schuilgaan achter de ‘vijf krachten van Porter’.

Tabel 1.3 Vijfkrachtenmodel van Porter

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

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

Figuur 1.12 Vijfkrachtenmodel



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

Ad 1 Concurrentie tussen de huidige aanbieders binnen de branche

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

Ad 2 Macht van de leveranciers

Marktmacht

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

Ad 3 Macht van de afnemers

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

Ad 4 Mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn

- *Technologische ontwikkelingen.* Als er regelmatig nieuwe producten op de markt komen, die de oude producten kunnen vervangen, dan zal

de interne concurrentie toenemen (de markt voor mobiele telefoons is daar een voorbeeld van).

- Naargelang er meer substituten of complementaire goederen beschikbaar zijn, zal de interne concurrentie toenemen.

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

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

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

Voorbeeld baggeraar Boskalis Westminster NV

Bijna alle activiteiten van Boskalis zijn kapitaalintensief, waarbij voor Dredging en, in iets mindere mate, ook voor Offshore Energy (met name Heavy Marine Transport & Installation) geldt dat sprake is van kapitaalintensieve bedrijfstakken met hoge toe- en uitredingsdrempels, vooral voor bedrijven die internationaal opereren.

Door het kapitaalintensieve karakter van deze activiteiten worden marktprijzen in belangrijke mate beïnvloed door de verhouding tussen de vraag naar en het aanbod van beschikbare capaciteit c.q. de actuele bezettingsgraad van het betreffende materieel. Dit impliceert dat een brede internationale spreiding van marktposities en een leidende positie wat betreft materieel, kosten en standaardisering van materieel cruciale succesfactoren zijn.

Bron: Jaarverslag Koninklijke Boskalis Westminster NV 2014

Koninklijke Boskalis Westminster NV is een internationale baggeronderneming.

1.5.2 Marktvormen

Marktvormen

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

Monopolie

Monopolie

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

Oligopolie

Oligopolie

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

Monopolistische concurrentie

Monopolistische concurrentie

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

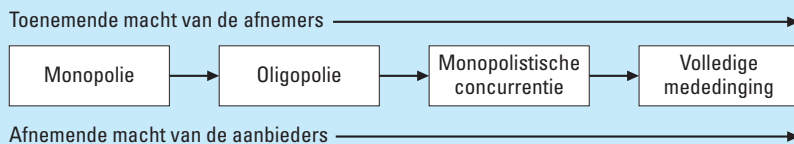
Volledige mededinging

Volledige mededinging

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

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

Figuur 1.13 **Mate van marktmacht**



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

Samenvatting

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

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

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

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

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

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

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

Begrippenlijst

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

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

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

Meerkeuzevragen

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

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