

Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties

André Heezen

9^e editie



Noordhoff

Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties



Bedrijfseconomie

voor het besturen van organisaties

Drs. A.W.W. Heezen

Negende druk

Noordhoff

Ontwerp omslag: Shootmedia
Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 26

© 2026 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsenauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-19613-4
ISBN 978-90-01-19612-7
NUR 782

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

Boels Zanders	advocaten (www.boelszanders.nl)
EY	accountants (www.ey.nl)
Flynth	accountants en adviseurs (www.flynth.nl)
Inreda Diabetic B.V.	kunstmatige alvleesklier (www.inredadiabetic.nl)
Linge Hotel Elst	horeca
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.

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 (hoofdstuk 3), 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.

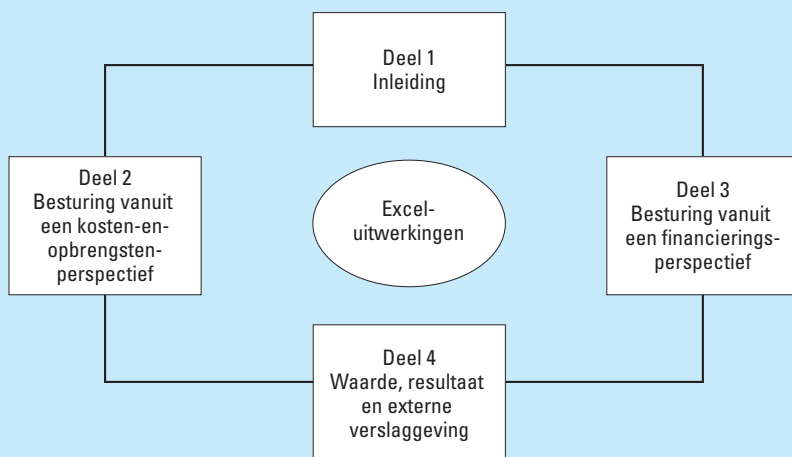
Als in het boek het symbool  voorkomt, dan staat er op de website een toelichting in de vorm van een webinstructie. Deze webinstructies hebben betrekking op diverse hoofdthema's in het boek.

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.

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.

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.

Samenhang tussen de delen van het boek



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



In dit boek besteden we ruim aandacht aan de context waarin het bedrijfseconomische vraagstuk zich voordoet. We zouden het als volgt bondig kunnen formuleren: 'zonder context, geen bedrijfseconomie'. Daarbij maken we onderscheid in de enge en ruime context.

De stelling 'zonder context, geen bedrijfseconomie' heeft ook gevolgen voor de inhoud van dit boek. De tarievenoorlog die de president van de Verenigde Staten van Amerika begin 2025 heeft ontketend, is daar een voorbeeld van. De gevolgen daarvan komen aan de orde bij onderwerpen zoals de kostprijsberekening, investeringen en concurrentiepositie. Een ander voorbeeld is de toegenomen aandacht voor duurzaamheid. Dit komt in hoofdstuk 1 tot uitdrukking in de doelstelling van projectontwikkelaar BPD, in hoofdstuk 11 bij de bespreking van het product *Impact Investing* van Invest-NL en in hoofdstuk 14, waar we aandacht schenken aan duurzaamheidsverslaggeving.

Het ondernemingsplan van Linge Hotel Elst in hoofdstuk 3 is ingrijpend aangepast. Om met de tijd mee te gaan zijn de kamerprijzen aangepast aan het actuele prijsniveau in de horeca. Op de website staat het Excel-model dat bij dit ondernemingsplan hoort. Daaruit blijkt dat het vertalen van een ondernemingsplan in financiële overzichten een ingewikkelde klus is, zelfs voor een relatief eenvoudige onderneming zoals Linge Hotel Elst. Van studenten verwachten we niet dat ze dit model feilloos kunnen opstellen. Het model kan gebruikt worden om de gevolgen van een verandering in de basisgegevens voor de financiële overzichten vast te stellen. Ook kan het gebruikt worden om verschillende scenario's door te rekenen. Het rekenen met behulp van Excel is daarbij geen doel op zich, maar een hulpmiddel om het inzicht in bedrijfseconomische vraagstukken te vergroten.

De passages in de vorige druk die verband houden met de coronacrisis zijn vervallen.

Bij het beschrijven van de context van bedrijfseconomische vraagstukken maken we veelvuldig gebruik van daadwerkelijk bestaande organisaties. De medewerkers van deze organisaties bedanken we voor hun waardevolle bijdrage. Dat zijn in volgorde waarin hun bijdragen in dit boek zijn opgenomen: Bob van Elst (Lingewaerd Notarissen), Eric Rikkert (Inreda Diabetic B.V.), Colette Vos (Linge Hotel Elst), Ton Harmsma (drukkerij NoorderPrint), Nicole Peters (Flynth accountants), Peter Brouns (Boels Zanders Advocaten) en last but not least Albert Jan van Olst (EY accountants).

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, januari 2026

Drs. A.W.W. Heezen

Inhoud

Deel 1

Inleiding 16

1 Betekenis van de bedrijfseconomie 19

- 1.1 Economie en bedrijfseconomie 20
- 1.2 Bedrijfshuishouding 28
- 1.3 Van missie naar doelstellingen van organisaties 36
- 1.4 Concurrentieverhoudingen 42
- 1.5 Balanced scorecard 46
- 1.6 Enge en ruime context van de bedrijfseconomie 48
- 1.7 Lineaire en circulaire economie 51

2 Ondernemingsvormen 63

- 2.1 Persoonlijke en onpersoonlijke ondernemingsvormen 64
- 2.2 Eenmanszaak 65
- 2.3 Maatschap 68
- 2.4 Vennootschap onder firma 70
- 2.5 Commanditaire vennootschap 71
- 2.6 Naamloze vennootschap 71
- 2.7 Besloten vennootschap 78
- 2.8 Verenigingen 80
- 2.9 Stichting 81
- 2.10 Ondernemingsvormen en belastingen 82
- 2.11 Overzicht rechtsvormen 86

3 Ondernemingsplan 95

- 3.1 Onderdelen van het ondernemingsplan 96
- 3.2 Omschrijving van de activiteiten 100
- 3.3 Marketingplan 100
- 3.4 Investeringsbegroting 106
- 3.5 Personeelsplan 108
- 3.6 Financieringsplan 109
- 3.7 Liquiditeitsbegroting 112
- 3.8 Begrote winst- en verliesrekening 115
- 3.9 Begrote eindbalans 121
- 3.10 Financiële besturing 123
- 3.11 Break-evenpunt 126
- 3.12 Scenarioanalyse 128
- 3.13 Enkele slotopmerkingen 128

Deel 2

Besturing vanuit een kosten-en-opbrengstenperspectief 136

4 Kosten en kostensoorten 139

- 4.1 Gelduitgaven en kosten 140
- 4.2 Geldontvangsten en opbrengsten 145
- 4.3 Kosten van een product 146

4.4	Kostenindelingen	148
4.5	Kosten van grond- en hulpstoffen	150
4.6	Kosten van arbeid	156
4.7	Berekening van loonkosten	161
4.8	Kosten van duurzame productiemiddelen	170
4.9	Afschrijvingsmethoden	177
4.10	Kosten van grond	183
4.11	Kosten van diensten van derden	184
4.12	Kosten van belastingen	185
4.13	Kosten van vermogen	187
5	Kostprijsberekening	199
5.1	Kostprijs en markt	200
5.2	Variabele en vaste kosten	201
5.3	Integrale kostprijs	206
5.4	Kostenverbijzondering	219
5.5	Initiële kosten	241
6	Integralekostprijsmethode en variabele kostencalculatie	251
6.1	Twee methoden om het resultaat te bepalen	252
6.2	Integralekostprijsmethode	253
6.3	Variabele kostencalculatie	256
6.4	Verschillen tussen de integralekostprijsmethode en de variabele kostencalculatie	257
6.5	Break-evenberekeningen	262
7	Budgettering en verschillenanalyse	277
7.1	Leidinggeven aan een organisatie	278
7.2	Planning op lange en korte termijn	278
7.3	Budgettering als stuurinstrument	279
7.4	Budgettering van een productieonderneming	280
7.5	Budgettering van kosten	281
7.6	Het budgetteringsproces	283
7.7	Budgettering van het productieproces	286
7.8	Vergelijking van het productiebudget en de werkelijke productiekosten	287
7.9	Budgettering van het verkoopproces	290
7.10	Vergelijking van het verkoopbudget en de werkelijke verkoopresultaten	291
7.11	Responsibility accounting	294
8	Beslissingondersteunende calculaties	303
8.1	Lange- en kortetermijnbeslissingen	304
8.2	Investeringsselectie	305
8.3	Beoordeling van investeringsprojecten	307
8.4	Methoden om investeringsvoorstellen te beoordelen	310
8.5	Keuze uit verschillende investeringsmogelijkheden	317
8.6	Vergelijking van de selectiemethoden	321
8.7	Keuze van de productiemethode	326
8.8	Zelf produceren of werk uitbesteden?	330
8.9	Differentiële calculatie	332

Deel 3

Besturing vanuit een financieringsperspectief 340

9 Vermogensbehoefte 343

- 9.1 Bepaling van de vermogensbehoefte 344
- 9.2 Diversiteitsverschijnsel 348
- 9.3 Vermindering van de vermogensbehoefte door factoring en/of leasing 350
- 9.4 Vermindering van de vermogensbehoefte door huur en outsourcing 353
- 9.5 Werkkapitaalbeheer en Enterprise Resources Planning (ERP) 355

10 Vormen van eigen vermogen 365

- 10.1 Behoefte aan eigen vermogen 366
- 10.2 Eigen vermogen 369
- 10.3 Aandelenkapitaal 372
- 10.4 Soorten aandelen 373
- 10.5 Waarde van een aandeel 374
- 10.6 Preferente aandelen 377
- 10.7 Dividendbetalingen 378
- 10.8 Emissie van aandelen 380
- 10.9 Emissieprijs 381
- 10.10 Mutaties in het aandelenvermogen 385
- 10.11 Reserves 387

11 Vormen van vreemd vermogen 397

- 11.1 Behoefte aan vreemd vermogen 398
- 11.2 Vreemd vermogen 399
- 11.3 Indeling vreemd vermogen naar looptijd 399
- 11.4 Vormen van vreemd vermogen op lange termijn 400
- 11.5 Vormen van vreemd vermogen op korte termijn 408
- 11.6 Voorzieningen 413
- 11.7 Zekerheidstelling 414
- 11.8 Financiering midden- en kleinbedrijf 415
- 11.9 Relatief nieuwe financieringsvormen voor het MKB 419
- 11.10 Dienstverlenende organisaties zonder winst oogmerk 420

12 Analyse van de financiële structuur 427

- 12.1 Het begrip financiële structuur 428
- 12.2 Afstemming tussen vermogensbehoefte en financieringswijze 429
- 12.3 Partiële en totale financiering 430
- 12.4 Verhouding tussen vreemd en eigen vermogen 433
- 12.5 Interne financiering 433
- 12.6 Berekening van kengetallen 437
- 12.7 Rentabiliteit 438
- 12.8 Liquiditeit 451
- 12.9 Solvabiliteit 456
- 12.10 Activiteitskengetallen 459
- 12.11 Verbanden tussen diverse kengetallen 463
- 12.12 Vergelijking van kengetallen 464
- 12.13 Kasstroomoverzicht 465
- 12.14 Financiering vanuit de bank gezien 468
- 12.15 Beleggingskengetallen 476
- 12.16 Functies binnen het financieel management 478

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 509
- 13.3 Waardering bij faillissement 520

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 546
- 14.5 Publicatieplicht 555
- 14.6 Hoofdindeling van de balans 559
- 14.7 Hoofdindeling van de winst- en verliesrekening 567
- 14.8 Modellen voor de balans en de winst- en verliesrekening 569
- 14.9 Rechtspleging inzake het financieel verslag 570
- 14.10 Financieel verslag als verantwoording 570

Antwoorden tussenvragen 583

Antwoorden meerkeuzevragen 591

Websites voor nadere informatie 593

Register 594

Bronvermelding illustraties 599

Over de auteur 600

Inleiding

1

1 Betekenis van de bedrijfseconomie 19

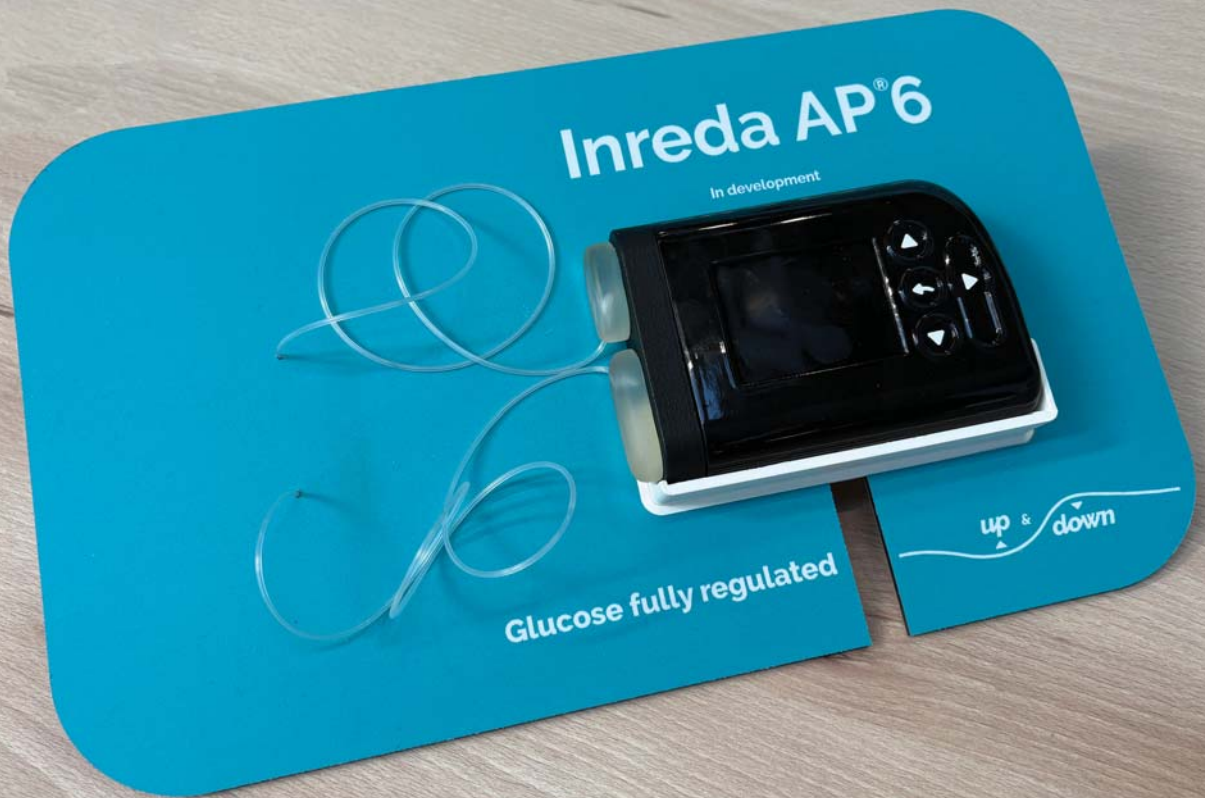
2 Ondernemingsvormen 63

3 Ondernemingsplan 95



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 missie en de doelstellingen van organisaties, die als leidraad dienen voor het te voeren beleid. Aan de hand van Inreda Diabetic B.V. lichten we de rol van de bedrijfseconomie in de praktijk 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.





In dit hoofdstuk lichten we de relatie tussen de missie en de doelstellingen van een organisatie toe.

Dat doen we onder meer aan de hand van Inreda Diabetic. Deze onderneming ontwikkelt een kunstmatige alvleesklier (Artificial Pancreas = AP). Mensen met een niet goed werkende alvleesklier lijden aan diabetes type 1. De AP heeft tot doel de kwaliteit van leven van patiënten met diabetes 1 sterk te verbeteren. De oprichter van Inreda Diabetic, Robin Koops, lijdt zelf ook aan deze ziekte en kwam daardoor op het idee een AP te ontwikkelen.

Inreda is continu bezig met het verder ontwikkelen van de AP. Daardoor werkt de AP steeds beter en wordt hij steeds kleiner. Op de foto is alweer de zesde versie van de AP afgebeeld: de Inreda AP 6. Deze versie komt eind 2026 op de markt.



Betekenis van de bedrijfseconomie

- 1.1 Economie en bedrijfseconomie
 - 1.2 Bedrijfshuishouding
 - 1.3 Van missie naar doelstellingen van organisaties
 - 1.4 Concurrentieverhoudingen
 - 1.5 Balanced scorecard
 - 1.6 Enge en ruime context van de bedrijfseconomie
 - 1.7 Lineaire en circulaire economie
- 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 missie 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 moeten 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.

Bij de begrippen economie en bedrijfseconomie denken we vaak aan geld. Maar er komt meer bij kijken. Aan de hand van Inreda Diabetic B.V. lichten we enkele bedrijfseconomische aspecten toe.

■ Voorbeeld 1.1 Inreda Diabetic B.V. (www.inredadiabetic.nl)

Inreda Diabetic B.V. is in 2004 opgericht met als doel een kunstmatige alvleesklier te produceren. Als de alvleesklier niet goed werkt, wordt onvoldoende of geen insuline aangemaakt. De patiënten die aan deze ziekte (diabetes type 1) lijden, ondervinden daarvan in het dagelijks leven veel hinder en zijn continu met hun ziekte bezig.

De oprichter van Inreda, Robin Koops, lijdt zelf ook aan diabetes type 1. Dat was voor hem de reden om een eigen onderneming op te richten met het doel een apparaatje (een kunstmatige alvleesklier) te ontwikkelen, dat de functie van de alvleesklier overneemt. In eerste instantie richt Inreda zich op diabetes type 1.

Deze kunstmatige alvleesklier (Artificial Pancreas = AP) meet automatisch de bloedglucosewaarde en bepaalt wanneer en hoeveel insuline (om de bloedsuiker te verlagen) of glucagon (om de bloedsuiker te verhogen) moet worden toegediend. Omdat dit apparaatje de gezondheid van mensen beïnvloedt, worden er hoge eisen aan het product gesteld om het in de praktijk te mogen toepassen. Het is technisch lastig een dergelijk product te ontwikkelen en bovendien moet het apparaat aan allerlei strenge eisen voldoen. Bij de ontwikkeling en het testen zijn naast patiënten ook ziekenhuizen betrokken. De wetenschappelijke resultaten van deze tests worden door een externe instantie (DEKRA) beoordeeld. Bij goedkeuring wordt een CE-certificaat verstrekt. Deze certificering is noodzakelijk voor toelating van het product tot de Europese markt. Omdat Inreda het product voor iedereen toegankelijk wil maken, streeft zij ernaar om de AP in de basisverzekering te krijgen. Daarvoor is een langdurige studie naar de werking van de AP vereist.

In juli 2021 is er een traject door het Zorginstituut goedgekeurd om een langdurige studie te verrichten met 125 patiënten die de kunstmatige alvleesklier dragen. Inreda Diabetic en UMC Utrecht werken daarbij nauw samen. Met deze studie is een bedrag van circa €10 miljoen gemoeid. Deze studie is de basis om opgenomen te worden in de basisverzekering.

In de eerste helft van 2021 is een pilot gestart met 125 patiënten die de kunstmatige alvleesklier dragen.

Deze patiënten mogen de AP van de zorgverzekeraars behouden totdat de AP in de basisverzekering is opgenomen.

In 2024 is er al een uitgebreide studie gepubliceerd in The Lancet. Dit is een toonaangevend medisch vakblad waarin alleen studies worden opgenomen die zeer vernieuwend zijn. Deze publicatie heeft zowel in de pers in Nederland als in het buitenland veel aandacht gekregen.

In 2025 bestaat Inreda inmiddels 21 jaar en heeft de onderneming circa 50 medewerkers in dienst.

Inreda verwacht in september 2026 een uitspraak van het Zorg Instituut Nederland (ZiN) over het al dan niet opnemen van de AP in de basisverzekering.

Al met al heeft het dan ongeveer 20 jaar geduurd voordat de eerste AP daadwerkelijk ingezet kan worden voor patiënten. Al die tijd moeten de kosten van onderzoek en ontwikkeling, die inmiddels in de tientallen miljoenen lopen, gefinancierd worden.

De financiering is voor een deel verstrekt door de aandeelhouders (waaronder de oprichter van Inreda), maar er zijn ook enkele subsidies ontvangen. De aandeelhouders en de subsidieverleners hebben veel vertrouwen in de toepassingsmogelijkheden van de AP. Inreda zal binnen afzienbare tijd in staat zijn de AP breed in de markt te zetten in het belang van patiënten met diabetes type 1. De verwachting is dat de AP in 2026 in de basisverzekering in Nederland wordt opgenomen en dat daarna de internationale markt kan worden betreden.

De oprichters van Inreda zijn een grote uitdaging aangegaan. Daarbij stond zeker niet het behalen van een zo hoog mogelijk rendement op de voorgrond. De oprichter van Inreda, Robin Koops, heeft zelf ervaren hoe ingrijpend deze ziekte is. Het hoofddoel van Inreda is dan ook het sterk verbeteren van de kwaliteit van leven van patiënten met diabetes type 1. De hoofddoelstelling van Inreda is van maatschappelijke aard. Bij de realisatie van haar doelstelling spelen ook financiële aspecten een rol.

Het management van Inreda staat daarbij regelmatig voor lastige keuzes. We geven daar enkele voorbeelden van:

- Het verder verbeteren van de AP ten opzichte van het eerder 'in de markt zetten' van de AP.
- Welke verbeteringen kunnen er op technisch gebied nog worden aangebracht?
- Welke waarde heeft de onderneming nu en hoeveel aandelen willen we uitgeven?
- Aan welke onderzoeken en ontwikkelingen gaan we het beschikbare geld besteden?
- Hoe trekken we kwalitatief goed en hoogopgeleide medewerkers aan?
- Hoe kunnen we extra financiering aantrekken omdat de ontwikkeltijd langer duurt dan aanvankelijk werd verwacht?
- Hoe gaan we de buitenlandse markten bewerken met de beperkte middelen die we hebben?
- Hoe kunnen we de organisatie opschalen als de AP van Inreda definitief tot de markt wordt toegelaten?

Aan iedere keuze gaat een zorgvuldige, integrale belangenafweging vooraf.

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?)

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 ernaar streven zo veel mogelijk van de behoeften te bevredigen.

Economisch principe

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

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

Welvaart

Welvaart is de mate waarin de mens in staat is zijn behoeften te bevredigen met de beschikbare middelen. Om de welvaart van landen met elkaar te vergelijken, gaan we vaak uit van het bruto binnenlands product (BBP) per hoofd van de bevolking. Dat betekent niet per definitie dat de inwoners van landen met een hoog BBP per hoofd welvarender zijn dan de inwoners van landen met een laag BBP per hoofd. 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.

Brede welvaart

In Nederland onderzocht de Commissie Breed Welvaartsbegrip in 2015 óf en zo ja hoe er naast het BBP breder naar welvaart gekeken kan worden. In haar rapport *Welvaart in kaart* concludeerde de commissie dat er behoefte is aan één gezaghebbend instrument om de grote hoeveelheid informatie over brede welvaart duidelijk en kernachtig te presenteren. Die conclusie leidde in 2017 tot de opdracht van de regering aan het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) om de Monitor Brede Welvaart te maken. Op 16 mei 2018 presenteerde het CBS de eerste Monitor Brede Welvaart, die jaarlijks zal verschijnen.

Brede welvaart

Deze monitor meet onze welvaart niet uitsluitend aan de hand van het bruto binnenlands product (BBP), maar kijkt ook naar indicatoren als milieu, gezondheid, onderwijs, arbeid, veiligheid, vertrouwen en ongelijkheid. De Monitor Brede Welvaart bestaat uit drie

resultaatgebieden, die onderscheid maken in de gevolgen van ons handelen voor de:

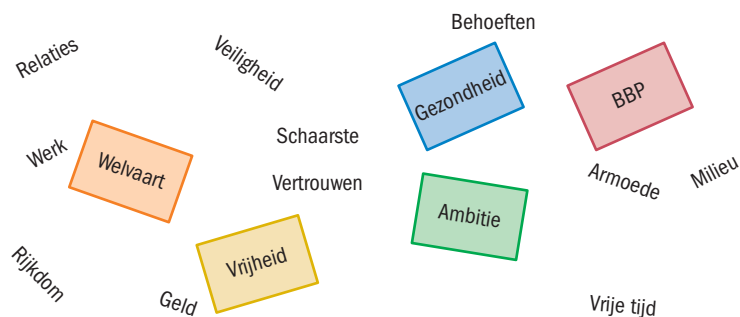
- brede welvaart 'hier en nu';
- brede welvaart 'later';
- brede welvaart 'elders'.

Het eerste resultaatgebied betreft de persoonlijke kenmerken van mensen, de kwaliteit van de omgeving waarin zij leven en meer in het algemeen hun materiële welvaart en welzijn. Het tweede resultaatgebied betreft de hulpbronnen die volgende generaties nodig hebben om eenzelfde niveau van welvaart te kunnen bereiken als de huidige generatie. Het laatste resultaatgebied betreft de effecten van Nederlandse keuzes op banen, inkomens, (niet-hernieuwbare) hulpbronnen en het milieu in andere landen.

Factoren die geluk bepalen

De mate van tevredenheid (of geluk) hangt af van veel factoren en is zeer subjectief. We kunnen voorzichtig concluderen dat geld niet gelukkig maakt, maar armoede ook niet. Een bepaalde hoeveelheid financiële middelen is nodig om te voorzien in de basisbehoeften en enige luxe. Als daaraan is voldaan heeft geld een minder grote invloed op de mate waarin mensen zich tevreden of gelukkig voelen.

FIGUUR 1.1 Factoren die de mate van tevredenheid en/of geluk bepalen



● Bron: www.nu.nl

Finland is voor het achtste jaar op rij gerangschikt als het land met de gelukkigste bevolking ter wereld. Dat blijkt uit het World Happiness Report dat donderdag werd gepubliceerd. Nederland staat op de vijfde plek, één plaats hoger dan vorig jaar.

Net als vorig jaar staan de Scandinavische landen allemaal in de top tien. Denemarken staat op de tweede plaats, IJsland op drie, Zweden op vier en Noorwegen op zeven.

De geluksonderzoekers identificeerden een aantal factoren die mensen over het algemeen gelukkiger maken, zoals sociale steun, inkomen, levensverwachting, vrijheid en in hoeverre corruptie voorkomt in het

land. Voor het rapport analyseerden onderzoekers de periode 2022 tot en met 2024.

De auteurs ontdekten onder meer dat het geloof in de vriendelijkheid van anderen veel nauwer verbonden is met geluk dan eerder werd gedacht. [...]

Op de ranglijst staan 147 landen. Afghanistan bezet de laatste plaats. Costa Rica (zesde) en Mexico (tiende) kwamen voor het eerst in de top tien terecht. Duitsland steeg van de 24e naar de 22e plek, terwijl de Verenigde Staten een positie daalden: naar de 24e plaats, de laagste positie die het land ooit bereikte. [...]

20 maart 2025

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:

- management accounting
- financial accounting
- financiering.

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 *management accounting*. In het Nederlands noemen we dit interne verslaggeving of interne informatieverschaffing.

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.

Financial accounting

Er zijn verschillende groepen die geïnteresseerd zijn in de financiële resultaten van een onderneming. Daarbij kunnen we denken aan dege-

Management accounting

Externe verslaggeving
Financial accounting

nen 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.

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

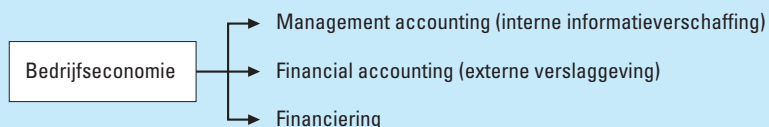
Het vermogen kan afkomstig zijn van de eigenaren van het bedrijf. We spreken dan van eigen vermogen. Ook kunnen niet-eigenaren, zoals banken, vermogen beschikbaar stellen aan een onderneming. Een lening die door een bank aan een onderneming is verstrekt, is een voorbeeld van vreemd vermogen. De financiering 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 in figuur 1.2 kort weer.

Figuur 1.2 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.

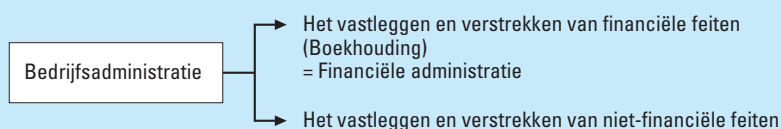
Bedrijfsadministratie

Financiële administratie

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 boekhouding*. Maar een bedrijf zal ook vastleggen welke werknemers ziek zijn, wanneer ze zich ziek hebben gemeld en hoelang ze ziek zijn geweest. Bovendien worden de verjaardagen en de datum van indiensttreding van de werknemers in de administratie vastgelegd. Het registreren van ziektedagen, verjaardagen en datum van indiensttreding zijn voorbeelden van het vastleggen van niet-financiële gegevens. Deze laatste voorbeelden maken onderdeel uit van de bedrijfsadministratie, maar niet van de financiële administratie. Figuur 1.3 geeft de verschillende onderdelen van de bedrijfsadministratie schematisch weer.

Figuur 1.3 Onderdelen van de bedrijfsadministratie



Het werkterrein 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 (interne informatieverschaffing). Zo houden we in een productieonderneming onder meer de voorraden grondstoffen, halffabricaten 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

Interne informatieverschaffing

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 verschil-

Commerciële economie

lende communicatiekanalen (zoals radio, tv, dagbladen, internet en sociale media) 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.

Een groot aantal factoren is van invloed 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. Het ondernemersvertrouwen wordt 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 Mar-

kit 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. ■

● Bron: www.nevi.nl

Productiesector Nederland

Na een stabilisering in februari maakten de Nederlandse productiebedrijven in maart melding van een lichte verslechtering van de bedrijfsomstandigheden. De laatste gegevens lieten daarbij zien dat een hernieuwde stijging van de productieomvang deels de lichte daling van het aantal nieuwe orders compenseerde. Er waren tekenen van overcapaciteit en te grote voorraden, waarbij de beslissingen van de producenten opnieuw in het teken van bezuinigingen stonden: er werd gesnoeid in zowel de personeelsbestanden als de hoeveelheid ingekocht materiaal. [...] Na het neutrale cijfer van 50.0 in februari daalde de hoofdingex van de PMI in maart naar 49.6, wat wijst op een lichte verslechtering van de bedrijfsomstandigheden in de Nederlandse productiesector.

Figuur **PMI Productiesector Nederland**

Seizoensmatig aangepast, >50 = verbetering t.o.v. de vorige maand



Bronnen: Nevi, ABN AMRO, S&P Global PMI

1 april 2025

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, lichten we hierna toe.

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 produc-

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

Consumptie

tie gericht op het voortbrengen van producten en/of diensten die bestemd zijn voor 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:

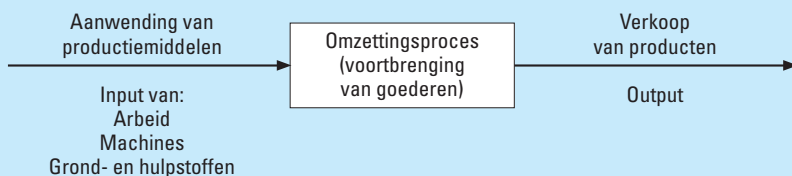
- uiterlijke vormverandering (door industriële bedrijven); graan wordt bijvoorbeeld omgezet in brood;
- verhandeling van goederen (door handelsondernemingen);
- verplaatsing van goederen (door transportondernemingen);
- opslag van goederen (door logistieke dienstverleners);
- dienstverlening (bijvoorbeeld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

De belangrijkste processen bij de productie worden in figuur 1.4 schematisch weergegeven.

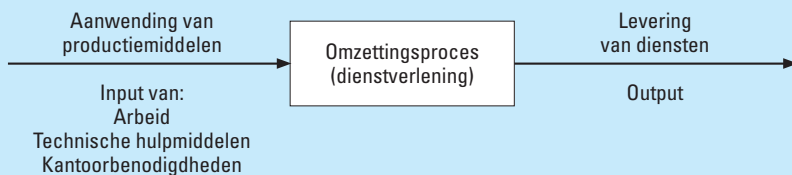


Figuur 1.4 Schematische weergave van productieprocessen

Industriële bedrijven



Dienstverlenende bedrijven



1.2.2 Organisatie

Organisatie Participanten

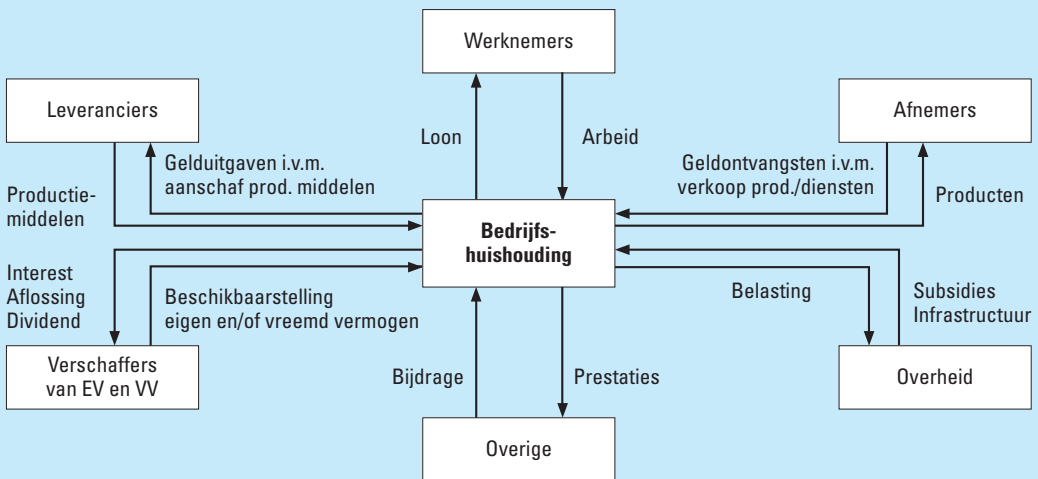
Een organisatie is een groep personen die samenwerken om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Deze personen leveren een bijdrage aan de organisatie en proberen zowel de belangen van de organisatie als hun persoonlijke belangen te dienen. De in een organisatie samenwerkende personen worden participanten 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 1.5 weergegeven.

Uit figuur 1.5 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 1.5 De bedrijfshuishouding en haar relaties



1.2.3 Goederen- en geldstromen

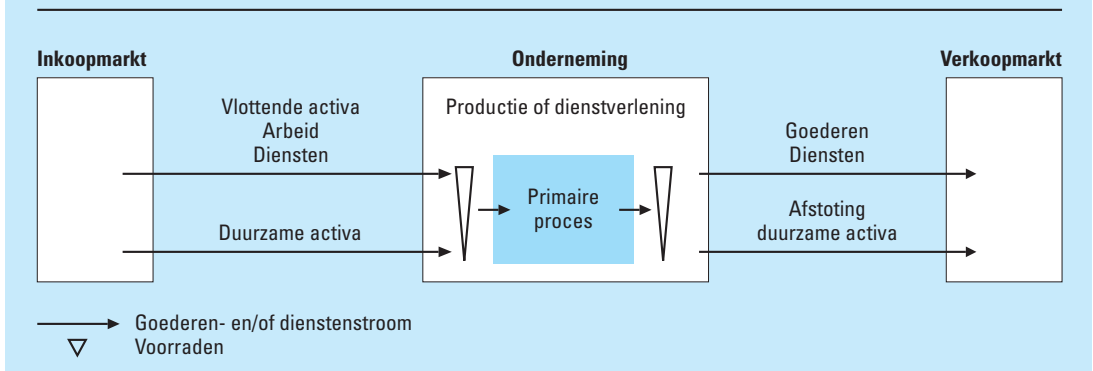
Een bedrijfshuishouding koopt productiemiddelen in om daarmee producten te maken die in de behoefte van de afnemer (consument of producent) kunnen voorzien. In het omzettingsproces worden productiemiddelen omgevormd tot (eind)producten. Dit omzettingsproces bestaat uit goederenstromen, zoals te zien is in figuur 1.6: bepaalde goederen (productiemiddelen) worden omgezet in andere goederen (eindproducten). Door tussen de verschillende fasen in het omzettingsproces voorraden aan te houden, kan men stagnatie in het proces voorkomen.

Goederenstromen

Primair proces Geldstromen Primaire geldstromen

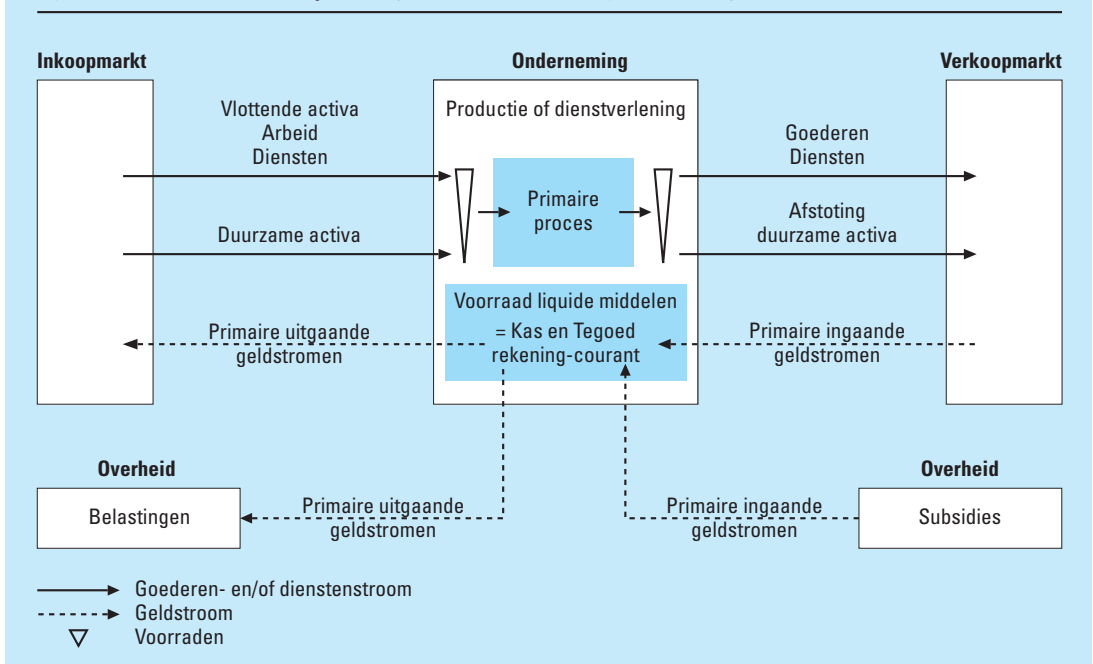
Het omzettingsproces kan gezien worden als een aaneenschakeling van ingaande en uitgaande goederenstromen. Het omzettingsproces is de kern van de activiteiten van de organisatie en wordt ook wel het primaire proces genoemd. Geldstromen die rechtstreeks voortvloeien uit het primaire proces, noemen we primaire geldstromen. Zo behoren de betaling van grondstoffen en het uitbetalen van loon tot de primaire geldstromen. Betaalde belastingen (uitgaande geldstroom) en van de

Figuur 1.6 Goederenstromen van een onderneming



overheid ontvangen subsidies (ingående geldstroom) houden ook verband met het omzettingsproces. Daarom rekenen wij ze tot de primaire geldstromen. De *goederenstromen* en de *primaire geldstromen* zijn in figuur 1.7 weergegeven.

Figuur 1.7 Goederenstromen en primaire geldstromen in een bedrijfshuishouding



Markt

Concrete markt

Abstracte markt

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

het goed tot stand komt. De huizenmarkt, de arbeidsmarkt en de aandelenmarkt zijn hier voorbeelden van.

Liquide middelen

Tot de voorraad liquide middelen rekenen we het kassaldo en het *positieve* saldo van de bankrekening (rekening-courant).

■ Voorbeeld 1.2

Een onderneming heeft op 1 januari 2026 een voorraad kasgeld van €10.000 en een positief saldo op de rekening-courant van €30.000. Deze onderneming koopt een auto van de zaak voor €28.000. Bij het sluiten van de koopovereenkomst is €6.000 contant betaald ten laste van de voorraad kasgeld. Bij aflevering van de auto is €22.000 overgeschreven naar de verkoper ten laste van het tegoed op de rekening-courant.

Gevraagd:

Bereken de omvang van de liquide middelen:

- a voordat tot aanschaf van de auto is besloten.
- b nadat de auto is afgeleverd en betaald. Met andere financiële transacties houden we geen rekening.

Uitwerking

- a $€10.000 + €30.000 = €40.000$
- b $(€10.000 - €6.000) + (€30.000 - €22.000) = €4.000 + €8.000 = €12.000$

■ Voorbeeld 1.3

Een onderneming heeft op 1 januari 2026 een voorraad kasgeld van €12.000 en een positief saldo op de rekening-courant van €25.000. Deze onderneming koopt een machine voor €50.000. Bij het sluiten van de koopovereenkomst is €10.000 contant betaald ten laste van de voorraad kasgeld. Bij aflevering van de machine is €40.000 overgeschreven naar de verkoper ten laste van het tegoed op de rekening-courant. Hierdoor is het tegoed van €25.000 omgeslagen in een schuld op de rekening-courant van €15.000.

Gevraagd:

Bereken de omvang van de liquide middelen:

- a voordat tot aanschaf van de machine is besloten.
- b nadat de machine is afgeleverd en betaald. Met andere financiële transacties houden we geen rekening.

Uitwerking

- a $€12.000 + €25.000 = €37.000$
- b $(€12.000 - €10.000) + (€25.000 - €25.000) = €2.000 + €0 = €2.000$

De aanschaf van de machine voor €50.000 heeft tot een daling van de liquide middelen geleid van slechts €35.000. Gelijktijdig heeft er een ingaande secundaire geldstroom naar de onderneming plaatsgevonden van €15.000 (= toename rekening-courantkrediet).

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 toename van het rekening-courantkrediet in voorbeeld 1.3 is daar een voorbeeld van. De

Vermogensmarkt

Dividend

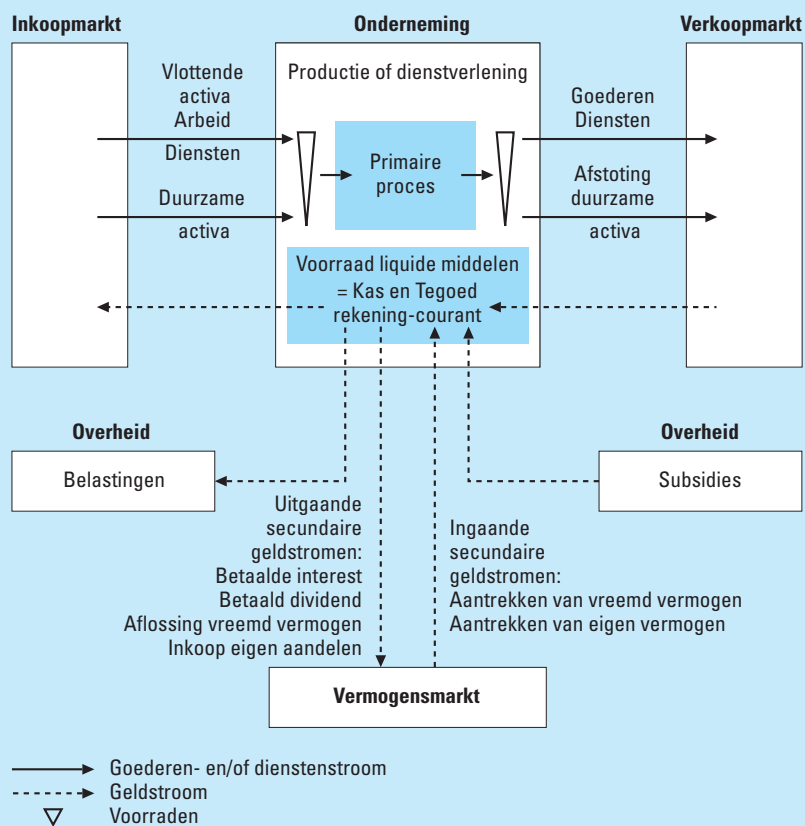
Interest

Secundaire geldstromen

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 1.8 hebben we dit in beeld gebracht.



Figuur 1.8 Goederenstromen en primaire en secundaire geldstromen



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.

Primair proces

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 1.8 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 1.8 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

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, 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.

De bedrijfshuishoudingen worden onderverdeeld in ondernemingen en overheidsbedrijven.

Onderneming

Kenmerken van een onderneming zijn de volgende:

- De gelduitgaven en de geldontvangsten in verband met het omzettingsproces zijn onzeker.
- Er wordt gestreefd naar een bevredigende of marktconforme rentabiliteit over het geïnvesteerde vermogen.
- De eigendom is in handen van de particuliere sector.

Overheidsbedrijven voldoen in principe niet aan alle drie kenmerken.

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.

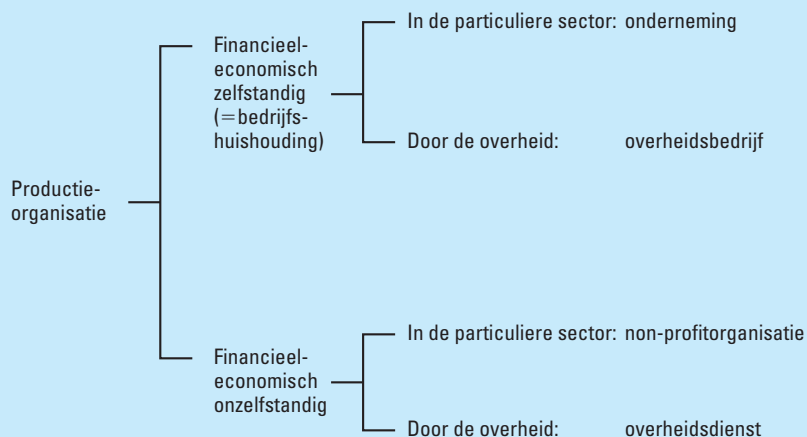
Overheidsbedrijf

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

Overheidsdienst

De lasten van overheidsdiensten, zoals de politie en de brandweer, worden geheel of grotendeels gedragen door de overheid: deze diensten zijn niet financieel-economisch zelfstandig. De kosten van een overheidsdienst worden betaald via de algemene middelen (uit de opbrengst van de belastingen). De verschillende vormen van productieorganisaties worden in figuur 1.9 schematisch weergegeven.

Figuur 1.9 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. Bij privatisering zijn de aandelen en dus de zeggenschap niet meer in handen van de overheid, maar in handen van partijen in de private sector. Een voorbeeld is de privatisering van 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 er verschillende aanbieders zijn die met elkaar concurreren en 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

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.

1.3 Van missie naar doelstellingen van organisaties

De ambities van een organisatie worden verwoord in een missie: een bondige formulering van het doel dat een organisatie nastreeft.

De missie van Inreda Diabetic B.V. is het verbeteren van de kwaliteit van leven van diabetes-type-1-patiënten. Hieruit blijkt dat de missie van een onderneming niet van financiële aard hoeft te zijn. Dat wil niet zeggen dat voor ondernemingen zoals Inreda financiële aspecten niet belangrijk zijn. Ook voor Inreda geldt dat de onderneming over voldoende geld moet beschikken om haar activiteiten uit te voeren. Zeker voor Inreda, die 20 jaar nodig heeft om haar product te ontwikkelen en naar de markt te brengen, spelen financiële aspecten een belangrijke rol.

Om haar missie te realiseren, heeft de directie van Inreda de missie vertaald in een aantal concrete doelstellingen. Dat zijn:

- het maken van een AP die de kwaliteit van leven van diabetes-type-1-patiënten sterk verbetert en gebruiksvriendelijk is;
- het centraal stellen van het belang van de patiënten;
- het verkleinen van de AP om de AP ook geschikt te maken voor kinderen;
- het opbouwen van goede relaties met ziekenhuizen;
- het opbouwen van goede relaties met diabetes-type-1-patiënten;
- het aantrekken van nieuw vermogen om nader onderzoek te verrichten;
- over enkele jaren break-even draaien.

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 duidelijke doelstellingen formuleert. De werkzaamheden van de participanten kunnen dan op

deze doelstellingen 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 doelstellingen zullen 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.

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 korte én 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.

De leiding van een organisatie stelt een missie op om sturing te geven aan de activiteiten binnen de organisatie. Deze missie wordt in algemene bewoordingen weergegeven.

We geven een voorbeeld van een missie aan de hand van bierbrouwerij Heineken.

**Financieel-
economisch
zelfstandig**

Doelstellingen

Missie

NRC Handelsblad, 16 april 2021

Heineken wil in 2030 klimaatneutraal brouwen

Amsterdam. Heineken wil in 2030 bier en andere dranken volledig CO₂-neutraal gaan produceren. Tien jaar later moet ook de hele keten van toeleveranciers per saldo op nul CO₂-uitstoot komen. Die klimaatambitie, onderdeel van de nieuwe

Evergreen-strategie van topman Dolf van den Brink, heeft het bedrijf donderdag uitgesproken. [...] De reductie van broeikasgassen wil Heineken onder meer bereiken met gebruik van hernieuwbare energie, zoals windenergie. ■

De missie van een organisatie wordt zeer algemeen geformuleerd en biedt onvoldoende aanknopingspunten voor het besturen van een organisatie. Daarom wordt een missie vertaald in concrete doelstellingen.

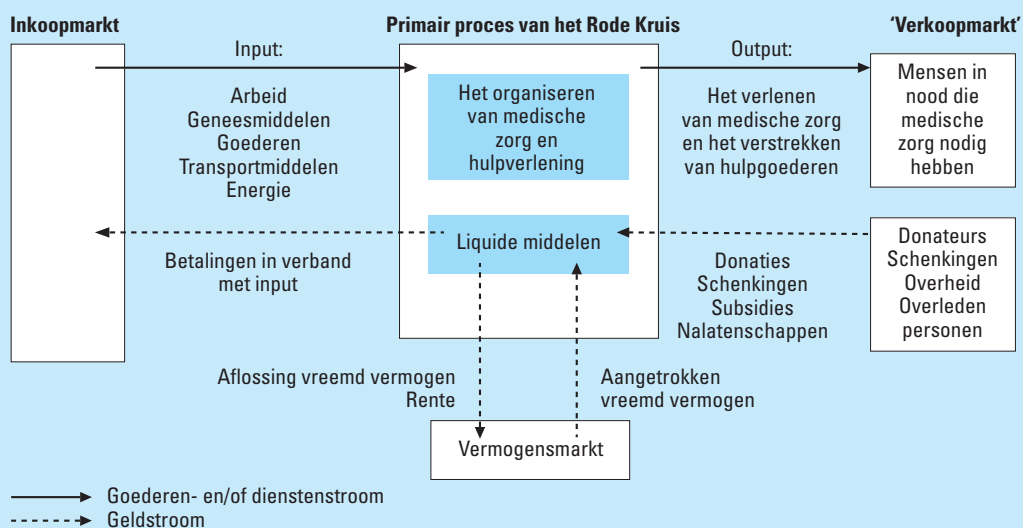
Doelstellingen



- 

- 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.

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

Strategie

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

Voor de praktische toepasbaarheid moet de missie van een organisatie echter vertaald worden in doelstellingen en een strategie om deze doelstellingen te realiseren.

De strategie is een nadere uitwerking van de ondernemingsdoelstelling, die nog concreter wordt als ze vertaald wordt in operationele doelen (figuur 1.11). De operationele doelen dienen als richtsnoer voor het dagelijks handelen binnen de organisatie.

Figuur 1.11 Van missie 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.

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.

Een aspect van het ondernemen dat steeds belangrijker wordt, is duurzaamheid. Organisaties waarop de EU-richtlijn over duurzaamheidsrapportage van toepassing is, moeten die rapportage indelen in de volgende categorieën: Environment (ecologische factoren), Social (sociale factoren en mensenrechten) en Governance (factoren van goed bestuur). In hoofdstuk 14 gaan we daar nader op in.

Het streven naar duurzaamheid vinden we ook terug in de strategie van Bouwfonds Project Development (BPD). BPD is de grootste gebiedsontwikkelaar van Nederland. Daarbij moeten we onder meer denken aan het ontwikkelen van woningen en kantoren.

● Bron: www.bpd.nl

Duurzaam versnellen

De strategie 'Duurzaam versnellen' beschrijft de koers die BPD volgt bij het ontwikkelen en realiseren van duurzame, gezonde en toekomstbestendige leefomgevingen. Daarmee geven we antwoord op dé opgave van deze tijd: klimaatverandering. BPD laat zien hoe gebiedsontwikkeling een grote bijdrage levert aan het versnellen van de transitie naar een duurzame samenleving.

Onze duurzaamheidsstrategie is gebouwd op vier pijlers: Klimaat & landschap, Energie, Circulair, Mobiliteit. Daar kunnen wij met ons werk het grootste verschil maken, zowel op het niveau van de woning, de wijk als de regio. De pijlers staan niet los van elkaar. Duurzame gebiedsontwikkeling vraagt om integratie en verbinding van beschikbare kennis en oplossingen. De mogelijkheden om te verduurzamen beoordelen we daarom altijd in hun onderlinge samenhang. We vertalen ze in een integraal duurzaamheidsconcept. De invulling kan van gebied tot gebied verschillen.

Toelichting

BPD heeft de ambitie om een bijdrage te leveren aan de uitdagingen van deze tijd. Deze uitdagingen liggen op het gebied van duurzaamheid (Environmental), maatschappelijke impact (Social) en goed ondernemingsbestuur en transparantie (Governance). De strategie om de doelstellingen op deze gebieden te realiseren, noemt BPD de ESG-strategie.

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

Operationele doelen

We geven nog enkele voorbeelden van operationele doelen:

- het streven naar een bevredigende of marktconforme 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 afhangen van de machts- en zeggenschapsverhoudingen binnen de bedrijfshuishouding. De verschaffers van het eigen vermogen zullen met name geïnteresseerd zijn in een hoge rentabiliteit over het eigen vermogen. Deze rentabiliteit is de winst na belasting, uitgedrukt in een percentage van het in de bedrijfshuishouding geïnvesteerde eigen vermogen.

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

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

Tussenvraag 1.5

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

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

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

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

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

1.4 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 marktvormen.

1.4.1 Het vijfkrachtenmodel van Porter

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

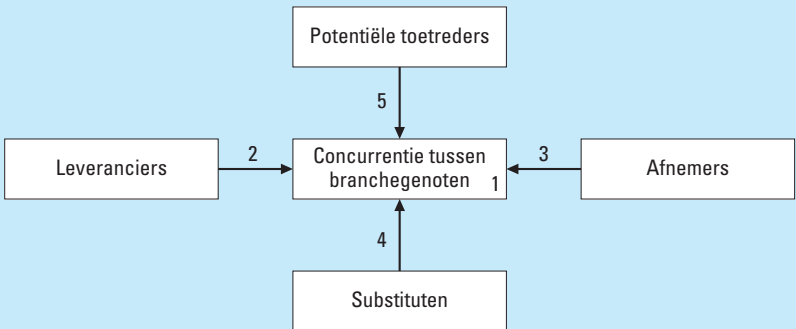
In tabel 1.1 geven we de factoren weer die schuilgaan achter de ‘vijf krachten van Porter’.

Tabel 1.1 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.

Concurrentie-
verhoudingen

Vijfkrachtenmodel
van Porter
Interne concurrentie
Externe concurrentie
Potentiële
concurrentie

Ad 1 Concurrentie tussen de huidige aanbieders binnen de branche

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

Ad 2 Macht van de leveranciers

- *Aantal en omvang van de toeleveranciers.* Als de onderneming slechts kan kiezen uit één toeleverancier, dan heeft deze een grote marktmacht, waardoor een groot deel van de marge aan de leverancier zal toevallen ten koste van de afnemer.
- *Vervangende producten.* Als de onderneming kan kiezen uit vervangende producten, dan is de macht van de toeleverancier geringer.
- *Aandeel in de omzet.* 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 marktmacht.
- *Aandeel in de omzet.* Als de afnemer een van de belangrijkste klanten van de onderneming is (verantwoordelijk voor een groot gedeelte van de omzet), 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 inkoop prijs 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 beconcurreren (zoals het geval is met Audi en BMW).
- *Kapitaalbehoefte.* Naarmate er meer vermogen nodig is om een bedrijf op te starten, zal de mate van toetreding en daarmee de potentiële concurrentie afnemen.

- *Toegang tot distributiekkanalen.* De potentiële concurrentie is geringer, naarmate de toegang tot de distributiekkanalen lastiger is (denk bijvoorbeeld aan de distributie van aardgas).
- *Kostenvoordelen van bestaande rivalen.* Als de huidige aanbieders op een markt goedkoper kunnen produceren, zal het voor potentiële concurrenten moeilijker zijn winstgevend op deze markt te opereren.
- *Verwachte reactie van bestaande rivalen.* Als bestaande rivalen in staat en bereid zijn door tijdelijke acties nieuwkomers uit de markt te drukken (bijvoorbeeld door tijdelijke prijsverlagingen), zullen nieuwkomers afgeschrikt worden en wordt de potentiële concurrentie geringer.

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

Eind maart 2025 heeft president Trump van de Verenigde Staten op auto's die vanuit Europa worden ingevoerd een importheffing van 25% opgelegd. Dit heeft onder meer tot gevolg dat Europese auto's die op de Amerikaanse markt worden aangeboden, in prijs verhoogd zullen worden. Bij het bepalen van deze prijsverhogingen spelen ook elementen uit het vijfkrachtenmodel van Porter een rol. Uit het volgende artikel blijkt dat bijvoorbeeld Ferrari de importheffing van 25% slechts voor een deel doorberekent aan haar klanten.

● Bron: www.deaandeelhouder.nl

Ferrari berekent Trump-heffing niet volledig door

Door: ABM Financial News

Ferrari heeft zijn financiële doelen voor 2025 herhaald na de woensdag aangekondigde Amerikaanse importheffing op buitenlandse auto's, met de aantekening dat de winstmarges iets kunnen dalen. Dat maakte de Italiaanse maker van dure sportauto's donderdag bekend.

De EBITDA- en EBIT-marges kunnen 50 basispunten lager uitvallen, omdat de autofabrikant de nieuwe invoertarieven maar in beperkte mate zal doorberekenen aan zijn klanten.



Om de klanten zekerheid te bieden blijven de verkoopvoorwaarden onveranderd voor alle Ferrari's die voor 2 april worden ingevoerd in de Verenigde Staten en dat geldt ook voor alle bestellingen van drie Ferrari-modellen, namelijk de 296, de SF90 en de Roma, ongeacht de invoerdatum, verklaarde het bedrijf donderdag. Voor de andere modellen zullen de heffingen deels worden doorberekend aan de klant, met prijsverhogingen van maximaal tien procent, volgens het bedrijf.

27 maart 2025

Toelichting

Ferrari is een automerk met een sterk imago, waarvoor weinig alternatieven beschikbaar zijn. Nieuwe Ferrari's zijn alleen te betalen door autoliehebbers met een goed gevulde portemonnee. Voor deze personen maakt het niet zoveel uit of een Ferrari bijvoorbeeld \$300.000 of \$330.000 kost. De hiervoor genoemde aspecten spelen een rol bij de mate waarin Ferrari de importheffing doorberekent aan haar klanten in de Verenigde Staten.

1.4.2 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, merkimago of service. Voorbeelden hiervan zijn de oliemaatschappijen en de banken.

Monopolistische concurrentie

Monopolistische concurrentie

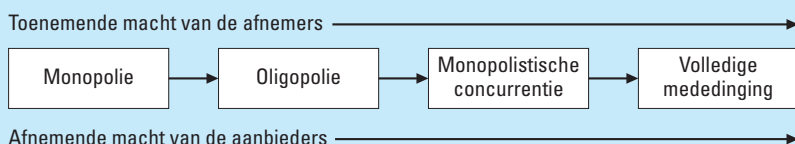
Monopolistische concurrentie is de meest voorkomende marktvorm. Hierbij bieden veel aanbieders ieder een vergelijkbaar, maar enigszins

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 distributiekanalen. 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, kleding en mobiele telefoons.

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

Figuur 1.13 Mate van marktmacht



Bij volledige mededinging hebben zowel de individuele aanbieders als de individuele vragers weinig macht.

1.5 Balanced scorecard

Het besturen van een organisatie houdt in dat de goederen- en geldstromen zo goed mogelijk worden ingezet voor de realisatie van de ondernemingsdoelstelling. Daarbij moet rekening worden gehouden met externe factoren, waaronder de mate van concurrentie. De missie van de organisatie moet vertaald worden in een strategie en een aantal concrete operationele doelen. Bij het vaststellen van de strategie moeten verschillende aspecten tegen elkaar worden afgewogen. Kaplan en Norton hebben een instrument ontwikkeld dat het management kan gebruiken om de prestaties van een organisatie op een evenwichtige wijze te sturen en te beoordelen. Dit besturingsinstrument draagt de naam: balanced scorecard (BSC).

Bij het vertalen van de strategie in concretere doelstellingen worden bij de balanced scorecard vier aandachtsgebieden (perspectieven) op een evenwichtige wijze met elkaar in verband gebracht:

- het financiële perspectief;
- het klantperspectief;
- het bedrijfsprocessenperspectief (interne bedrijfsprocessen);
- het innovatieperspectief (het leer- en groeiperspectief).

Binnen ieder perspectief moeten door het management kritische succesfactoren en concrete prestatie-indicatoren worden geformuleerd. Ter illustratie geven we enkele voorbeelden van kritische succesfactoren en de bijbehorende prestatie-indicatoren voor verschillende soorten bedrijven.

**Kritische
succesfactoren
Prestatie-indicatoren**

■ **Voorbeeld 1.5**

Soort bedrijf: Groothandel met eigen fysieke winkels en een webwinkel.

Kritische succesfactor: Breed assortiment.

Prestatie-indicator: Aantal producten.

Doel/norm voor jaar 2023: Minimaal 5.000 producten.

■ **Voorbeeld 1.6**

Soort bedrijf: Winkel of groothandel die ook online gaat verkopen.

Kritische succesfactor: Innovatieve kracht.

Prestatie-indicator: Verkoop via webwinkel.

Doel/norm voor jaar 2023: 20% van totale omzet via webwinkel.

■ **Voorbeeld 1.7**

Soort bedrijf: Groothandel, webshop/webwinkel, transportbedrijf, koerierdienst.

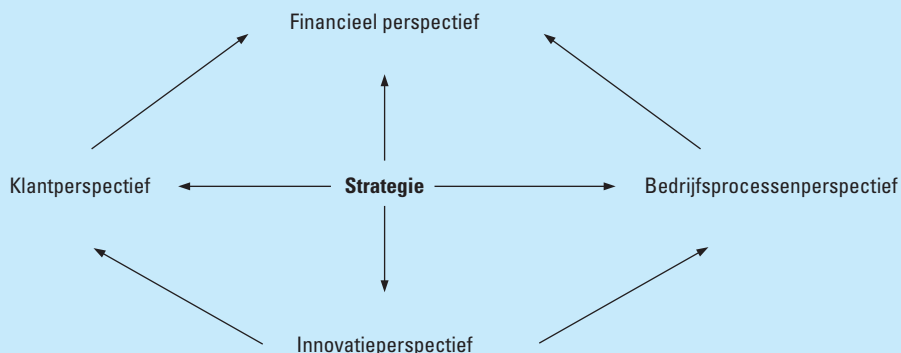
Kritische succesfactor: Snelle levering.

Prestatie-indicator: Tijd tussen bestelling en levering.

Doel/norm voor jaar 2023: minimaal 95% van de leveringen binnen één werkdag.

Bij het vaststellen van de kritische succesfactoren en de bijbehorende prestatie-indicatoren gaat het om een evenwichtige afweging (balanced) tussen de vier perspectieven. Dat geven we in figuur 1.14 globaal weer.

Figuur 1.14 **Balanced scorecard**



Binnen ieder perspectief worden concrete streefwaarden (te bereiken doelen) vastgesteld die achteraf vergeleken kunnen worden met de werkelijk gerealiseerde waarden. Zo zou een onderneming om de klanttevredenheid te verhogen (dat valt binnen het klantenperspectief) de doelstelling kunnen formuleren dat de levertijd maximaal twee werkdagen mag bedragen. Om deze doelstelling te realiseren, moeten de werknemers mogelijk bijgeschoold worden (innovatieperspectief) en/of moeten de bedrijfsprocessen aangepast worden. De kosten die daaraan zijn verbonden, moeten opwegen tegen de extra opbrengsten die het gevolg zijn van de grote klanttevredenheid (financieel perspectief). Dit voorbeeld laat zien dat de vier perspectieven nauw met elkaar zijn verbonden. In de balanced scorecard zoals die in figuur 1.14 is weergegeven, staat het financieel perspectief niet toevallig bovenaan. Het is voor de meeste organisaties het belangrijkste perspectief. De benadering op basis van de balanced scorecard maakt echter duidelijk dat om de doelstellingen binnen het financieel perspectief te realiseren, rekening moet worden gehouden met de andere perspectieven. Het gaat om een samenhangend beleid dat erop gericht is de missie van de organisatie zo goed mogelijk te realiseren.

Duurzaamheid speelt een belangrijke rol bij de ontwikkeling van de strategie van een organisatie. Aspecten die met duurzaamheid te maken hebben, kunnen we tegenkomen binnen ieder van de vier perspectieven.

De balanced scorecard kunnen we ook verbinden met het goederen- en geldstromenschema zoals we dat in figuur 1.8 hebben voorgesteld:

- de bedrijfsprocessen gaan over de goederenstromen met de inkoop- en verkoopmarkt en binnen het primaire proces
- het klantperspectief speelt zich met name bij de inkoop- en verkoopmarkt af
- het innovatieperspectief heeft betrekking op de productiefactor arbeid en op de organisatie van het productie- en verkoopproces
- het financieel perspectief is nauw verbonden met de geldstromen in verband met het primaire proces en met de geldstromen van en naar de vermogensmarkt. Het handhaven van de financieel-economische zelfstandigheid is daarbij voor ondernemingen een belangrijk doel.

1.6 Enge en ruime context van de bedrijfseconomie

Beslissingen binnen een organisatie kunnen we niet los zien van de context waarbinnen deze beslissingen plaatsvinden. We maken in dit verband onderscheid in de enge context en de brede context. Met de enge context bedoelen we de goederen- en geldstromen die te maken hebben met de:

- transacties met de inkoopmarkt;
- activiteiten binnen het primaire proces;
- transacties met de verkoopmarkt;
- transacties met de vermogensmarkt;
- belastingen en subsidies (overheid).

Aan de goederenstromen kunnen we in veel gevallen ook een bedrag in bijvoorbeeld euro's of dollars verbinden. Maar naast zaken die in hoeveelheden en/of geld zijn uit te drukken, heeft een organisatie ook te maken met ontwikkelingen in de maatschappij en op het gebied van het milieu die zich niet of moeilijk in geld laten uitdrukken.

Duurzaam ondernemen houdt in dat de goederen en diensten tegen concurrerende prijzen worden geleverd, zonder dat daardoor de aarde meer wordt belast dan zij kan dragen.

De publieke sector speelt een belangrijke rol bij maatregelen op het gebied van duurzaamheid. Tot de publieke sector behoren overheden zoals de Europese unie, nationale regeringen, provincies en gemeentes. Om het milieu te beschermen maken overheden onderling afspraken en stellen ze regels op waaraan burgers en organisaties zich moeten houden.

Dat duurzaamheid een belangrijk onderwerp is, blijkt onder meer uit het volgende artikel.

de Volkskrant, 27 februari 2025

‘Clean Industrial Deal’ van 400 miljard moet groene industriële revolutie ontketen

Door: Marc Peeperkorn, Brussel

Europa moet snel op duurzame wijze herindustrialiseren, wil het zijn welvaart en rol in de wereld behouden. Daarom presenteerde de Europese Commissie woensdag de Clean Industrial Deal, een pakket van 400 miljard euro aan maatregelen die de Europese industrie concurrerender én schoner moeten maken.

Een groot deel van het geld moet via de private sector komen, maar ook de nationale begrotingen en het EU-budget zullen een aandeel leveren. De Commissie zet hoog in op maatregelen die de energieprijzen voor bedrijven verlagen. Verder is het volgens

Brussel tijd om serieus werk te maken van de circulaire economie: het hergebruik van grondstoffen verlaagt de productiekosten en maakt de EU minder afhankelijk van dubieuze exporteurs.

De Commissie meent dat de EU-landen nu moeten handelen. De klimaatcrisis, de zwakke economische groei, de afkalvende concurrentiekracht van het bedrijfsleven en de grote geopolitieke spanningen (met Moskou, Washington en Beijing) vergen een omvattend omschakelingsplan: de Clean Industrial Deal. ‘Europa moet dringend naar de hoogste versnelling’, zei Eurocommissaris Wopke Hoekstra (Klimaat en Schone Groei) bij de presentatie van de Clean Industrial Deal. ‘Dit is een gamechanger voor de Europese economie.’ [...]

Nationale overheden moeten in navolging van de EU-afspraken een beleid ontwikkelen, dat een gunstig effect heeft op het milieu. Bijvoorbeeld in Nederland zijn in het landelijk klimaatakkoord afspraken gemaakt over het terugdringen van de uitstoot van CO₂.

Het is een menselijke eigenschap steeds hogere doelen na te streven. Maar wat is een hoger doel? Meer winst maken, meer waarde creëren, een hogere welvaart of meer geluk? En wat moeten we daar eventueel voor opofferen?

In verband met duurzaam ondernemen (zie ook www.mvonderland.nl) komen we onder meer het begrip circulaire economie tegen.



**Duurzaam
ondernemen**

1.7 Lineaire en circulaire economie

Hierna gaan we nader in op het begrip lineaire economie en vergelijken het met daarna met de circulaire economie.

Lineaire economie

Lineaire economie

We spreken van een lineaire economie als grondstoffen worden gebruikt om producten te maken waarvan de consumptie leidt tot afval, dat niet meer hergebruikt kan worden. Een voorbeeld daarvan is de productie van nieuwe plastics, die als verpakkingsmateriaal worden gebruikt en waarbij het plastic afval, na consumptie van de goederen, wordt verbrand. De goederenstroom ziet er dan als volgt uit:

grondstoffen → eindproducten → consumptie van eindproducten → afval.

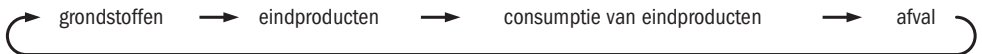
De lineaire economie heeft een aantal nadelen:

- de natuurlijke materialen (delfstoffen) die gebruikt zijn voor het maken van producten gaan verloren;
- de personeelskosten en de machinekosten die aan de fabricage van de producten zijn besteed, gaan verloren.

Circulaire economie

Circulaire economie

In een honderd procent circulaire economie is geen sprake van afval van natuurlijke materialen. De natuurlijke materialen die in het productieproces zijn gebruikt, worden na gebruik weer teruggewonnen met eenzelfde kwaliteit als de oorspronkelijke grondstoffen en weer als grondstof gebruikt voor een volgend productieproces. De goederenstroom in een circulaire economie ziet er als volgt uit:



Circulaire economie en uitputting van delfstoffen

De natuurlijke delfstoffen dreigen in een hoog tempo uitgeput te raken. Daarom is het belangrijk dat de circulaire economie in toenemende mate wordt toegepast. Door de snelle groei van de wereldbevolking neemt de noodzaak daartoe alleen maar toe. Om het succes van de circulaire economie te bevorderen, is het noodzakelijk dat de ondernemingen die een rol spelen binnen de circulaire economie in bedrijfseconomische zin levensvatbaar zijn. Met andere woorden: ook ondernemingen in de circulaire economie moeten financieel-economisch zelfstandig zijn.

In een circulaire economie staat het efficiënter gebruiken van grondstoffen centraal. Dat geeft milieuwinst, bijvoorbeeld omdat minder nieuwe materialen zoals plastics en metalen nodig zijn, broeikasgasemissies kunnen afnemen, verlies aan biodiversiteit wordt beperkt en de verontreiniging van bodem, water en lucht afneemt.

De circulaire economie verdelen we onder in: interne circulaire en externe circulaire economie. We spreken van een interne circulaire economie als het hergebruik van afvalstoffen binnen de eigen organisatie wordt gerealiseerd. Bij een externe circulaire economie worden de afvalstoffen via de markt voor afvalstoffen verhandeld en door andere bedrijven gerecycled.

de Volkskrant, 21 januari 2020

Wereld verbruikt voor het eerst meer dan 100 miljard ton grondstoffen

‘Circular’ is een van de grote modewoorden in het mondiale bedrijfsleven, maar we verbruiken meer grondstoffen dan ooit. Onderzoekers van Circle Economy presenteerden tijdens het World Economic Forum in Davos waarschuwend cijfers uit hun nieuwste rapport, The Circularity Gap Report 2020.



De wereld is minder circulair geworden van 9,1 naar 8,6 procent. Bouw en wegeaanleg zijn enorm gegroeid en daarmee ook het grondstoffenverbruik.

Wat is ‘circulair’?

Voor milieubeschermers is de cirkel een gebruikelijke beeldspraak. Alles wat deel uitmaakt van een kringloop, is verantwoord. Neem de statiegeldfles: je koopt hem met cola erin, brengt hem leeg terug naar de winkel, hij wordt gewassen (of omgesmolten om er een nieuwe van te maken), de volle fles komt weer in het schap en zo kunnen we eindeloos flessen leegdrinken zonder ooit nieuwe grondstoffen nodig te hebben. Het tegenovergestelde is ‘lineair’, de beeldspraak dus van de rechte lijn. Haal olie uit de grond, maak er plastic van en gooi dat na gebruik op straat of een vuilnishoop. Dat kun je telkens maar één keer doen, tot de olie op is en/of je omkomt in het plastic. ■

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.

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 missie 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.

Een organisatie kan het besturingsinstrument balanced scorecard (BSC) gebruiken om haar strategie te vertalen in concretere doelstellingen. Bij de balanced scorecard worden vier perspectieven (het financiële perspectief, het klantperspectief, het bedrijfsprocessenperspectief en het innovatieperspectief) op een evenwichtige wijze met elkaar verbonden. Binnen ieder perspectief speelt duurzaamheid een belangrijke rol.

Bij de context van de bedrijfseconomie maken we onderscheid in de enge context en de brede context. De enge context heeft te maken met de goederen- en geldstromen van een organisatie. In de brede context houden we ook rekening met de gevolgen van het handelen van de organisatie voor het milieu, de volksgezondheid en de uitputting van natuurlijke hulpbronnen.

In een lineaire economie gaan de natuurlijke grondstoffen verloren nadat de afnemers de producten, waarvoor de grondstoffen zijn aangewend, hebben verbruikt. In een circulaire economie worden de afvalstoffen op een zodanige wijze gerecycled dat de teruggewonnen grondstoffen eenzelfde kwaliteit hebben als de oorspronkelijke grondstoffen en weer in een volgend productieproces kunnen worden gebruikt.

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.
Balanced scorecard	Een besturingsinstrument waarbij vier perspectieven (het financiële perspectief, het klantperspectief, het bedrijfsprocessenperspectief en het innovatieperspectief) op een evenwichtige wijze met elkaar worden verbonden.
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.
Boekhouden	Het vastleggen en verwerken van financiële gegevens.
Brede welvaart	Mate van welvaart waarbij rekening wordt gehouden met de gevolgen van ons handelen voor het hier en nu, de rest van de wereld en toekomstige generaties.
Circulaire economie	Een economisch systeem waarin de afvalstoffen op een zodanige wijze worden gerecycled dat de teruggewonnen grondstoffen eenzelfde kwaliteit hebben als de oorspronkelijke grondstoffen en weer in een volgend productieproces kunnen worden gebruikt.
Commerciële economie	De economische wetenschap die zich bezighoudt met het bestedingsgedrag 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.
Duurzaam ondernemen	Het leveren van concurrerend geprijsde goederen en diensten waarbij de aarde niet meer wordt belast dan zij kan dragen.
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.
Enge context bedrijfseconomie	Bij de enge context houden we alleen rekening met de goederen- en geldstromen van een organisatie.
ESG	E = Environment (ecologische factoren), S = Social (sociale factoren en mensenrechten) en G = Governance (factoren van goed bestuur).
Financial accounting	Het verstrekken van informatie aan belangstellenden buiten de eigen organisatie (externe verslaggeving).
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.
Kritische succesfactoren	Factoren (bijvoorbeeld: breedte van het assortiment, innovatieve kracht, levertijden) die van grote invloed zijn op de (financiële) prestaties van een organisatie.
Lineaire economie	Een economisch systeem waarbij de natuurlijke grondstoffen verloren gaan nadat de afnemers de producten, waarvoor de grondstoffen zijn aangewend, hebben verbruikt.
Liquide middelen	Het totaal van het kassaldo en het positieve saldo op de rekening-courant.
Management accounting	Het verstrekken van informatie aan leidinggevende medewerkers (managers) binnen de eigen organisatie (interne verslaggeving = interne informatieverschaffing)
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.
Prestatie-indicatoren	Concrete maatstaven (meeteenheden) die weergeven in welke mate een organisatie scoort ten aanzien van de kritische succesfactoren.
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), waarbij de eigendom en zeggenschap niet meer in handen van de overheid zijn.
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.
Ruime context bedrijfseconomie	De context waarbinnen bedrijfseconomische vraagstukken zich voordoen. Bij deze context spelen onder meer duurzaamheid, mensenrechten, volksgezondheid en wetgeving een rol.
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 De missie van een organisatie
- a is een nauwkeurige beschrijving van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd om de doelstelling van de organisatie te realiseren.
 - b is ondergeschikt aan de persoonlijke belangen van de medewerkers binnen een organisatie.
 - c wordt in algemene bewoordingen weergegeven.
- 1.4 Het doel van een onderneming is in het algemeen:
- a het behalen van een zo groot mogelijk marktaandeel.
 - b het behalen van winst.
 - c het realiseren van de persoonlijke doelen van de medewerkers.
 - d het maximaliseren van de winst per product.
- 1.5 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.
- 1.6 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.
- 1.7 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.

- 1.8** Welke van de volgende organisaties wordt tot de overheidsdiensten gerekend?
- a** Gemeentelijk vervoerbedrijf.
 - b** Politie.
 - c** Bibliotheek.
 - d** Ziekenhuis.
- 1.9** 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.
- 1.10** 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
- 1.11** De voorraad liquide middelen op een bepaald moment is gelijk aan
- a** de hoeveelheid geld in kas + het positieve saldo op de rekening-courant.
 - b** het verschil tussen de geldontvangsten en gelduitgaven.
 - c** de hoeveelheid geld in kas.
 - d** de hoeveelheid geld in kas + het positieve of negatieve saldo op de rekening-courant.
- 1.12** Van een onderneming zijn over september 2025 de volgende transacties gegeven:
- ontvangst van grondstoffen met een inkoopwaarde van €16.000;
 - contante verkopen van €20.000;
 - betaling van €3.000 interestkosten over september 2025;
 - de betaling van lonen (€7.000);
 - betaling van dividend voor een bedrag van €4.000;
 - betaling van €3.600 aan crediteuren ten laste van rekening-courant-krediet;
 - bestelling van een machine met een aankoopwaarde van €40.000;
 - er is €50.000 eigen vermogen van de vermogensmarkt aangetrokken;
 - goederen verzonden met een verkoopwaarde van €46.000;
 - aflossing van een lening met €5.000;
 - goederen op rekening verkocht voor €12.000;
 - van debiteuren €2.400 per kas ontvangen.
- In de maand september 2025 bedraagt
- a** de som van de primaire geldstromen – €24.600.
 - b** de som van de primaire geldstromen – €28.200.
 - c** de som van de primaire geldstromen – €27.000.
 - d** de som van de primaire geldstromen – €30.600.
- 1.13** Welke van de volgende feiten is een voorbeeld van secundaire geldstroom?
- a** De betaling van grondstoffen.
 - b** De betaling van loon.

- c Het aflossen van vreemd vermogen.
 - d De contante verkoop van producten.
- 1.14** De marktvorm 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.
- 1.15** De marktmacht van de aanbieders van een bepaald product is het kleinst bij de marktvorm
- a volledige mededinging.
 - b oligopolie.
 - c monopolie.
 - d monopolistische concurrentie.
- 1.16** 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.
- 1.17** De vier perspectieven die bij de balanced scorecard een rol spelen, zijn:
- a het financiële perspectief, het klantperspectief, het bedrijfsprocessenperspectief, het strategisch perspectief.
 - b het financiële perspectief, het klantperspectief, het bedrijfsprocessenperspectief, het innovatieperspectief.
 - c het klantperspectief, het primaire procesperspectief, het innovatieperspectief, het operationeel perspectief.
 - d het concurrentieperspectief, het financiële perspectief, het klantperspectief, het primaire procesperspectief.
- 1.18** We spreken onder meer van lineaire economie als:
- a afvalstoffen worden omgezet in grondstoffen van eenzelfde kwaliteit als de oorspronkelijke grondstoffen.
 - b een fabrikant zijn product rechte lijn aan de consument levert.
 - c de economie ieder jaar met eenzelfde percentage groeit.
 - d afvalstoffen op land worden opgeslagen (landfilling).
- 1.19** We spreken van een circulaire economie als afvalstoffen:
- a worden omgezet in grondstoffen van eenzelfde kwaliteit als de oorspronkelijke grondstoffen.
 - b worden omgezet in grondstoffen van een lagere kwaliteit dan de oorspronkelijke grondstoffen.
 - c worden verbrand en de warmte die daarbij vrijkomt wordt omgezet in energie.
 - d op land worden gestort (landfilling).

- 1.20** Bij de ruime context van de bedrijfseconomie:
- a** houden we uitsluitend rekening met de goederen- en geldstromen in verband met het primaire proces.
 - b** houden we naast de goederen- en geldstromen in verband met het primaire proces ook rekening met de geldstromen van en naar de vermogensmarkt.
 - c** houden we naast de goederen- en geldstromen ook rekening met factoren zoals duurzaamheid, mensenrechten en volksgezondheid.
 - d** houden we naast de goederen- en geldstromen in verband met het primaire proces ook rekening met ontwikkelingen op de inkoop- en verkoopmarkt.
- 1.21** Organisaties waarop de EU-richtlijn over duurzaamheidsrapportage van toepassing is, moeten die rapportage indelen in de volgende categorieën:
- a** Environment (ecologische factoren), Social (sociale factoren en mensenrechten) en Governance (factoren van goed bestuur).
 - b** Financieel perspectief, Klantperspectief, Innovatieperspectief en Bedrijfsprocessenperspectief.
 - c** Missie, Organisatiedoelstelling, Strategie en Operationele doelen.
 - d** Inkoopmarkt, Primaire proces, Verkoopmarkt en Vermogensmarkt.