

# Bedrijfseconomie MBA

Wim Tijhaar  
Wijke Ruiter



Noordhoff Uitgevers

·MBA·

Tweede druk



## **Bedrijfseconomie MBA**



# **Bedrijfseconomie**

## **MBA**

Wim Tijhaar

Wijke Ruiter

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam  
Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 12

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

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84330-4  
ISBN 978-90-01-81675-9  
NUR 782

## Woord vooraf bij de tweede druk

Het mogelijke verschijnen van de voorganger van dit boek, namelijk de geplande elfde druk van de *Inleiding tot de bedrijfseconomie*, was indertijd aanleiding voor een volledige herziening. Deze herziening was nodig omdat het examen *MBA Bedrijfseconomie* vanaf 2009 op een gewijzigd examenprogramma werd gebaseerd. In dat nieuwe programma is een aantal onderwerpen vervallen en zijn nieuwe onderwerpen, zoals IFRS en Balanced Scorecard, toegevoegd. Er is toen, samen met de uitgever, besloten het theorieboek volledig te baseren op de geactualiseerde eisen van het examenprogramma MBA van de Nederlandse Associatie voor praktijkexamens. Daarom heet het boek voortaan *Bedrijfseconomie MBA* en is er dus formeel sprake van een eerste druk. Dit betekent niet dat dit boek niet meer geschikt zou zijn als een eerste inleiding in de bedrijfseconomie voor het *hoger beroepsonderwijs*. Integendeel, het blijft daarvoor juist zeer geschikt, mede door het actualiseren en aanpassen van voorbeelden, cases en 'berichten uit de pers'.

Om de toegankelijkheid van de stof in dit boek te bevorderen en de nieuwsgierigheid te prikkelen, begint elk hoofdstuk met een openingscase. Deze case geeft een indruk van de onderwerpen die in dat hoofdstuk aan de orde komen. Hoewel hier en daar speels van opzet, is het zinvol om *na* bestudering van de stof uit dat hoofdstuk de case nogmaals door te nemen, omdat dan de bedrijfseconomische relevantie beter blijkt en de theorie beter wordt onthouden. Daarom beginnen de oefenopgaven na elk hoofdstuk steeds met vragen naar aanleiding van de openingscase. Hiervoor geldt dat de kandidaten de antwoorden kunnen terugvinden in de uitwerkingenbundel. Er is in de lopende tekst een aantal artikelen/berichten en illustraties toegevoegd. Deze dienen als achtergrondinformatie en om de stof te verlevendigen. Uiteraard behoort de stof uit deze artikelen niet tot de examineerbare stof. Het verschijnen van de tweede druk is gebruikt om deze teksten en toelichtende artikelen te actualiseren en de belastingpercentages en voorbeelden waar nodig aan te passen. Ook zijn de opgaven geactualiseerd en uitgebreid. Ten behoeve van zelfcontrole zijn de tussenvragen/zelftoetsvragen gehandhaafd en hier en daar uitgebreid. De antwoorden op deze tussenvragen zijn in deze druk achter in het boek opgenomen! Er is op verzoek van studenten ook een compleet uitgewerkt MBA-examen opgenomen.

Bij MBA-examens wordt gestreefd naar een verdeling van de vragen in ten minste 80% kernstof en dus maximaal 20% randstof. Dit onderscheid is bepalend voor de wijze van behandelen van de onderwerpen in dit boek. De theorie in de opgaven wordt zo veel mogelijk beperkt tot de theorie die nodig is in de beroepspraktijk en er wordt meer op inzicht dan op 'foefjes' getoetst. Kandidaten moeten begrippen kunnen definiëren en kenmerken van deze begrippen kunnen verwoorden en herkennen. De tussenvragen en de kernbegrippen aan het einde van elk hoofdstuk zijn hiervoor van belang. Bij toepassingsvragen wordt gevraagd de kennis toe te passen in een andere context dan is geleerd en/of onderwezen. Hierbij ligt de nadruk op analyseren, beoordelen en motiveren. Daartoe zijn na elk hoofdstuk in dit theorieboek

opgaven opgenomen. Het boek bevat oefenopgaven die nodig zijn voor de kennisopbouw vanaf het basisoniveau tot en met het examenniveau. Het aantal opgaven in *Bedrijfseconomie MBA* is zodanig dat de kandidaten in de les en als huiswerk in feite bijna alle opgaven met opklimmende moeilijkheidsgraad tot en met het examenniveau kunnen maken. Het aantal opgaven dat nodig is voor deze eerste examenvoorbereiding en lesbehandeling is daarbij echter wel aan de veilige kant gesteld. De docent kan daardoor afhankelijk van de ervaringen tijdens de les een extra opgave laten maken, dan wel volstaan met slechts een enkele opgave over dat onderwerp.

Door de didactische opzet is het boek ook geschikt voor zelfstudie en kan het dienen als inleiding tot de bedrijfseconomie voor opleidingen op mbo<sup>+</sup>-niveau en het eerste leerjaar van het hbo.

Sommige opgaven uit de voorganger van dit boek, *Inleiding tot de bedrijfseconomie*, zijn niet meer opgenomen; deze zijn verplaatst naar de examentrainingsbundel *Bedrijfseconomie MBA Examentraining*. Om ervoor te zorgen dat die examentrainingsbundel didactisch iets toevoegt, zijn er in dat boek hoofdstuksgewijs (op basis van de indeling van het theorieboek) stukjes inleidende tekst met een oefen karakter, tips, toelichtingen en bepaalde passages uit het theorieboek opgenomen en daarnaast één uitgewerkt vraagstuk per hoofdstuk. Deze didactische formule is vooral gekozen om tegemoet te komen aan studenten die niet zijn geslaagd, voor wie het *examenniveau* (als vertrekpunt) nog iets te hoog is, vooral wanneer de basis nog niet stevig genoeg is.

Voor een deugdelijke eerste examenvoorbereiding kan echter worden volstaan met deze (*Inleiding*) *Bedrijfseconomie MBA* waarin immers naast de theorie, voldoende daarop afgestemde (examen)vraagstukken zijn opgenomen.

In het bij deze serie behorende boek *Bedrijfseconomie MBA Uitwerkingen* staan de uitwerkingen van de opgaven uit zowel het theorieboek als uit *Bedrijfseconomie MBA Examentraining*. Wij zijn dank verschuldigd aan Akke Noordhuis, Antoine Blijlevens, Gerard Minnaar en Mirjam van Rijn voor hun eerdere waardevolle adviezen en opmerkingen en aan Erwin Heijnen, Martijn van de Heide, Michiel van Tricht en Pieter Boone voor hun hulp bij deze actualisering. Wij wensen alle studenten en docenten goede ervaringen en resultaten met dit boek. Reacties en suggesties van hen zijn zeer welkom!

Wim Tijhaar,      Wijke Ruiter,  
Wageningen      Zeewolde  
Voorjaar 2012



# Inhoud

Inleiding 11

## Deel 1

**Inleiding, begrippen, ondernemingsvormen** 12

**1 Algemene inleiding in de bedrijfseconomie** 15

1.1 Bedrijfshuishouding 19

1.2 Bedrijfskolom 23

1.3 Ondernemingsdoeleinden: basisdoelstelling en  
nevendoelestellingen 26

Samenvatting 27

Kernbegrippenlijst 28

Vraagstukken 29

**2 Ondernemingsvormen** 31

2.1 De keuze voor een ondernemingsvorm 34

2.2 Persoonlijke ondernemingen zonder rechtspersoonlijkheid 35

2.3 Onpersoonlijke ondernemingen met rechtspersoonlijkheid 39

2.4 Corporate governance 46

Samenvatting 48

Kernbegrippenlijst 49

Vraagstukken 51

## Deel 2

**Kosten en kostprijs** 54

**3 Kostensoorten** 57

3.1 Kosten van grond- en hulpstoffen 60

3.2 Kosten van arbeid 63

3.3 Kosten van grond 64

3.4 Kosten wegens diensten van derden en belastingen 64

3.5 Kosten van slijtende duurzame productiemiddelen 65

3.6 Kosten van vermogensaanwending 79

Samenvatting 81

Kernbegrippenlijst 82

Vraagstukken 84

**4 Aspecten van kostenberekening** 89

4.1 Prijs en kostprijs 92

4.2 Kostenindelingen 95

4.3 Standaardkosten en standaardkostprijs 98

- 4.4 Verschillenanalyse 103
  - Samenvatting 108
  - Kernbegrippenlijst 109
  - Vraagstukken 111

## **5 Technieken van kostenberekening en methoden van capaciteitsbepaling 117**

- 5.1 Kostenindelingen en kostenverbijzondering 120
- 5.2 Normaalbezetting en capaciteitsbepaling 121
- 5.3 Constante en variabele kosten: deelcalculatie 124
- 5.4 Vaste verhouding tussen kosten: equivalentiecijfermethode 129
- 5.5 Directe en indirecte kosten: opslagmethoden 131
- 5.6 Directe kosten en indirecte kosten: productiecentramethode 133
- 5.7 Kostenbeheersing 142
- 5.8 Activity Based Costing 147
- 5.9 Initiële kosten of aanloopkosten 154
  - Samenvatting 157
  - Kernbegrippenlijst 158
  - Vraagstukken 160

## **6 Kosten- en beslissingscalculaties 169**

- 6.1 Integrale en differentiële calculaties 172
- 6.2 Winstberekening volgens de variabele- en de integrale-kostencalculatie 176
- 6.3 Break-evenanalyse 183
- 6.4 Beslissingscalculaties op korte termijn: productkeuze 189
  - Samenvatting 192
  - Kernbegrippenlijst 194
  - Vraagstukken 195

## **Deel 3 Investerings- en financieringsprobleem in de onderneming 204**

### **7 Structuur en omvang van de vermogensbehoefte en het vermogensaanbod 207**

- 7.1 Samenstelling en grootte van de vermogensbehoefte 210
- 7.2 Cashflow of kasstroom 213
- 7.3 Investeringsselectie 215
- 7.4 Relatie tussen vermogensbehoefte en -beschikbaarheid 222
- 7.5 Vermogensaanbod 229
  - Samenvatting 235
  - Kernbegrippenlijst 236
  - Vraagstukken 238

- 8 Financieringsstructuur 243**
  - 8.1 Indeling van het vermogen 246
  - 8.2 Eigen vermogen 247
  - 8.3 Vreemd vermogen op lange termijn 254
  - 8.4 Vreemd vermogen op korte termijn 262
    - Samenvatting 265
    - Kernbegrippenlijst 266
    - Vraagstukken 268
  
- 9 Liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit van ondernemingen 271**
  - 9.1 Liquiditeit 273
  - 9.2 Rentabiliteit en financieel hefboomeffect 286
  - 9.3 Solvabiliteit en weerstandsvermogen 294
  - 9.4 Flexibiliteit 298
    - Samenvatting 299
    - Kernbegrippenlijst 301
    - Vraagstukken 303
  
- 10 Financiële reorganisatie 311**
  - 10.1 Kapitaalverwatering en afstempeling van het aandelenkapitaal 314
  - 10.2 Onderkapitalisatie en uitgifte van bonusaandelen of split up 317
  - 10.3 Overkapitalisatie en afstempeling van het aandelenkapitaal met terugbetaling van gestort kapitaal 320
  - 10.4 Openmaking van een bv 322
    - Samenvatting 325
    - Kernbegrippenlijst 327
    - Vraagstukken 328

## Deel 4

### Interne en externe verslaglegging 332

- 11 Methoden van voorraadwaardering en de resultaat- en vermogensbepaling 335**
  - 11.1 Nominalisme en goederenwaarderingstelsels 338
  - 11.2 Substantialisme en goederenwaarderingstelsels 344
  - 11.3 Vervangingswaardestelsel 350
    - Samenvatting 356
    - Kernbegrippenlijst 357
    - Vraagstukken 358
  
- 12 Interne verslaggeving, externe verslaglegging en analyse van de jaarrekening 363**
  - 12.1 Jaarrekeninganalyse: een inleiding 366
  - 12.2 Beleggingskengetallen en analyse van de kasstroom en van de jaarrekening 368

- 12.3 Kengetallen ten behoeve van de analyse van de interne verslaglegging 384
  - Samenvatting 392
  - Kernbegrippenlijst 393
  - Vraagstukken 394

### **13 Externe verslaggeving en wettelijke regelingen voor de jaarverslaglegging 403**

- 13.1 Bronnen van regelgeving 407
- 13.2 Wettelijke indeling van rechtspersonen 407
- 13.3 Wettelijke normen en grondslagen 410
- 13.4 Overige wettelijke voorschriften 413
- 13.5 Balans met toelichting 415
- 13.6 Resultatenrekening met toelichting 421
- 13.7 Geconsolideerde jaarrekening 424
- 13.8 Standaards voor de jaarverslaglegging 428
  - Samenvatting 430
  - Kernbegrippenlijst 432
  - Vraagstukken 434
  - Bijlage Goodwill 438

## **Deel 5 Samenwerking en de organisatie van interne processen 440**

### **14 Samenwerking tussen ondernemingen 443**

- 14.1 Vormen van concurrentiebeperking 447
- 14.2 Vormen van samenwerking 449
- 14.3 Fusie en overname: een verregaande vorm van samenwerking 454
  - Samenvatting 466
  - Kernbegrippenlijst 467
  - Vraagstukken 469

### **15 Organisatie van de interne processen 473**

- 15.1 Kostenbudgettering en bewaking van projecten 476
- 15.2 Balanced Scorecard 479
- 15.3 Beloningsstelsels 482
  - Samenvatting 487
  - Kernbegrippenlijst 488
  - Vraagstukken 489

### **Appendix Examen MBA-Bedrijfseconomie 491**

### **Antwoorden op de tussenvragen 504**

### **Register 523**

## Inleiding

*Bedrijfseconomie MBA* is bedoeld als een kennismaking met de bedrijfs-economie op mbo<sup>+</sup>-niveau en is dan ook mede afgestemd op het examenprogramma MBA-Bedrijfseconomie 2008. Dit examenprogramma vormt de leidraad voor de behandeling van de onderwerpen in dit boek. Elk hoofdstuk begint met een opsomming van de onderwerpen uit het examenprogramma die in dat hoofdstuk aan de orde komen.

Het boek bestaat uit vijf onderdelen:

- 1 inleiding, begrippen, ondernemingsvormen;
- 2 kosten en kostprijs;
- 3 het investerings- en financieringsprobleem in de onderneming;
- 4 interne en externe verslaglegging;
- 5 samenwerking en de organisatie van de interne bedrijfsprocessen.

Deze vijf onderdelen zijn nauwkeurig afgebakend. Dat maakt het boek geschikt voor een modulaire aanpak van de stof en ook zeer bruikbaar voor zowel de MBA-opleiding als het eerste leerjaar van het hbo.

We gaan in dit boek uit van een praktische benadering, waarbij we de gekozen onderwerpen aan de hand van veel voorbeelden toelichten. In de openingscase van elk hoofdstuk komt de in dat hoofdstuk te behandelen stof eerst op een plezierige en soms prikkelende manier aan de orde.

Elk hoofdstuk sluiten we af met vraagstukken, zodat de student zijn of haar kennis steeds kan toetsen; beginnend als oefenopgaven voor de in dat hoofdstuk behandelde stof en eindigend op examenniveau. Samen met de bijbehorende uitgebreide uitwerkingenbundel is dit boek ook goed te gebruiken door een zelfstandig werkende student.



# Inleiding, begrippen, ondernemingsvormen

# 1

- 1 Algemene inleiding in de bedrijfseconomie 15
- 2 Ondernemingsvormen 31



In deel 1 staan we stil bij verschillende deelgebieden van de bedrijfs-economie.

We bespreken de verdeling van de productie over de bedrijven en veranderingen die hierin kunnen plaatsvinden. Daarbij komt ook de bedrijfskolom ter sprake, omdat we veranderingen in productieverdeling heel goed zichtbaar kunnen maken via de bedrijfskolom.

Verder besteden we aandacht aan verschillende ondernemingsvormen. Dit juridisch getinte onderwerp is van belang, omdat de student het bedrijfseconomisch handelen beter begrijpt als dit wordt geplaatst tegen de achtergrond van de ondernemingsvorm waarin het bedrijf opereert. Ook bij het starten van een onderneming is kennis van deze materie van belang, zoals uit de openingscase zal blijken.



**D**

MAXIMUM LOAD - 500  
LINK 51

AD1411

AD1421

AD1431

H279 380

H280 385

AD1311

AD1311

375

AD1211

AD1211

AD1211



# 1

## Algemene inleiding in de bedrijfseconomie

- 1.1 Bedrijfshuishouding**
- 1.2 Bedrijfskolom**
- 1.3 Ondernemingsdoeleinden: basisdoelstelling en nevendoelestellingen**

De economische wetenschap bestudeert het economisch handelen van de mens. Economisch handelen betekent dat men probeert een zo goed mogelijk resultaat te bereiken met de middelen die ter beschikking staan. Bij deze middelen moeten we bijvoorbeeld denken aan grondstoffen, arbeid en machines.

De bedrijfseconomie bestudeert het economisch handelen in en door bedrijfshuishoudingen.

Binnen de bedrijfseconomie onderscheiden we zes deelgebieden:

- 1 cost accounting: verzamelen, registreren en intern rapporteren van kostengegevens ten behoeve van kostprijscalculaties;
- 2 managementaccounting: kostenbudgettering en de daarmee verwante interne berichtgeving voor de besluitvorming;
- 3 financiering;
- 4 financial accounting: vermogens- en resultaatbepaling en externe verslaglegging;
- 5 organisatie van de interne bedrijfsprocessen en samenwerking tussen ondernemingen;
- 6 commerciële economie.

In dit boek behandelen we voornamelijk de eerste vijf deelgebieden. Het onderdeel commerciële economie is een apart vak bij diverse vormen van beroepsonderwijs en valt buiten ons kader.

### Doelstelling van dit hoofdstuk

Na afsluiting van dit hoofdstuk heeft u kennis over de volgende onderwerpen uit het examenprogramma MBA-Bedrijfseconomie:

- plaats en doel van de bedrijfseconomie;
- uitbesteding;

- make or buy-beslissing;
- bedrijfstak;
- bedrijfskolom;
- integratie;
- differentiatie;
- specialisatie;
- parallelisatie;
- ondernemingsdoeleinden.

## Openingscasus

### Kip Caravans nu echt failliet

Amsterdam, 24 sept. Kip Caravans is definitief failliet. Na een eerder faillissement in 2007 beleefde het bedrijf een doorstart met als doel het produceren van duizend caravans per jaar. Door de economische crisis, zo zegt het bedrijf, is dat niet haalbaar. Gisteren maakte de directie het faillissement bekend, waardoor alle 64 werknemers op straat komen te staan.



Een gezin uit een jaren vijftig-nieuwbouwwijk gaat met een Kip-caravan op vakantie (fotograaf onbekend)

Carrosseriebouwer Jan Kip richtte in 1934 zijn bedrijf op. In Hoogeveen bouwde hij zijn eerste caravans en gaf die namen als Kuiken en Krielkip. Vanaf 1982 specialiseerde Kip zich in de productie van technisch hoogwaardige caravans. De productie liep terug tot 1000 caravans per jaar. In 1993 sloot Kip Caravans zich aan bij het Europese H2, tegenwoordig Tirus. In 1997 ontving Kip Caravans de Innovatieprijs, maar met de productie ging het

bergafwaarts. In 2007 werd het faillissement aangevraagd, maar er kwam een doorstart.

'Een zwarte bladzijde voor de Nederlandse industrie', zegt Astrid Surstedt-Sparnaaij, voorzitter van de Kip Caravan Club (KCC). 'Als bezitter van een Kip ben je gewoon heel trots op je prachtige oer-Hollandse product.' Zelf heeft ze een TRZ 420 uit 1990. 'De eerste Kip met een zonnepaneel. We kregen zelfs nog subsidie van het ministerie van Economische Zaken.'

Bron: *NRC Handelsblad*, 24 september 2010

## Komt er een 'Kip' uit het 'Ei'?

*Bart Tulp is directeur van Tok-Caravans, een gerenommeerde caravanbouwer in Laagveen. Tok-Caravans is een van de betere caravanbouwers en bevindt zich in het topsegment van de markt. De doelgroep bestaat uit relatief welgestelde vijftigplussers die grote waarde hechten aan comfort. De assemblage en de inbouw van vloerverwarming, airco en keukenapparatuur vinden geheel handmatig plaats in kleine series en er is sprake van oog voor het detail bij de talloze varianten. De basiselementen, zoals onderstel, wanden en het glasvezelversterkte polyester dak, worden kant-en-klaar gekocht en aangeleverd.*

*Het is 15 augustus en het seizoen is voorbij. Het was geen goed jaar! Bart zit samen met productiechef Relus Columbus en marketingchef Anne Drent te brainstormen over de mogelijkheden van efficiencyverbetering en over betere marktkansen. Ze hebben gehoord dat er zwaar weer op komst is en er moet dus wat gebeuren!*

**Bart:** Tok zou zich volledig kunnen gaan toelagen op één type, waarbij ik denk aan de 'Sublime', ons toproduct dat momenteel nog wel succes heeft. We kunnen dan bij de assemblage gebruikmaken van productierobots, waardoor tijdswinst ontstaat. Met hetzelfde aantal mensen kunnen we dan minimaal 40% meer caravans maken.

**Anne:** Die moeten we dan wel kwijt kunnen. Bij robotica is er minder ruimte voor inpassing van speciale koperswensen tijdens de productie.

**Relus:** Dat zou ook achteraf nog kunnen, tegen een meerprijs.

**Anne:** Dat zal nog niet meevallen want onze dealers krijgen spontaan huiduitslag van het woordje 'meerprijs'.

**Bart:** Als we toch aan kostenbesparing denken: we zouden wellicht behoorlijk kunnen besparen door voortaan zelf in ieder geval de wanden en wellicht ook het onderstel te produceren. We kunnen het productieproces dan stroomlijnen door voortaan alleen maar delta-assen te gebruiken.

**Anne:** Daar zie ik wel iets in, want door de integratie van de constructie van het onderstel worden we meteen ook minder afhankelijk van onze leverancier Triple A (Asser-Assen-Associatie) die momenteel een pittige prijs berekent, omdat 'wij per se delta-assen willen hebben'. Caravans met rechte assen zijn immers niet meer acceptabel in ons marktsegment.

**Relus:** Dat begrijp ik wel, want de stabiliteit van de caravan wordt door een delta-as sterk verbeterd en de caravan blijft naadloos in het spoor van de trekker. Ik vraag me echter af of we wel genoeg onderstellen nodig hebben om alle apparatuur en knowhow daarvoor in huis te halen. De onafhankelijkheid zou wel eens duur kunnen uitvallen.

- Bart:** Ik heb ook wel eens gedacht aan uitbreiding van ons product-assortiment.  
We hebben 'de kopers in huis'. Waarom verkopen we geen campers of waarom ontwikkelen we geen hybride caravan, die onderweg helemaal inklappt of met luxere accessoires, zoals speciale breedbeeld plasma-tv's of comfortabel uitgevoerde campingstoelen? Zelfs aan potentiële klanten die nu alleen maar naar onze caravans komen kijken, zouden we die kunnen verkopen.
- Relus:** Met ingebouwde uitsparing voor het wijnglas en een opbergvakje voor leesbril en *Plus-magazine* zeker? Dan kunnen we net zo goed whirlpools of stoomdouches gaan verkopen. Daar hebben we óók geen verstand van. Dan gaan we pas echt een heel nieuwe markt op met nieuwe producten.
- Anne:** Je maakt een grapje, maar het is eigenlijk helemaal niet zo gek om eens te kijken of we geen extra poot onder het bedrijf kunnen krijgen. Maar dan denk ik eerder aan het verhuren van caravans. Dat maakt ons minder afhankelijk van de conjunctuur.
- Relus:** We moeten trouwens ook eens kijken naar onze grootste groep kopers, dat zijn tot nu toe de *vutters*. Maar als de mensen langer blijven doorwerken, kunnen we beter overschakelen op rollators in plaats van plasma-tv's te gaan verkopen.
- Bart:** Ik geloof dat we nu iets te ver doorschieten. Als bedrijf zijn we noch bekend met nieuwe producten noch met de markt daarvoor, en dat geeft mij geen goed gevoel. Ik ken een paar ondernemingen die '*meer poten onder hun bedrijf*' wilden, maar het resultaat was dat ze door die extra poot aardig gingen 'wankelen'. Laten we ons maar eerst concentreren op de uitbreiding van het assortiment met campers, bekijken of de '*uitschakeling van Triple A*' in de toekomst kostenvoordelen biedt en ook kijken hoe we voortaan zelf de wanden kunnen maken en wat daarvan de risico's zijn.  
Wellicht wil jij, Anne, het initiatief nemen voor het onderzoek naar assortimentsverbreding. Jij, Relus, neemt dan het voortouw voor het onderzoek naar de eigen productie van onderstellen en wanden. Laten we vooral ook goed naar de cijfers kijken. Betrek er ook steeds onze financiële man Willem Bartjens bij; die kan goed rekenen en houdt als nuchtere Zwollenaar niet van luchtfietsen. We spreken af dat we vandaag over zes weken, dus op 26 september ons eerste ei leggen in de vorm van een 'ABC-notitie'.
- Anne:** ABC?
- Bart:** Ja, dat lijkt me wel een mooie werktitel: de 'Anne, Bartjens, Columbus'-notitie.

**Relus:** Het suggereert wel dat we nog een lange weg hebben te gaan voordat we bij de Z (van zakendoen) zijn. Ik voel meer voor 'het Ei van Columbus' als werktitel.

**Bart:** Ik denk niet dat Anne en Willem tegen dit voorstel bezwaar hebben, mits je die titel kunt waarmaken en er een mooi 'Tok-Kuiken' uitkomt. We praten dus in ieder geval op 26 september verder over het ABC-traject of over jouw Ei van Columbus.

Zoals uit de case blijkt, moet een ondernemer voortdurend inspelen op kansen en bedreigingen in zijn markt. In dit hoofdstuk gaan we in op een aantal strategische opties.

## 1.1 Bedrijfshuishouding

De *bedrijfshuishouding* is een economisch zelfstandige organisatie van mensen, middelen en procedures, waarbij productie van goederen en/of diensten plaatsvindt. We bespreken eerst vijf belangrijke elementen van deze definitie. Het element 'productie' werken we uit in particuliere en overheidsproductie en ten slotte komt het zo volledig mogelijk benutten van alle productiemiddelen aan de orde.

### 1.1.1 Karakteristieken van een bedrijfshuishouding

#### Organisatie

Een *organisatie* is een samenwerkingsverband van mensen en middelen om bepaalde doelstellingen te realiseren.

#### Procedure

Onder een *procedure* verstaan we een reeks opeenvolgende handelingen, stappen of taken die min of meer één geheel vormen.

#### Productie

Het resultaat van het handelen is de *productie* van goederen en/of diensten.

#### Productiemiddelen

Om te kunnen produceren heeft een organisatie middelen nodig. We noemen dit *productiemiddelen*. Voorbeelden hiervan zijn grondstoffen, arbeid en kapitaalgoederen als machines en gebouwen.

#### Economische zelfstandigheid

Door de verkoop van goederen en/of diensten wekt de organisatie een ontvangstenstroom op.

*Economische zelfstandigheid* stelt aan deze ontvangstenstroom drie eisen:

- 1 De ontvangstenstroom moet de uitgavenstroom overtreffen om de productiemiddelen te kunnen betalen (vervangen).
- 2 De ontvangstenstroom moet voldoende zijn om een normaal *rendement op geïnvesteerd vermogen* mogelijk te maken.
- 3 De ontvangstenstroom moet een *normaal ondernemingsloon* (bij niet-rechtspersonen zoals een eenmanszaak) dekken.

Een organisatie is economisch zelfstandig als aan deze drie eisen wordt voldaan.

### 1.1.2 Particuliere productie en overheidsproductie

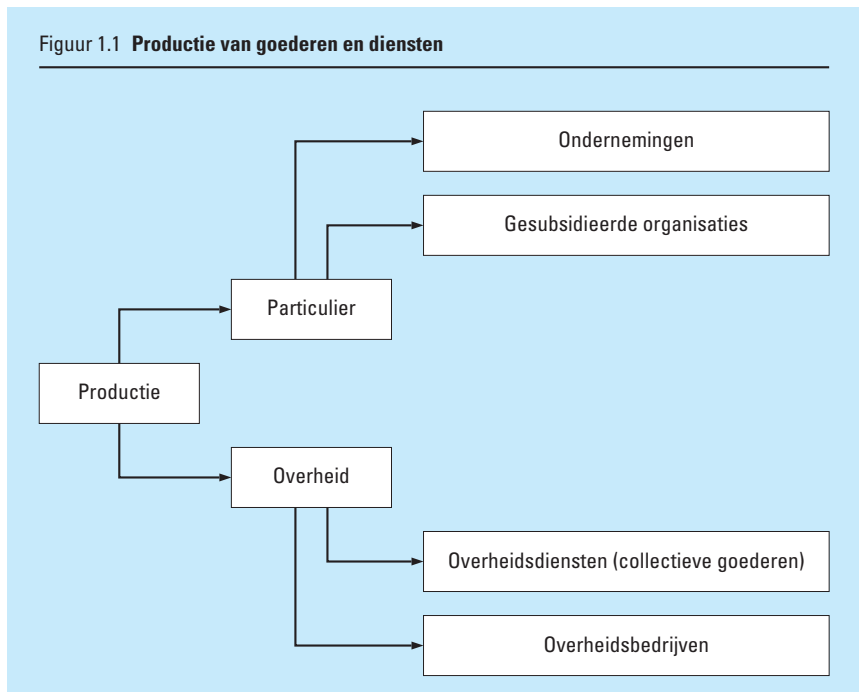
#### Particuliere productie

#### Overheidsproductie

De productie van goederen en diensten kunnen we scheiden in:

- particuliere productie; deze vindt plaats bij:
  - ondernemingen;
  - gesubsidieerde organisaties;
- overheidsproductie: deze onderscheiden we naar:
  - overheidsdiensten;
  - overheidsbedrijven.

Deze verdeling geven we schematisch weer (zie figuur 1.1) en bespreken we daarna verder.



#### Onderneming

We spreken van een *onderneming* als de organisatie:

- bewust onzekerheden in het resultaat tegemoet treedt; en
- naar maximalisatie van de (winst)doelstelling streeft.

Het (bedrijfs)resultaat (ontvangsten minus uitgaven) is onzeker, omdat de grootte ervan van tevoren niet vaststaat en het per periode fluctueert. De onderneming is economisch zelfstandig. De ontvangstenstroom zal voldoende zijn om normale uitgaven en beloningen te dekken.

Als de ontvangstenstroom onvoldoende is om alle normale uitgaven en beloningen mogelijk te maken, is de bedrijfshuishouding niet economisch

**Gesubsidieerde organisaties**

zelfstandig en kan zij eventueel slechts voortbestaan door subsidies en/of giften. We spreken dan van *gesubsidieerde organisaties*.

**Overheidsdiensten****Overheidsbedrijven**

Als de exploitatiekosten geheel ten laste van de overheid komen, spreken we van *overheidsdiensten* of *collectieve goederen*. De samenleving heeft voordeel van de productie van deze collectieve goederen (politie, brandweer, wegennet). *Overheidsbedrijven* zijn organisaties die aan individuele personen producten leveren of diensten bewijzen (gemeentelijk energiebedrijf, gemeentelijk vervoerbedrijf, gemeentereiniging enzovoort). In beginsel bestaat bij deze bedrijven de mogelijkheid een beleid te voeren waarbij economische zelfstandigheid ontstaat.

**1.1.3 Optimale bedrijfsgrootte****Leegloop**

Binnen de onderneming zal economisch handelen met zich meebrengen dat de onderneming ernaar streeft alle productiemiddelen zo volledig mogelijk te benutten. *Leegloop*, dat is het ongebruikt laten van beschikbare productiemiddelen, moet zij dan ook zo veel mogelijk vermijden. Dit geldt zowel bij de opzet van de onderneming als tijdens de hele levensduur van deze onderneming. Door het zoeken naar de juiste *proportionaliteit* (verhoudingen), probeert zij de hoeveelheid ongebruikte resten van de productiemiddelen zo klein mogelijk te houden. Zij zoekt naar de *optimale bedrijfsgrootte* (zie ook voorbeeld 1.1).

**Voorbeeld 1.1**

Bij het bedrijf Tok-caravans (zie openingscase) zijn voor de assemblage van de caravans twee bewerkingen nodig. De bewerkingen vragen om twee soorten machines. Als machine type I alleen in de capaciteit van 5 caravans per dag verkrijgbaar is, en machine type II in de capaciteit van 3 caravans per dag, dan zal Tok een *optimale bedrijfsgrootte* bereiken bij het verwerken van (een veelvoud van) 15 caravans per dag. Tok heeft voor de assemblage van 15 caravans per dag dan 3 machines type I nodig en 5 machines type II, voor 30 caravans 6 machines type I en 10 machines type II enzovoort. Steeds de verhouding van 3 machines type I : 5 machines type II. Alle andere verhoudingen van machines type I en II zullen tot leegloop leiden. De gemiddelde kosten per geassembleerde caravan zijn dan het laagst, vergeleken met andere verhoudingen tussen machine type I en II.

Als nu echter uit een voorafgaand marktonderzoek zou blijken dat onderneming Tok slechts een afzet van 10 caravans per dag mag verwachten, dan heeft zij drie alternatieven:

- 1 aanschaffen van 2 machines type I en 4 machines type II. Machine I benut zij dan volledig (gebruiksoptimum) en de machines II laten in totaal een capaciteit voor 2 caravans onbenut (leegloop). Dit kan een kostbare zaak zijn als de machines type II relatief duur zijn;
- 2 aanschaffen van 2 machines type I en 3 machines type II, en vervolgens de verwerking van 1 caravan per dag uitbesteden;
- 3 aanschaffen van alleen 2 machines type I en zich uitsluitend toeleggen op de productie van halfproducten; in dit geval halfgeassembleerde caravans. Deze kan zij dan verkopen aan particulieren of aan andere ondernemingen die deze halfgeassembleerde caravans verder verwerken.

Variante 2 en 3 zullen, door de betere bezetting van de machines binnen de zo bepaalde capaciteit, leiden tot een productie met lagere kosten per caravan.

Natuurlijk zal Tok alleen deze varianten kiezen als ze leiden tot winsttoename. Alternatief 2 mag zo niet te duur worden; de winst op halfassemblage bij alternatief 3 moet de totale winst van alternatief 1 overtreffen. Ook moet het een compensatie bieden voor de extra afhankelijkheid die ontstaat ten opzichte van de afnemers van deze 'half-caravans'.

### Capaciteits- uitbesteding

Het in voorbeeld 1.1 genoemde alternatief 2 noemen we *capaciteitsuitbesteding*. Daarnaast kennen we nog specialisatie-uitbesteding, als we zeer moeilijke (technische of intellectuele) processen elders laten verrichten. Het bedrijf komt dan voor de keuze te staan om het product zelf te maken of om gebruik te maken van de markt (make or buy). Naast kostenoverwegingen speelt mee in welke mate het bedrijf afhankelijk wil zijn van de leverancier wat betreft tijdstip en kwaliteit van het geleverde (half)product.

Op het begrip specialisatie komen we terug in paragraaf 1.2.

## Arbeidskosten cruciaal

In Amerikaanse en ook Europese ogen is de goedkope Chinese yuan een van de belangrijkste redenen dat de VS en de EU de concurrentie met China niet aankunnen en miljoenen banen naar snel groeiend, goedkoop China zijn verdwenen.

Volgens nieuw onderzoek van The Boston Consulting Group, een Amerikaans onderzoeksbureau, spelen arbeidskosten een veel belangrijkere rol: een Amerikaanse arbeider verdient tienmaal zo veel als een Chinese. Bovendien is er heel voorzichtig sprake van een nieuwe ontwikkeling. Door de

stijging van de arbeidskosten in China (afhankelijk van de sector met 20 tot 40 procent) hebben een aantal Amerikaanse bedrijven hun vestigingen in China gesloten en heropend in de VS. Andere bedrijven hebben beslissingen om naar China te verhuizen afgelast en hun productiebedrijven in de VS uitgebreid. Concreet aantallen bedrijven en banen worden niet genoemd. Toch voorspelt Boston Consulting dat door dit proces van re-shoring in 2020 in de VS 600.000 tot 800.000 banen worden geschapen. Cijfers voor de EU vermeldt het rapport niet. ■

Bron: *NRC Handelsblad*, 13 oktober 2011

### Tussenvraag 1.1

Wat is een bedrijfshuishouding?

### Tussenvraag 1.2

Wat is kenmerkend voor een onderneming?

### Tussenvraag 1.3

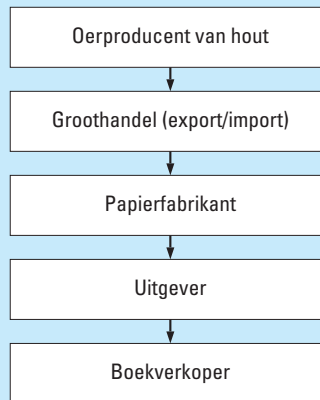
Wat is het verschil tussen een overheidsbedrijf en een overheidsdienst?



## 1.2 Bedrijfskolom

We kunnen de positie van de verschillende ondernemingen ten opzichte van elkaar schematisch weergeven. Hiervoor maken we gebruik van de goederenstroom, de weg die de goederen afleggen van oerproducent (boer/tuinder/mijn) naar consument. Langs deze weg rangschikken we dan de verschillende soorten ondernemingen. We spreken hier van een *bedrijfskolom*. In de bedrijfskolom is sprake van een voortstuwingsproces. Het product volgt de weg van boven naar beneden en wordt 'voortgestuwd' van bedrijf naar bedrijf, net zolang totdat het de consument bereikt (zie figuur 1.2).

Figuur 1.2 **Bedrijfskolom**



### Bedrijfstak

Alle ondernemingen die in het voortstuwingsproces dezelfde rol of functie vervullen, duiden we aan met het begrip *bedrijfstak*, bijvoorbeeld bosbouw, houtgroothandel, papierfabrieken en uitgevers. In de bedrijfskolom staan de bedrijfstakken die elkaar in het voortstuwingsproces opvolgen van boven naar beneden gerangschikt. De bedrijfstakken zijn gescheiden door markten, bijvoorbeeld de houtmarkt, de papiermarkt en de boekenmarkt. De consument wordt niet in de bedrijfskolom genoemd; consumenten vormen immers geen bedrijfstak.

Naarmate de goederen lager in de bedrijfskolom komen, zijn ze steeds meer bewerkt. Hierdoor neemt de toegevoegde waarde steeds meer toe, maar neemt de alternatieve aanwendbaarheid steeds meer af. Bedrijven kunnen hout bijvoorbeeld in zeer veel richtingen aanwenden, papier al iets minder en boeken (in principe) slechts in één richting. De prijs wordt daarentegen steeds hoger: oplopend van bijvoorbeeld €0,10 per kilogram hout tot €100 per kilogram boeken.

Uit dit voorbeeld blijkt ook dat het begrip bedrijfskolom weinig praktische betekenis heeft. Bij de verwerking van hout zijn meerdere productieprocessen

betrokken. Vanuit de oerproducent kan men ook een bedrijfskolom houten aanbouwkeukens of meubilair opstellen. Hierbij is de woninginrichter de laatste bedrijfstak van de bedrijfskolom. De woninginrichter hoort echter ook bij de bedrijfskolom van woningtextiel.

Wel vervult het begrip bedrijfskolom een nuttige functie voor het doorzien van tendensen die een grote *externe* betekenis hebben. Deze vier tendensen zijn:

- 1 differentiatie;
- 2 integratie;
- 3 specialisatie;
- 4 parallellisatie.

#### *Ad 1 Differentiatie*

Het afstoten van een bepaalde fase van het voortbrengingsproces naar een afzonderlijke onderneming en het zichzelf toeleggen op een andere fase, heet differentiatie.

#### *Verticale verbijzondering*

In de schematische voorstelling van de bedrijfskolom ontstaat er een nieuwe markt. Er is sprake van *verticale verbijzondering*, vanuit de *bedrijfskolom* gezien. Deze (volkomen) differentiatie zal alleen optreden als de afgestoten werkzaamheden winstgevend door andere ondernemingen kunnen worden verricht. Er zullen (kosten- en) winstvoordelen ontstaan. Deze voordelen worden vooral mogelijk gemaakt door de voordelen van *productie op grote schaal*, waardoor een betere proportionaliteit ontstaat en productiemiddelen beter worden benut. De ondernemingen kunnen dan volop profiteren van de voordelen van *arbeidsverdeling* (zoals grotere kennis, bedrevenheid en gespecialiseerde werktuigen). In onze bedrijfskolom (zie figuur 1.2) krijgt bijvoorbeeld de markt tussen uitgevers en boekverkopers een extra niveau (geleding) in de vorm van een groothandel in boeken. De boekverkopers plaatsen hun bestellingen niet meer rechtstreeks bij de uitgever, maar bij deze groothandel.

#### *Ad 2 Integratie*

Integratie is een tendens die tegengesteld is aan differentiatie en is dan ook een verticale tendens. Integratie is het samenvoegen van bepaalde fasen van het productieproces. Deze fasen werden tot dusver in afzonderlijke ondernemingen verricht.

De integrerende onderneming wordt minder afhankelijk van toeleveringsbedrijven als zij de voorgaande fase integreert. Zij wordt ook minder afhankelijk van de verdere marketinginspanningen van haar afnemers, als zij de volgende fase integreert ter vergroting van de afzetmogelijkheden van het product of assortiment. Wel is een nadeel de grotere kans op het ontstaan van disproportionaliteiten. Het aantal geledingen en markten van het totale productieproces wordt kleiner. In onze bedrijfskolom gebeurt dat bijvoorbeeld door uitschakeling van de boekverkoper, de uitgever levert rechtstreeks aan de consument.

#### *Ad 3 Specialisatie*

Specialisatie is het afstoten van een deel van het assortiment naar ondernemingen met dezelfde functionele plaats (producten, detaillist enzovoort) in een bedrijfskolom. De onderneming beperkt zich tot het verhandelen of verwerken

**Horizontale  
verbijzondering**

van een kleiner aantal soorten producten. In onze bedrijfskolom bijvoorbeeld vindt specialisatie plaats door een universiteitsboekhandel; deze detaillist richt zich uitsluitend op studieboeken.

Deze specialisatie of *horizontale verbijzondering* vanuit de bedrijfstak binnen de bedrijfskolom bezien:

- geeft de mogelijkheid om meer zorg en aandacht aan de overgebleven producten te schenken;
- biedt de ondernemer meer mogelijkheden om zich specifiek voor dit assortiment te bekwamen;
- leidt tot lagere kosten, omdat met eenvoudiger apparatuur kan worden volstaan of juist met machines en personeel kan worden gewerkt die precies zijn afgesteld/ingesteld op dit product;
- verhoogt de opbrengstmogelijkheden.

**Markt-  
vernuwing**

Wel treedt als nadeel *marktvernuwing* op, omdat de organisatie minder productsoorten aanbiedt. Er ontstaan dus grotere afzetrisico's, omdat zij 'op één kaart' speelt.

**Ad 4 Parallellisatie**

Parallellisatie is het uitbreiden van het assortiment door het opnemen van productsoorten die tot dusver op dezelfde functionele plaats (hetzelfde horizontale niveau) in een bedrijfskolom alleen door andere ondernemingen werden verkocht.

**Assortiments-  
verbreding**

Deze parallellisatie verkleint de afzetrisico's door de *assortimentsverbreding*. Ook zal de onderneming bepaalde producten beter in het ene, en andere producten beter in het andere seizoen kunnen verkopen. Door het niet-samenvallen van de pieken en dalen van deze afzetmogelijkheden (diversiteit) kan de onderneming leegloopverliezen (ongebruikte capaciteit) voorkomen of beperken.

Nadeel hiervan is dat de aandacht en zorg van management en personeel over meer producten worden verdeeld en dat de specifieke deskundigheid en affiniteit niet in alle gevallen even groot zijn.

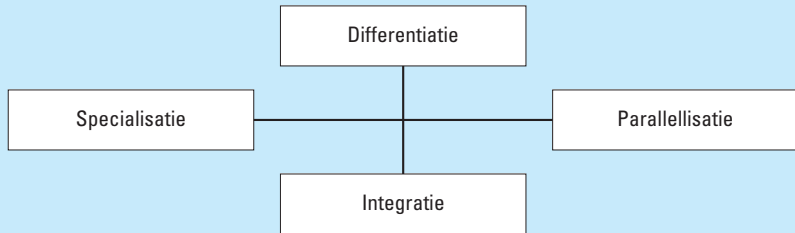
In onze bedrijfskolom bijvoorbeeld vindt parallellisatie plaats wanneer een universiteitsboekhandel andere dan alleen studieboeken in het assortiment opneemt.

De vier tendensen die we hiervoor besproken hebben, zijn te verdelen in twee *verticale* verbijzonderingstendensen en twee *horizontale* verbijzonderingstendensen. Met 'verticaal' en 'horizontaal' bedoelt men verticaal en horizontaal in de schematische voorstelling van de bedrijfskolom. Specialisatie en parallellisatie zijn de horizontale tendensen, omdat zij betrekking hebben op dezelfde functionele plaats (niveau) in de bedrijfskolom. Differentiatie en integratie zijn dan de verticale tendensen, omdat hierbij meer geleidingen in de bedrijfskolom betrokken zijn. Zie figuur 1.3.

Verschillende van deze tendensen kwamen in de openingscase aan de orde.

Een onderneming kan als marktstrategie nastreven: vermindering van conjunctuurgevoeligheid en spreiding van afzetrisico's over meerdere bedrijfstakken

Figuur 1.3 Verticale en horizontale verbijzonderingstendensen



(branches). Vaak gaat zij dan over tot *diversificatie*: dat is *nieuwe producten op nieuwe markten* brengen.

Nadeel hiervan is dat de onderneming met een product komt waar zij geen verstand van heeft, op een markt waar zij ook geen verstand van heeft, dus is het risico van mislukking groot.

#### Tussenvraag 1.4

Wat is een bedrijfstak?

#### Tussenvraag 1.5

Wat is een bedrijfskolom?

#### Tussenvraag 1.6

Welke twee soorten uitbesteding kunnen we onderscheiden?

#### Tussenvraag 1.7

Geef aan wat wordt bedoeld met de volgende begrippen:

- differentiatie;
- integratie;
- specialisatie;
- parallellisatie.

## 1.3 Ondernemingsdoeleinden: basisdoelstelling en nevendoelestellingen

Ondernemingsdoeleinden dienen vooraf te worden vastgesteld en zijn richtsnoer voor het handelen binnen de onderneming. Vroeger lag het accent vooral op de basisdoelstelling van de handhaving van de continuïteit en daarbij een zo hoog mogelijke winst realiseren. In latere jaren kwamen daar belangrijke nevendoele bij, namelijk;

- een, vergeleken met de concurrenten, zo groot mogelijke afzet en marktaandeel;
- groei, met een elk jaar stijgende winst;

- een elk jaar stijgende omzet (afzet  $\times$  verkoopprijs);
- een toenemende marktwaarde van de onderneming (zo mogelijk weerspiegeld in de aandelenkoers).

Hierbij kunnen tussen de diverse doelstellingen tegenstellingen ontstaan, vooral als een bedrijf zich te veel focust op de korte termijn en de langere termijn daarbij (enigszins) uit het oog verliest. Ook werknemersbelangen respectievelijk -tevredenheid, klantrelaties en groei door innovatie zijn belangrijk. Steeds meer realiseert het management/bestuur van de onderneming zich dat gelijktijdig meer doelen moeten worden nagestreefd. Daarbij kijkend naar *financiële doelen (waaronder winst) maar ook naar klanttevredenheid, interne processen en het leervermogen (c.q. ontwikkelvermogen) van een onderneming*. Men maakt hierbij gebruik van de Balanced Scorecard. Dit is een format voor prestatiemeting ontwikkeld door Kaplan en Norton. Het verbindt prestatie-indicatoren direct aan doelen en strategie van de onderneming door prioriteiten te stellen op de genoemde vier gebieden (zie verder hoofdstuk 15).

### Tussenvraag 1.8

Voor welke vier gebieden worden bij de Balanced Scorecard doelen en prestatie-indicatoren bepaald?

## Samenvatting

- De bedrijfseconomie is een zelfstandig onderdeel van de economische wetenschap.
- Bedrijfseconomie bestudeert het economisch handelen van bedrijven.
- Bedrijven die maximalisatie van de (winst)doelstelling nastreven noemen we ondernemingen.
- Ondernemingen die in het voortstuwingsproces dezelfde rol vervullen, duiden we aan met het begrip bedrijfstak.
- De opeenvolgende bedrijfstakken die gescheiden zijn door markten, vormen samen de bedrijfskolom.
- Binnen de bedrijfskolom kan er sprake zijn van afstotings- en samenvoegingstendensen. We onderscheiden:
  - specialisatie en differentiatie als horizontale respectievelijk verticale afstotingstendens; en
  - parallellisatie en integratie als horizontale respectievelijk verticale samenvoegingstendens.
- Ondernemingsdoeleinden dienen vooraf te worden vastgesteld en zijn richtsnoer voor het handelen binnen de onderneming.
- Naast de basisdoelstelling, handhaving van de continuïteit, zijn belangrijke nevendoeleinden te onderscheiden zoals marktwaarde, marktaandeel, winstgroei en omzetgroei.
- In een Balanced Scorecard worden prestatie-indicatoren vastgesteld voor financiële doelen maar ook voor klanttevredenheid, interne processen en het leervermogen van een onderneming.

## Kernbegrippenlijst

<b>Balanced Scorecard</b>	Een format voor prestatiemeting ontwikkeld door Kaplan en Norton. Het maakt gebruik van prestatie-indicatoren die afgeleid zijn van de doelen en strategie van de onderneming. Er worden daartoe streefwaarden geformuleerd op financieel gebied, klanttevredenheid, interne processen en het leervermogen van een onderneming.
<b>Bedrijfshuishouding</b>	Een economisch zelfstandige organisatie van mensen, middelen en procedures om bepaalde doelstellingen te realiseren.
<b>Bedrijfskolom</b>	Een schematische voorstelling van de weg die de goederen moeten afleggen van oerproducent naar consument.
<b>Bedrijfstak</b>	Alle ondernemingen die in het voortstuwingsproces dezelfde rol of functie vervullen.
<b>Capaciteits-uitbesteding</b>	Het uitbesteden van de verwerking van producten, omdat de eigen capaciteit niet toereikend is.
<b>Differentiatie</b>	Het afstoten van een bepaalde fase van het voortbrengingsproces.
<b>Diversificatie</b>	Het brengen van nieuwe producten op nieuwe markten.
<b>Integratie</b>	Het samenvoegen van bepaalde fasen van het voortbrengingsproces.
<b>Leegloop</b>	Het ongebruikt laten van beschikbare productiemiddelen.
<b>Onderneming</b>	Een bedrijfshuishouding die bewust onzekerheden in het resultaat tegemoet treedt en maximalisatie van de (winst)doelstelling nastreeft.
<b>Organisatie</b>	Een samenwerkingsverband van mensen en middelen om bepaalde doelstellingen te bereiken.
<b>Parallellisatie</b>	Het uitbreiden van het assortiment door het opnemen van productsoorten die tot dusver door andere ondernemingen met dezelfde functionele plaats in de bedrijfskolom werden verkocht.
<b>Procedure</b>	Een reeks van opeenvolgende handelingen, stappen of taken die min of meer één geheel vormen.
<b>Specialisatie</b>	Het afstoten van een deel van het assortiment naar ondernemingen met dezelfde functionele plaats in de bedrijfskolom.
<b>Specialisatie-uitbesteding</b>	Het elders laten verrichten van zeer moeilijke (technische of intellectuele) processen.

## Vraagstukken

### Oefenniveau

- 1.1** In de openingscase komen verschillende strategische opties aan de orde. Deze hangen samen met begrippen die in dit hoofdstuk verder zijn uitgewerkt, zoals specialisatie, integratie, parallelisatie en diversificatie.
- Omschrijf deze begrippen.
  - Welke strategische optie hoort bij welk begrip? Geef steeds een voordeel en een mogelijk nadeel per optie.
  - Noem en definieer nog een andere verbijzonderingstendens.
- 1.2 a** Wat verstaan we onder een bedrijfskolom?  
**b** Wat verstaan we onder een bedrijfstak?  
**c** Wat is het verschil tussen capaciteitsuitbesteding en specialisatie-uitbesteding?  
**d** Wat verstaan we onder diversificatie en waarom gaat een bedrijf daartoe over?
- 1.3** Een industriële onderneming maakt in haar bedrijf gebruik van vier typen machines. Voor de vervaardiging van één eenheid product levert elk type machine één bewerking. De machines zijn slechts verkrijgbaar in de volgende capaciteiten:
- machine A: 300 bewerkingen per week;
  - machine B: 600 bewerkingen per week;
  - machine C: 1 100 bewerkingen per week;
  - machine D: 400 bewerkingen per week.
- Bij welke wekelijkse productieomvang zijn alle machines volledig bezet, en hoeveel machines van elk type moet de onderneming dan aanschaffen?
  - De onderneming verwacht gemiddeld 1 200 producten per week af te zetten. Bereken het aantal benodigde machines A tot en met D om deze hoeveelheid te kunnen produceren.
  - Ga na bij welke machine(s) onderbezetting optreedt en hoe groot deze is.
  - Welke maatregelen kan de directie van deze onderneming overwegen om de onder vraag c geconstateerde onderbezetting te verminderen c.q. te voorkomen?

### Examenniveau

- 1.4 a 1** Geef een voorbeeld van differentiatie.  
**2** Noem een motief op grond waarvan een onderneming tot differentiatie kan overgaan.
- b** Stel, men kan differentiatie typeren als een verticale afstotende beweging. Geef aan hoe men dan de volgende verschijnselen op overeenkomstige wijze kan aanduiden:
- specialisatie;
  - parallelisatie;
  - integratie.