

# Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties



Noordhoff Uitgevers



A.W.W. Heezen

7<sup>e</sup> druk



## **Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties**





# Bedrijfseconomie

*voor het besturen van organisaties*

Drs. A.W.W. Heezen

Zevende druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Utrecht

Ontwerp omslag: G2K Designers (Groningen-Amsterdam)  
Omslagillustratie: Shutterstock

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](http://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 ontleenen.*



0 / 19

© 2019 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.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.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) 978-90-01-90009-0  
ISBN 978-90-01-90008-3  
NUR 782

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

Boels Zanders	advocaten ( <a href="http://www.boelszanders.nl">www.boelszanders.nl</a> )
EY	accountants ( <a href="http://www.ey.nl">www.ey.nl</a> )
Flynth	accountants en adviseurs ( <a href="http://www.flynth.nl">www.flynth.nl</a> )
SJG Weert	algemeen ziekenhuis ( <a href="http://www.sjgweert.nl">www.sjgweert.nl</a> )
Linge Hotel Elst	horeca ( <a href="http://www.lingehotelelst.nl">www.lingehotelelst.nl</a> )
Rabobank	financiële dienstverlening ( <a href="http://www.rabobank.nl">www.rabobank.nl</a> )
Van der Zee Vlees bv	producent van vlees ( <a href="http://www.vanderzee.nl">www.vanderzee.nl</a> )

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



## Woord vooraf bij de zevende druk

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

Bij het maken van projecten of het leveren van beroepsproducten wordt vaak de praktijk als uitgangspunt genomen. Ook bij het schrijven van deze methode is zo veel mogelijk aansluiting gezocht bij praktijksituaties. Aan de hand van praktijkvoorbeelden, die voor een deel afkomstig zijn van werkelijk bestaande organisaties, lichten we bepaalde aspecten van de bedrijfseconomie toe. Deze voorbeelden zijn afkomstig van kleine en (middel)grote ondernemingen uit zowel de industriële als dienstverlenende sector. Het hoofdstuk dat handelt over het maken van een ondernemingsplan (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](http://www.bedrijfseconomieheezen.noordhoff.nl)) te downloaden. Waar in het boek in de marge het internetsymbool voorkomt, wordt verwezen naar genoemde website en/of andere sites op internet voor aanvullende informatie.



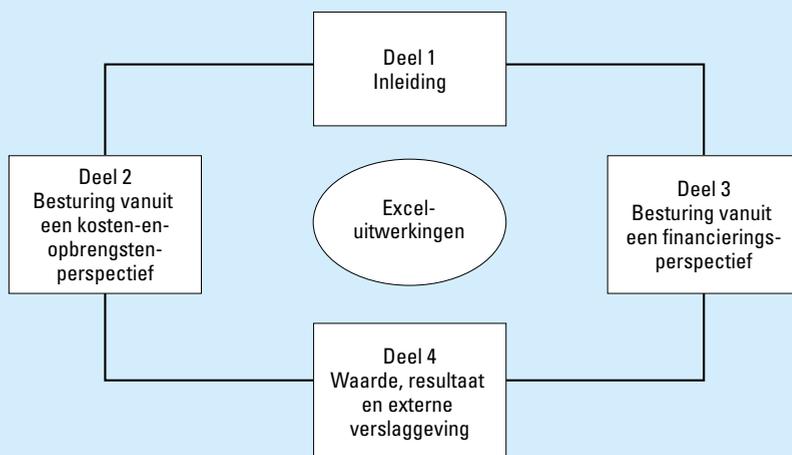
Als in het boek het symbool  voorkomt, dan staat er op de website een toelichting in de vorm van een webinstructie. Deze webinstructies hebben betrekking op diverse hoofdthema's in het boek.

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

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

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

## Samenhang tussen de delen van het boek



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

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

Bedrijfseconomische benaderingen en berekeningen kunnen we niet los zien van hun context. Uitspraken zoals 'different costs for different situations' en 'different values in different situations' onderstrepen dat. Dat de inhoud van bedrijfseconomische begrippen afhangt van de situatie waarin ze worden gebruikt, blijkt ook uit het artikel 'Geldstromen in verschillende situaties', dat op de website bij dit boek is opgenomen. 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'.

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 (Sint Jans Gasthuis), Colette Vos (Linge Hotel Elst), Ton Harmsma (drukkerij NoorderPrint), Bjorn Jonkergouw (Flynth accountants), Jeroen Vrolijk (Rabobank), Peter Brouns (Boels Zanders Advocaten), Henk Hokse (EY accountants) en last but not least Albert Jan van Olst (EY accountants).





In deze druk hebben we de definitie van het begrip 'liquide middelen' aangepast ten opzichte van de vorige druk. In de vorige druk viel ook een tekort op de rekening-courant onder het begrip liquide middelen, waardoor de omvang van de liquide middelen ook negatief kon worden. In deze druk valt uitsluitend een eventueel tegoed op de rekening-courant onder de liquide middelen, waardoor de omvang alleen positief kan zijn. Voor de achtergronden bij deze wijziging in de inhoud van het begrip liquide middelen verwijzen we naar het artikel 'Geldstromen in verschillende situaties', dat op de website bij dit boek is opgenomen.

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 2019

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 27
  - 1.3 Doelstellingen van organisaties 37
  - 1.4 Concurrentieverhoudingen 44
  - 1.5 Balanced scorecard 49
  
- 2 Ondernemingsvormen 59**
  - 2.1 Persoonlijke en onpersoonlijke ondernemingsvormen 60
  - 2.2 Eenmanszaak 61
  - 2.3 Maatschap 64
  - 2.4 Vennootschap onder firma 65
  - 2.5 Commanditaire vennootschap 66
  - 2.6 Naamloze vennootschap 67
  - 2.7 Besloten vennootschap 73
  - 2.8 Verenigingen 74
  - 2.9 Stichting 76
  - 2.10 Ondernemingsvormen en belastingen 76
  - 2.11 Overzicht rechtsvormen 81
  
- 3 Ondernemingsplan 91**
  - 3.1 Onderdelen van het ondernemingsplan 92
  - 3.2 Omschrijving van de activiteiten 96
  - 3.3 Marketingplan 97
  - 3.4 Investeringsbegroting 103
  - 3.5 Personeelsplan 105
  - 3.6 Financieringsplan 106
  - 3.7 Liquiditeitsbegroting 109
  - 3.8 Grote winst- en verliesrekening 113
  - 3.9 Grote eindbalans 118
  - 3.10 Financiële besturing 120
  - 3.11 Break-evenpunt 123
  - 3.12 Scenarioanalyse 125
  - 3.13 Enkele slotopmerkingen 125

## Deel 2

### Besturing vanuit een kosten-en-opbrengstenperspectief 134

- 4 Kosten en kostensoorten 137**
  - 4.1 Gelduitgaven en kosten 138
  - 4.2 Geldontvangsten en opbrengsten 143
  - 4.3 Kosten van een product 144
  - 4.4 Kostenindelingen 145
  - 4.5 Kosten van grond- en hulpstoffen 148

- 4.6 Kosten van arbeid 154
- 4.7 Berekening van loonkosten 159
- 4.8 Kosten van duurzame productiemiddelen 170
- 4.9 Afschrijvingsmethoden 177
- 4.10 Kosten van grond 182
- 4.11 Kosten van diensten van derden 184
- 4.12 Kosten van belastingen 184
- 4.13 Kosten van vermogen 186
  
- 5 Kostprijsberekening 199**
- 5.1 Kostprijs en markt 200
- 5.2 Variabele en vaste kosten 201
- 5.3 Integrale kostprijs 206
- 5.4 Kostenverbijzondering 220
- 5.5 Initiële kosten 242
  
- 6 Integralekostprijsmethode en variabelekostencalculatie 251**
- 6.1 Twee methoden om het resultaat te bepalen 252
- 6.2 Integralekostprijsmethode 253
- 6.3 Variabelekostencalculatie 256
- 6.4 Verschillen tussen de integralekostprijsmethode en de variabelekostencalculatie 257
- 6.5 Break-evenberekeningen 262
  
- 7 Budgettering en verschillenanalyse 277**
- 7.1 Leiding van een organisatie 278
- 7.2 Planning op lange en korte termijn 278
- 7.3 Budgettering als sturingsinstrument 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 288
- 7.9 Budgettering van het verkoopproces 290
- 7.10 Vergelijking van het verkoopbudget en de werkelijke verkoopresultaten 291
- 7.11 Responsibility accounting 295
  
- 8 Beslissingondersteunende calculaties 303**
- 8.1 Lange- en kortetermijnbeslissingen 304
- 8.2 Investeringsselectie 306
- 8.3 Beoordeling investeringsproject 308
- 8.4 Methoden om investeringsvoorstellen te beoordelen 311
- 8.5 Keuze uit verschillende investeringsmogelijkheden 316
- 8.6 Vergelijking van de selectiemethoden 320
- 8.7 Keuze van de productiemethode 325
- 8.8 Zelf produceren of werk uitbesteden? 329
- 8.9 Differentiële calculatie 331

## Deel 3

### Besturing vanuit een financieringsperspectief 338

#### 9 Vermogensbehoefte 341

- 9.1 Bepaling van de vermogensbehoefte 342
- 9.2 Diversiteitsverschijnsel 346
- 9.3 Vermindering van de vermogensbehoefte door factoring en/of leasing 348
- 9.4 Vermindering van de vermogensbehoefte door huur en outsourcing 352
- 9.5 Werkkapitaalbeheer en Enterprise Resources Management (ERM) 353

#### 10 Vormen van eigen vermogen 363

- 10.1 Behoefte aan eigen vermogen 364
- 10.2 Eigen vermogen 367
- 10.3 Aandelenkapitaal 369
- 10.4 Soorten aandelen 371
- 10.5 Waarde van een aandeel 372
- 10.6 Preferente aandelen 375
- 10.7 Dividendbetalingen 376
- 10.8 Emissie van aandelen 377
- 10.9 Emissieprijs 379
- 10.10 Mutaties in het aandelenvermogen 382
- 10.11 Reserves 384

#### 11 Vormen van vreemd vermogen 395

- 11.1 Behoefte aan vreemd vermogen 396
- 11.2 Vreemd vermogen 397
- 11.3 Indeling vreemd vermogen naar looptijd 397
- 11.4 Vormen van vreemd vermogen op lange termijn 398
- 11.5 Vormen van vreemd vermogen op korte termijn 407
- 11.6 Voorzieningen 411
- 11.7 Zekerheidstelling 412
- 11.8 Financiering midden- en kleinbedrijf 413
- 11.9 Nieuwe financieringsvormen voor het MKB 417
- 11.10 Dienstverlenende organisaties zonder winst oogmerk 419

#### 12 Analyse van de financiële structuur 427

- 12.1 Het begrip financiële structuur 428
- 12.2 Afstemming tussen vermogensbehoefte en financieringswijze 430
- 12.3 Partiële en totale financiering 431
- 12.4 Verhouding tussen vreemd en eigen vermogen 433
- 12.5 Interne financiering 434
- 12.6 Berekening van kengetallen 437
- 12.7 Rentabiliteit 439
- 12.8 Liquiditeit 453
- 12.9 Solvabiliteit 458
- 12.10 Activiteitskengetallen 461
- 12.11 Verbanden tussen diverse kengetallen 465
- 12.12 Vergelijking van kengetallen 466
- 12.13 Kasstroomoverzicht 467
- 12.14 Financiering vanuit de bank gezien 470
- 12.15 Beleggingskengetallen 478
- 12.16 Functies binnen het financieel management 480

## **Deel 4**

### **Waarde, resultaat en externe verslaggeving 492**

- 13 Waardering en resultaatbepaling 495**
  - 13.1 Waardering en resultaatbepaling bij een going-concern 496
  - 13.2 Waardering van ondernemingen bij fusie en overname 513
  - 13.3 Waardering bij faillissement 524
  
- 14 Externe verslaggeving 541**
  - 14.1 Externe verslaggeving vanuit een internationaal perspectief 542
  - 14.2 Functies van verslaggeving 544
  - 14.3 Wettelijke verplichtingen 547
  - 14.4 Financieel verslag 549
  - 14.5 Publicatieplicht 558
  - 14.6 Hoofdindeling van de balans 562
  - 14.7 Hoofdindeling van de winst- en verliesrekening 572
  - 14.8 Modellen voor de balans en de winst- en verliesrekening 573
  - 14.9 Rechtspleging inzake het financieel verslag 574
  - 14.10 Financieel verslag als verantwoording 574

**Antwoorden tussenvragen 586**

**Antwoorden meerkeuzevragen 594**

**Websites voor nadere informatie 596**

**Register 598**

**Bronvermelding illustraties 603**

**Over de auteur 604**



# Inleiding

## 1

- 1 **Betekenis van de bedrijfseconomie** 19
- 2 **Ondernemingsvormen** 59
- 3 **Ondernemingsplan** 91



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

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



P:  
FSKAVEL

L 0165 - 518 719

0900 - 6000 600



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

# Betekenis van de bedrijfseconomie



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

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

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

## 1.1 Economie en bedrijfseconomie

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

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

### ■ Voorbeeld 1.1 Algemeen ziekenhuis SJG Weert

De kosten van de gezondheidszorg stijgen van jaar tot jaar. In het jaar 2005 bedroegen deze kosten circa €42 mrd, terwijl dit bedrag in 2017 al is gestegen naar circa €100 mrd. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de overheid probeert de kosten van de gezondheidszorg te bewaken. Ziekenhuizen doen dit onder meer door met de ziektekostenverzekeraars (zoals VGZ, CZ en Menzis) te overleggen over:

- a het maximale bedrag dat aan verzekerde zorg uitgegeven mag worden. Jaarlijks maken de ziektekostenverzekeraars afspraken met de ziekenhuizen over het aantal behandelingen dat ze willen vergoeden in het komende jaar en tegen welke vergoeding.
- b het plafond van de vergoedingen. Als het ziekenhuis meer zorg verleent dan het plafond, dan krijgt het ziekenhuis het meerdere niet vergoed. Dit betekent dat ziekenhuizen aan het begin van ieder jaar weten hoeveel zij in totaal te besteden hebben.
- c de zorgkwaliteit. In toenemende mate willen zorgverzekeraars ook afspraken maken over de kwaliteit van de zorg. Als een ziekenhuis beter presteert dan de benchmark, dan kan dat leiden tot een hoger uit te keren bedrag door de zorgverzekeraars.

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

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



De bewaking van de efficiëntie, het berekenen van de kostprijs en het bewaken van de goederen- en geldstromen zijn belangrijke onderwerpen binnen de bedrijfseconomie. Uit dit voorbeeld blijkt dat inzichten uit de bedrijfseconomie ook belangrijk zijn voor het besturen van een organisatie die niet naar winst streeft. De beheersing van de goederenstromen is ook binnen ziekenhuizen een belangrijk aandachtspunt. SJG Weert heeft een speciale afdeling 'Bureau Integraal Capaciteitsmanagement' (BIC). BIC heeft als doel het (in overleg met onder meer de vakgroepen) optimaliseren van de goederenstromen om zodoende de doorstroming van patiënten te optimaliseren. Een goede doorstroming leidt onder andere tot minder wachttijden voor de patiënten. Voor nadere informatie zie: [www.sjgweert.nl](http://www.sjgweert.nl).

### Tussenvraag 1.1

Stel dat je zelf een eigen onderneming zou willen beginnen.

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

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

#### Economie

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

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

#### Schaarste

#### Economische wetenschap

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

#### Economisch principe

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

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

## Welvaart

Welvaart is de mate waarin de mens in staat is zijn behoeften te bevredigen met de beschikbare middelen. Tot de behoeften wordt ook de behoefte aan vrije tijd, een schoon milieu en dergelijke gerekend. Naarmate er meer middelen beschikbaar zijn, is het mogelijk meer behoeften te bevredigen. Dit betekent niet dat mensen met een hoog inkomen welvarender zijn (een hoger welvaartsgevoel hebben) dan mensen met een lager inkomen. Het tegendeel kan het geval zijn. Mensen die veel verdienen, kunnen hun wensen vaak dermate hebben opgeschroefd, dat slechts een klein gedeelte ervan kan worden vervuld. Welvaart is een relatief begrip.

## Economisch handelen

De economische wetenschap bestudeert het handelen van de mens dat gericht is op een vergroting van zijn welvaart. De mate van welvaart hangt niet alleen af van de hoeveelheid beschikbare financiële middelen. Zeker tegenwoordig spelen ook andere factoren zoals milieu, energieverbruik, arbeidsomstandigheden en de behoefte aan vrije tijd een belangrijke rol bij het bepalen van de mate van (persoonlijke) welvaart.

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

## Algemene economie

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

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

# Trump's handelsmaatregelen schaden wereldeconomie en Nederland



De Nederlandse economie blijft op stoom en zal in 2018 naar verwachting met 3,1

procent groeien en in 2019 met 2,5 procent. Deze groei is breed gedragen: consumptie, investeringen, overheid en export dragen alle hieraan bij. De internationale risico's zijn echter groot en met name de uitkomst van de Brexit-onderhandelingen en de handelsmaatregelen van de Amerikaanse president Donald Trump kunnen flink roet in het eten gooien. Niet alleen van het wereldwijde economische herstel, maar ook dichter bij huis. Dat schrijven economen van Rabobank in hun vandaag verschenen Economisch Kwartaalbericht.

Er lijkt voorlopig nog geen einde te komen aan de fase van hoogconjunctuur waar de

Nederlandse economie zich momenteel in bevindt. Rabobank-econoom Jesse Groenewegen: 'In 2017 groeide de economie al met een stevige 3,1 procent en we gaan er dus van uit dat de groei twee achtereenvolgende jaren boven de drie procent ligt. Dergelijk hoge groei zagen we voor het laatst in 2006 en 2007. De recente groei is ruim boven de door ons geschatte potentiële groei van de economie. Wij verwachten daarom een verder dalende werkloosheid en oplopende inflatie.'

### **Verharding Amerikaans handelsbeleid verhoogt risico op handelsoorlog**

Al met al gaat het de Nederlandse economie dus voor de wind. Maar de onzekerheid over de uitkomst van de Brexit-onderhandelingen hangt nog als een dreiging in de lucht. Ook is het risico op escalatie in de internationale handelsbetrekkingen de laatste weken sterk gegroeid door handelsmaatregelen van president Trump. Dit is slecht nieuws voor onze economie. Internationaal econoom Ester Barendregt van Rabobank: 'De naderende mid-term elections in de VS verhogen

de druk op Trump om in de ogen van zijn achterban politieke successen te behalen. Het vertrek van gematigde adviseurs zoals Gary Cohn betekent bovendien dat er minder tegenwicht te vinden is in het Witte Huis. De verharding van het Amerikaanse handelsbeleid verhoogt het risico op een handelsoorlog. En een handelsoorlog telt alleen verliezers: zowel de binnenlandse Amerikaanse economie als het herstel van de wereldhandel krijgt hierdoor forse klappen. Daarom gaan wij er voorlopig van uit dat zowel de Amerikanen als hun handelspartners een grootschalige handelsoorlog zullen willen voorkomen en handelsbeperkende maatregelen daarom weliswaar zullen intensiveren maar zullen beperken tot specifieke sectoren.'

De lichte versnelling van de wereldeconomie die vorig jaar is ingezet, zet in 2018 door. Barendregt: 'Veel economieën doen het net een beetje beter dan in de jaren tussen 2012 en 2016. Een structurele doorbraak naar de groeicijfers van voor de mondiale crisis zit er echter voor de wereld als geheel voorlopig niet in. We zien dit eerder als een conjuncturele opleving.'

Bron: [www.rabobank.com](http://www.rabobank.com), 22 maart 2018

Het volledige Economisch Kwartaalbericht vindt u op [www.rabobank.com/economie](http://www.rabobank.com/economie).

### **Toelichting**

*De groei van de economie is afhankelijk van veel (onzekere) factoren. Het handelsbeleid van president Trump en de Brexit zijn daar voorbeelden van.*

## **Bedrijfseconomie**

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

De bedrijfseconomie kunnen we onderverdelen in de volgende vakgebieden:

- financial accounting
- management accounting
- financiering.

### **Financial accounting**

Er zijn verschillende groepen die geïnteresseerd zijn in de financiële resultaten van een onderneming. Daarbij kunnen we denken aan degenen die vermogen beschikbaar hebben gesteld aan de onderneming, maar ook aan de werknemers en de overheid. Naarmate ondernemingen groter zijn, zullen er meer instanties en personen zijn die belangstelling hebben voor het resultaat van de onderneming. Het verstrekken van (financiële) gegevens aan belangstellenden buiten de eigen

**Externe verslaggeving**  
**Financial accounting**

organisatie (externe belangstellenden) noemen we *externe verslaggeving*. In de Engelstalige literatuur wordt daarvoor de naam *financial accounting* gebruikt.

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

**Management accounting**

**Management accounting**

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

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

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

**Financiering**

**Financiering**

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

**Eigen vermogen**

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

**Vreemd vermogen**

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

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

Figuur 1.1 **Vakgebieden binnen de bedrijfseconomie**



### Tussenvraag 1.2

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

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

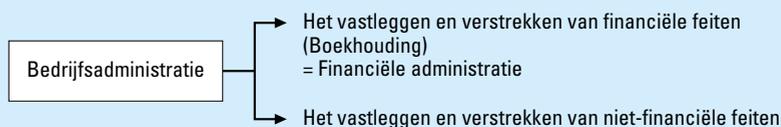
#### Bedrijfsadministratie

#### Bedrijfsadministratie

Onder *bedrijfsadministratie* verstaan we het vastleggen en verwerken van *financiële en niet-financiële* gegevens. Zo zal een bedrijf bijvoorbeeld vastleggen van welke afnemers het nog geld te vorderen heeft en aan welke toeleveranciers het nog geld moet betalen. Daarbij wordt ook geregistreerd welk bedrag nog te ontvangen is of nog betaald moet worden. Het vastleggen van financiële gegevens noemen we *financiële administratie of 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 1.2 geeft de verschillende onderdelen van de bedrijfsadministratie schematisch weer.

#### Financiële administratie

Figuur 1.2 **Onderdelen van de bedrijfsadministratie**



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

Financiële en niet-financiële gegevens die in de administratie zijn vastgelegd en verwerkt, vormen de basis voor berekeningen en analyses die ma-

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

### Commerciële economie

Bekendheid met inzichten uit de commerciële economie is van belang om een inschatting te kunnen maken van de omzet van een onderneming. Zo moet een onderneming zich onder meer verdiepen in de behoeften van de verschillende afnemersgroepen, de mate van concurrentie in de branche en in de wijze waarop de afnemers via verschillende communicatiekanalen (zoals radio, tv, dagbladen, 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.

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

---

## Wat is de PMI?

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

In Nederland vullen ongeveer 300 inkoopmanagers de maandelijkse enquête van 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. ■

---

# Van Weele: NEVI PMI na 58 maanden groei zelfs nog sprake van groeiversnelling



*Uit de cijfers blijkt de grote en toenemende vraag naar Nederlandse producten zowel vanuit het binnenland als vanuit het buitenland*

De grootste groei van de productie in de geschiedenis van het onderzoek, was mede de oorzaak van een nieuw record van de NEVI PMI: 63.4. De PMI bereikte hiermee voor de derde keer in vier maanden een hoogtepunt. De productie steeg voor de achtenvijftigste maand op rij, waarbij de grootste groei werd genoteerd door de producenten van halffabricaten. De nieuwe orders namen toe in de grootste mate sinds november vorig jaar. De export orders bleven iets achter bij de orders uit het binnenland, maar namen nog steeds duidelijk toe. De groei van de werkgelegenheid evenaarde het record van januari. Dit droeg bij aan de kleinste – zij het nog steeds forse – toename van de achterstanden in vijf maanden. De levertijden namen in ongekende mate toe en de uitbreiding van de inkoopactiviteiten was de grootste sinds april 2011. De inkooprijzen bleven fors stijgen, zij het in de kleinste mate sinds september. De verkoopprijzen lieten de op een na grootste toename sinds mei 2011 zien. De verwachtingen voor de toekomstige productieomvang bleven op een recordniveau.



Arjan van Weele

Visie Arjan van Weele: Niet alleen tijdens de Olympische Winterspelen worden er records gebroken, dat geldt ook voor ons eigen land, voor onze eigen economie. De NEVI Purchasing Managers' Index (PMI) registreerde in februari een ongekende waarde van 63.4 en liet daarmee het record van vorige maand (62.5) ver achter zich. Dit cijfer toont aan dat er niet alleen sprake is van groei in de Nederlandse industrie (een PMI waarde >50 duidt op toename van de industriële bedrijvigheid ten opzichte van voorgaande maand, een waarde <50 op een afname). Er is na 58 maanden groei zelfs nog sprake van een groeiversnelling. Ook dat is na zo'n lange groeiperiode nog niet vaak vertoond. Hoe kan dat? Uit de cijfers blijkt de grote en toenemende vraag naar Nederlandse producten zowel vanuit het binnenland als vanuit het buitenland. Deze heeft voor een deel te maken met de goede economische omstandigheden in Europa. [...]

Bron: [www.linkmagazine.nl](http://www.linkmagazine.nl), 3 maart 2018

## 1.2 Bedrijfshuishouding

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

Bouma<sup>1</sup> omschrijft een bedrijfshuishouding als volgt.

## Bedrijfshuishouding

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

In voorgaande definitie komt een aantal begrippen voor, zoals productie, organisatie en financieel-economisch zelfstandig. Deze begrippen zullen we in de volgende subparagrafen kort toelichten. Ook komen de begrippen goederenstroom en geldstroom aan de orde.

Ten slotte gaan we in op het financieel-economisch (on)zelfstandig zijn.

### 1.2.1 Productie

#### Productie

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

#### Productiemiddelen

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

#### Consumptie

Consumptie is het rechtstreeks gebruik (door de consument) van goederen en/of diensten voor de bevrediging van (zijn) behoeften.

Zo is een klant die door een kapper wordt geknipt aan het consumeren, terwijl de kapper zelf aan het produceren is.

De productie kan verschillende vormen aannemen:

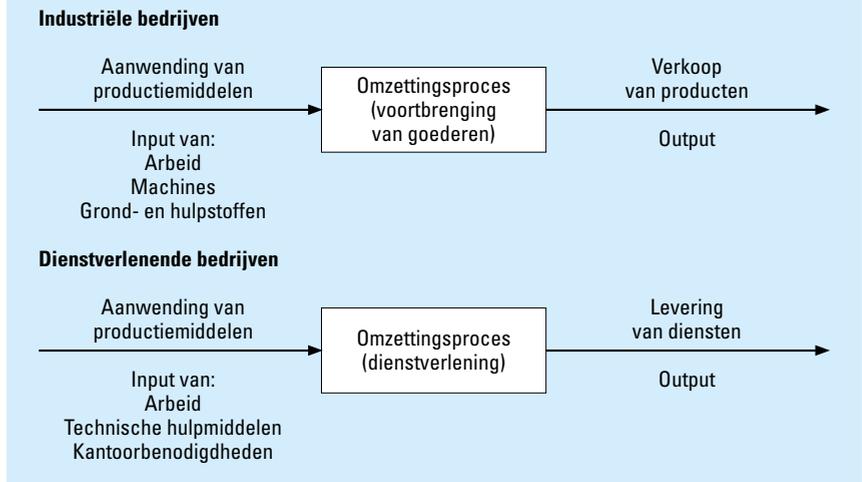
- uiterlijke vormverandering (door industriële bedrijven); graan wordt bijvoorbeeld omgezet in brood;
- verhandeling van goederen (door handelondernemingen);
- verplaatsing van goederen (door transportondernemingen);
- opslag van goederen (door pakhuizen);
- dienstverlening (bijvoorbeeld door advieskantoren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

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

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



Figuur 1.3 Schematische weergave van productieprocessen



### 1.2.2 Organisatie

#### Organisatie

#### Participanten

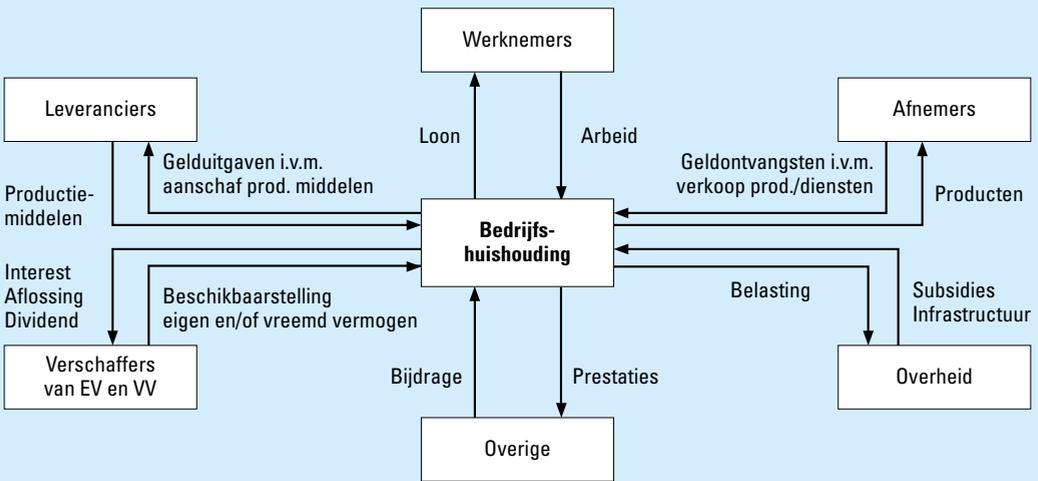
Een organisatie is een samenwerkingsverband tussen personen met het doel hun persoonlijke belangen te bevorderen. De in een organisatie samenwerkende personen worden participanten genoemd. De deelnemers in een organisatie hoeven niet altijd gelijk gerichte belangen te hebben. Wel geldt dat de participanten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

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

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

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

Figuur 1.4 De bedrijfshuishouding en haar relaties

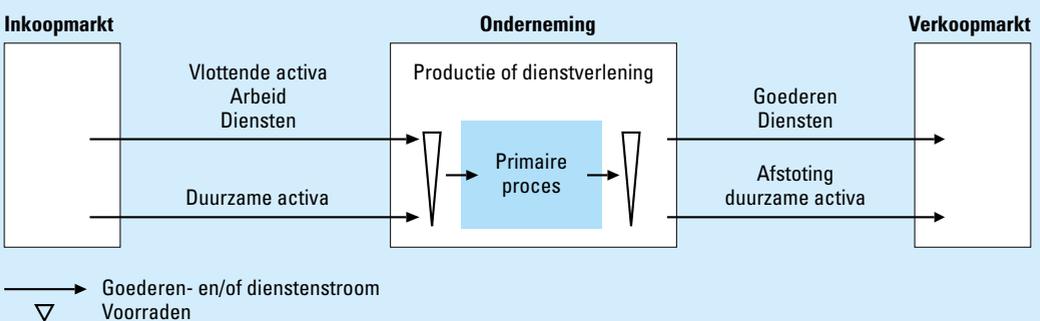


### 1.2.3 Goederen- en geldstromen

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

#### Goederenstromen

Figuur 1.5 Goederenstromen van een onderneming

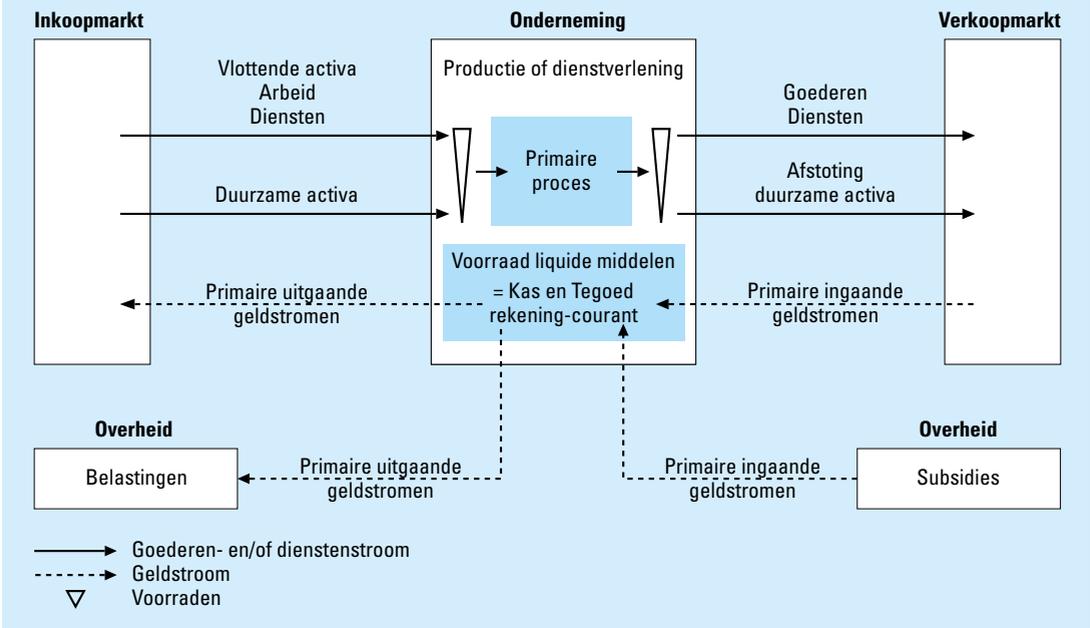


Het omzettingsproces kan gezien worden als een aaneenschakeling van ingaande en uitgaande goederenstromen. Het omzettingsproces is de kern van de activiteiten van de organisatie en wordt ook wel het

**Primair proces**  
**Geldstromen**  
**Primaire**  
**geldstromen**

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 overheid ontvangen subsidies (ingaaende geldstroom) houden ook verband met het omzettingsproces. Daarom rekenen wij ze tot de primaire geldstromen. De *goederenstromen* en de *primaire geldstromen* zijn in figuur 1.6 weergegeven.

Figuur 1.6 Goederenstromen en primaire geldstromen in een bedrijfshuishouding



**Markt**  
**Concrete markt**

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

**Abstracte markt**

**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 2019 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:

- voordat tot aanschaf van de auto is besloten.
- 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 2019 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:

- voordat tot aanschaf van de machine is besloten.
- 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 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 vermo-

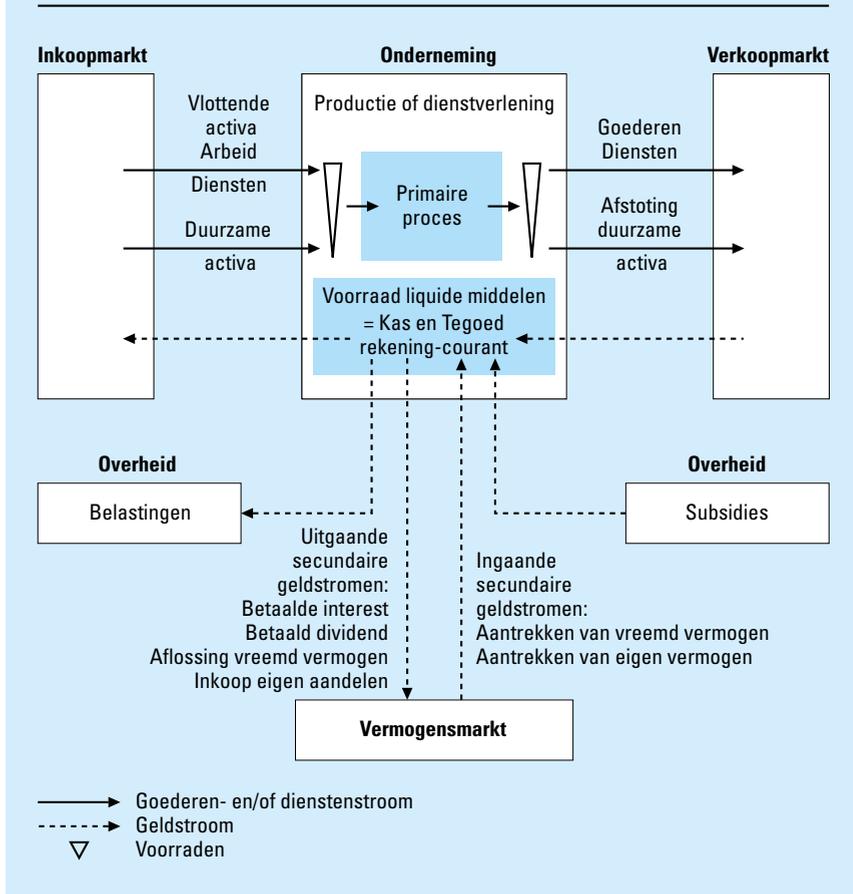
## Interest

## Secundaire geldstromen

gen. De beloning voor het verschaffen van vreemd vermogen noemen we *interest*. De ontvangst van eigen en/of vreemd vermogen en de betalingen van aflossing, interest en dividend rekenen we tot de secundaire geldstromen. Secundaire geldstromen zijn geldstromen die naar de vermogensmarkt gaan of ervan afkomstig zijn. De geldstromen die niet met de vermogensmarkt samenhangen, zijn primaire geldstromen. In figuur 1.7 hebben we dit in beeld gebracht.



Figuur 1.7 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, halfproducten 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 handelsonderne-

mingen geldt dat de ingekochte goederen veelal zonder of na geringe bewerking worden doorverkocht.

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

#### Buitenland (im- en export)

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

#### Valutarisico

---

### Tussenvraag 1.3

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

---

#### Economisch zelfstandig

#### 1.2.4 Financieel-economisch zelfstandig

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

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

Overheidsbedrijven voldoen in principe niet aan deze twee 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.

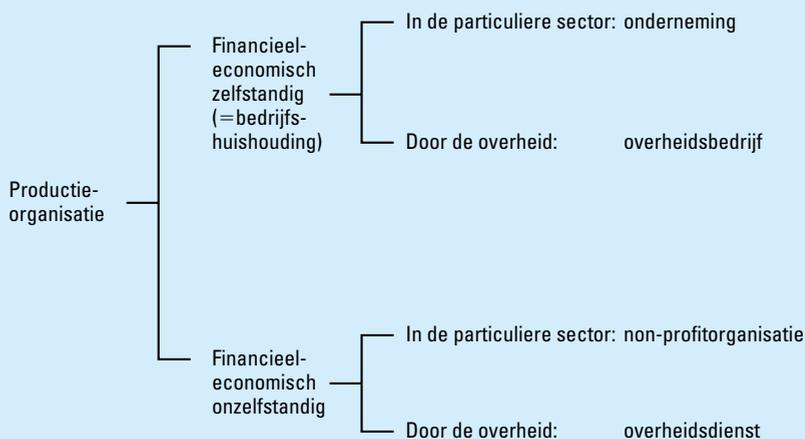
## Overheidsbedrijf

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 dan ook financieel-economisch onzelfstandig. De kosten van een overheidsdienst worden betaald via de algemene middelen (uit de opbrengst van de belastingen). De productieorganisatie wordt in figuur 1.8 schematisch weergegeven.

Figuur 1.8 Schematische weergave van de productieorganisatie



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

## Privatisering

De laatste jaren zien we dat de overheid steeds meer taken afstoot en overlaat aan ondernemingen. We spreken dan van privatisering: een overheidsbedrijf wordt een onderneming. Privatisering houdt in dat de aanbieders van het product of de dienst zelf de prijzen, waarvoor ze hun dienst aan de afnemer aanbieden, mogen vaststellen. Een voorbeeld daarvan is de privatisering van de energiebedrijven, zoals Nuon, Essent en

Eneco. Deze voormalige overheidsbedrijven concurreren nu met elkaar op de energiemarkt. Ook op deze markt heeft marktwerking haar intrede gedaan. Met marktwerking bedoelen we dat de afnemer zelf kan beslissen van welke producent hij of zij de producten afneemt. Daarbij zal de afnemer een afweging maken tussen de kwaliteit en de prijs van het geleverde product. De rol van marktwerking neemt ook toe in andere sectoren, zoals het onderwijs en de medische verzorging (ziekenhuizen).

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

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

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

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

Ook ziekenhuizen worden op basis van bedrijfseconomische maatstaven beoordeeld. Met name banken willen inzicht in de continuïteit op lange termijn voordat ze leningen verstrekken aan zorginstellingen. In het volgende artikel komen belangrijke bedrijfseconomische begrippen zoals rendement, liquiditeit, investeringen en solvabiliteit aan de orde.

Trouw, 17 oktober 2017

## Meeste ziekenhuizen financieel gezond, maar zorgen over rendement

**De meeste Nederlandse ziekenhuizen hebben hun schapjes op het droge, maar vooral bij de grotere ziekenhuizen zijn er ook probleemgevallen.**

De financiële positie van de Nederlandse ziekenhuizen verbetert, maar probleemgevallen zijn er ook. Bijna een kwart van de ziekenhuizen is financieel ongezond. Bovendien dalen de rendementen van grote ziekenhuizen. Daardoor worden ze kwetsbaarder en wordt het lastiger om in vernieuwing te investeren.



*Personeel van het Zaans Medisch Centrum in Zaandam. © ANP*

Deze conclusie trekt BDO Accountants en Adviseurs dat voor de achtste keer onderzoek deed naar de financiële stand van zaken bij algemene ziekenhuizen. BDO baseert zich op hun jaarverslagen over 2016 en beoordeelt de ziekenhuizen op zaken als winst (rendement), de omvang van de financiële buffers (solvabiliteit) en de mate waarin ze rekeningen en kortlopende schulden kunnen betalen (liquiditeit). Het onderzoek is dus een financiële momentopname. Naar de kwaliteit van de geleverde zorg keken de onderzoekers niet. [...]

#### **Grote ziekenhuizen**

'Zorgelijk' vindt Van den Haak dat de winstgevendheid van ziekenhuizen, met name de grote, in 2016 terugliep. In 2015 was dat ook zo – en sprak Van den Haak

dezelfde zorg uit. Alle ziekenhuizen bij elkaar maakten in 2016 een winst van 217 miljoen euro, tegen 250 miljoen in 2015 en 280 miljoen in 2014. Nieuwe investeringen – in het voorkómen van ziekenhuisopnames en in ICT bijvoorbeeld – kunnen in gevaar komen als die rendementen zo laag blijven, denkt Van den Haak. Het nieuwe regeerakkoord helpt daarbij niet, meent hij. Op termijn moet de zorg (waaronder de ziekenhuizen) op jaarbasis 1,9 miljard euro besparen, terwijl de regering maar een fractie van dat bedrag uittrekt voor innovatie in de zorg. Dat de rendementen van de grote ziekenhuizen (omzet 300 miljoen euro of meer) terugliepen, kwam onder meer door nieuwbouw en door fusies. [...]

#### **Toelichting** (Eric Rikkert, algemeen directeur van SJG Weert)

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

### **1.3 Doelstellingen van organisaties**

Het feit dat participanten in een organisatie samenwerken, betekent nog niet dat zij allemaal dezelfde belangen nastreven. Onderlinge afstemming van de werkzaamheden is noodzakelijk. Voor een goede coördinatie is het nodig dat de organisatie een duidelijke doelstelling formuleert. De werkzaamheden van de participanten kunnen dan op deze doelstelling worden afgestemd. Participanten in een organisatie hebben er belang bij dat de organisatie ook op lange termijn blijft bestaan, onder andere omdat hun beloningen van het voortbestaan ervan afhankelijk zijn.

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

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

*Het Financieele Dagblad, 11 maart 2015*

## Noordelijke ziekenhuizen schrappen niet 300 maar 135 banen

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

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

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

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

### Toelichting

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

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

De leiding van een organisatie stelt doelstellingen op om sturing te geven aan de activiteiten binnen de organisatie. Deze doelstellingen kunnen in algemene bewoordingen zijn weergegeven (en dan wordt ook vaak de term missie gebruikt) of vrij nauwkeurig zijn beschreven.

**Financieel-economisch zelfstandig**

**Doelstellingen**

**Missie**

Om een indruk te krijgen van mogelijke doelstellingen van organisaties, halen we enkele voorbeelden aan. Voorbeelden uit de profitsector zijn:

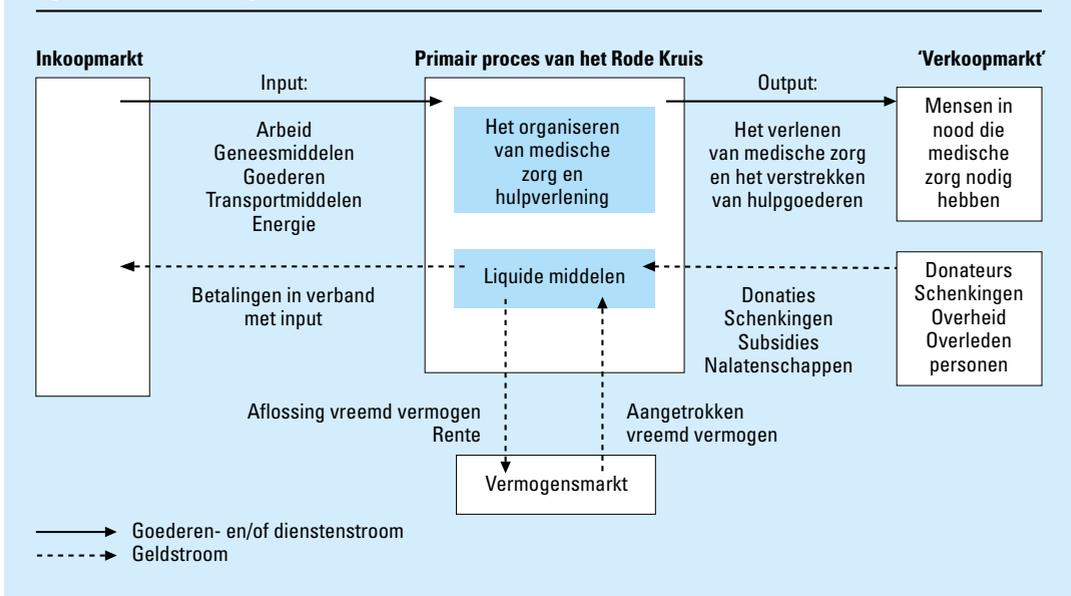
- CMS Derks Star Busmann (een internationale, toonaangevende juridische dienstverlener met alleen al in Nederland meer dan 250 advocaten, notarissen en belastingadviseurs) stelt zich ten doel een leidende internationale positie in te nemen als organisatie die juridische en fiscale oplossingen aanbiedt. Zie <https://cms.law>
- Heijmans is een beursgenoteerde onderneming die activiteiten in vastgoed, woningbouw, utiliteit en infra combineert in de werkgebieden Wonen, Werken en Verbinden. Door te sturen op voortdurende kwaliteitsverbetering, innovatie en integraliteit realiseren ze toegevoegde waarde voor hun klanten. Heijmans realiseert projecten voor woonconsumenten, bedrijven en overheden en bouwt samen met hen aan de ruimtelijke contouren van morgen. Zie [www.heijmans.nl](http://www.heijmans.nl)

Voorbeelden uit de non-profitsector zijn:

- Het Rode Kruis heeft als doel: 'het verlenen van hulp aan mensen in nood ongeacht nationaliteit, ras, geloof, afkomst of politieke mening'.
- Greenpeace: het doel van Stichting Greenpeace Nederland is vastgelegd in haar statuten (1995) en vertaalt zich onder andere in de volgende campagnedoelen:
  - duurzaam beheer van oceanen, zeeën en rivieren en duurzame visserij;
  - duurzaam beheer van bossen wereldwijd, meer recycling van hout en papier;
  - stop klimaatverandering door efficiënt gebruik van schone energie uit wind, zon en biomassa.
- SJG Weert functioneert als basisziekenhuis in een netwerk van zorgaanbieders. In de samenwerking met andere zorgaanbieders spelen voor SJG Weert de volgende factoren een rol: belang van de patiënt, belang van het ziekenhuis en belang van de professionals (specialisten).

Ook voor een non-profitorganisatie kunnen we de activiteiten weergeven in een goederen- en geldstromenschema. Dat lichten we in figuur 1.9 toe aan de hand van het Rode Kruis.

Figuur 1.9 Goederen- en geldstromen van het Rode Kruis



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

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

#### Tussenvraag 1.4

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

#### Strategie

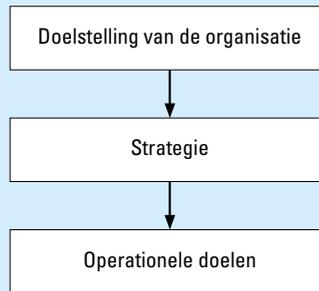
De doelstelling van een organisatie wordt in zeer algemene bewoordingen geformuleerd.

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

De strategie is een nadere uitwerking van de ondernemingsdoelstelling, die nog concreter wordt als ze vertaald wordt in operationele doelen (figuur 1.10).

#### Strategie

Figuur 1.10 Van doelstelling naar operationele doelen



Het management van een onderneming stelt op basis van de ondernemingsdoelstelling zijn strategie op en vertaalt deze weer in concrete, operationele doelen. Op basis van deze operationele doelen kan het management een ondernemingsplan opstellen (zie hoofdstuk 3). In het ondernemingsplan komt onder andere te staan welke producten of diensten de onderneming wil aanbieden en op welke markten zij zich wil concentreren. Welke dilemma's zich daarbij voordoen en welke keuzes er gemaakt moeten worden, lichten we in voorbeeld 1.4 toe aan de hand van basisziekenhuis SJG in Weert.

#### ■ Voorbeeld 1.4 Welke bedrijfseconomische keuzes moet een ziekenhuis maken?

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

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

De specialisten (de MSB's) willen hun inkomsten in stand houden, maar aan de andere kant is het ziekenhuis (om financieel gezond te blijven) genoodzaakt de kortingen die het opgelegd krijgt door de ziektekostenverzekeraars ook (gedeeltelijk) door te berekenen aan de specialisten. Daar staat tegenover dat het ziekenhuis graag wil werken met tevreden en gemotiveerde specialisten die zich volledig kunnen richten op het verlenen van hoogwaardige medische zorg. Een goede beloning voor de specialisten is daarvoor een randvoorwaarde. Daarnaast wil het ziekenhuis de kosten van haar investeringen deels aan de vrijgevestigde specialisten kunnen doorberekenen. Zij maken daar immers ook gebruik van. Kortom, een groot spanningsveld: de ziekenhuizen moeten bezuinigen, maar de specialisten en overige zorgmedewerkers moet een redelijke vergoeding in het vooruitzicht worden gesteld.

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

Als het ziekenhuis te veel tegemoetkomt aan de wensen van de specialisten, gaat dat ten koste van het resultaat van het ziekenhuis en kan de continuïteit van het ziekenhuis in gevaar komen. Anderzijds kan een te lage beloning voor de specialisten leiden tot een uitstroom van specialisten, wat de continuïteit van het ziekenhuis ook in gevaar brengt. Ziehier de jaarlijks terugkerende (bedrijfseconomische) puzzel waarvoor het bestuur van een ziekenhuis zich ziet geplaatst. Daarbij hebben zowel het ziekenhuis als de specialisten het doel er samen goed uit te komen in het belang van een optimale patiëntenzorg.

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

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

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

Dynamisch  
ondernemen

Het Financieele Dagblad, 31 januari 2018

## Nieuwe producten en acquisities bezorgen Philips hogere winst

Philips vaart wel bij zijn omvorming tot een concern dat zich bijna volledig richt op medische technologie. De winst, de winstgevendheid en de omzet van het bedrijf stegen vorig jaar alle drie, onder meer dankzij de introductie van nieuwe producten die het bedrijf zelf heeft ontwikkeld. Ook de grote overnames die Philips afgelopen jaren heeft gedaan, pakken goed uit.

'2017 was een goed jaar', concludeert topman Frans van Houten dinsdag bij de publicatie van de cijfers over het vierde kwartaal. Opvallend is dat Philips er goed in slaagt de winstgevendheid te verbeteren, een belangrijke doelstelling van het concern. Over heel 2017 kwam de winstmarge uit op 12,1%, een verbetering van 1,1%-punt ten opzichte van 2016.

### Twijfel over winstmarge gelogenstraft

Sommige financiële analisten betwijfelden eerder of Philips zijn doelstelling om de winstmarge met zeker 1%-punt te verbeteren, wel zou realiseren. De winstmarge berekent Philips als het bruto bedrijfsresultaat (EBITDA) gedeeld door de omzet.

Ook een andere belangrijke doelstelling – een omzetsijging op vergelijkbare basis van zeker 4% – werd gerealiseerd. Dat was wel kantje boord. De omzet steeg vorig jaar met 4%, de ondergrens van de doelstelling, en

kwam uit op €17,8 mrd. Voor dit jaar ligt het bedrijf ook op koers: de orderportefeuille nam met 6% toe, vergeleken met 2016. 'We winnen aan momentum', concludeerde Van Houten dinsdag.

Cfo Abhijit Bhattacharya en ceo Frans van Houten dinsdagochtend op weg naar de presentatie van de jaarcijfers Philips



Foto: Herman Wouters / HH

### Omzetgroei door Vereos en Oneblade

De omzetgroei is volgens de ceo mede te danken aan 'revolutionaire innovaties' die in eigen huis zijn bedacht. Van Houten wijst onder meer op de verkoopomzet uit apparatuur tegen snurken en tegen ademhalingsmoeilijkheden, die met meer dan 10% steeg. Een ander succesverhaal is Vereos, een nieuwe

geavanceerde CT-scanner die de concurrentie ver achter zich zou laten dankzij zijn 'grandioze resolutie, accuratesse en efficiency'.

Een topper is ook het scheerapparaatje Oneblade. Nog geen anderhalf jaar na de introductie is deze 'revolutionaire hybride styler' volgens Van Houten al goed voor een jaaromzet van ruim €100 mln.

[...]

#### **Miljardenaankopen pakken goed uit**

Naast nieuwe, eigen vindingen schrijft Philips de stijging van de winst en omzet ook toe aan de voorspoedige integratie van aangekochte bedrijven, vorig jaar maar liefst tien in totaal.

De verbetering van de productiviteit bij Spectranetics – veruit de belangrijkste acquisitie vorig jaar – gaat sneller dan verwacht. Het bedrijfsonderdeel voor beeldgestuurde operaties, waar Spectranetics onder valt, wist de omzet met circa 18% te verbeteren.

Eerder was wel de vrees geuit dat Philips te veel had betaald voor Spectranetics en een andere miljardenaankoop, die van Volcano eind 2014. Volcano en Spectranetics maken beide geavanceerde katheters. Van Houten memoreerde dinsdag met name de succesvolle introductie dit jaar van een katheter die medicijnen gericht in de bloedbaan van een patiënt kan afgeven. Het aantal van tien acquisities is volgens Philips uitzonderlijk hoog en zal zich niet snel herhalen.

#### **Philips Lighting afgestoten**

Het stapsgewijs afstoten van de lichtdivisie – ooit de bakermat van het bedrijf – vordert gestaag. Nu het belang van het Philips-concern in het verzelfstandigde lichtbedrijf Philips Lighting is gedaald tot onder de 30% neemt Philips de cijfers van de lichtdivisie ook niet meer mee in zijn eigen omzet. Later dit jaar zal Philips Lighting ook van naam veranderen. ■

### **Toelichting**

*Philips is groot geworden door de productie van onder meer gloeilampen, tv's, radio's en scheerapparaten. Philips heeft echter haar strategie gewijzigd en is zich meer gaan toeleggen op producten voor de medische sector. Bovendien heeft Philips besloten haar lichtdivisie stapsgewijs af te stoten.*

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

#### **Operationele doelen**

We geven enkele voorbeelden van operationele doelen:

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

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

De managers van een bedrijfshuishouding hebben er in het algemeen belang bij dat de omvang van de bedrijfshuishouding toeneemt. Hieruit kunnen de subdoelstellingen, zoals het streven naar een bepaalde omzet of een bepaald marktaandeel, worden verklaard. De werknemers streven meestal naar een redelijke vergoeding voor hun werkzaamheden, goede werkomstandigheden en behoud van werkgelegenheid.

---

### Tussenvraag 1.5

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

---

Bij de realisatie van de doelstellingen zal ook rekening moeten worden gehouden met *randvoorwaarden* die het gevolg zijn van wettelijke voorschriften, overeenkomsten en dergelijke. Zo kunnen 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 markt vormen.

### Concurrentieverhoudingen

#### 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.

### Vijfkrachtenmodel van Porter

- Interne concurrentie
- Externe concurrentie
- Potentiële concurrentie

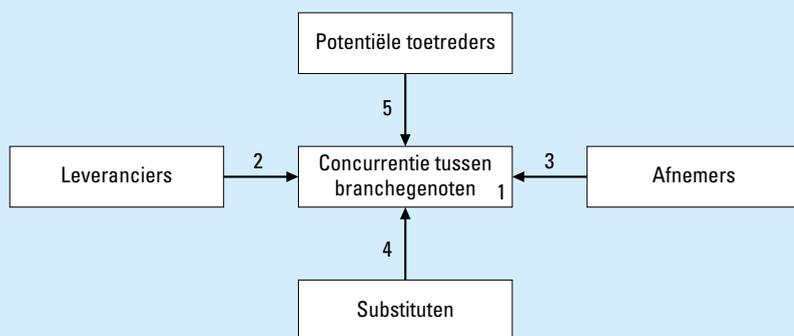
In tabel 1.1 geven we de factoren weer die schuilgaan achter de ‘vijf krachten van Porter’.

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 1.11 geven we de vijf krachten van Porter weer.

Figuur 1.11 **Vijfkrachtenmodel**



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

*Ad 1 Concurrentie tussen de huidige aanbieders binnen de branche*

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

*Ad 2 Macht van de leveranciers*

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

**Marktmacht**

- *Geleverd volume.* Als de onderneming wat omzet betreft een belangrijke afnemer is, dan is de macht van de leverancier geringer.

#### *Ad 3 Macht van de afnemers*

- *Aantal en omvang van de afnemers.* Als er tegenover veel aanbieders slechts enkele, grote afnemers staan, dan hebben de afnemers veel marktmacht.
- *Afgenomen volume.* Als de afnemer een van de belangrijkste klanten van de onderneming is (verantwoordelijk voor een groot gedeelte van de afzet), dan is de macht van de afnemer groot.
- *Resultaten van de afnemers.* Als de afnemers goede resultaten behalen in termen van marktaandeel en winst, dan zullen ze gemakkelijker een hogere 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.

Elementen uit het vijfkrachtenmodel van Porter vinden we ook terug in het volgende persbericht dat is gepubliceerd door baggeraar Boskalis nv.

## PERSBERICHT

### *Vooruitzichten*

Zoals beschreven in ons corporate business plan zal het marktbeeld in de komende twee jaar worden gekenmerkt door aanhoudend lagere werkvolumes en druk op de bezetting en marges. Bij Dredging & Inland Infra zien wij voor de korte termijn een redelijk werkvolume in de markt. Voor Boskalis ligt de nadruk op het behoud van bezetting tegen verantwoorde projectrisico's. Met de opdrachten in portefeuille is een goed deel van de vloot voor 2018 bezet, zij het tegen lagere marges dan in voorgaande jaren. Het beeld van de Offshore Energy markt is ongewijzigd. Bij heavy marine transport raken de contracten uit het verleden afgerond en zijn wij steeds meer afhankelijk van de zeer concurrerende spotmarkt. Waar nodig zullen transportschepen aan de onderkant van de markt worden opgelegd. Bij Offshore Installatie en Interventie is de portefeuille beter gevuld en verwachten wij een redelijk jaar. Bij de Towage-activiteiten zijn de marktvolumes relatief stabiel, maar is de concurrentie in sommige havens toegenomen met lagere marges als gevolg.

8 maart 2018

Bron: [www.boskalis.com](http://www.boskalis.com)

Koninklijke Boskalis Westminster NV is een internationale baggeronderneming.

### **Toelichting**

*De kosten van Boskalis bestaan voor een groot deel uit vaste kosten in verband met baggerinstallaties en baggerschepen. In die situatie is het belangrijk dat een groot gedeelte van de beschikbare capaciteit ook daadwerkelijk wordt ingezet. Als de vraag naar baggeractiviteiten aanmerkelijk lager is dan de beschikbare capaciteit, zullen baggermaatschappijen bereid zijn tegen relatief lage prijzen werkzaamheden aan te nemen.*

### 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 marktform 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

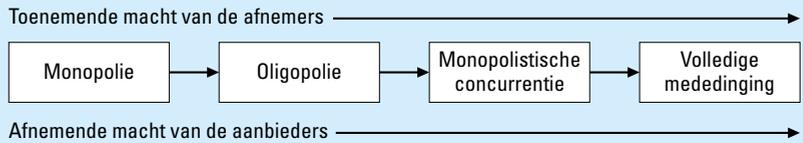
Monopolistische concurrentie is de meest voorkomende marktform. Hierbij bieden veel aanbieders ieder een vergelijkbaar, maar enigszins afwijkend product aan. Iedere onderneming probeert voor haar product of dienst een soort monopolie te creëren, door zich onder meer te onderscheiden in kwaliteit, vormgeving, 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 marktform geldt, zijn onder meer waspoeder, frisdranken en kleding.

### Volledige mededinging

#### Volledige mededinging

Als er op een markt veel aanbieders en veel vragers zijn, spreken we van volledige mededinging, die ook wel volkomen concurrentie wordt genoemd. Bij deze marktform wordt een homogeen product aangeboden. Om de homogeniteit van de producten te waarborgen moeten ze aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. Voorbeelden waarvoor deze marktform geldt, zijn de vermogensmarkt en de markten waarop agrarische producten worden verhandeld. Door te werken met kwaliteitseisen en -standaarden kunnen de producten wereldwijd met elkaar worden vergeleken en weet iedere partij op deze markt exact waar hij of zij aan toe is. Zo is er een wereldmarkt voor koffie (iedere soort koffie met een bepaalde kwaliteit is een afzonderlijke markt) en voor granen. Een van de kenmerken van de marktform van volledige mededinging is dat de individuele aanbieder of vrager geen invloed heeft op de prijs: de prijs wordt door de markt gedicteerd en is afhankelijk van de vraag naar en het aanbod van het betreffende product. De mate van macht hangt af van de marktform. In figuur 1.12 geven we dat globaal weer.

Figuur 1.12 **Mate van marktmacht**



## 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 ondernemingsdoelstelling 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).

**Balanced scorecard**

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 (bij voorkeur in samenspraak met de werknemers) 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 2020: 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 2020: 20% van totale omzet via webwinkel.

### ■ Voorbeeld 1.7

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

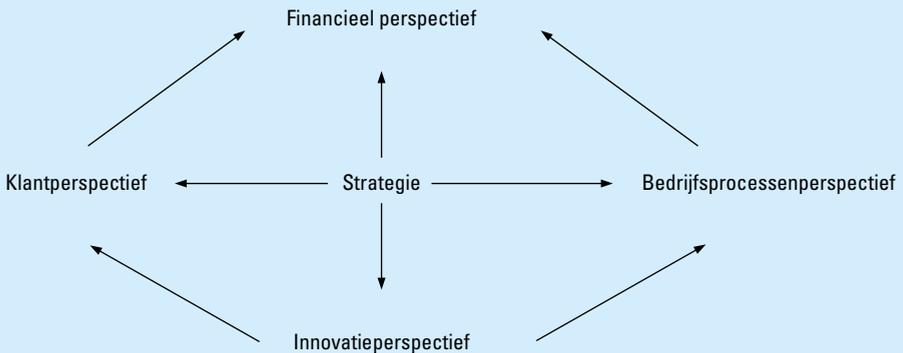
*Kritische succesfactor:* Snelle levering.

*Prestatie-indicator:* Tijd tussen bestelling en levering.

Doel/norm voor jaar 2020: 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 1.13 globaal weer.

Figuur 1.13 **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 klantperspectief) 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 1.13 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 de andere perspectieven niet uit het oog verloren mogen raken. Het gaat om een samenhangend beleid dat erop gericht is de doelstelling van de organisatie zo goed mogelijk te realiseren.

### Financieel perspectief

De balanced scorecard kunnen we ook verbinden met het goederen- en geldstromenschema zoals we dat in figuur 1.7 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.

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

## Begrippenlijst

<b>Abstracte markt</b>	Het geheel van de vraag naar en het aanbod van een bepaald goed.
<b>Algemene economie</b>	Wetenschap die het economisch handelen van de volkshuishouding (maatschappij) als geheel bestudeert.
<b>Balanced scorecard</b>	Een besturingsinstrument waarbij vier perspectieven (het financiële perspectief, het klantperspectief, het bedrijfsprocessenperspectief en het innovatieperspectief) op een evenwichtige wijze met elkaar worden verbonden.
<b>Bedrijfsadministratie</b>	Het vastleggen en verwerken van financiële en niet-financiële gegevens.
<b>Bedrijfseconomie</b>	Wetenschap die het economisch handelen van individuen in bedrijfshuishoudingen bestudeert.
<b>Bedrijfshuishouding</b>	Financieel-economisch zelfstandige productieorganisatie.
<b>Boekhouden</b>	Het vastleggen en verwerken van financiële gegevens.
<b>Commerciële economie</b>	De economische wetenschap die zich bezighoudt met het handelen van consumenten.
<b>Concrete markt</b>	(Geografische) plaats waar de aanbieders van en de vragers naar een bepaald goed elkaar ontmoeten en transacties afsluiten.
<b>Consumptie</b>	Het gebruik van goederen (door de consument) voor de bevrediging van zijn behoeften.
<b>Dynamisch ondernemen</b>	Het reageren van de ondernemingsleiding op veranderingen in de markt.
<b>Economisch handelen</b>	Het menselijk handelen dat gericht is op het vergroten van zijn welvaart.
<b>Economisch principe</b>	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.
<b>Economische wetenschap</b>	Wetenschap die het menselijk handelen dat gericht is op het verminderen van de schaarste, bestudeert.
<b>Financial accounting</b>	Het verstrekken van informatie aan belangstellenden buiten de eigen organisatie.
<b>Financiering</b>	Het vakgebied binnen de bedrijfseconomie dat zich bezighoudt met het aantrekken en verstrekken van verschillende vormen van vermogen.

<b>Goederenstroom</b>	Stroom van productiemiddelen en producten binnen een onderneming.
<b>Kritische succesfactoren</b>	Factoren (bijvoorbeeld: breedte van het assortiment, innovatieve kracht, levertijden) die van grote invloed zijn op de (financiële) prestaties van een organisatie.
<b>Liquide middelen</b>	Het totaal van het kassaldo en het positieve saldo op de rekening-courant.
<b>Management accounting</b>	Het verstrekken van informatie aan leidinggevende medewerkers (managers) binnen de eigen organisatie.
<b>Marktvorm</b>	Specifieke kenmerken van een bepaalde markt die nauw samenhangen met het aantal aanbieders en het aantal vragers op die markt.
<b>Marktwerking</b>	Een situatie waarbij de vraag naar en het aanbod van producten en diensten op elkaar worden afgestemd door middel van het prijsmechanisme.
<b>Monopolie</b>	Een marktvorm waarbij er slechts één aanbieder van het product of de dienst is.
<b>Monopolistische concurrentie</b>	Een marktvorm waarbij veel aanbieders een min of meer vergelijkbaar product aanbieden.
<b>Oligopolie</b>	Een marktvorm waarbij er enkele (grote) aanbieders zijn die het overgrote gedeelte van de markt in handen hebben.
<b>Organisatie</b>	Samenwerkingsverband tussen personen met het doel hun persoonlijke belangen te bevorderen.
<b>Overheidsbedrijf</b>	Bedrijf waarin het transformatieproces door de overheid op financieel-economisch zelfstandige wijze plaatsvindt.
<b>Overheidsdienst</b>	Dienst die door de overheid geleverd wordt en waarvan de kosten geheel of grotendeels door de overheid worden gedragen.
<b>Participanten</b>	De in een organisatie samenwerkende personen.
<b>PMI</b>	Een indexcijfer dat het vertrouwen van inkoopmanagers in de toekomstige economische situatie weergeeft.
<b>Prestatie-indicatoren</b>	Concrete maatstaven (meeteenheden) die weergeven in welke mate een organisatie scoort ten aanzien van de kritische succesfactoren.
<b>Primaire geldstroom</b>	Geldstroom die het gevolg is van het primaire proces van een organisatie. Alle geldstromen met uitzondering van de geldstromen van en naar de vermogensmarkt.
<b>Privatisering</b>	Het overdragen van bepaalde activiteiten/productieprocessen van de publieke sector (overheid) aan de private sector (ondernemingen).

<b>Productie</b>	Het omzetten van productiemiddelen in producten, waardoor ze (beter) in de behoefte van de gebruiker kunnen voorzien.
<b>Productiemiddelen</b>	Middelen (zoals arbeid, machines, grondstoffen en energie) die nodig zijn om producten te kunnen maken.
<b>Schaarste</b>	Situatie waarin de middelen onvoldoende zijn om in alle behoeften te voorzien.
<b>Secundaire geldstroom</b>	Geldstromen van en naar de vermogensmarkt.
<b>Vijfkrachtenmodel</b>	Een model (bestaande uit vijf aspecten) op basis waarvan de mate van concurrentie binnen een branche kan worden vastgesteld.
<b>Volledige mededinging</b>	Een marktform waarbij er veel aanbieders en veel vragers zijn die individueel geen invloed op de prijs kunnen uitoefenen.
<b>Welvaart</b>	De mate waarin de mens in staat is in zijn behoeften te voorzien met de beschikbare middelen.
<b>Wisselkoers</b>	De omwisselingsverhouding tussen twee valuta's.



## Meerkeuzevragen

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

- 1.8** 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
- 1.9** De marktform waarop er slechts een paar aanbieders zijn van een bepaald product tegenover een groot aantal vragers, noemen we
- a** monopolie.
  - b** oligopolie.
  - c** monopolistische concurrentie.
  - d** volledige mededinging.
- 1.10** De marktmacht van de aanbieders van een bepaald product is het kleinst bij de marktform
- a** volledige mededinging.
  - b** oligopolie.
  - c** monopolie.
  - d** monopolistische concurrentie.
- 1.11** 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.
- 1.12** 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.