

Bedrijfseconomie in de praktijk

Inkijkexemplaar

Inkijkexemplaar

Bedrijfseconomie in de praktijk

Joost Bakker & Theo van Houten

Vierde, herziene druk

Inkijkexemplaar

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl

Eerste druk 2011
Tweede, herziene druk 2013
Derde, herziene druk 2014
Vierde, herziene druk 2015

Redactie: Clemens van Gessel

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2015

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 782
ISBN: 9789491743368

Inhoudsopgave

	Woord vooraf	9
	Over de auteurs	11
1	De rol van bedrijfseconomie in een organisatie	12
	Kernstof	13
	1.1 Inleiding	15
	1.2 Indeling van organisaties	16
	1.3 Externe en interne stakeholders	23
	1.4 Doel van een organisatie	27
	1.5 Besluitvorming van het management	30
	1.6 Definities van bedrijfseconomische begrippen	33
	1.7 Praktijk	39
	1.8 Extra: Ethiek en duurzaamheid	43
	Literatuur	49
2	Werking van drie financiële overzichten	50
	Kernstof	51
	2.1 Inleiding	53
	2.2 Bedrijfsadministratie	53
	2.3 Balans	55
	2.4 Resultatenrekening	62
	2.5 Liquiditeitenoverzicht	66
	2.6 Verband tussen de drie financiële overzichten	70
	2.7 Praktijk	75
	2.8 Extra: Jaarverslagen zeggen niet alles	81
	Literatuur	82
3	Indeling van kosten en break-evenanalyse	84
	Kernstof	85
	3.1 Kosten en opbrengsten	87
	3.2 Kosten indelen naar kostensoorten	89
	3.3 Kosten indelen naar constante en variabele kosten	91
	3.4 Tools voor kostenbeïnvloeding	93
	3.5 Uitvoeren break-evenanalyse	98
	3.6 Kosten indelen naar directe en indirecte kosten	105
	3.7 Kostenindelingen in de praktijk	108
	3.8 Praktijk	111
	3.9 Extra: Afschrijven als de waarde stijgt?	121

4	Bepaling van een integrale kostprijs	124
	Kernstof	125
	4.1 Inleiding	127
	4.2 Kostenprijs en kostendrager	129
	4.3 Kostprijsmethoden	130
	4.4 Opslagmethode	130
	4.5 Kostenplaatsmethode	134
	4.6 Activity-based costing (ABC)	143
	4.7 Time-driven activity-based costing (TD-ABC)	148
	4.8 Keuze van een kostprijsmethode	151
	4.9 Praktijk	155
	4.10 Extra: Gebruik en belang van kostensystemen in middelgrote Nederlandse productiebedrijven	163
5	Beoordeling van de financiële gezondheid van een organisatie	168
	Kernstof	169
	5.1 Inleiding	171
	5.2 Liquiditeit van een organisatie	172
	5.3 Solvabiliteit van een organisatie	175
	5.4 Rentabiliteit van een organisatie	177
	5.5 Efficiënt beheer van het netto werkkapitaal	184
	5.6 Do's en don'ts van het gebruik van kengetallen	190
	5.7 Praktijk	193
	5.8 Extra: TIPS: de koers van je onderneming	203
6	Beoordelen van een investeringsvoorstel	206
	Kernstof	207
	6.1 Inleiding	209
	6.2 Het begrip 'investering'	209
	6.3 Stap 1: vertaal het investeringsvoorstel naar geld	212
	6.4 Stap 2: kies een of meer methoden om te beoordelen	219
	6.5 Stap 3: weeg het risicoaspect van het investeringsvoorstel	227
	6.6 Stap 4: inventariseer de niet-financiële aspecten die de beslissing beïnvloeden	229
	6.7 Stap 5: beoordeel de uitkomst en beslis	230
	6.8 Praktijk	233
	6.9 Extra: Maatschappelijk verantwoord ondernemen	239
	Literatuur	243

7	Keuze van een vermogensvorm	244
	Kernstof	245
	7.1 Inleiding	247
	7.2 Financieren met eigen vermogen	248
	7.3 Financieren met langlopend vreemd vermogen	262
	7.4 Financieren met kortlopend vreemd vermogen	267
	7.5 Vermogensbehoefte verminderen	269
	7.6 Praktijk	275
	7.7 Extra: Voor- en nadelen van een beursnotering	281
	Literatuur	284
 8	 Besturing van een organisatie: planning	 286
	Kernstof	287
	8.1 Inleiding	289
	8.2 Doelstellingen	290
	8.3 Organisatiestructuur	292
	8.4 Do's en don'ts van budgetteren	297
	8.5 Verschillende budgetvormen en hun voor- en nadelen	300
	8.6 Masterbudget	305
	8.7 Praktijk	309
	8.8 Extra: Toekomst van het budgetteren	317
	Literatuur	318
 9	 Besturing van een organisatie: control	 320
	Kernstof	321
	9.1 Inleiding	323
	9.2 Accounting control	327
	9.3 Benchmarking	339
	9.4 Business balanced scorecard	342
	9.5 Praktijk	347
	9.6 Extra: Risk management	355
	Literatuur	362
 10	 Ondersteuning van besluitvorming	 364
	Kernstof	365
	10.1 Inleiding	367
	10.2 Besluitvorming	368

10.3	Bedrijfseconomische aspecten van beslissingen	372
10.4	Absorption costing en variable costing	381
10.5	Praktijk	389
10.6	Extra: Neuro-economie, nieuwe inzichten bij het nemen van beslissingen	399
	Literatuur	402
	Lijst van afkortingen	403
	Antwoorden	405
	Index	479

Inkijkexemplaar

Woord vooraf

Met veel plezier hebben wij de afgelopen tijd gewerkt aan het boek *Bedrijfseconomie in de praktijk*. De behoefte aan direct toepasbare bedrijfseconomische kennis blijkt groot, getuige het succes van veel opleidingen en cursussen die op dit gebied worden aangeboden. Dat is logisch, want de bedrijfseconomische wetenschap heeft veel instrumenten ontwikkeld die bijdragen aan betere beslissingen binnen complexe organisaties en zorgen voor een adequate verantwoording van de prestaties van organisaties. Toch zijn er twee problemen. Vaak is de klacht dat de bedrijfseconomische theorie te ver afstaat van de alledaagse werkelijkheid en daarnaast blijken de uitkomsten van bedrijfseconomische instrumenten en berekeningen lastig te interpreteren.

Bij het schrijven van dit boek hebben wij ons voorgenomen om hier verandering in aan te brengen. De noodzakelijke theorie wordt zo helder mogelijk besproken en via voorbeelden verduidelijkt, zodat de lezer in staat is om de vertaalslag van de theorie richting de eigen organisatie en werkzaamheden te maken. Daarnaast wordt in het boek veel aandacht besteed aan de interpretatie van de uitkomsten. Wat stellen ze voor? Zijn ze goed of slecht? Wat kun je ermee? Vragen die niet alleen gesteld worden, maar die ook worden beantwoord. Tevens bevat het boek een groot aantal opgaven/cases die de lezer stimuleren om de theorie toe te passen. Omdat ook de uitgebreide antwoorden in dit boek zijn opgenomen, wordt het voor de lezer mogelijk om zelf te checken of dat goed is gebeurd.

Bij het schrijfproces hebben wij veel baat gehad aan de focusgroep die ons met raad en daad heeft bijgestaan. Deze groep bestond uit Céline Elkhuisen, Laura Groen in 't Wout, Martin Koekkoek, Tamar van der Niet, Hester Palland-Van den Bos, Wim Amesz, Marjo Bryan, Aad Markenstein en Lotte van den Berg. Wij danken ze hartelijk voor hun opbouwende kritiek. Daarnaast danken wij alle docenten en lezers voor hun opmerkingen en suggesties ter verbetering van dit boek. Het is ons eens te meer duidelijk geworden dat er binnen de bedrijfseconomie veel verschillende meningen zijn. Wij hebben geprobeerd daar een gulden middenweg in te bewandelen, waarbij we rekening gehouden hebben met de diversiteit van de doelgroep. Daarnaast een speciaal woord van dank voor onze redacteur Clemens van Gessel die continu de leesbaarheid bewaakte.

Gezamenlijk maakten wij het boek waarvan wij hopen dat u als lezer vindt dat de titel de lading dekt en het boek in de praktijk nuttig is voor zowel managers die beslissingen moeten nemen als *financials*, zoals controllers, die beleidsondersteunende en verantwoordingsinformatie verstrekken.

November 2015

Duiven, Theo van Houten
Nijmegen, Joost Bakker

Inkijkexemplaar

Over de auteurs

Joost Bakker

Joost Bakker biedt met zijn eigen bedrijf *joostacademie* uitleg, onderwijs en goede raad aan mensen die een ontwikkelstap willen maken op het gebied van bedrijfseconomie of organisatieadvies. Met zijn vernieuwende kijk probeert Joost de besturing van organisaties iets eenvoudiger te maken.

Zo ontwikkelt Joost graag studiemateriaal, zoals dit boek, het managementboek *Financial control van projecten* of digitaal materiaal in het kader van blended learning. Ook verzorgt hij trainingen aan bijvoorbeeld controllers in de zorgsector en is hij lid van een auditpanel van Hobéon, dat in opdracht van het NVAO enkele opleidingen hbo Bedrijfseconomie beoordeelt.

Als docent en onderzoeker is Joost verbonden aan de Faculteit Economie en Management van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Daar verzorgt hij diverse colleges, vooral binnen de opleiding hbo Bedrijfseconomie. Ook begeleidt hij studenten bij stages, adviesopdrachten en het afstuderen. Tot slot voert Joost onderzoeksprojecten uit bij het lectoraat Innovatie op het gebied van businessmodellen en vernieuwing.

Joost Bakker studeerde hbo Bedrijfseconomie en behaalde in de avonduren zijn master Bedrijfswetenschappen aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Hij werkte voorheen als controller in de zorgsector en als organisatieadviseur bij Twynstra Gudde. Volg hem op twitter, @joostacademie, en kijk voor meer informatie op zijn LinkedInprofiel of op zijn website: www.joostacademie.nl.

Theo van Houten

Theo van Houten studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij werkt als hogeschoolhoofd docent Bedrijfseconomie voor de Faculteit Economie en Management (voorheen: HEAO) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Het merendeel van zijn onderwijsactiviteiten verricht hij voor de opleidingen bedrijfseconomie en accountancy, waarvoor hij colleges management accounting geeft, onderwijs ontwikkelt en afstudeeropdrachten begeleidt. Ook verzorgt hij meerdere maatwerk-incompany cursussen op het gebied van budgetteren, kostprijscalculatie en prestatiebeoordeling voor diverse organisaties en geeft hij les aan Nivra-Nyenrode en de Open Universiteit.

Voorheen heeft hij gewerkt als financieel beleidsmedewerker/controller en verrichtte hij onderzoek naar de inzet van bedrijfseconomische tools bij samenwerkingsverbanden tussen organisaties.

Theo van Houten heeft de afgelopen jaren meerdere artikelen geschreven die vooral in vaktijdschriften voor controllers zijn verschenen. In 2013 is zijn boek *Financial control van projecten* verschenen. Dat boek, dat bedoeld is voor projectleiders en projectcontrollers, behandelt de relevante bedrijfseconomische instrumenten. Denk hierbij aan manieren om te bepalen of projecten gestart moeten worden, planning en control van projecten en de verantwoording van het projectresultaat. Ook het boek *Financial control van projecten* is in samenwerking met Joost Bakker geschreven.

1

De rol van bedrijfseconomie in een organisatie



Kernstof

De rol van bedrijfseconomie bestaat uit het ondersteunen van het management bij het nemen van beslissingen. Daarbij spelen de volgende vijf elementen een rol:

1. indeling van een organisatie;
2. externe en interne stakeholders;
3. doel van een organisatie;
4. besluitvorming van het management;
5. definities van bedrijfseconomische begrippen.

De aard van een organisatie kan worden geduid door drie manieren om organisaties in te delen:

- de typologie van Starreveld;
- profit- versus non-profitorganisatie;
- rechtsvormen.

Starreveld deelt organisaties vooral in naar de soort business: handel, productie of dienstverlenend. Non-profitorganisaties gebruiken vaak andere termen en keren geen winst uit, maar de bedrijfseconomische basisprincipes zijn hetzelfde. Bij de rechtsvormen is vooral het onderscheid tussen een natuurlijk persoon (bijvoorbeeld een eenmanszaak) en een rechtspersoon (bijvoorbeeld een besloten vennootschap) van belang. Een kenmerkend verschil is de aansprakelijkheid en de zeggenschap van de eigenaren. Bij een eenmanszaak is de eigenaar zowel privé als zakelijk voor 100% aansprakelijk en heeft hij ook volledige zeggenschap. Bij een bv of nv is de eigenaar alleen aansprakelijk voor de inbreng van zijn of haar kapitaal.

Naast de omvang en de aard van de organisatie is het van belang aan wie informatie wordt verstrekt. Dit bepaalt namelijk in hoge mate het doel van de informatieverschaffing. Daarbij is het gebruikelijk om een tweedeling te hanteren. Aan de ene kant staan de externe stakeholders, met de eigenaren als eersten aan wie de organisatie verantwoording moet afleggen. Aan de andere kant staan de interne stakeholders, met het management als eerste, die de informatie nodig hebben voor hun besluitvorming.

Het doel van een organisatie bestaat uit het toevoegen van waarde in de ogen van de klant. Een organisatie is effectief als zij exact dit doel behaalt. Als het de organisatie lukt om het doel te bereiken met optimaal gebruik van de middelen, dan is er sprake van een efficiënte organisatie.

De effectiviteit van een organisatie kan in beeld worden gebracht met behulp van de value chain. Deze waardeketen bestaat uit de zes waardetoevoegende bedrijfsfuncties van een organisatie:

1. onderzoek en ontwikkeling;
2. design;
3. productie;
4. marketing;
5. distributie;
6. klantenservice.

Om de besluitvorming van het management te ondersteunen, kent de bedrijfseconomie drie hulpmiddelen. Het eerste hulpmiddel is het besluitvormingsproces. Dit besluitvormingsproces bestaat uit vijf stappen:

1. identificeer het probleem;
2. verzamel de informatie;
3. maak de scenario's;
4. neem een beslissing;
5. evalueer de voortgang.

Een ander hulpmiddel om besluitvorming te omschrijven, is de Deming-cirkel of PDCA-cyclus. Deze bestaat uit een plan-fase, do-fase, check-fase en act-fase. Het gaat daarbij om het continu en efficiënt plannen, uitvoeren, controleren en bijsturen van bedrijfsprocessen om het gewenste doel (effectief) te bereiken.

Een derde hulpmiddel bij het nemen van beslissingen zijn de stappen van risico-management. De risicoinventarisatie, risicoanalyse, kwantitatieve beoordeling van de risico's en de optieanalyse helpen bij het beheersen van risico's. Het vermijden, verminderen, verzekeren of accepteren van risico's wordt daarmee een bewuste keuze.

Bedrijfseconomie bestaat uit vier deelgebieden en de daarbij behorende functionarissen of rollen.

- Bedrijfsadministratie, die zich vooral bezighoudt met het registreren van (financiële) gegevens. Deze wordt uitgevoerd door de administrateur, die registreert wat er nu gebeurt.
- Externe verslaggeving of financial accounting, die zich vooral bezighoudt met het informeren van externe stakeholders en het afleggen van verantwoording daarover. De registeraccount controleert in dit kader wat er in het verleden is gebeurd.
- Interne verslaggeving of management accounting, die zich vooral bezighoudt met het adviseren van het management. De controller adviseert in dit kader over toekomstige verwachtingen.
- Financiering of finance, die zich vooral bezighoudt met het aantrekken en beheersen van vermogen om de activiteiten financieel mogelijk te maken. De treasurer beheert in dit kader het vermogen.

1 De rol van bedrijfseconomie in een organisatie

1.1 Inleiding

*‘Niets is zo praktisch als een goede theorie.’
Kurt Lewin (1890-1947), Duitse psycholoog.*

Het doel van dit hoofdstuk is dat u voldoende inzicht krijgt in wat de bedrijfseconomie voor u kan betekenen. Dit hoofdstuk behandelt welke instrumenten in dit vakgebied worden gebruikt en wat de betekenis van deze instrumenten is. Ook wordt ingegaan op welke wijze bedrijfseconomische concepten en instrumenten het management kunnen ondersteunen bij het nemen van beslissingen en welke functionarissen bij deze beslissingen betrokken zijn.

Omdat er verschillende soorten rechtsvormen van organisaties bestaan, zal in paragraaf 1.2 eerst dieper worden ingegaan op wat die verschillende soorten rechtsvormen precies inhouden, gevolgd door een omschrijving van de externe en interne stakeholders van een organisatie in paragraaf 1.3.

In paragraaf 1.4 wordt het doel of bestaansrecht van een organisatie uitgelegd. Dit algemene organisatiedoel heeft zich de afgelopen jaren voor de meeste organisaties ontwikkeld van winstmaximalisatie naar het maximaliseren van welvaart. Denk daarbij aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en de daarbij vaak genoemde drie P's: people (sociaal beleid), planet (milieu) en profit (winst). Om dat organisatiedoel te bereiken, moet een organisatie waarde toevoegen in de ogen van de klant. Lukt dat, dan is een organisatie effectief. Vervolgens is het van belang dat inrichting en uitvoering in deze waardeketen efficiënt zijn en blijven. De rol van het management is daarbij onontbeerlijk. De besturing van alle processen in de organisatie is in handen van de managers. Deze managers nemen daarbij voortdurend beslissingen en leggen daar vervolgens verantwoording over af. In paragraaf 1.5 staat daarom het besluitvormingsproces centraal, dat bestaat uit vijf stappen:

1. probleem identificeren;
2. informatie verzamelen;
3. toekomstscenario's maken;
4. beslissen;
5. implementeren.

Tevens worden twee belangrijke bedrijfseconomische concepten in dit kader genoemd: de Deming-cirkel, ook wel de plan-do-check-act-cyclus (PDCA-cyclus) genoemd, en risicomanagement. Beide concepten zijn goede hulpmiddelen om de gevolgen van beslissingen te beheersen. Om verantwoording af te leggen en om beslissingen te kunnen nemen, wordt het management onder andere ondersteund door de bedrijfseconomie. Daarvoor worden in paragraaf 1.5 de definities van vier deelgebieden van de bedrijfseconomie besproken: bedrijfsadministratie, financial accounting, management accounting en finance. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de verschillende rollen

(registreren, informeren, adviseren en beheersen) op het gebied van de bedrijfs-economie waarmee de manager te maken krijgt.

1.2 Indeling van organisaties

Bij informatieverstrekking is het van belang te weten waar de informatie betrekking op heeft. Bij het indelen van organisaties is het zogeheten informatieobject de organisatie of het organisatieonderdeel. Zo is het voor de overheid van belang om te weten welke rechtsvorm de organisatie heeft om te bepalen welke en hoeveel belasting zij moet betalen. Voor een vermogenverschaffer is het van belang om te weten in welke branche een organisatie functioneert en wat de organisatie doet: zit ze in de handel, doet ze aan dienstverlening of produceert ze producten?

Daarbij speelt ook de omvang van de organisatie een rol. Informatie over Shell heeft bijvoorbeeld een andere betekenis dan informatie over het plaatselijke tankstation. Daarnaast heeft de aard van een organisatie invloed op de informatieverstrekking. Zo is informatie over Greenpeace, een milieuactivistenorganisatie, van een andere orde dan informatie over Van der Valk, een horecaconcern. Meer grip krijgen op de aard van diverse soorten organisaties kan door door organisaties op drie manieren in te delen:

- volgens het typologiemodel van Starreveld;
- naar profit- versus non-profitorganisaties;
- naar rechtsvormen.

1.2.1 Organisaties indelen volgens het typologiemodel van Starreveld

Starreveld en zijn collega's (2007) ontwikkelden in de jaren vijftig van de vorige eeuw een typologiemodel waarin ze voor de markt producerende organisaties indelen in vijf categorieën (typologieën). Dit model is een leidraad voor het vaststellen van de betrouwbaarheid van informatiestromen en wordt nog altijd veel gebruikt door accountants. De vijf typologieën zijn:

1. handelsorganisaties, waarin vooral sprake is van een goederenbeweging en waarin een omzettingsproces ontbreekt;
2. productieorganisaties, waarin vooral een technisch omzettingsproces plaatsvindt;
3. land- en mijnbouworganisaties, die een specifieke goederenbeweging en omzetting hebben;
4. dienstverleningsorganisaties, met de volgende driedeling:
 - met een zekere mate van goederenbeweging, zoals restaurants, veilingen en transportbedrijven;
 - met beschikbaarstelling van ruimte of het verkopen van capaciteit, zoals hotels, zwembaden en personenvervoer;
 - met het verkopen van uren, zoals advocatenkantoren, adviesbureaus en schoonmaakorganisaties;
5. financiële instellingen, zoals banken en verzekeringsmaatschappijen.

Deze indeling gaat uit van de manier waarop de organisatie haar geld verdient. Dat kan bijvoorbeeld door het doorverkopen van onveranderde producten (handel), het maken