

Basisboek Bedrijfs- economie



Noordhoff

**Drs. Wim Koetzier, Drs. Rien Brouwers,
Drs. Olaf Leppink**

12^e druk

Basisboek Bedrijfseconomie

Drs. Wim Koetzier

Drs. Rien Brouwers

Drs. Olaf Leppink

Twaalfde druk

Noordhoff

Ontwerp omslag: Shootmeda

Omslagillustratie: Vlad Alexandru Popa via Pexels

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

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



0 / 21

© 2021 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.

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) 978-90-01-73823-5

ISBN 978-90-01-73822-8

NUR 782

Woord vooraf

Basisboek Bedrijfseconomie biedt een volledige inleiding in het vakgebied en is inzetbaar voor eerstejaarsstudenten aan opleidingen in het hoger economisch onderwijs, maar ook als basiscursus in niet-economische opleidingen.

Deel 1 van het boek geeft een introductie in de bedrijfseconomie, waarin de student kennismaakt met het functioneren van ondernemingen en met de belangrijkste financieel-economische concepten die daaraan ten grondslag liggen. De delen 2, 3 en 4 gaan in op de vakgebieden financiering, management accounting en financial accounting. Deze delen kunnen in elke gewenste volgorde worden bestudeerd.

Om de studentvriendelijkheid verder op te voeren, hebben we in de twaalfde druk de stof verdeeld over kleinere leerstofeenheden. Er zijn nu meer hoofdstukken en meer paragrafen per hoofdstuk. Daarmee zijn ook verbeteringen tot stand gekomen met betrekking tot de volgorde van de onderwerpen.

De stof over de rechtsvormen van ondernemingen, inclusief de fiscale aspecten winstbelasting en omzetbelasting, is nu opgenomen in een apart hoofdstuk. De vereniging en stichting zijn toegevoegd als rechtsvormen van non-profitorganisaties.

De stof die werd behandeld in het hoofdstuk over *budgettering*, is nu verdeeld over twee hoofdstukken, waarvan het eerste de feed-forwardfunctie van budgettering bespreekt en het tweede de feed-backfunctie. In dat laatste hoofdstuk is als nieuwe stof het onderwerp *opbrengstenverschillen* opgenomen.

De problematiek van de *jaarrekening* is nu te vinden in aparte hoofdstukken over de balans en over de resultatenrekening; in het laatste komt het verschil tussen de categorale en de functionele resultatenrekening uitgebreider aan bod.

Uiteraard is de stof geactualiseerd.

De meerkeuzevragen, die elk hoofdstuk afsluiten, zijn opgesplitst per paragraaf.

In het bijbehorende opgavenboek zijn de opgaven per paragraaf gerangschikt en opgedeeld in drie soorten: *kennisvragen* die toetsen of de student de theoretische begrippen beheerst, *toepassingsvragen* en *inzichtvragen*. De uitwerkingen van de opgaven zijn opgenomen in het uitwerkingenboek.

Aanvullend oefenmateriaal en webcolleges zijn opgenomen op de website.

Vanaf de twaalfde druk wordt *Basisboek Bedrijfseconomie* via het platform *Studiemeister* ook aangeboden als volledig digitale leergang.

Vele generaties studenten hebben in de afgelopen decennia hun elementaire bedrijfseconomische kennis vergaard met behulp van dit boek. Met de opzet van deze nieuwe druk hopen we te bewerkstelligen dat ook de student van nu enthousiast is over inhoud en didactiek.

Op- en aanmerkingen zijn, als altijd, zeer welkom.

De auteurs

Inhoud

Inleiding 10

DEEL 1

Bedrijfseconomie en onderneming 15

1 Ondernemingen en hun functie in de economie 17

- 1.1 Economie en bedrijfseconomie 18
- 1.2 Kenmerken van ondernemingen 19
- 1.3 Kenmerken van non-profitorganisaties 23
- 1.4 Ondernemingsactiviteiten 25
- 1.5 Bedrijfskolom en bedrijfstak 30
- 1.6 Samenwerkingsvormen tussen ondernemingen 31

2 Ondernemingen 41

- 2.1 Rechtsvormen van ondernemingen 42
- 2.2 Eenmanszaak 43
- 2.3 Partnerschappen 44
- 2.4 Kapitaalvennootschappen 46
- 2.5 Coöperatie 49
- 2.6 Vereniging en stichting 50
- 2.7 Inkomstenbelasting voor de ondernemer 51
- 2.8 Winstbelasting bij ondernemingen met rechtspersoonlijkheid 55
- 2.9 Omzetbelasting 60

3 Bedrijfseconomische vakgebieden en functies 75

- 3.1 Bedrijfseconomische vakgebieden 76
- 3.2 Relaties met andere vakgebieden 80
- 3.3 Bedrijfseconomische functies 82

4 Financiële overzichten 91

- 4.1 Investing en financiering 92
- 4.2 Balans en resultatenrekening 93
- 4.3 Winst versus kasmutatie 98
- 4.4 Afschrijvingsmethoden 101

5 Ondernemingsplan 111

- 5.1 Functies van het ondernemingsplan 112
- 5.2 Onderdelen van het ondernemingsplan 114
- 5.3 Financiële onderbouwing van het ondernemingsplan 119

DEEL 2

Financiering 127

6 Investeringsprojecten 129

- 6.1 Investeringsprojecten 130
- 6.2 Vrije kasstroom 132
- 6.3 Tijdwaarde van geld 135
- 6.4 Beoordeling investeringsproject op basis van periodewinst 139
- 6.5 Beoordeling op basis van vrije kasstromen 142
- 6.6 Beoordeling op basis van vrije kasstromen met inachtneming van tijdvoorkeur 145
- 6.7 Onzekerheid 149
- 6.8 Leasing 151

7 Werkkapitaalbeheer 163

- 7.1 Cashflowcyclus 164
- 7.2 Voorraadbeheer: minimalisering van de voorraadkosten 167
- 7.3 Voorraadbeheer: de praktijk 170
- 7.4 Debiteurenbeheer 173
- 7.5 Liquiditeitsbeheer 177

8 Eigen vermogen 189

- 8.1 Ondernemingen zonder rechtspersoonlijkheid 190
- 8.2 Ondernemingen met rechtspersoonlijkheid 192
- 8.3 Waarde van aandelen 195
- 8.4 Reserves 197
- 8.5 Aandelenemissie 200

9 Vreemd vermogen 211

- 9.1 Prijsvorming vreemd vermogen 212
- 9.2 Bankleningen 214
- 9.3 Obligatieleningen 217
- 9.4 Nieuwere vormen van lang vreemd vermogen 221
- 9.5 Vreemd vermogen op korte termijn 225
- 9.6 Voorzieningen 229

10 Beoordeling van de financiële structuur 239

- 10.1 Ratioanalyse 240
- 10.2 Rentabiliteitskengetallen 241
- 10.3 Financieel hefboomeffect 244
- 10.4 Dupont Chart 247
- 10.5 Solvabiliteitskengetallen 249
- 10.6 Liquiditeitskengetallen 252

11 Financiële markten 263

- 11.1 Beleggen 264
- 11.2 Opties 267
- 11.3 Beleggingskengetallen 273

DEEL 3

Management accounting 283

12 Kostenstructuur 285

- 12.1 Kosten in relatie tot de productieomvang 286
- 12.2 Variabele kosten 287
- 12.3 Vaste kosten 289
- 12.4 Schatting van kostenfuncties 291
- 12.5 Break-evenpunt en veiligheidsmarge 294
- 12.6 Veronderstellingen bij de break-evenanalyse 298
- 12.7 Hefboomwerking van de kostenstructuur 300

13 Kostprijscalculaties 313

- 13.1 Totale kosten en kosten per eenheid 314
- 13.2 Absorption costing 316
- 13.3 Direct costing 319
- 13.4 Winstverschillen tussen absorption costing en direct costing 321
- 13.5 Absorption costing en direct costing als instrumenten ten behoeve van de besluitvorming 325
- 13.6 Economische levensduur en vervanging van duurzame productiemiddelen 329

14 Indirecte kosten 343

- 14.1 Kostentoerekening 344
- 14.2 Deelcalculatiemethode 345
- 14.3 Equivalentiecijfermethode 346
- 14.4 Enkelvoudige opslagmethode 347
- 14.5 Meervoudige opslagmethode 352
- 14.6 Kostenplaatsenmethode 353
- 14.7 Activity-based costing 360
- 14.8 Productkostprijs en klantkostprijs 363

15 Budgettering 373

- 15.1 Budgettering als beheersingsinstrument 374
- 15.2 Masterbudget 376
- 15.3 Balanced scorecard 379

16 Verschillenanalyse 387

- 16.1 Flexibel budget 388
- 16.2 Opbrengstverschillen 389
- 16.3 Kostenverschillen 392

DEEL 4

Financial accounting 405

17 Externe verslaggeving 407

- 17.1 Belanghebbenden en publicatieplicht 408
- 17.2 Jaarrekening 410
- 17.3 Directieverslag 416
- 17.4 Accountantsverklaring 417

18 Balans 427

- 18.1 Activa, eigen vermogen en verplichtingen 428
- 18.2 Immateriële vaste activa 430
- 18.3 Materiële vaste activa 432
- 18.4 Voorraden 437
- 18.5 Onderhanden projecten 440
- 18.6 Effecten 443
- 18.7 Eigen vermogen 444
- 18.8 Verplichtingen 445

19 Resultatenrekening 457

- 19.1 Categorische en functionele resultatenrekening 458
- 19.2 Toegevoegde waarde 462

20 Kasstroomoverzicht 471

20.1 Functie en status 472

20.2 Afleiden kasstroomoverzicht uit balans en jaarrekening 474

21 Deelnemingen en consolidatie 487

21.1 Deelnemingen 488

21.2 Consolidatie van 100%-deelnemingen 490

21.3 Consolidatie van niet-100%-deelnemingen 495

Antwoorden toetsvragen 503

Antwoorden meerkeuzevragen 515

Illustratieverantwoording 518

Register 519

Over de auteurs 523

Inleiding

Het *Basisboek Bedrijfseconomie* kan worden ingezet om (toekomstige) beroepsbeoefenaren met een niet-specifiek financiële functie inzicht te geven in de bedrijfseconomische problematiek, op een zodanig niveau dat ze kunnen fungeren als volwaardig gesprekspartner van financieel specialisten. Daarnaast is het boek bestemd voor studenten in financieel-economische opleidingen als een basisopleiding ter voorbereiding op verdere verdiepende studies.

Om de gebruiksvriendelijkheid van het boek te verhogen geven we hier enige uitleg over de opzet en het mogelijke gebruik.

Het boek bestaat uit vier delen: *1 Bedrijfseconomie en onderneming*, *2 Financiering*, *3 Management accounting* en *4 Financial accounting*. Het eerste deel geeft inzicht in een aantal basisbegrippen in de bedrijfseconomie. Geadviseerd wordt om met dit deel te beginnen. Gewapend met deze kennis kunnen de volgende drie delen vervolgens onafhankelijk van elkaar worden bestudeerd.

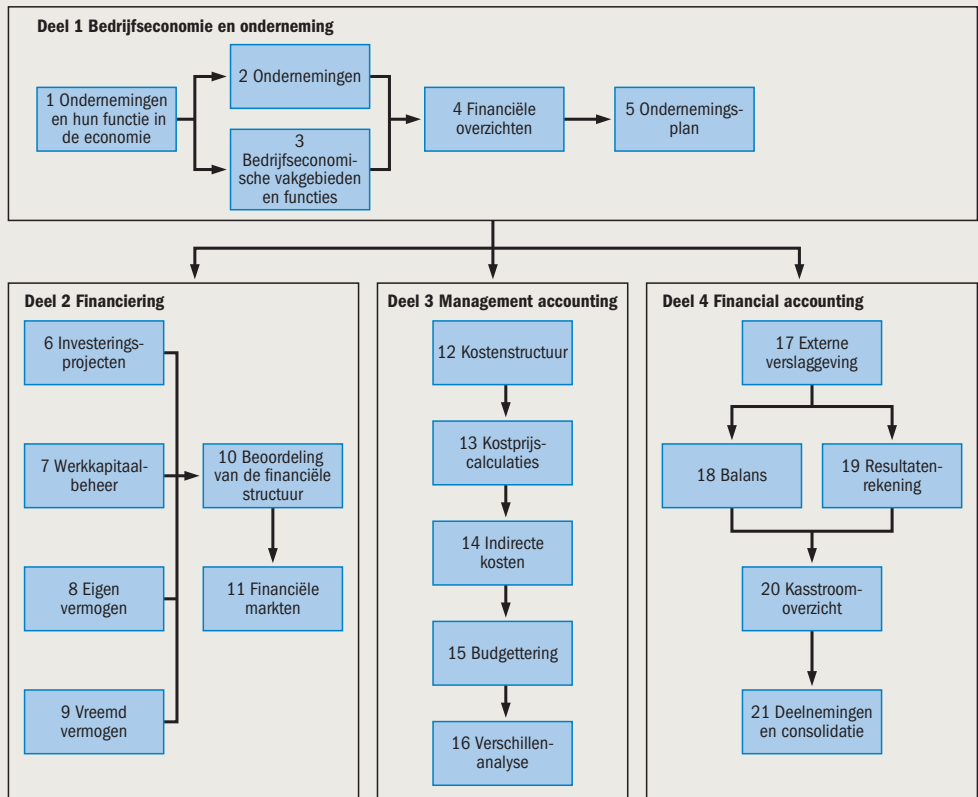
Om studenten te ondersteunen die slechts één specifiek onderwerp willen bestuderen, bijvoorbeeld omdat ze probleemgestuurd onderwijs of project-onderwijs volgen, zijn in het volgende schema de onderlinge relaties tussen de hoofdstukken in het boek in kaart gebracht.

Bij elk hoofdstuk wordt dit schema herhaald, waarbij de directe relatie met de overige hoofdstukken nog eens expliciet zichtbaar wordt gemaakt. Zo kan de student snel zien of voorkennis van andere hoofdstukken nodig is alvorens aan een bepaald onderwerp te beginnen.

Ook zijn er een uitgebreide inhoudsopgave en een register om gezochte onderwerpen snel te kunnen vinden.

Bij de presentatie van de leerstof hebben we het uitgangspunt gehanteerd dat de student in principe in staat moet zijn zich de theorie zelfstandig eigen te maken.

Ten behoeve van de zelfstudie wordt veel gebruikgemaakt van voorbeelden. Door middel van toetsvragen kan de student nagaan of de behandelde stof is begrepen. De antwoorden op deze toetsvragen zijn achter in het boek opgenomen, zodat de student meteen kan controleren of het eigen antwoord juist is. Ter illustratie van de praktische relevantie van de theorie zijn toelichtende teksten met foto's, krantenknipsels en jaarverslagfragmenten opgenomen.



Belangrijke begrippen worden benadrukt door ze in de marge op te nemen. Vanwege de internationale context waarin Nederlandse bedrijven opereren, is tussen haakjes de Engelstalige benaming van kernbegrippen toegevoegd. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een lijst met kernbegrippen (waarin de Engelse benaming eveneens is opgenomen) en meerkeuzevragen. De antwoorden van de meerkeuzevragen zijn achter in het boek opgenomen.

Een aantal door studenten als lastig ervaren onderwerpen wordt nader besproken in de webcolleges, die zijn opgenomen op de bijbehorende website. Het symbool in de marge verwijst naar die onderwerpen.



De theorie kan worden getoetst met behulp van de opgaven in het *Opgavenboek*. Daarnaast is voor een aantal opgaven extra oefenstof met Excelvarianten beschikbaar op de website. De opgaven zijn gerangschikt naar moeilijkheidsgraad.

In de *Studentenuitwerkingen* worden de opgaven uitgewerkt.

Flexibele leerroutes

Op basis van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat voor de bestudering van de gehele leerstof in dit boek verschillende hoofdleerroutes zijn te onderscheiden. De eerste route volgt de opzet van het boek, waarbij eerst het deel *Financiering*, dan het deel *Management accounting* en als laatste het deel *Financial accounting* komt. Deze volgorde heeft de voorkeur

van de auteurs. We sluiten hierbij aan bij de opeenvolgende problemen waarmee een startende ondernemer te maken krijgt.

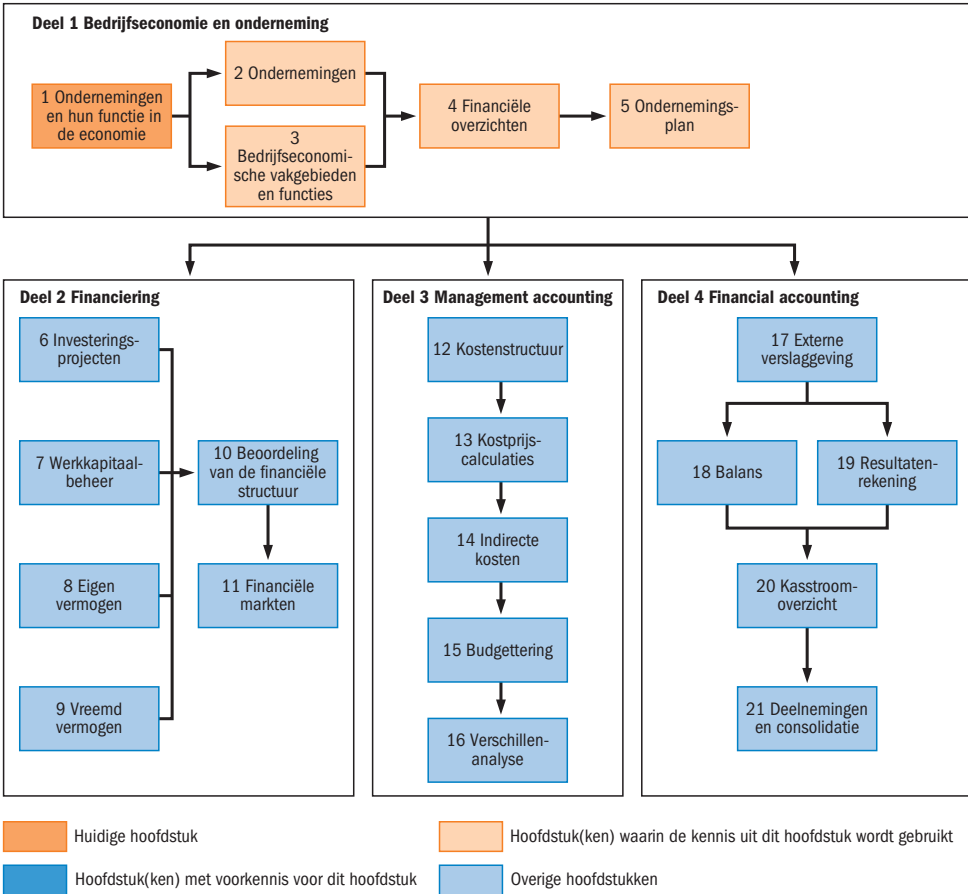
Bij de tweede hoofdroute wordt eerst het deel *Management accounting* bestudeerd, en pas daarna de delen *Financiering* en *Financial accounting*. Deze volgorde sluit meer aan bij de traditionele aanpak van het vakgebied, waarbij begonnen wordt met bestudering van de problematiek rondom kostprijsberekening.

In principe is het ook mogelijk om na het inleidende deel meteen met het deel *Financial accounting* te beginnen. Voor de volledige bestudering van de leerstof is dit een ongebruikelijke route. De opzet van de methode staat dit echter wel toe.

DEEL 1

Bedrijfseconomie en onderneming

- 1 Ondernemingen en hun functie in de economie 17
- 2 Ondernemingen 41
- 3 Bedrijfseconomische vakgebieden en functies 75
- 4 Financiële overzichten 91
- 5 Ondernemingsplan 111



1

Ondernemingen en hun functie in de economie

- 1.1 Economie en bedrijfseconomie
- 1.2 Kenmerken van ondernemingen
- 1.3 Kenmerken van non-profitorganisaties
- 1.4 Ondernemingsactiviteiten
- 1.5 Bedrijfskolom en bedrijfstak
- 1.6 Samenwerkingsvormen tussen ondernemingen

Vereiste voorkennis

Geen.

Leerdoelen

Het verkrijgen van inzicht in:

- de deelgebieden van economie (1.1)
- het studieobject van bedrijfseconomie (1.1)
- de kenmerken van ondernemingen (1.2)
- de betekenis van efficiëntie en effectiviteit voor het streven naar winst van een onderneming (1.2)
- de kenmerken van non-profitorganisaties (1.3)
- de indeling van bedrijven naar de vier hoofdsectoren (1.4)
- de kenmerken van bedrijven in elk van de vier hoofdsectoren (1.4)
- de verschillende vormen van samenwerking in en tussen bedrijfskolommen (1.5)
- de kenmerken van fusie/overname, joint venture, franchising en kartel (1.6)

Relatie met volgende hoofdstukken

Hoofdstuk 2 gaat dieper in op de verschillende vormen waarin ondernemingen en bedrijven kunnen voorkomen. Met name het verschil tussen ondernemingen zonder en met rechtspersoonlijkheid is hierin belangrijk. Bijzondere aandacht besteden we aan *fiscale aspecten* van ondernemen.

Hoofdstuk 3 deelt de bedrijfseconomie in naar drie hoofdgebieden: *financiering*, *management accounting* en *financial accounting*. Ook geeft het hoofdstuk de samenhang met andere vakgebieden en bespreekt het de meest relevante functies voor iemand met bedrijfseconomische kennis.

Hoofdstuk 4 bespreekt de belangrijkste financiële overzichten voor een onderneming. De *balans* geeft een overzicht van enerzijds de waarde van de productiemiddelen waarin de onderneming geïnvesteerd heeft en anderzijds van de manier waarop deze productiemiddelen gefinancierd zijn. Ook gaat het hoofdstuk in op het verschil tussen *winst* en mutatie van de liquide middelen. *Winst* is het verschil tussen opbrengsten en kosten, en de mutatie van de liquide middelen is het verschil tussen ontvangsten en uitgaven. *Hoofdstuk 5* gaat over het opstellen van een ondernemingsplan, waarin de financiële overzichten een cruciale rol spelen.

1.1 Economie en bedrijfseconomie

Economie

Mensen hebben veel nodig: een huis, voedsel, een auto of fiets, ontspanning in de vorm van een weekendje weg, enzovoort. Al deze goederen en diensten moeten worden 'geproduceerd'. Om over een auto te kunnen beschikken moet er een fabrikant van auto's zijn; voor het weekendje weg moet er een hotel te zijn. Voordat er op grote schaal ruilhandel ontstond, was iedere consument tevens producent: hij bakte zijn eigen brood en bouwde zelf zijn huis. In de ontwikkelde economie is dit niet meer het geval.

Productie-huishoudingen

Productiehuishoudingen, ook wel bedrijven genoemd, vervaardigen goederen en diensten en verkopen deze aan de consument voor een bepaalde prijs. De consument beschikt over de benodigde koopkracht door het inkomen dat hij verdient in de productiehuishoudingen.

Economische wetenschap

De *economische wetenschap* (*economics*) houdt zich bezig met de vraagstukken die samenhangen met het streven naar welvaart van de mens: hoe kan iemand optimaal voorzien in goederen en diensten, dat wil zeggen met zo gering mogelijke opoffering van middelen.

Algemene economie

De *algemene economie* (*general economics*) bestudeert de relaties tussen consumenten en producenten en tussen de producenten onderling. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen micro- en macro-economie.

Micro-economie

Tot het werkteerrein van de *micro-economie* (*microeconomics*) behoort onder andere de theorie van de marktvormen: hoe komt de prijsvorming op een bepaalde markt, bijvoorbeeld de markt voor vakantiereizen, tot stand? Bepalend daarvoor is onder andere het aantal aanbieders en het aantal vragers op die markt.

Macro-economie

De *macro-economie* (*macroeconomics*) houdt zich bezig met economische problemen van de maatschappij als geheel, zoals inflatie en werkloosheid.

Bedrijfseconomie

Bedrijfs-economie

De *bedrijfseconomie* (*business economics*) richt zich op het economisch handelen binnen de productieorganisaties, gewoonlijk bedrijven genoemd. 'Productie' dient hier ruim opgevat te worden: het gaat niet alleen om de productie van fysieke goederen, maar ook om de handel en het verlenen van diensten. Zo is bijvoorbeeld niet alleen een autofabriek, maar ook een autodealer en een autowerkplaats een productieorganisatie in economische zin.

In het economische stelsel zoals wij dat kennen, is de ondernemingsgewijze productie belangrijk. Ondernemingen (*companies*) zijn productieorganisaties die erop gericht zijn om 'op de markt' inkomen te verdienen voor hun eigenaren. Het zijn dus productieorganisaties die naar *winst* (*profit, income*) streven.

Winst

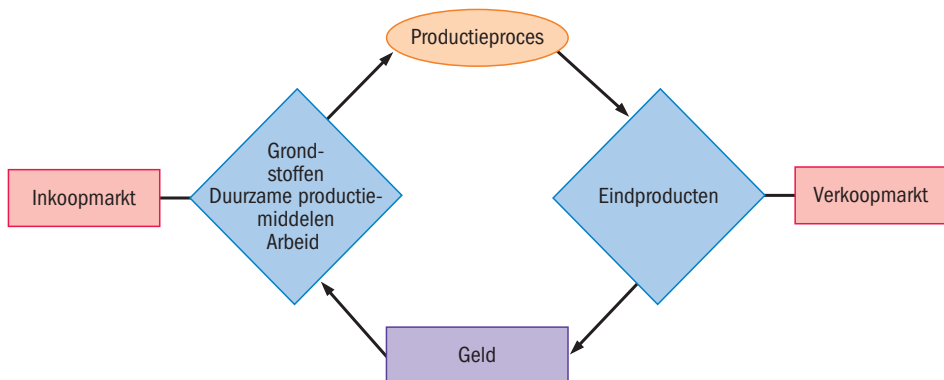
TOETS 1.1

Elke onderneming is een bedrijf, maar niet elk bedrijf is een onderneming.
Leg uit.

1.2 Kenmerken van ondernemingen**Een onderneming is een productieorganisatie**

In een productieorganisatie worden productiemiddelen bij elkaar gebracht en vervolgens in een productieproces omgezet in producten. Een productieorganisatie opereert tussen twee markten: op de inkoopmarkt worden de productiemiddelen verkregen, op de verkoopmarkt worden de geproduceerde goederen of diensten verkocht.

De productiemiddelen kunnen bestaan uit grondstoffen enerzijds en uit machines, gebouwen en dergelijke anderzijds. Deze laatste worden duurzame productiemiddelen genoemd omdat zij – in tegenstelling tot de grondstoffen – gedurende langere tijd hun diensten aan de onderneming bewijzen. Uiteraard vormt de arbeidskracht van de medewerkers ook een productiemiddel. In figuur 1.1 is het productieproces schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.1 Productieproces

Voor de productie van cola maakt Coca-Cola gebruik van grondstoffen. Coca-Cola bevat 89% koolzuurhoudend water (water, koolstofdioxide, natrium) en daarnaast suiker, karamel, fosforzuur, cafeïne en een mix van cocoblad, vruchtenextracten, vanille en specerijen. De exacte mix plantenextracten is tot op de dag van vandaag de bekendste geheime formule ter wereld.

Behalve de grondstoffen dient Coca-Cola uiteraard ook te beschikken over duurzame productiemiddelen: bottelarijen, distributiecentra, vrachtauto's voor het transport, computers en nog vele andere productiemiddelen. Uiteraard vormen de medewerkers een onmisbare schakel in het geheel.

Kapitaal

De grondstoffen en duurzame productiemiddelen worden aangeduid als het *kapitaal* (*capital*) van de organisatie. De productieorganisatie is dus een samenwerkingsverband van de productiefactoren arbeid en kapitaal. Het samenwerkingsverband kan een formeel karakter hebben, waarbij de rechten en plichten van de bij de organisatie betrokken participanten schriftelijk zijn vastgelegd: in de statuten en in taakomschrijvingen worden dan de bevoegdheden van aandeelhouders, directie en medewerkers opgeschreven.

Er is echter ook sprake van een productieorganisatie als twee studenten samen een koeriersdienst oprichten, waarbij de enige afspraak is dat er afwisselend een bij de telefoon zit en de ander op de scooter onderweg is.

TOETS 1.2

De directe participanten bij een onderneming zijn de eigenaar en de werknemers.

In ruimere zin zijn er nog meer participanten die belang hebben bij de bloei van de onderneming.

Noem nog enige participanten.

Een onderneming streeft naar winst

Een onderneming neemt deel aan het economische proces opdat de eigenaren er 'beter' van worden. Zij streeft naar 'waardecreatie': de opbrengst van de verkoop van de geproduceerde goederen of diensten zal meer moeten zijn dan de prijs die zij op de inkoopmarkt betaalt voor de productiefactoren (arbeid, grondstoffen, duurzame productiemiddelen). Het overschot dat behaald wordt, de *winst* (= opbrengsten – kosten), komt vervolgens ten goede aan de eigenaren van de onderneming.

Het streven naar winst onderscheidt ondernemingen van bedrijven in het algemeen. Elk bedrijf brengt goederen en/of diensten voort. In de volgende paragraaf gaan we in op bedrijven die het maken van winst niet als doel hebben.

Efficiëntie

De grootte van de winst is afhankelijk van enerzijds de efficiëntie en anderzijds de effectiviteit van het productieproces. Onder de *efficiëntie* (*efficiency*) wordt de doelmatigheid van het productieproces verstaan, ofwel het bereiken van een doel met gebruik van zo weinig mogelijk middelen. Onder de *effectiviteit* (*effectiveness*) wordt de doelgerichtheid van het productieproces verstaan, ofwel de mate waarin het eindproduct geschikt is om te voldoen aan de eisen van de afnemers.

Effectiviteit

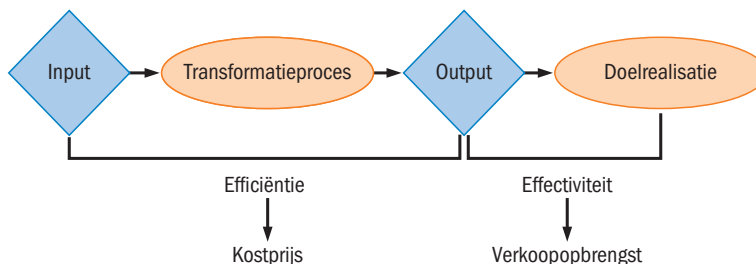
Een productieproces is efficiënt als een gegeven hoeveelheid met zo gering mogelijke kosten wordt geproduceerd. Het is effectief als dat een eindproduct oplevert dat in trek is bij de klanten, waar de klanten graag voor willen betalen.

VOORBEELD 1.1

Coca-Cola zal ernaar streven om de productie van een cola te realiseren met een zo zuinig mogelijke inzet van arbeid en kapitaalgoederen. Bij gegeven kwaliteitsnormen zal gepoogd worden de kostprijs zo laag mogelijk te laten zijn. De kostprijs is dus een maatstaf voor de efficiëntie. Het eindproduct zal zodanig moeten zijn dat het een marktaandeel verwerft en behoudt op de markt voor frisdranken. De smaak van de cola, de prijs-kwaliteitverhouding en de positionering door reclame moeten daaraan bijdragen. De mate waarin Coca-Cola erin slaagt verkoopopbrengsten te behalen, geeft de effectiviteit aan.

In figuur 1.2 wordt de rol van efficiëntie en effectiviteit in het productieproces weergegeven.

FIGUUR 1.2 Efficiëntie en effectiviteit in het voortbrengingsproces



Kenmerkend voor een onderneming is dat het *winstcijfer* een maatstaf is voor zowel de efficiëntie als de effectiviteit: het is immers het saldo van de *omzet* (*sales revenue, turnover*) (maatstaf voor effectiviteit) en *kosten* (*costs*) (maatstaf voor efficiëntie).

Winstcijfer
Omzet
Kosten

TOETS 1.3

Een onderneming die het productieproces uiterst efficiënt heeft ingericht, hoeft nog niet succesvol te zijn. Hoe kan dat?

Het behalen van winst staat bij een onderneming voorop; op welke manier die winst behaald wordt is een secundaire kwestie. Als een rederij constateert dat de scheepvaartactiviteiten geen winstperspectief meer bieden, zal zij er in principe geen moeite mee hebben om over te schakelen op een andere activiteit. Uiteraard zullen sommige medewerkers er verdriet van hebben dat er een rijk stuk scheepvaarthistorie verloren gaat, maar de financiële overwegingen gaan voor.

Een mooi voorbeeld daarvan is Koninklijke Philips N.V. In 1891 begonnen als gloeilampenfabriek waarna er allerlei andere producten bij kwamen: huishoudelijke apparaten zoals scheerapparaten, elektrische tandenborstels, koffiezetapparaten en consumentenelektronica zoals tv's en stereo's. Inmiddels legt Philips zich volledig toe op de ontwikkeling en productie van technologieën op het gebied van gezondheidszorg. De lampenfabriek is verzelfstandigd. De overige producten die nog onder de merknaam Philips worden aangeboden, worden in feite door andere ondernemingen geproduceerd.

De winst vormt dus het doel, de activiteiten het middel. We maken hierbij echter enige kanttekeningen:

Continuïteit

- Streven naar winst 'tot elke prijs' is meestal niet aan de orde. De *continuïteit* (*continuity*) van de onderneming vormt eveneens een belangrijk uitgangspunt. Om het voortbestaan van de onderneming te verzekeren, is het behalen van winst echter noodzakelijk; alleen dan beschikt de onderneming over de financiële middelen om zelfstandig te kunnen overleven. Voor de continuïteit van de onderneming is het wel noodzakelijk dat het winststreven ook vanuit langetermijnperspectief bekeken wordt: een snelle winst pakken door slechte producten als topkwaliteit aan te bieden, werkt op de lange termijn averechts.
- Het lijkt er soms op dat niet het streven naar een zo groot mogelijke winst, maar het streven naar een zo groot mogelijke omzet tot belangrijkste ondernemingsdoel is verheven. Voor ondernemingsbestuurders lijkt vaak te gelden: hoe groter hoe beter. Bedrijven worden bijvoorbeeld overgenomen, zonder dat zo'n besluit gebaseerd is op gefundeerde verwachtingen van een extra bijdrage aan de winst.
- Als ondernemingen zelf hun doel beschrijven, bijvoorbeeld op hun website, komt het winststreven meestal niet prominent naar voren; wel zaken als de zorg voor het milieu, de arbeidsvreugde bij de werknemers, enzovoort. We geven hier enkele voorbeelden van grote ondernemingen:

PHILIPS

At Philips, we strive to make the world healthier and more sustainable through innovation. Our goal is to improve the lives of 3 billion people a year by 2030. We will be the best place to work for people who share our passion. Together we will deliver superior value for our customers and shareholders.

COCA-COLA

To refresh the world ...
To inspire moments of optimism and happiness ...
To create value and make a difference.

SHELL

Shell's purpose is to power progress together with more and cleaner energy solutions. We believe that rising standards of living for a growing global population are likely to continue to drive demand for energy, including oil and gas, for years to come. At the same time, technology changes and the need to tackle climate change means there is a transition underway to a lower-carbon, multisource energy system.

1.3 Kenmerken van non-profitorganisaties

Ondernemingen streven naar winst en behoren dus tot de profitsector. In dit boek zal de aandacht vooral gericht worden op deze sector. Daarnaast zijn er vele non-profitorganisaties. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen de overheidssector en de 'particuliere' non-profitinstellingen.

- De *overheidssector (public sector)* bestaat uit nationale, staats-/provinciale en lokale overheden. De overheid levert vooral *collectieve goederen en diensten*; dit zijn voorzieningen die tot stand gebracht worden voor de bevolking als geheel, zoals wegen, bescherming tegen het water en veiligheid. Deze voorzieningen kunnen niet door ondernemingen voortgebracht worden aangezien het *marktmechanisme (market mechanism)* hier verstek laat gaan. Het marktmechanisme bestaat uit het vrije spel van vraag naar en aanbod van goederen of diensten, waardoor prijzen tot stand komen. Bij collectieve goederen kunnen individuele consumenten niet alleen voor zichzelf bijvoorbeeld een stukje bescherming tegen hoog water kopen. Vandaar dat voor de voortbrenging van collectieve goederen en diensten het *budgetmechanisme (budget mechanism)* wordt ingeschakeld: de overheid heft gedwongen bijdragen (belastingen) en stelt een budget beschikbaar waarmee de productie van de collectieve goederen kan worden gefinancierd.

Er zijn ook algemene voorzieningen die in het verleden door de overheid ter hand zijn genomen om daarmee invloed te kunnen uitoefenen op de beschikbaarheid van die voorzieningen voor grote groepen, maar die in principe ook door ondernemingen kunnen worden verstrekt. De laatste jaren zien we bij de overheid een trend tot *privatisering* van dit soort activiteiten: activiteiten die zich daartoe lenen, worden losgemaakt van de overheidsorganisatie en moeten 'op de markt' hun bestaan bewijzen. Voorbeelden zijn openbaar vervoer, telefonie, postbezorging en opwekking en levering van energie.

- *Particuliere non-profitinstellingen* vormen een rijke verscheidenheid aan organisaties: amateursportverenigingen vallen eronder, maar ook allerlei 'goededoelenorganisaties', zoals het Rode Kruis. Deze laatste groep wordt wel aangeduid als de fondsenwervende instellingen, omdat zij proberen geld in te zamelen om een bepaald maatschappelijk nastrevenswaardig doel te bereiken.

Verschillen met ondernemingen

Organisaties in de non-profitsector verschillen in de volgende opzichten van ondernemingen:

- Non-profitorganisaties hebben als doel om bepaalde (maatschappelijk van belang geachte) voorzieningen tot stand te brengen. De activiteiten die zij verrichten zijn dus direct verbonden met dat doel. Artsen zonder Grenzen verricht geneeskundige activiteiten in ontwikkelingslanden omdat dat haar bestaansrecht is. Overschakeling op andere activiteiten uit financieel-economische overwegingen is niet aan de orde. De donateurs zouden er zeer grote bezwaren tegen hebben als de organisatie zich ineens met andere activiteiten zou gaan bezighouden. Aandeelhouders van een profitorganisatie als Unilever daarentegen zullen er niet wakker van liggen als die de fabricage van wasmiddelen inruilt voor een andere activiteit als dat een hogere winst belooft.

Overheidssector

Marktmechanisme

Budgetmechanisme

Privatisering

- Non-profitorganisaties kunnen normaliter niet voortbestaan door zakelijke markttransacties uit te voeren, en zijn dus – in tegenstelling tot ondernemingen – economisch niet zelfstandig. Ze zijn afhankelijk van contributies, donaties, subsidies, schenkingen, erfenissen en dergelijke. In beperkte mate kan een non-profitorganisatie ook ‘op de markt’ opereren, door bijvoorbeeld T-shirts met opdruk te verkopen.
- De beoordeling van de effectiviteit is bij non-profitinstellingen veel moeilijker dan bij ondernemingen. Bij die laatste geeft – zoals we eerder hebben geconstateerd – het winstcijfer de mate aan waarin zowel efficiënt als effectief is geproduceerd. Zo’n winstcijfer kan uiteraard niet gebruikt worden in de non-profitsector.

Een stichting die zich bezighoudt met slachtofferhulp is effectief als zij erin slaagt de problemen van haar cliënten zo goed mogelijk op te lossen. Uiteraard kan dat niet in geld uitgedrukt worden. De effectiviteit zal dus op een andere manier gemeten moeten worden, bijvoorbeeld door de wachttijden in kaart te brengen en door enquêtes bij de cliënten te houden over de dienstverlening. Meting van de efficiëntie kan ook bij non-profitinstellingen plaatsvinden door een kostprijs te berekenen. Bij de stichting voor slachtofferhulp kan bijvoorbeeld berekend worden wat de kostprijs is van een consult van een uur.

De onderwerpen die in dit boek aan de orde komen, zijn vooral van toepassing op ondernemingen. Voor een groot deel zijn ze ook relevant voor non-profitinstellingen. Dit geldt met name voor de onderwerpen die in het deel Management Accounting aan de orde zullen komen, omdat ook non-profitinstellingen ernaar zullen streven om zo efficiënt mogelijk te werken.

In deel 2, Financiering, komt een aantal vermogensbronnen aan bod die alleen voor ondernemingen beschikbaar zijn, zoals aandelenvermogen. De overige onderwerpen zijn ook van toepassing op non-profitorganisaties.

De financiële rapportage zoals die in deel 4, Financial Accounting, behandeld zal worden, kan ook toegepast worden op non-profitorganisaties, waarbij het behalen van winst niet automatisch betekent dat de organisatie goed heeft gefunctioneerd omdat winst maken niet het primaire doel van de non-profitsector is.

TOETS 1.4

Kun je op basis van de op pagina 25 gepresenteerde cijfers concluderen of het WWF het goed heeft gedaan?

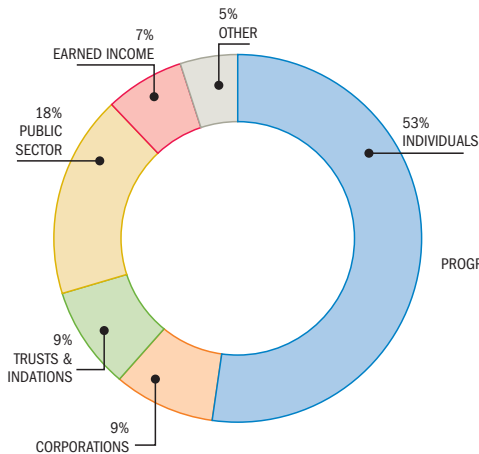
Baten en lasten World Wildlife Fund in 2018

WWF NETWORK

INCOME AND EXPENDITURE 2018

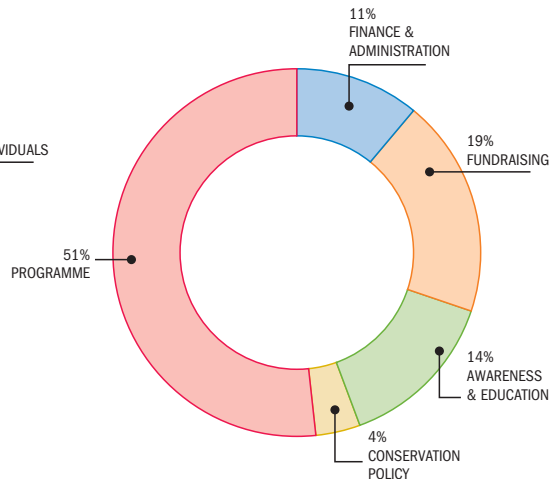
INCOME

EUR 752 MILLION



EXPENDITURE

EUR 654 MILLION



WWF NETWORK

Total WWF Network income decreases by 2 per cent, mainly due to less income from individuals (down 3 per cent) and lower public sector income (down 6 per cent). Expenditure decreases by 12 per cent with less spending in conservation programmes (down 19 per cent).

The resulting surplus of EUR 98m will be used to fund our ongoing projects and programmes, and help us to reach our conservation targets.

Bron: www.panda.org

1.4 Ondernemingsactiviteiten

Sectoren

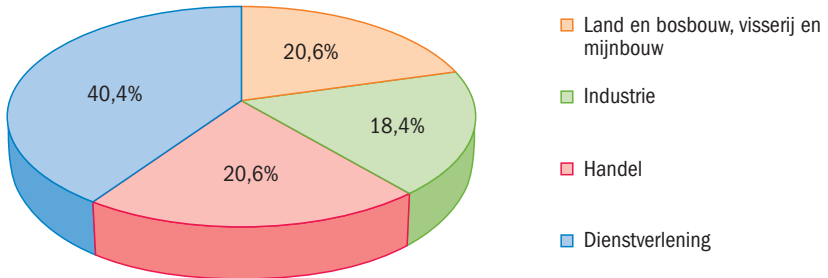
In paragraaf 1.2 hebben we een onderneming omschreven als een op winst gerichte productieorganisatie. De onderneming probeert winst te behalen door productiemiddelen in te kopen en die te gebruiken door ze om te zetten in goederen of diensten die verkocht worden tegen een hogere prijs dan de prijzen die betaald zijn op de inkoopmarkt.

We kunnen een globale indeling van bedrijven maken naar de aard van het omzettingproces:

- primaire sector: land- en bosbouw, visserij en mijnbouw (*agriculture and forestry, fishing and mining*);
- secundaire sector: industrie (*manufacturing*);
- tertiaire sector: handel (*trade*);
- quataire sector: dienstverlening (*services*).

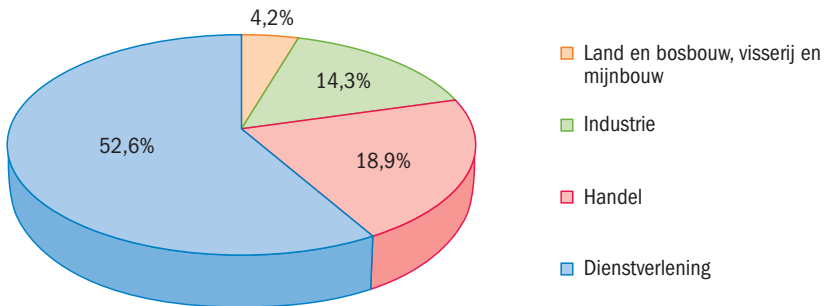
In de figuren 1.3a en 1.3b geven we een overzicht van het procentuele belang van de vier sectoren in de Europese en de Nederlandse economie.

FIGUUR 1.3a Aantal bedrijven per sector in de Europese Unie (2016)



Bron: Eurostat

FIGUUR 1.3b Aantal bedrijven per sector in Nederland (2019)



Bron: CBS

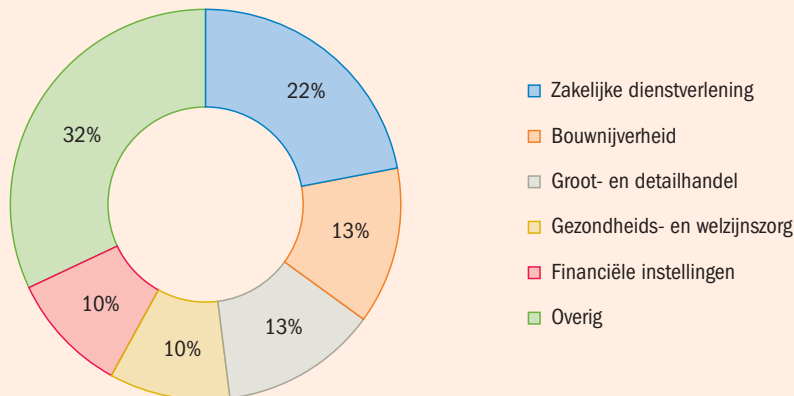


Het opvallende verschil tussen het aandeel van de primaire sector in Europa en in Nederland wordt verklaard door de sterke automatisering en de overname van kleine boerderijen in de agrarische sector in Nederland.

Met name in de Oost-Europese landen vind je nog veel kleine landbouwbedrijven. De gemiddelde grootte van een boerderij in Roemenië is bijvoorbeeld 3,6 hectare, terwijl dit in Nederland 32,5 hectare is.

De nu al grote betekenis van de sector dienstverlening neemt nog steeds toe. Een onderzoek van bedrijfsinformatiespecialist Graydon naar de groei van het aantal Nederlandse bedrijven in het eerste kwartaal van 2019 laat zien dat de grootste groei zich voordoet in de zakelijke dienstverlening.

Groei bedrijfsleven per (sub)sector 1e kwartaal 2019



Land- en bosbouw, visserij en mijnbouw

Typend voor ondernemingen in deze categorie is dat ze gebruikmaken van de 'rijkdommen van de natuur'. Met relatief weinig grondstof wordt een grote hoeveelheid eindproduct verkregen. De kosten van het zaaigoed van een landbouwer maken slechts een zeer gering percentage uit van de opbrengst van de oogst. Bij bedrijven die zich bezighouden met de winning van delfstoffen zoals bijvoorbeeld goud, koper, gas of olie, wordt er zelfs helemaal geen gebruik gemaakt van grondstoffen.

Uiteraard zijn de duurzame productiemiddelen wel zeer belangrijk: de landbouwgrond voor de agrariër, de boot voor de visser, de vergunning voor de mijn of het olieveld; ook kan er een grote inzet van materieel zijn.

Industrie

Industriële ondernemingen creëren een fysiek, tastbaar product dat voor de productie in die vorm nog niet bestond. De bouwbedrijven zijn onderdeel van deze sector.

In het algemeen kan onderscheid gemaakt worden tussen stukproductie en massaproductie. Bij *stukproductie* (*job production*) wordt 'maatwerk' geleverd. Elk product is afgestemd op de specifieke wensen van de klant. Er is sprake van productie op bestelling: eerst wordt de verkoop verricht en daarna begint de productie. Bij stukproductie doet zich dus geen voorraadvorming van nog niet verkocht gereed product voor. Een werf die plezierjachten bouwt op specificatie van de klant, is een voorbeeld van stukproductie. Bij *massaproductie* (*mass production*) wordt één soort product gemaakt in grote hoeveelheden. Er wordt geen rekening gehouden met specifieke klantwensen. Meestal wordt op voorraad geproduceerd. Een suikerfabriek is een voorbeeld van massaproductie.

Stukproductie

Massaproductie

In tabel 1.1 vatten we de verschillen tussen stuk- en massaproductie samen.

TABEL 1.1 Verschillen tussen stuk- en massaproductie

Stukproductie	Massaproductie
Maatwerk	Standaardproduct
Bestemd voor één bepaalde klant	Bestemd voor de 'markt'
Op bestelling	Op voorraad

Tussen de twee uitersten (stuk- en massaproductie) komen tussenvormen voor waarbij gebruik wordt gemaakt van de productie van series identieke (half)producten (*batch production*).

Bij *serie-stukproductie* houdt men vast aan de gedachte dat de klant zijn eigen individueel bepaalde product krijgt, maar probeert men kosten te besparen door de componenten van het product in grotere aantallen (en dus goedkoper) te produceren. Als de eerdergenoemde jachtwerf diverse modellencasco's, masten, kajuiten en dergelijke in series produceert en de klant vervolgens een combinatie laat maken uit de beschikbare componenten om zijn eigen 'droomboot' samen te stellen, is er sprake van serie-stukproductie.

Bij *serie-massaproductie* worden er varianten of modellen van het standaardproduct geproduceerd, waarbij eens in de zoveel tijd de machines omgesteld dienen te worden naar de betreffende variant. Als de suikerfabriek niet alleen suiker in korrelvorm produceert, maar af en toe omschakelt naar suikerklontjes, doet zich serie-massaproductie voor.

Het belang van de drie 'inputs' (grondstof, duurzame productiemiddelen en menselijke arbeidskracht) voor een industriële onderneming hangt af van het soort onderneming.

Bij een olieraffinaderij zullen de grondstof en de duurzame productiemiddelen een zeer belangrijk deel van de kosten uitmaken, terwijl bij een producent van ambachtelijke houten keukens de arbeidskosten overheersend zijn. Naarmate er meer geautomatiseerd gaat worden, neemt het belang van de duurzame productiemiddelen in het geheel van de kosten toe.

Handel

Handelsondernemingen produceren geen nieuwe producten. Er is dus geen transformatieproces in technische zin. Handelsondernemingen ontlenen hun bestaansrecht aan het feit dat er geen gelijkheid is tussen productie en consumptie. Deze ongelijkheid kan betrekking hebben op:

- 1 de grootte van de productie en consumptie;
- 2 de samenstelling van de productie en consumptie;
- 3 het tijdstip van de productie en consumptie;
- 4 de plaats van de productie en consumptie.

In voorbeeld 1.2 beschrijven we een situatie waarin elk van deze vier vormen van ongelijkheid voorkomt.

VOORBEELD 1.2

Het is voor een Japanse fabrikant van computers problematisch om rechtstreeks een computer te slijten aan een Nederlandse koper. Handelsondernemingen lossen dit probleem op. Een keten van computershops kan vanuit Japan veel computers importeren (1), daarnaast andere artikelen in het assortiment opnemen die de klant eveneens nodig heeft (2), een voorraad aanhouden zodat de klant op elk gewenst moment zijn computer kan kopen (3) en in de buurt van de koper zijn waren aanbieden (4).

Het transformatieproces bij de handel houdt dus een transformatie naar grootte, assortiment, tijd en plaats in. Bij handelsondernemingen kan een onderscheid gemaakt worden tussen groothandel en detailhandel. De detailhandel (*retail trade*) is de 'laatste schakel'; de detailhandel levert rechtstreeks aan de eindgebruiker van de goederen: de consument. De *groothandel* (*wholesale trade*) koopt in bij de fabrikant en verdeelt de ingekochte partijen over de detailhandel. De groothandel wordt gekarakteriseerd door 'business-to-business': zowel de leveranciers als de klanten zijn bedrijven. Om zijn zelfstandige functie in het economisch leven waar te maken, zal de groothandel vooral sterk moeten zijn in het zorg dragen dat de juiste producten op de juiste tijd in de winkel liggen. Dat vereist belangrijke investeringen in logistieke systemen.

De kosten van de handel bestaan voor een belangrijk deel uit de ingekochte handelsgoederen. Daarnaast worden natuurlijk duurzame productiemiddelen ingezet (bedrijfspannen, auto's en dergelijke). Ook de kosten van menselijke arbeid kunnen aanzienlijk zijn, vooral in de detailhandel.

Door de opkomst van internet vinden grote veranderingen plaats in de handel. Met name de detailhandel staat onder druk. Via webwinkels kan de groothandel of zelfs de fabrikant rechtstreeks producten verkopen aan de consument.

Dienstverlening

Ondernemingen die zich bezighouden met dienstverlening, verrichten prestaties voor hun klanten zonder dat zij een nieuw concreet product vervaardigen of een bestaand product overdragen. Hieronder vallen bedrijven van zeer uiteenlopende aard.

We noemen enige belangrijke categorieën:

- financiële dienstverlening (banken, verzekeraars)
- horeca
- transport
- ICT-dienstverlening (softwarebureaus, computeradviesbureaus)
- facilitaire dienstverlening (bewaking, catering, schoonmaak)

Kenmerkend voor de dienstverlening is dat er geen (of nauwelijks) grondstoffen worden ingekocht bij leveranciers. De duurzame productiemiddelen zijn in sommige dienstverlenende bedrijven zeer belangrijk: denk aan het hotel dat gevestigd is in een pand in het centrum van een grote stad, of aan een rederij met een vloot containerschepen. De arbeidskosten vormen bijna altijd een belangrijke kostenpost; de dienstverlening is een 'people business': denk bijvoorbeeld aan de IT-specialisten die bij een softwareleverancier werken of de bewakers bij een beveiligingsdienst.

Detailhandel

Groothandel

TOETS 1.5

Hierna worden de kostenverhoudingen van drie internationaal opererende Nederlandse ondernemingen vermeld:

	1	2	3
Grondstofkosten	69%	72%	0%
Personeelskosten	21%	15%	47%
Overige kosten	10%	13%	53%
Totale kosten	100%	100%	100%

De ondernemingen zijn:

- Ahold Delhaize, supermarktketen
- ING, bank
- Unilever, fabrikant van voedings- en verzorgingsproducten

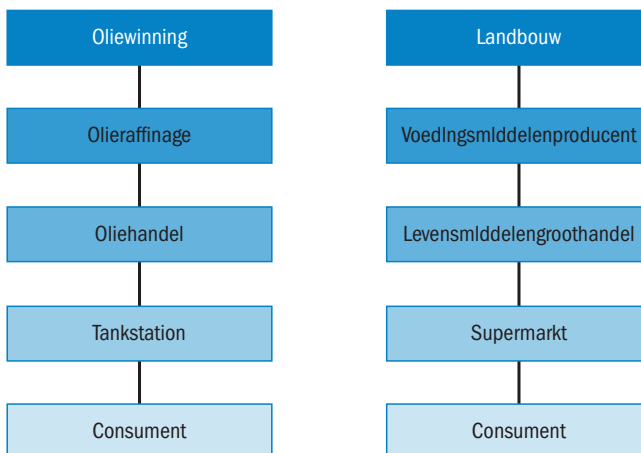
Welke onderneming hoort bij welk nummer?

1.5 Bedrijfskolom en bedrijfstak

Een bedrijf verzorgt vrijwel nooit zelfstandig het gehele traject van winning van grondstoffen tot het verkopen van een gereed product aan de klant. Er is vrijwel altijd sprake van een opeenvolging van bedrijven die elkaar grondstoffen of halffabricaten leveren en die ieder een volgende bewerkingsslag maken in de totstandkoming van het eindproduct. We spreken dan van een bedrijfskolom.

Een *bedrijfskolom* (*supply chain*) vormt de totale keten van bedrijven die betrokken zijn bij de voortbrenging van een product of dienst, het geheel van stadia dat een product doorloopt op zijn weg van producent naar consument. We laten in figuur 1.4 twee bedrijfskolommen zien.

FIGUUR 1.4 Bedrijfskolommen



De gezamenlijke bedrijven in een schakel van een bedrijfskolom vormen een *bedrijfstak* (*industry*). Zo vormen bijvoorbeeld alle supermarkten een bedrijfstak.

Het komt wel degelijk voor dat een bedrijf verschillende opeenvolgende schakels in een bedrijfskolom voor zijn rekening neemt. Koninklijke Shell bijvoorbeeld wint de ruwe olie, verwerkt die in raffinaderijen tot verkoopbare producten zoals diesel en benzine en verkoopt deze aan de pomp. In zo'n geval spreken we van *integratie* (*vertical integration*).

Integratie

Overigens is niet elk Shell-tankstation eigendom van Koninklijke Shell. Er is dan sprake van een zelfstandig ondernemer die zijn producten afneemt van Shell. In de volgende paragraaf komen we terug op zo'n samenwerkingsvorm.

Ook komt het vaak voor dat bedrijven actief zijn in een vergelijkbare schakel in verschillende bedrijfskolommen. Een voorbeeld is een tankstation dat niet alleen diesel en benzine verkoopt, maar in de shop ook consumptiegoederen als frisdrank, ijs, snoepgoed, broodjes en zelfs een volledig levensmiddelenaanbod heeft. Een dergelijke verbreding van het assortiment is een vorm van *parallellisatie* (*horizontal integration*).

Parallellisatie

Sommige bedrijven zijn zo groot geworden dat ze opereren in verschillende schakels van verschillende bedrijfskolommen. In het verleden zijn zo veel grote concerns ontstaan die actief waren in allerlei schakels van verschillende bedrijfskolommen.

Het argument hiervoor was dat er op die manier een goede risicospreiding bereikt werd. Tegenwoordig zijn deze *conglomeraten* (*conglomerates*) niet populair meer, omdat gebleken is dat het voor de centrale leiding heel moeilijk is om een mix van verschillende bedrijfsonderdelen te besturen. Daarom is de laatste jaren een trend waar te nemen die gekarakteriseerd kan worden als 'back to the core business': ondernemingen gaan zich concentreren op hun kernactiviteiten en verkopen bedrijfsonderdelen die daar niet in passen.

Conglomeraten

1.6 Samenwerkingsvormen tussen ondernemingen

In de voorgaande paragraaf hebben we gesproken over bedrijven die actief zijn in verschillende schakels van één of meerdere bedrijfskolommen. Ondernemingen kunnen ook in meer of mindere mate gaan samenwerken met andere ondernemingen. Zij geven daarmee hun zelfstandigheid geheel of gedeeltelijk op. Wat eerst een concurrent was, wordt nu een collega. We zullen vier vormen van samenwerking bespreken: fusie en overname, joint venture, franchising en kartelvorming.

Fusie en overname

Als een onderneming wil groeien, kan zij zelf nieuwe activiteiten gaan opstarten. Het is vaak echter gemakkelijker om groei niet op eigen kracht te bereiken, maar door een ander bedrijf over te nemen. Een *overname* (*take-over*) wordt normaliter gerealiseerd doordat een onderneming de aandelen van een ander bedrijf opkoopt. De term *fusie* (*merger*) wordt gebruikt in de situatie dat er geen sprake is van een overnemer en een overgenomen, maar van twee gelijkwaardige partijen die samensmelten.

Overname

Fusie

Hoewel een overname een snelle manier is om te groeien, worden de verwachte positieve effecten vaak overschat. Naar schatting mislukt 65% tot 85% van de overnames in de zin dat er weinig toegevoegde waarde is van de samengevoegde onderneming ten opzichte van de oorspronkelijke aparte ondernemingen. Oorzaken hiervoor zijn bijvoorbeeld cultuurverschillen tussen de ondernemingen of het onvoldoende realiseren van kostenbesparingen door grotere efficiëntie.

Joint venture

Joint venture

Een joint venture is een samenwerkingsverband tussen twee bedrijven, waarbij zij samen een nieuw bedrijf opzetten. De participerende bedrijven zijn samen eigenaar van de joint venture en delen zowel de winst als eventuele verliezen. De deelnemende bedrijven blijven zelfstandig bestaan. De samenwerking kan betrekking hebben op een veelheid aan activiteiten. De ondernemingen kunnen bijvoorbeeld samen research & development gaan doen, de productie gaan verzorgen, een nieuw product lanceren of een nieuwe markt betreden.

Voordelen van samenwerking in een joint venture in plaats van apart te opereren kunnen zijn:

- het snel realiseren van schaalvergroting met de bijkomende efficiencyvoordelen;
- gebruikmaken van elkaars kennis en technologie;
- gebruikmaken van elkaars verkoop- en distributiesystemen;
- openbreken van een buitenlandse markt bij samenwerking met een buitenlandse partner als een regering van een land directe import verbiedt of erg hoge invoerrechten heft.

Bekende joint ventures in de koffiebranche zijn Senseo, Dolce Gusto en Nespresso, en in de mediawereld VodafoneZiggo.

Franchising

Een zeer veelvoorkomende vorm van samenwerking in zowel de productie- als de dienstensector is franchising. De Nederlandse Franchise Vereniging (NFV) omschrijft franchising als volgt:

Franchising

Franchising is een hechte vorm van samenwerking tussen juridisch zelfstandige ondernemers, de franchisegever en de franchisenemer, die onder gebruikmaking van een gemeenschappelijke naam en met een uniforme uitstraling producten en diensten aanbieden aan afnemers.

Bij franchising sluit een zelfstandige ondernemer zich aan bij een keten en maakt daardoor gebruik van bepaalde faciliteiten, zoals inkoop, marketing en winkelinrichting.

Voor de franchisegever is het vooral van belang dat de zelfstandige ondernemer de plaatselijke markt veel beter kent. De franchisenemer runt zijn bedrijf als zelfstandig ondernemer, maar treedt naar buiten toe op als filiaalhouder van een grotere keten. De franchisegever begeleidt en controleert de zelfstandige ondernemer. De franchisenemer betaalt een vergoeding (franchise-fee) aan de keten.

Franchising komt tegenwoordig zeer veel voor, zowel in de detailhandel als in de dienstverlening. Bekende voorbeelden van het franchiseconcept zijn Sport 2000, McDonald's en De Hypotheker.

Kartelvorming

Bij kartelvorming (*cartelization*) maken zelfstandige producenten afspraken die de vrije concurrentie beperken. De mogelijkheid om dit soort afspraken te maken, is afhankelijk van de marktform waarin de ondernemingen opereren.

Bij de marktform *volledige mededinging* (*perfect competition*) zijn er veel ondernemingen en veel klanten in de bedrijfstak en is er sprake van een gestandaardiseerd product. Dit zal leiden tot zeer scherpe concurrentie. Het andere uiterste is het *monopolie* (*monopoly*): er is slechts één aanbieder, die dus geen concurrentie heeft te vrezen. Kartelafspraken komen hier dus niet voor.

Bij *oligopolie* (*oligopoly*) is sprake van een relatief gering aantal aanbieders. De wegebouw is hiervan een voorbeeld.

Volledige mededinging

Monopolie

Oligopolie

TOETS 1.6

Noem twee andere voorbeelden van bedrijfstakken waarin sprake is van oligopolie.

Bij een oligopolie kunnen de ondernemingen al vrij snel in de verleiding komen om afspraken met elkaar te maken over de te hanteren verkoopprijzen. Ze kunnen er zelfs toe overgaan om de markt onder elkaar 'te verdelen'. In zo'n situatie is er sprake van een kartel. Vanwege de mogelijke benadeling van consumenten staat de bestrijding van kartels hoog op de prioriteitenlijst van de Europese Unie. Kartels zijn volgens de EU-concurrentieregels verboden en de Europese Commissie legt bedrijven die deelnemen aan een kartel zware boetes op. Omdat kartels verboden zijn, worden kartelafspraken meestal in het grootste geheim gemaakt, zodat het niet gemakkelijk is bewijzen van het bestaan ervan te vinden. Met de 'clementieregeling' worden bedrijven aangemoedigd de Europese Commissie inside-informatie over het bestaan van kartels te verstrekken. De karteldeelneemer die dit als eerste doet, hoeft geen boete te betalen. Op de Nederlandse markt is bij de bestrijding van kartelvorming een belangrijke rol weggelegd voor de Autoriteit Consument & Markt (ACM), die boetes kan opleggen aan bedrijven die onderlinge (prijs)afspraken maken. De problematiek van de marktvormen met de daarbij behorende concurrentieverhoudingen behoort tot het terrein van de algemene economie, maar heeft uiteraard belangrijke consequenties voor de bedrijfseconomie.

VOORBEELD 1.3

In 2019 werd bekend dat de Europese Commissie onderzoek doet naar illegale afspraken door Duitse autofabrikanten. Als het wordt bewezen, is het autokartel een van de grootste kartelzaken in de Duitse geschiedenis. Vijf Duitse automerken – BMW, Daimler en VW met Volkswagen, Porsche en Audi – zouden decennialang afspraken hebben gemaakt om de invoering van schone technologie te vertragen. De Europese Commissie onderzoekt verboden afspraken rond de invoer van fijnstoffilters bij benzineauto's en rond het formaat van tanks met de vloeistof die helpt uitlaatgassen van dieselauto's schoon te maken. Daimler stelt dat het geen boete krijgt omdat het bedrijf het kartel heeft verklikt aan de autoriteiten. Volkswagen zegt dat het korting wil omdat het meewerkt met de autoriteiten. De fabrikanten kunnen wel claims van klanten krijgen.

Kernbegrippenlijst

1

Bedrijf <i>Business</i>	Productiehuishouding die goederen en/of diensten vervaardigt en deze verkoopt aan de consument voor een bepaalde prijs.
Bedrijfseconomie <i>Business economics</i>	Onderdeel van de economie dat zich bezighoudt met het economisch handelen binnen bedrijven.
Bedrijfskolom <i>Supply chain</i>	De reeks ondernemingen die elkaar in de bewerking van een product opvolgen.
Bedrijfstak <i>Industry</i>	De gezamenlijke ondernemingen in een schakel van de bedrijfskolom.
Budgetmechanisme <i>Budget mechanism</i>	Bepaling van de productie van (collectieve) goederen via een (door de overheid) vastgesteld budget.
Conglomeraat <i>Conglomerate</i>	Onderneming die actief is in verschillende schakels van verschillende bedrijfskolommen.
Continuïteit <i>Continuity</i>	Het streven van een organisatie naar voortbestaan op lange termijn.
Dienstverlening <i>Services</i>	Dienstverlenende ondernemingen leveren diensten (niet-tastbare producten) aan klanten.
Economie <i>Economics</i>	Wetenschap die zich bezighoudt met de mens in zijn streven naar welvaart, dat wil zeggen naar een optimale voorziening van goederen en diensten.
Effectiviteit <i>Effectiveness</i>	De doelgerichtheid van het productieproces; het produceren van goederen of diensten die door de klant op prijs worden gesteld.
Efficiëntie <i>Efficiency</i>	De doelmatigheid van het productieproces; met zo gering mogelijke kosten een gegeven hoeveelheid produceren.
Franchising <i>Franchising</i>	Formule waarbij een zelfstandige ondernemer zich, tegen betaling van een vergoeding, aansluit bij een keten om gebruik te kunnen maken van bepaalde faciliteiten van deze keten.
Fusie <i>Merger</i>	Samensmelting tot een geheel van twee of meer voorheen afzonderlijke ondernemingen.

Handel <i>Trade</i>	Handelsondernemingen leveren bestaande fysieke producten aan klanten.
Industrie <i>Manufacturing</i>	Industriële ondernemingen creëren nieuwe fysieke, tastbare producten.
Integratie <i>Vertical integration</i>	Een onderneming neemt een schakel in de voortbrenging in eigen beheer die vroeger door een afzonderlijke onderneming werd verricht.
Joint venture <i>Joint venture</i>	Samenwerkingsverband tussen twee bedrijven, waarbij zij samen een nieuw bedrijf opzetten.
Kapitaal <i>Capital</i>	De productiefactor die bestaat uit de grondstoffen en de duurzame productiemiddelen van de onderneming.
Kartel <i>Cartel</i>	Overeenkomst tussen ondernemingen waarbij afspraken worden gemaakt om de concurrentie te beperken.
Kosten <i>Costs</i>	De waarde van de voor de omzet opgeofferde productiemiddelen.
Marktmechanisme <i>Market mechanism</i>	Het vrije spel van vraag en aanbod waardoor prijzen voor goederen en diensten tot stand komen.
Massaproductie <i>Mass production</i>	Productiewijze waarbij een bepaald soort product in grote hoeveelheden gemaakt wordt.
Monopolie <i>Monopoly</i>	Marktvorm met slechts één aanbieder.
Non-profitorganisatie <i>Nonprofit organization</i>	Organisatie die niet streeft naar winst, maar meestal een sociale doelstelling heeft.
Oligopolie <i>Oligopoly</i>	Marktvorm met een relatief gering aantal aanbieders.
Omzet <i>Sales revenue</i>	Uit de verkoop van producten of diensten verkregen inkomsten.
Onderneming <i>Company</i>	Naar winst strevende productieorganisatie.
Organisatie <i>Organization</i>	Samenwerkingsverband van mensen en middelen, waarbij het bereiken van een bepaald doel vooropstaat.
Overheidssector <i>Public sector</i>	Bestaat uit nationale, staat/provinciale en lokale overheden en levert vooral collectieve goederen en diensten.
Overname <i>Takeover</i>	Samensmelting van ondernemingen waarbij een onderneming de aandelen van een andere onderneming opkoopt.

Parallellisatie <i>Horizontal integration</i>	Het gaan uitvoeren van activiteiten uit dezelfde schakel van een andere bedrijfskolom, dus van een ander productieproces.
Productie <i>Production</i>	Het tot stand brengen van goederen en diensten die kunnen dienen om in menselijke behoeften te voorzien.
Stukproductie <i>Job production</i>	Productiewijze waarbij elk product is afgestemd op de specifieke wensen van de klant.
Volledige mededinging <i>Perfect competition</i>	Marktvorm met veel aanbieders van en vragers naar een gestandaardiseerd product.
Winst <i>Profit</i>	Het verschil tussen opbrengsten en kosten.

Meerkeuzevragen

Paragraaf 1.1

- 1.1** Welke van de volgende beweringen is juist?
- a De bedrijfseconomie is onderdeel van de algemene economie.
 - b De bedrijfseconomie is onderdeel van de macro-economie.
 - c De bedrijfseconomie is onderdeel van de micro-economie.
 - d Geen van de voorgaande beweringen is juist.
- 1.2** Welke van de volgende beweringen is *niet* juist?
- a De bedrijfseconomie richt zich op het handelen in productieorganisaties.
 - b Een andere naam voor productiehuishouding is onderneming.
 - c Een onderneming is een bijzondere vorm van een bedrijf.
 - d Een onderneming is gericht op het maken van winst.
- 1.3** Welke van de volgende beweringen is juist?
- a Macro-economie en micro-economie vormen samen het vakgebied algemene economie.
 - b Macro-economie en bedrijfseconomie vormen samen de economische wetenschap.
 - c Micro-economie en bedrijfseconomie vormen samen de economische wetenschap.
 - d Geen van de voorgaande beweringen is juist.

Paragraaf 1.2

- 1.4** Welke van de volgende beweringen is *niet* juist?
- a Elk bedrijf is een onderneming.
 - b Een onderneming is een samenwerkingsverband van arbeid en kapitaal.
 - c Aandeelhouders behoren tot de participanten van de onderneming.
 - d In het productieproces van een onderneming worden grondstoffen, duurzame productiemiddelen en arbeid omgezet in eindproducten.
- 1.5** Welke van de volgende organisaties is *geen* onderneming?
- a Een cd-winkel.
 - b Een universitair medisch centrum.
 - c Een expeditiebedrijf.
 - d Een belastingadviesbureau.
- 1.6** Welke van de volgende activiteiten ligt *niet* op het terrein van de efficiëntie?
- a Het concentreren van de inkoop bij enkele leveranciers zodat grotere kortingen bedongen kunnen worden.
 - b Het aanpassen van een product zodat de bewerkingstijd korter wordt.
 - c Het sneller versturen van rekeningen voor verkochte producten.
 - d Het aanpassen van een product zodat het beter aansluit bij de wensen van de klant.

Paragraaf 1.3

- 1.7** Welke van de volgende uitspraken is juist?
- a** Omschakeling op andere activiteiten ligt bij ondernemingen gevoeliger dan bij non-profitorganisaties.
 - b** Non-profitorganisaties zijn economisch zelfstandig omdat zij 'bijdragen om niet' ontvangen.
 - c** Het geven van korting aan een vaste klant kan passen binnen het streven naar maximale winst.
 - d** Ondernemingen handelen binnen het budgetmechanisme, niet binnen het marktmechanisme.
- 1.8** Welke van de volgende beweringen is *niet* juist?
- a** De beoordeling van de effectiviteit is bij ondernemingen moeilijker dan bij non-profitinstellingen.
 - b** Ook non-profitinstellingen zullen ernaar streven zo efficiënt mogelijk te werken.
 - c** Collectieve goederen en diensten worden voortgebracht door de overheid omdat hiervoor het marktmechanisme niet werkt.
 - d** Een negatief resultaat houdt voor non-profitinstellingen niet automatisch in dat ze slecht gepresteerd hebben.
- 1.9** Welke van de volgende beweringen is juist?
- a** De winst is de maatstaf voor de efficiëntie van een non-profitorganisatie.
 - b** De winst is de maatstaf voor de effectiviteit van een non-profitorganisatie.
 - c** Het streven naar winst is geen doelstelling van een non-profitorganisatie.
 - d** Non-profitorganisaties ontvangen geen inkomsten van klanten.

Paragraaf 1.4

- 1.10** Welke van de volgende beweringen is *niet* juist?
- a** Een dienstverlenende onderneming koopt nauwelijks grondstoffen in.
 - b** Bij massaproductie wordt normaliter op voorraad gefabriceerd en niet op bestelling.
 - c** Een van de transformatiefuncties van de handel is die naar tijd.
 - d** Voor dienstverlenende ondernemingen zullen de personeelskosten meestal een niet belangrijk deel van de kosten uitmaken.
- 1.11** Een personenauto wordt in twee motorvarianten geleverd. Van welke vorm van productie is hier sprake?
- a** Stukproductie.
 - b** Serie-stukproductie.
 - c** Serie-massaproductie.
 - d** Massaproductie.
- 1.12** Welke van de volgende stellingen is juist?
- Stelling 1: Bij de groothandel is sprake van een 'business-to-business'-markt.
Stelling 2: Groothandels die in seizoenproducten handelen, vervullen een belangrijke functie in het kader van het overbruggen van verschillen tussen het tijdstip van productie en consumptie.
- a** Beide stellingen zijn juist.
 - b** Stelling 1 is juist, stelling 2 is onjuist.
 - c** Stelling 1 is onjuist, stelling 2 is juist.
 - d** Beide stellingen zijn onjuist.

Paragraaf 1.5

- 1.13** Waaruit bestaat een bedrijfskolom?
- a** Een aantal bedrijven dat eenzelfde productieproces uitvoert.
 - b** Een aantal bedrijven dat elkaar opvolgt bij de bewerking van een goed tot eindproduct.
 - c** Alle bedrijven die werkzaam zijn in een economische sector, bijvoorbeeld de industrie.
 - d** Elkaar beconcurrerende bedrijven die hetzelfde product vervaardigen.
- 1.14** Een groothandel neemt een detailhandelsbedrijf over. Met welk begrip wordt dit aangeduid?
- a** Conglomeraat.
 - b** Integratie.
 - c** Parallellisatie.
 - d** Fusie.
- 1.15** Een tankstation gaat ook de functie van afhaalpunt van postpakketten vervullen. Met welk begrip wordt dit aangeduid?
- a** Conglomeraat.
 - b** Integratie.
 - c** Parallellisatie.
 - d** Fusie.

Paragraaf 1.6

- 1.16** Met welk doel vormen bedrijven een kartel?
- a** Om voor gezamenlijk risico een nieuwe onderneming op te zetten.
 - b** Om door overname de concurrenten uit te kopen.
 - c** Samen sterker staan in onderhandelingen met de vakbonden.
 - d** Om de onderlinge concurrentie te beperken.
- 1.17** Bij welke marktform kan zich kartelvorming voordoen?
- a** Monopolie.
 - b** Oligopolie.
 - c** Volledige mededinging.
 - d** Alle genoemde marktvormen.
- 1.18** Wat is kenmerkend voor een joint venture?
- a** Twee bedrijven zetten samen een nieuw bedrijf op.
 - b** Een zelfstandig ondernemer sluit zich aan bij een keten.
 - c** Twee producenten maken prijsafspraken.
 - d** Vorming van een monopolie door twee bedrijven.