

SERIE
Bedrijfseconomie in breder verband

Introductie Basisbegrippen bedrijfseconomie & bedrijfsadministratie

A.W.W. Heezen



Noordhoff Uitgevers

Derde druk

Bedrijfseconomie in breder verband

**Introductie basisbegrippen bedrijfseconomie en
bedrijfsadministratie**

Serieoverzicht Bedrijfseconomie in breder verband

A.W.W. Heezen,

Introductie basisbegrippen
bedrijfseconomie en
bedrijfsadministratie

A.W.W. Heezen,

Introductie ondernemingsplan
en financiële besturing

Bedrijfseconomie in breder verband



Introductie basisbegrippen bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie

A.W.W. Heezen

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: iStockPhoto

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

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84316-8
ISBN 978-90-01-79771-3
NUR 782

Woord vooraf bij de derde druk

De veranderingen in het onderwijs volgen elkaar in een steeds sneller tempo op. 'In het middelbaar onderwijs wordt een groot beroep gedaan op de zelfwerkzaamheid van de student'. Het ligt voor de hand dat we in het hoger onderwijs, waarvoor dit boek is bestemd, deze lijn voortzetten. Ook in dit boek staat de zelfwerkzaamheid van de student voorop. De student moet in staat zijn nagenoeg geheel zelfstandig de onderwerpen die we behandelen, te bestuderen.

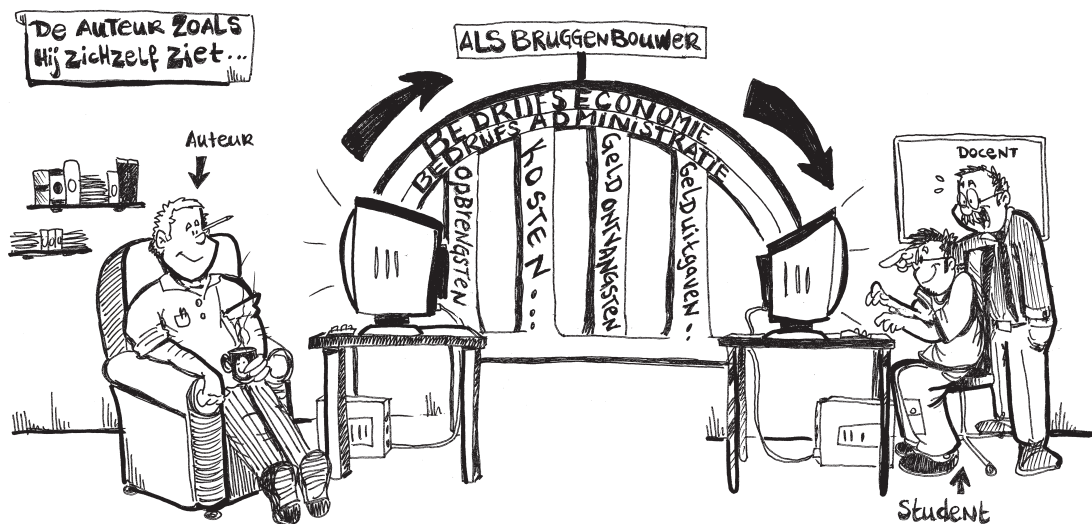
We gaan ervan uit dat de gebruikers van dit boek geen enkele voorkennis op het gebied van bedrijfseconomie en/of bedrijfsadministratie hebben. De belangrijkste basisbegrippen uit de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie bespreken we op een heldere en overzichtelijke wijze, waarbij we veelvuldig gebruikmaken van voorbeelden, artikelen uit de krant en illustraties in de vorm van cartoons. We hopen door deze aanpak de interesse voor de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie te wekken en de student aan te sporen zich verder in dit vakgebied te verdiepen.

Het schrijven van dit boek is geen eenmansactie maar een proces waarbij veel personen betrokken zijn. We danken onze collega's van de Economische Faculteit van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) voor hun opbouwende kritieken. In het bijzonder noemen we onze collega Peter Verwey die belangrijk inhoudelijk commentaar heeft gegeven bij de eerste druk. Daarnaast bedanken we de heer R. Pelgrim, controller bij fietsenfabrikant Gazelle, en het bestuur van studenten-café Lokaal '99 voor hun bijdrage aan de praktijkvoorbeelden. Ten slotte gaat een woord van dank uit naar Bram Bikker, student aan de Economische Faculteit van de HAN, die de conceptteksten van waardevol commentaar heeft voorzien.

De auteurs hopen met dit boek een brug te slaan tussen enerzijds de bedrijfseconomische theorie en anderzijds de onderwijssituatie waarin bedrijfseconomische vraagstukken een rol spelen. We zullen zien dat begrippen zoals opbrengsten, kosten, geldontvangsten en gelduitgaven daarbij belangrijke pijlers zijn. De cartoon op de volgende bladzijde brengt dat tot uitdrukking.

De auteurs gaan weer van hun vrije tijd genieten en hopen dat de student(e) met de hulp van zijn of haar docent wegwijs wordt in de wereld van de bedrijfseconomie. De internetsite bij dit boek (zie www.bedrijfseconomieinbrederverband.noordhoff.nl) speelt daarbij een belangrijke rol.

We vertrouwen erop dat deze introductie in de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie een goed inzicht geeft in de basisbeginselen van de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie en de lezer ertoe aanzet zich verder te verdiepen in deze vakgebieden. Hoewel bij het schrijven



van dit boek veel personen zijn betrokken, blijven de auteurs verantwoordelijk voor de inhoud. Zij stellen uw op- en aanmerkingen zeer op prijs. Deze kunt u richten aan Noordhoff Uitgevers, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen.

Arnhem, januari 2011

A.W.W. Heezen

Inhoud

Inleiding 9

1 De betekenis van bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie 11

- 1.1 Bedrijfseconomie 12
 - 1.2 Het bedrijf en zijn omgeving 21
 - 1.3 Bedrijfsadministratie en bedrijfseconomie 24
 - 1.4 Doelstelling van een organisatie 30
 - 1.5 Het besturen van een organisatie 32
 - 1.6 Waarom is het belangrijk iets van bedrijfseconomie te begrijpen? 38
- Samenvatting 40
Begrippenlijst 41
Meerkeuzevragen 42
Vraagstukken 43

2 Financiële overzichten 47

- 2.1 Financiële informatie 48
 - 2.2 Balans, winst- en verliesrekening en liquide middelen 53
 - 2.3 Boekhoudkundige verwerking van financiële feiten 63
 - 2.4 Samenhang tussen balans, winst- en verliesrekening en liquide middelen 66
 - 2.5 Algemene indeling van de balans en winst- en verliesrekening 80
 - 2.6 Balans-lezen 88
- Samenvatting 93
Begrippenlijst 94
Meerkeuzevragen 96
Vraagstukken 99

3 Bedrijfsresultaat, opbrengsten en kosten 111

- 3.1 Het financiële resultaat 112
 - 3.2 Goederen- en geldstromen 113
 - 3.3 Geldontvangsten en opbrengsten, gelduitgaven en kosten 118
 - 3.4 Grootboekrekeningen 128
 - 3.5 Verwerking van eigen en vreemd vermogen 136
 - 3.6 Berekening van het bedrijfsresultaat (EBIT) 145
 - 3.7 Belasting toegevoegde waarde (btw) 151
 - 3.8 Verwerking van financiële feiten 154
 - 3.9 Voorzieningen en kosten 160
 - 3.10 Opbrengsten 166
- Samenvatting 171
Begrippenlijst 172
Meerkeuzevragen 174
Vraagstukken 176

Uitwerkingen van de zelftoetsen zonder 196

Numerieke antwoorden van de vraagstukken 199

Register 203

Bedrijfseconomie in breder verband

De media verspreiden dagelijks berichten over allerlei bedrijfseconomische onderwerpen. Deze berichten kunnen bijvoorbeeld gaan over bedrijven die proberen hun financiële resultaten te verbeteren door kostenbesparingen of over de verwachte groei van de productie. Bedrijfseconomische onderwerpen zijn niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en daarom is het belangrijk enige kennis te hebben van de bedrijfseconomie. In deze eerste kennismaking streven we niet naar een allesomvattende behandeling van bedrijfseconomische vraagstukken. We beperken ons tot de hoofdzaken. In eerste instantie gaat het om het onderkennen van situaties waarin zich een bedrijfseconomisch probleem kan voordoen. Welke informatie hebben we nodig om het probleem goed in kaart te kunnen brengen? Waardoor is het probleem ontstaan en wat moeten we doen om het probleem op te lossen? Het zijn allemaal vragen waar de bedrijfseconomie zich mee bezighoudt.

In het moderne onderwijs zijn de opdrachten die de studenten moeten uitvoeren steeds vaker het uitgangspunt voor het opzetten van een onderwijsprogramma. Niet zozeer de afzonderlijke vakken maar het thema dat de studenten moeten bestuderen, staat centraal. Dat betekent dat studenten moeten leren over de schutting van een bepaald vakgebied heen te kijken. In deze serie geven we daartoe een eerste aanzet hetgeen ook in de naamgeving van de serie, *Bedrijfseconomie in breder verband*, tot uitdrukking komt.

Om bedrijfseconomische vraagstukken te kunnen oplossen, hebben we (financiële) informatie nodig. Bij bedrijven is de bedrijfsadministratie een belangrijke bron van deze financiële informatie. Daarin leggen we bijvoorbeeld vast over welke voorraden de onderneming beschikt, tegen welke prijzen deze goederen zijn ingekocht, van welke klanten de onderneming nog geld moet ontvangen en aan wie nog betaald moet worden. We zullen zien dat bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie veel met elkaar te maken hebben. Mede aan de hand van praktijkvoorbeelden en artikelen uit de krant lichten we de theorie van de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie toe. Daarbij geven we aan, welke oplossingen er zijn voor bepaalde bedrijfseconomische vraagstukken. Het boek beoogt een hoge mate van integratie tussen voorbeelden, praktijk, actualiteit en bedrijfseconomische en bedrijfsadministratieve theorie. We beperken ons daarbij tot de hoofdzaken. Allerlei verfijningen en verdiepingen van bedrijfseconomische en/of administratieve onderwerpen kunnen in een vervolgstudie aan de orde komen.

We concentreren ons op eenvoudige bedrijfseconomische problemen en op de mogelijke oplossingen daarvoor. Het maken van opgaven en het uitwerken van voorbeelden kunnen daarbij behulpzaam zijn. We houden een praktische benadering aan door voorbeelden te gebruiken die zowel uit de productieve als uit de dienstverlenende sector

afkomstig zijn. Het maken van bedrijfseconomische berekeningen is echter geen doel op zich. Een groot aantal opdrachten kan ook met behulp van Excel worden uitgewerkt. Deze opgaven hebben we voorzien van het internetsymbool ()

Zelfwerkzaamheid van de student is een belangrijk uitgangspunt bij het schrijven van deze onderwijsmethode. Dit blijkt ook uit de opzet van de internetsite, die bij dit boek behoort (zie www.bedrijfseconomieinbrederverband.noordhoff.nl). Op de internetsite staat een Excel-bestand met alle meerkeuzevragen. De student kan zijn antwoord in het Excel-bestand invullen. Bij een foutief antwoord volgt een suggestie voor verbetering of een verwijzing naar de theorie. Voor de meeste zelftoetsen en een aantal vraagstukken staat op de internetsite een stramien, dat kan worden gebruikt voor de beantwoording van de zelftoetsen en vraagstukken. Ook hier worden aanwijzingen gegeven als de student een onjuist antwoord geeft. Deze aanwijzingen kunnen betrekking hebben op een gedeelte van de theorie of op veelvoorkomende fouten. Hierdoor krijgt de internetsite een interactief karakter.

Om de zelfwerkzaamheid van de student verder te vergroten, lichten we de theorie toe met een groot aantal voorbeelden en zelftoetsen. Bovendien zijn de numerieke antwoorden van de vraagstukken achter in het boek opgenomen.

Introductie basisbegrippen bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie

Introductie basisbegrippen bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie bestaat uit drie hoofdstukken.

In hoofdstuk 1 bespreken we waarom het belangrijk is iets te weten over bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie. Dit belang blijkt onder andere uit de inhoud van het financiële gedeelte van de krant. Daarin komen we bijna dagelijks onderwerpen tegen die direct of indirect met bedrijfseconomie of bedrijfsadministratie te maken hebben. Denk bijvoorbeeld aan bedrijven die in de problemen zijn gekomen omdat hun kosten meer bedragen dan hun opbrengsten en die daardoor verlies lijden.

We moeten in staat zijn de financiële gegevens van bedrijven, die onder meer in de media verschijnen, te begrijpen. Daarvoor is inzicht in de bedrijfseconomie en de bedrijfsadministratie noodzakelijk.

In hoofdstuk 2 behandelen we de balans, de winst- en verliesrekening en het verloop van de liquide middelen. We bespreken de gegevens die deze overzichten bevatten, hoe deze overzichten tot stand komen en welke informatie daaruit kan worden afgeleid. Met andere woorden: wat is een balans, wat is een winst- en verliesrekening, wat zijn de verbanden tussen deze overzichten en hoe moeten we ze lezen?

In hoofdstuk 3 staat het belang en de berekening van het bedrijfsresultaat op de voorgrond. Maar we besteden ook aandacht aan de samenhang en het verschil tussen geldontvangsten en opbrengsten en aan de samenhang en het verschil tussen gelduitgaven en kosten.



De betekenis van bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie

1

- 1.1 **Bedrijfseconomie**
- 1.2 **Het bedrijf en zijn omgeving**
- 1.3 **Bedrijfsadministratie en bedrijfseconomie**
- 1.4 **Doelstelling van een organisatie**
- 1.5 **Het besturen van een organisatie**
- 1.6 **Waarom is het belangrijk iets van
bedrijfseconomie te begrijpen?**
 - Samenvatting**
 - Begrippenlijst**
 - Meerkeuzevragen**
 - Vraagstukken**

In het dagelijks leven en in de werksituatie kom je regelmatig situaties tegen waarbij bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie een rol (kunnen) spelen. Daarom is het belangrijk iets af te weten van deze vakken. Wat betekenen deze vakken en met welke onderwerpen houden ze zich bezig?

We lichten niet alleen toe wat we onder bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie verstaan, maar geven ook de verbanden aan tussen beide vakgebieden. Bovendien zullen we aantonen dat de inzichten uit de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie niet alleen van toepassing zijn op bedrijven maar ook op organisaties die niet naar winst streven zoals onderwijsinstellingen en ziekenhuizen.

Na bestudering van dit hoofdstuk moet je een globaal beeld hebben van de inhoud van de bedrijfseconomie en de bedrijfsadministratie en van de onderwerpen die daarbij aan de orde komen.

1.1 Bedrijfseconomie

Bedrijfseconomie

Wat we onder bedrijfseconomie verstaan is moeilijk in een paar woorden samen te vatten. Het begrip bedrijfseconomie is opgebouwd uit de woorden *bedrijf* en *economie*. We lichten eerst toe wat we onder bedrijf en economie verstaan. Later in deze paragraaf gaan we in op de drie deelgebieden van de bedrijfseconomie.

1.1.1 Bedrijven

Productieorganisatie

De taken die in de maatschappij worden verricht, zijn over een groot aantal organisaties verdeeld. Een bouwbedrijf houdt zich bezig met het bouwen van woonhuizen, bedrijfspanden enzovoort, terwijl een accountantskantoor administratieve diensten verleent aan particulieren en bedrijven. Een organisatie die productiemiddelen omzet in goederen en/of diensten noemen we een productieorganisatie. We spreken van productie als productiemiddelen worden omgezet in een product of dienst.

De productiemiddelen van een bouwbedrijf bestaan onder andere uit stenen, cement, kruiwagens, betonmolens, elektriciteit en de arbeidsinspanning van de werknemers, die in het product woonhuis of bedrijfspand worden omgezet. Een accountantskantoor gebruikt haar productiemiddelen (kantoorgebouw, computers, printers, vakliteratuur en de arbeidstijd van de accountants) om een dienst aan haar cliënten te verlenen in de vorm van een rapport of een advies.

Maar ook de brandweer zet productiemiddelen om in een dienst: het blussen van een brand of hulp bij een verkeersongeval. Toch is er een belangrijk verschil tussen deze voorbeelden van productieorganisaties. Het bouwbedrijf en het accountantskantoor zijn financieel-economisch zelfstandig, de brandweer is dat niet. Een organisatie is financieel-economisch zelfstandig als de *ingaaende geldstromen*, die voortvloeien uit de betalingen van klanten voor de geleverde producten en/of diensten, meer bedragen dan de *uitgaande geldstromen* die nodig zijn om deze producten en/of diensten te kunnen leveren.

Financieel-economisch zelfstandig

Het zal geen verbazing wekken dat het vak bedrijfseconomie met name gaat over bedrijven die we ook wel met de naam bedrijfshuishoudingen aanduiden.

Bedrijfshuishoudingen kunnen we onderverdelen in ondernemingen en overheidsbedrijven.

De kenmerken van een onderneming zijn:

- De gelduitgaven en geldontvangsten in verband met het omzettingsproces zijn onzeker.
- Er wordt gestreefd naar een zo groot mogelijke winst.

Overheidsbedrijven voldoen in principe niet aan deze twee kenmerken.

Het omzetten van productiemiddelen in producten of diensten is niet alleen voorbehouden aan bedrijfshuishoudingen in de *particuliere sector*. Het omzettingsproces (= transformatieproces) kan ook door de overheid worden uitgevoerd. Onder overheid verstaan we gemeenten, provincies en het Rijk (de Nederlandse Staat).

Overheidsbedrijf

We spreken van een overheidsbedrijf als het transformatieproces door de overheid op financieel-economisch zelfstandige wijze plaatsvindt, zoals bij het gemeentelijk vervoerbedrijf en het gemeentelijk energiebedrijf. De betaling (door de afnemers) aan een overheidsbedrijf is afhankelijk van de mate waarin van de prestaties van het overheidsbedrijf gebruik wordt gemaakt.

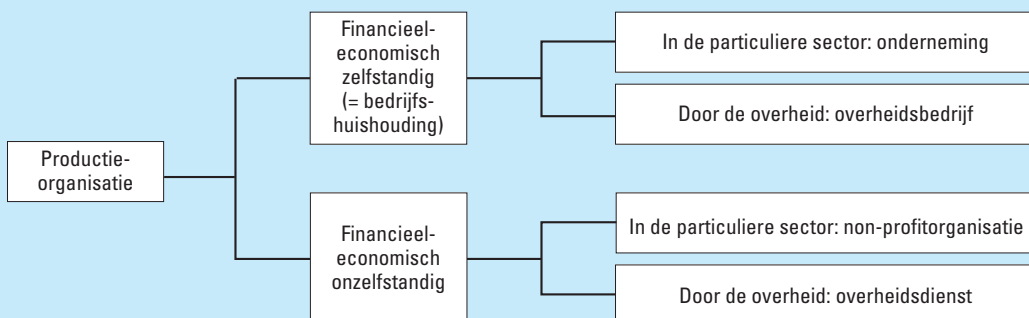
Financieel-economisch onzelfstandig

Naast overheidsbedrijven zijn er ook *overheidsdiensten*. 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 uit de algemene middelen (uit de opbrengst van de belastingen) en niet of slechts ten dele door hen die van de dienst gebruikmaken. Ook in de particuliere sector komen we productieorganisaties tegen die economisch onzelfstandig zijn en niet naar winst streven. We spreken dan van non-profitorganisaties. Voorbeelden daarvan zijn scholen, universiteiten, ziekenhuizen en bibliotheken.

Non-profit-organisaties

In figuur 1.1 geven we de verschillende soorten productieorganisaties weer.

Figuur 1.1 Indeling van productieorganisaties



Onderneming

In het spraakgebruik komen we het begrip bedrijf tegen in woorden zoals bouwbedrijf, installatiebedrijf en schildersbedrijf. Deze bedrijven streven naar winst en vallen in de categorie ondernemingen. Daarom gebruiken we het begrip bedrijf (zonder de toevoeging overheid) als synoniem voor het begrip onderneming.

Privatiseren

De overheid heeft de laatste jaren een groot aantal bedrijven, waaronder KPN (Koninklijke PTT Nederland) en de Nederlandse Spoorwegen, gepri-vatiseerd. Privatiseren houdt in dat de particuliere sector de exploitatie van overheidsbedrijven van de overheid overneemt (het overheidsbedrijf wordt een onderneming). Ook probeert de overheid overheidsdiensten, zoals onderwijs, minder afhankelijk te maken van de financiering door de overheid. Bovenstaande ontwikkelingen hebben er mede toe geleid dat bedrijfseconomische principes en redeneringen op een groter aantal organisaties van toepassing zijn geworden. Niet alleen bij productieorganisaties 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 steeds belangrijkere plaats gaan innemen.

Zelftoets 1.1

- Geef duidelijk de verschillen aan tussen een onderneming (= bedrijf), een overheidsbedrijf, een non-profitorganisatie en een overheidsdienst.
- Geef van iedere vorm van productieorganisaties een voorbeeld (dat nog niet in dit hoofdstuk is genoemd).

Om een indruk te geven met welke onderwerpen de bedrijfseconomie zich bezighoudt, geven we de volgende artikelen weer.

DSM ziet winst fors stijgen

Het Heerlense concern profiteert mede dankzij het brede portfolio van de aantrekkende economie. Toch waren beleggers niet blij.

VAN ONZE VERSLAGGEVER

Wouter Keuning

AMSTERDAM – Voor DSM, 's werelds grootste producent van vitaminen, was het tweede kwartaal van 2010 een van zijn beste ooit. Het Heerlense concern profiteerde optimaal van kostenbesparingen en van klanten die hun voorraden weer massaal aanvulden. Dat liet het concern dinsdag weten.

Topman Feike Sijbesma noemde de prestaties van het concern in het tweede kwartaal gisteren 'zeer goed'. Het concern zag zijn nettowinst stijgen van 10 miljoen euro in hetzelfde kwartaal vorig jaar tot 149 miljoen euro nu. De omzet lag met 2,27 miljard euro bijna eenderde hoger dan vorig jaar.

De activiteiten van het bedrijf in China namen het snelst toe. De omzet kwam er in het tweede kwartaal op 592 miljoen euro, ruim eenderde meer dan vorig jaar.

Op de farmaceutische tak van het concern na, die verscheidene antibiotica ontwikkelt, waaronder penicilline en amoxicilline, maakten alle bedrijfssonderdelen meer winst. Met name het onderdeel *nutrition* deed het goed in het afgelopen kwartaal. Het onderdeel van het bedrijf dat vitaminen en voedingssupplementen maakt, maar ook de ingrediënten voor UV-filters in zonnebrandcrèmes en voedingsenzymen voor de diervoederindustrie, noteerde een winst van 158 miljoen euro tegen 124 miljoen euro in 2009.

Bij de polymerenafdeling, die plastics en vezels maakt die toegepast worden van de auto- en de kledingindustrie tot de verpakkingsindustrie, was de toename van de winst nog sterker. Afgelopen kwartaal realiseerde dit onderdeel een winst van 54 miljoen euro, tegen 4 miljoen vorig jaar.

Mede dankzij het brede portfolio kon DSM profiteren van de aantrekkende economie. Veel klanten vulden in het afgelopen kwartaal versneld hun voorraden aan, volgens Sijbesma.

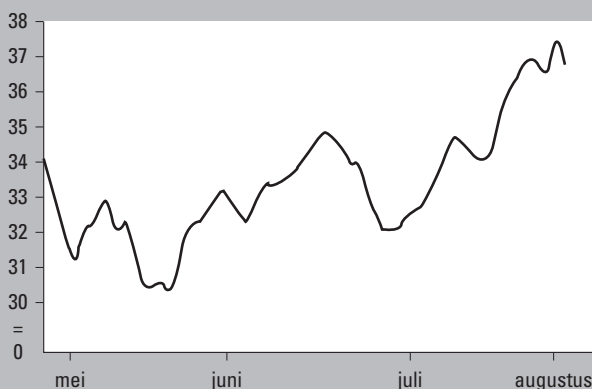
Bij al dat optimisme tekenden analisten wel aan dat het tweede kwartaal van 2009 uitzonderlijk slecht was. Verder verwacht DSM, juist omdat klanten hun voorraden nu weer op orde hebben,

dat de winst in de tweede helft van het jaar minder zal zijn dan in de eerste zes maanden.

Die boodschap schoot beleggers in het verkeerde keelgat. Ondanks de cijfers die beter waren dan analisten hadden verwacht, maakte DSM een forse klap op de beurs. Het aandeel werd 2,3 procent minder waard (net onder de 37 euro). Dat was de grootste daling sinds vijf weken.

Cijfers vallen slecht

Koers DSM in euro



Bron: Bloomberg

Bron: De Volkskrant, 4 augustus 2010

Toelichting Door kostenbesparingen en een toename van de omzet is de winst van DSM fors gestegen. De beleggers verwachten echter dat de winst in de toekomst weer zal gaan dalen, waardoor de beurskoers (ondanks de huidige winststijging) daalde met 2,3 procent.

Belangstelling studenten voor eigen bedrijf sterk toegenomen

VAN ONZE REDACTEUR
Amsterdam

Steeds meer studenten overwegen een carrière als zelfstandig ondernemer. Voor bijna twee derde van de studenten is het ondernemerschap een belangrijk deel van de beroepswens. Dat is een verdubbeling ten opzichte van drie jaar geleden.

Dat blijkt uit het onderzoek Onderwijs en Ondernemerschap van het onderzoeksbureau EIM dat demissionair staatssecretaris Marja van Bijsterveldt gisteren naar de Tweede Kamer heeft gestuurd.

Bijna een kwart van de studenten zegt op dit moment zeker ondernemer te willen worden. In 2007 gold dat voor slechts 17% van de studenten. Zo'n 40% van de studenten is reeds bezig met het opzetten van een eigen bedrijf of heeft al een onderneming.

Volgens Van Bijsterveldt laten de onderzoeksresultaten zien dat het Actieprogramma Onderwijs en Ondernemen de afgelopen jaren heeft gewerkt. 'Steeds meer studenten zien zichzelf als tamelijk ondernemend en hebben de wens om ondernemer te worden. Ook het aantal scholen dat ondernemerschap heeft verankerd in het onderwijs neemt toe', aldus Van Bijsterveldt.

Alleen het primair onderwijs blijft nog wat achter met de aandacht voor het ondernemerschap, constateert EIM. Dat komt onder meer doordat basisscholen zich moeilijk kunnen identificeren met het containerbegrip 'ondernemerschap'.

De staatssecretaris wijst er verder op dat studenten steeds vaker op bedrijfsbezoek gaan en dat docenten veel contacten met ondernemers blijken te hebben.

Volgens Van Bijsterveldt moet er niet te vroeg worden gejuicht: 'Er zijn de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet. Maar dat betekent niet dat we er zijn. Ook in 2011 zullen we ondernemerschap en ondernemend gedrag moeten blijven stimuleren.' Ze wil samen met betrokkenen uit het onderwijsveld nagaan hoe de aanbevelingen van EIM kunnen worden uitgewerkt. Zo kan volgens EIM de beeldvorming over ondernemerschap in met name het primair onderwijs beter, moeten er toetsen of metingen van de vorderingen komen en zouden ondernemende schooldirecteuren een belangrijke rol kunnen vervullen.

Actieprogramma Ondernemend leren

In samenwerking met het onderwijs en het bedrijfsleven stimuleren de ministeries van Economische Zaken, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit ondernemerschap in het onderwijs. Het actieprogramma Onderwijs en Ondernemen bestaat sinds het jaar 2000. Zie www.onderwijsonderneemt.nl.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 14 juli 2010

Toelichting Studenten die een zelfstandige onderneming willen starten, zullen zich ook moeten verdiepen in onderwerpen zoals opbrengsten en kosten. In de bedrijfseconomie komen onder andere deze onderwerpen aan de orde.

De kranten staan dagelijks vol met informatie waarin bedrijfseconomische of bedrijfsadministratieve aspecten worden genoemd. We raden de lezer daarom aan regelmatig de financiële pagina van de dagbladen te lezen. Daaruit zal blijken dat er een groot aantal onderwerpen is waarbij de bedrijfseconomie en/of bedrijfsadministratie een rol speelt.

1.1.2 Economie

Het woord bedrijfseconomie is opgebouwd uit de woorden bedrijf en economie. Wat een bedrijf is, weten we inmiddels. Maar wat verstaan we onder economie?

Economie gaat over het maken van keuzen. Personen en organisaties hebben vaak veel wensen of behoeften. De financiële middelen schieten doorgaans tekort om alle wensen in vervulling te laten gaan en in alle behoeften te voorzien. Er moeten keuzen worden gemaakt. Ook voor bijvoorbeeld studenten geldt dat ze moeten kiezen: gebruiken ze het beschikbare geld om te gaan stappen of om een nieuw mobieltje

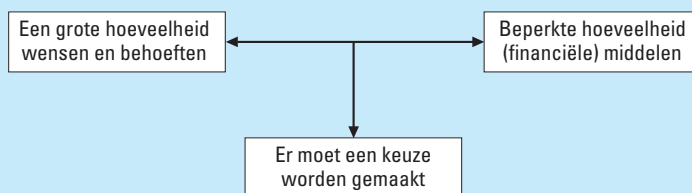
Economie

of studieboek te kopen? Ook zij kunnen een euro helaas maar één keer uitgeven.

De bedrijfseconomie houdt zich bezig met het maken van keuzes binnen een bedrijf, waarbij financiële aspecten (geld) een rol spelen. Zo kan de leiding van een bedrijf voor de vraag komen te staan een kapotte machine te laten repareren of een nieuwe machine aan te schaffen. Voordat een keuze wordt gemaakt, zal zij de kosten van het repareren en de kosten van een nieuwe machine met elkaar vergelijken. We geven de kern van de economie in figuur 1.2 weer.

Het keuzevraagstuk

Figuur 1.2 Het keuzevraagstuk



Economie wordt vaak ook in verband gebracht met welvaart. We maken nogal eens de fout te denken dat wanneer we over meer materiële zaken beschikken (we meer geld hebben) we ook welvarender zijn. Welvaart is een relatief begrip en hangt niet alleen af van materiële zaken.

Welvaart is de mate waarin we in onze behoeften kunnen voorzien. Tot deze behoeften behoren onder meer voeding, onderdak, kleding en vervoer, maar zeker ook de behoefte aan een gezond klimaat, gevoel van saamhorigheid (ergens bij willen horen, vriendschap) en liefde. Als we deze ruime definitie van welvaart gebruiken, maakt welzijn onderdeel uit van het begrip welvaart. Welzijn heeft dan betrekking op de niet-materiële zaken zoals contacten met de medemensen (vriendschap en liefde), behoefte aan vrije tijd en genieten van de natuur.

Om te illustreren dat meer materiële zaken niet per definitie leiden tot meer welvaart geven we de volgende uitspraak: 'Er bestaat geen groter ongeluk dan nooit genoeg krijgen' (Lau-tse, 570-490 voor Christus).

Ook het volgende artikel benadrukt dat geld niet gelukkig maakt.

Geld maakt niet gelukkig

VAN EEN ONZER VERSLAGGEVERS

Amsterdam – Het welvaartsniveau in een land heeft geen invloed op het gevoel van welbevinden van zijn inwoners. Dit blijkt uit wereldwijd onderzoek van Philips naar gezondheid en welzijn, dat vandaag gepubliceerd wordt.

De onderzoekers constateren dat 75% van de inwoners van de Verenigde Arabische Emiraten, Saoedi-Arabië en India hun eigen gezondheid en welzijn als goed tot zeer goed beoordeelt.

Het minst tevreden zijn mensen uit Taiwan, China, het Verenigd Koninkrijk en Japan waar minder dan 40% zich senang voelt. In Nederland is twee derde van de bevolking goed tot zeer goed te spreken over de persoonlijke gezondheid en welzijn, blijkt uit het onderzoek dat gehouden werd onder ruim 30.000 mensen uit 23 landen.

Bron: *De Telegraaf*, 11 november 2010

De bedrijfseconomie richt zich op keuzevraagstukken waarbij met name materiële zaken een rol spelen. Daarbij kunnen zeker ook milieu-aspecten en factoren die de arbeidsomstandigheden beïnvloeden aan de orde komen.

De naam bedrijfseconomie suggereert dat de inzichten uit de bedrijfseconomie alleen voor bedrijven van belang zijn. Niets is minder waar. Keuzevraagstukken waarbij financiële aspecten een rol spelen, komen we in allerlei organisaties tegen. Zo heeft een tennisvereniging bij de aanleg van een nieuwe tennisbaan bijvoorbeeld de keuze uit een gravelbaan en een baan van kunstgras. Bij de keuze uit deze alternatieven spelen zowel de kosten van het aanleggen van de baan als de jaarlijkse onderhoudskosten een rol. Bij het maken van de uiteindelijke keuze kunnen inzichten uit de bedrijfseconomie van pas komen.

Ook in de politiek krijgen bestuurders met keuzevraagstukken te maken. We geven enkele voorbeelden van politieke keuzevraagstukken.

Keuzevraagstuk	Kader: randvoorwaarden waarbinnen keuze gemaakt moet worden (politieke lijn, politieke grens, politieke ruimte)
Wel of niet betaald parkeren in de binnenstad?	Betaald parkeren uitsluitend in de winkelstraten, in de nabijgelegen straten en langs de singels.
Wat is het doel van parkeer-beleid?	Doel van beleid is het vergroten van de bereikbaarheid van de binnenstad (met x%) en het beperken van de parkeeroverlast (met y%).
Hoogbouw of laagbouw?	In centrum maximale bebouwingshoogte 30 meter en elders maximaal 8 meter.
Prioriteitstelling in jeugdbeleid – welke doelgroep krijgt de meeste aandacht?	70% van het budget voor jongeren in de leeftijdscategorie 4 tot 12 jaar en 30% voor de categorie 13 tot 18 jaar.
Wel of niet subsidiëren topsport/ betaald voetbal?	Gemeentelijk beleid vooral richten op breedtesport – met uitzondering van topsportlocatie voor zwemmen.
Prioriteit voor breedtesport of topsport?	Richtpunt (doelstelling): x% van de bevolking doet mee aan sportactiviteiten.
Bron: www.raadspraak.nl	

De bedrijfseconomische inzichten die we in dit boek behandelen, zijn in sommige situaties ook toepasbaar op overheidsorganisaties en andere organisaties die niet naar winst streven. Begrip van de bedrijfseconomie is daarom ook van belang voor studenten die later buiten het bedrijfsleven een werkkring vinden. Dit belang neemt toe naarmate meer organisaties op basis van een bedrijfseconomische benadering worden bestuurd.

1.1.3 Financial accounting

In de bedrijfseconomie hebben we de verschillende onderwerpen die aan de orde kunnen komen, in groepen ingedeeld. Het verstrekken van (financiële) gegevens aan belangstellenden buiten de eigen

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

Onvrede over controle SOx

Accountants geloven niet in 'Nederlandse' oplossing

JAN FRED VAN WIJNEN

DEN HAAG — Zes grote beursfondsen willen met de belangrijkste accountantskantoren om de tafel. De bedrijven vinden dat hun accountants te streng zijn in de toepassing van de Amerikaanse Sarbanes Oxley-wet ('SOx') voor corporate governance. Ook zouden de verschillende kantoren nogal afwijkende interpretaties hebben van deze wet.

Deze verschillen leiden tot onnodig hoge accountantsrekeningen, zo vindt KPN. Als zowel accountants als bedrijven zelf meer hun best doen voor een 'optimale toepassing van SOx-regels', dan zou dat de rekening fors verlagen. Bert Schijf, leider van het SOx-team van KPN, denkt aan minimaal 30% besparing op een rekening van (in 2005) €14,6 mln.

Het bedrijf heeft een inventarisatie van accountantspraktijken laten maken, in samenwerking met Simone Heidema van adviesbureau Corgwell. Het materiaal is verzameld bij onder meer KPN zelf, Aegon, ING, KLM en Elsevier (alle met een notering in de VS).

ING had vorig jaar een accountantsrekening van €56 mln, Aegon betaalde €25,8 mln.

Uit het onderzoek blijkt dat de ene accountant op sommige gebieden strenger is dan een andere accountant nodig acht. Zelfs binnen één kantoor komen verschillende interpretaties voor.

'De ene accountant vindt het voldoende om de controlesystemen in augustus voor de laatste keer in het boekjaar te testen', zegt Bert Schijf van KPN. 'De andere wil dat je het in december nog een keer doet. Dat

Onder controle

- Nederlandse fondsen met een notering in de VS moeten verklaren dat hun huishouding 'onder controle' is
- Accountants stellen uiteenlopende eisen aan zo'n verklaring
- KPN en vijf andere fondsen hebben de verschillen tussen accountants onderzocht
- Bedrijven rekenen op flinke kostenbesparing als iedereen dezelfde behandeling krijgt

is enorm duur, en het vergt een zware inspanning van het personeel.'

Erick Noorloos, senior consultant voor Sarbanes-Oxley bij KPN, zegt dat ook de reikwijdte enorm verschilt: 'Voor één accountant is het voldoende dat 50% van een jaarrekeningpost wordt afgedekt met controlemechanismen. De ander eist 80%. Dat maakt heel veel uit.'

Accountants hebben een eigen verantwoordelijkheid om de financiële risico's in kaart te brengen. Hun werkwijze wordt zeer gedetailleerd voorgeschreven door de Public Company Accounting Oversight Board, een onderdeel van beurstoezichthouder SEC dat toezicht houdt op accountants.

Ook in VS bestaat veel onvrede over de kosten van Sarbanes-Oxley. Het zou ook steeds meer buitenlandse ondernemingen afschrikken om een beroep te doen op de Ame-

rikaanse kapitaalmarkt. Daarom heeft de SEC in december nieuwe richtlijnen voorgesteld. Bedrijf en accountant krijgen meer vrijheid om te bepalen welke onderdelen in de interne financiële rapportage kwetsbaar zijn voor fraude of grote fouten. Op die onderdelen mogen ze hun controlesystemen toespitsen. In het komende kwartaal worden definitieve richtlijnen verwacht.

De SOx-expert van accountantskantoor KPMG, Philip Wallage, zou voorlopig geen eigen interpretatie adviseren: 'Ik zou afwachten', zegt hij, 'welke richtlijnen de Amerikanen opstellen. Het is en blijft een Amerikaans spel. En wij moeten ons wel aan hun regels houden.'

Ruud Dekkers, bestuurslid van PricewaterhouseCoopers, gelooft evenmin in een Nederlandse oplossing. 'Dat is een illusie', zegt hij, 'want het gaat om Amerikaanse regelgeving. Maar een gesprek lijkt me wel nuttig. Dat zou moeten gaan over de voordelen van Sarbanes-Oxley. Want ook al lijken de kosten hoog, de regels dwingen je wel om je bedrijfshuishouding veel efficiënter te maken.'

Dit jaar moeten buitenlandse beursfondsen in de VS voor het eerst hun SOx-verklaring deponeren. Daardoor zijn er veel aanloopkosten. KPN heeft voor dit eerste jaar een 'SOx-team' van 23 mensen opgericht. Amerikaanse beursfondsen hebben al twee keer een SOx-verklaring afgegeven.

De volledige resultaten van de inventarisatie onder de zes beursfondsen verschijnt in het maantnummer van vakblad De Accountant.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 16 januari 2007

Toelichting Ondernemingen waarvan de aandelen staan genoteerd aan een Amerikaanse effectenbeurs moeten aan strenge eisen voldoen (SOx). Dit leidt tot hoge kosten van de accountants die de jaarrekeningen van deze ondernemingen moeten controleren.

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 meer instanties en personen belangstelling hebben voor het resultaat van de onderneming. De externe belangstellenden moeten erop kunnen vertrouwen dat ondernemingen hun financiële resultaten op correcte wijze vaststellen en tijdig bekend maken. De overheid heeft daarom, met name voor grote ondernemingen, wettelijke eisen opgesteld, waaraan de informatievoorziening aan externen moet voldoen. In het voorgaande artikel komt een aantal aspecten van deze informatievoorziening aan de orde.

1.1.4 Management accounting

Managers in een organisatie hebben ook financiële informatie nodig om beslissingen te kunnen nemen. Zo zal de directie van een onderneming, voordat ze besluit een nieuw product op de markt te brengen, willen weten wat de verwachte opbrengsten en de verwachte kosten zijn. We geven een voorbeeld uit de krant.

Getronics gaat extra banen schrappen

Door een onzer redacteurs

ROTTERDAM, 30 juni. Automatiseringsbedrijf Getronics wil extra banen schrappen bij de divisie die datacentra beheert. Het gaat om 120 banen die verdwijnen in Apeldoorn, omdat werkzaamheden verplaatst worden naar goedkopere datacentra in India. Volgens een woordvoerder van Getronics zal het daadwerkelijk aantal gedwongen ontslagen 'aanzienlijk lager' uitvallen. Een aantal werknemers zou kunnen rekenen op een andere baan binnen Getronics Nederland.

Voor Huug Brinkers van Vakbond De Unie is het geen verrassing dat Getronics activiteiten wil verplaatsen. 'Er was in-

tern al wat gerommel. En vergeleken met concurrenten doet Getronics weinig aan *offshoring*.' Hij benadrukt dat er nog geen formeel besluit is genomen.

Getronics is sinds 2007 onderdeel van KPN en telt in Nederland zo'n 8.500 werknemers. In de afgelopen jaren is het bedrijf al ingrijpend gereorganiseerd en zijn veel onderdelen verkocht, onder meer aan Cap Gemini. De reorganisatie van de divisie datacenter is een extra ingreep. KPN is voornamelijk geïnteresseerd om werkplekbeheer te verkopen in combinatie met zakelijke telecomproducten. Getronics' resultaten vallen ech-

ter tegen: volgens de laatste kwartaalrapportage daalde de omzet van Getronics dankzij de verslechterde economie met 13 procent.

KPN sloot vandaag een nieuwe cao af met zijn werknemers. Het sociaal plan voor de Getronics-medewerkers in Apeldoorn is volgens vakbondsman Huug Brinkers nog gebaseerd op de oude kantonrechtformule, uit de tijd dat Getronics zelfstandig opereerde.

Bron: NRC Handelsblad, 30 juni 2010

Toelichting Het management van Getronics zal bij haar beslissing om bepaalde werkzaamheden naar goedkopere datacentra in India te verplaatsen onder meer de loonkosten in Nederland vergelijken met de loonkosten in India.

Het verstrekken van financiële informatie om beslissingen binnen een organisatie te onderbouwen, behoort tot het werkkterrein 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 van de fabriek waar het product wordt gemaakt als de grondstoffen en de 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.

■ Voorbeeld 1.1 Busonderneming

In dit voorbeeld gaan we uit van een vervoersmaatschappij (busonderneming) die het personenvervoer in een bepaalde regio verzorgt. De leiding (het management) van de busonderneming zal onder andere informatie vastleggen over het aantal bussen dat in gebruik is, het aantal kilometers dat met de bussen wordt gereden, het brandstofverbruik en de onderhoudskosten. Ook wil de manager informatie hebben over de inkomsten uit de abonnementen en de verkochte kaartjes. Deze informatie heeft hij nodig om zijn beslissingen te onderbouwen. Zo kan de manager bijvoorbeeld overwegen een bepaalde busverbinding op te heffen. De manager zal dan de kosten die het aanhouden van een bepaalde buslijn met zich meebrengt, willen vergelijken met de opbrengsten daarvan. Op basis van de vergelijking van de opbrengsten en de kosten kan hij een beslissing nemen. Het verstrekken van informatie aan managers om hun beslissingen te kunnen onderbouwen (waaronder informatie over kosten en opbrengsten), behoort tot het werkterrein van de management accounting.

1.1.5 Financiering

Financiering

Het vakgebied financiering is het laatste onderdeel van de bedrijfseconomie dat we hier kort toelichten. Om haar werkzaamheden te kunnen uitvoeren, heeft een onderneming een groot aantal zaken nodig zoals gebouwen, machines, kantoorinrichting en voorraden. Om deze zaken te kunnen aanschaffen, 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.

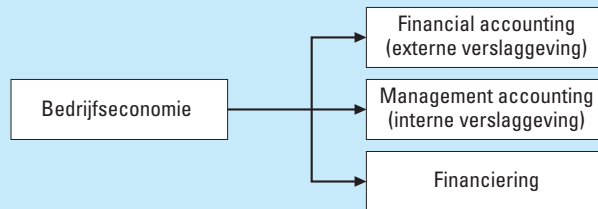
Vreemd vermogen

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

Bedrijfseconomie

We geven de verschillende onderdelen van de bedrijfseconomie kort weer in figuur 1.3.

Figuur 1.3 Vakgebieden binnen de bedrijfseconomie



Flink meer beursgangen in eerste kwartaal

AMSTERDAM – Het aantal bedrijven dat naar de beurs is gegaan, is in het eerste kwartaal van dit jaar flink gestegen in vergelijking met een jaar eerder. Wereldwijd gingen 267 ondernemingen naar de beurs vergeleken met 52 in het eerste kwartaal van 2009. Dat blijkt uit een vrijdag gepubliceerd onderzoek van Ernst & Young.

Met de beursgangen werd in totaal 53,2 miljard dollar (39,7 miljard euro) opgehaald in vergelijking met slechts 1,4 miljard dollar een jaar eerder. Dat kwartaal kende de laagste activiteit op

het gebied van beursgangen in tien jaar doordat veel bedrijven door de economische crisis huiverig waren om naar de aandelenmarkt te gaan.

Vertrouwen

‘Vanaf het vierde kwartaal van vorig jaar was het herstel van vertrouwen op de financiële markten zodanig dat er vanaf dat moment meer belangstelling was om een beursgang te doen’, aldus beursdeskundige René Coenradie van Ernst & Young.

Vooraf in Azië was de emissie markt volop in beweging in het eerste kwartaal.

Negen van de twintig grootste beursgangen werden in China, Japan en Zuid-Korea gedaan.

China was wereldwijd koploper met 109 emissies. In Europa gingen in het afgelopen kwartaal 39 bedrijven naar de beurs en in de Verenigde Staten waren dat er 25.

De grootste beursgang was die van de Japanse levensverzekeraar Dai-ichi Mutual Life Insurance. Dat bedrijf haalde in maart in Tokio omgerekend 8,2 miljard euro op. Dat was de grootste beursgang sinds die van creditcardbedrijf Visa in maart 2008.

Bron: www.nuzakelijk.nl, 9 april 2010

Toelichting In economisch ongunstige tijden zijn beleggers niet of minder gauw bereid eigen vermogen aan ondernemingen beschikbaar te stellen. Als de economische vooruitzichten verbeteren, zien we het aantal aandelenemissies (beursgangen) weer stijgen.



Zelftoets 1.2

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

1.2 Het bedrijf en zijn omgeving

Een bedrijf leidt geen geïsoleerd bestaan maar maakt deel uit van de maatschappij. De bedrijfsleiding moet rekening houden met een grote groep van individuen en instanties buiten de eigen onderneming. Zo zal men om een onderneming te mogen beginnen aan bepaalde wettelijke eisen moeten voldoen. Bovendien zal men rekening moeten houden met de belangen van de maatschappij als geheel, waarbij aspecten zoals geluidshinder en luchtverontreiniging een rol kunnen spelen. We geven hiervan een voorbeeld.

Bestelauto's krijgen CO₂-norm

Bestelauto's moeten minder broeikasgas CO₂ gaan uitstoten. Daarom komt er een maximumuitstoot voor nieuwe kleine bedrijfswagens. Demissionair minister Tineke Huizinga (Milieu) en haar collega's uit andere EU-landen bleken het daar maandag over eens bij EU-beraad in Brussel.

De uitstoot van bestelauto's is nu gemiddeld 203 gram per kilometer. Voorstel van de Europese Commissie is dat nieuwe bestelbussen hooguit 175 gram CO₂ per kilometer gaan uitstoten vanaf 2016. Vier jaar later mag dat nog slechts 135 gram zijn. Fabrikanten die te vervuilende bestelwagens verkopen, moeten een boete betalen.

De normen en jaartallen staan de komende maanden echter nog ter discussie. Autoproducerende landen zoals Duitsland, Frankrijk, Roemenië en Tsjechië willen meer tijd nemen voor invoering. Ze vinden bovendien de normen te ambitieus en de boetes te hoog.

Huizinga wil wel vasthouden aan het doel voor 2020 en zoveel mogelijk aan de eerdere doelen voor 2016. 'We moeten niet te ruimhartig zijn op de korte termijn, want anders halen we het doel voor 2020 niet.'

Het voorstel voor CO₂-eisen aan bestelauto's volgt op de CO₂-eisen voor nieuwe personenauto's, die Europa eerder invoerde. Gewone auto's mogen vanaf 2015 hooguit 130 gram CO₂ per kilometer uitstoten.

Ook bij dat besluit trapt de autoproducerende landen op de rem. EU-commissaris Connie Hedegaard (Klimaat) zei daarom niet verbaasd te zijn door de tegenstand van dezelfde landen tegen het vervolgvorstel. 'We zullen de argumenten bekijken. Maar ik zeg er wel bij: hoe later de CO₂-eis voor bestelauto's ingaat, hoe meer we op andere zaken CO₂-uitstoot moeten beperken. Anders halen we ons algemene Europese doel voor 2020 niet.'

Milieuorganisatie Greenpeace vreest dat de EU-landen de tegenstribbelende fabrikanten ontzien. 'Dat helpt de vernieuwing helemaal niet', zegt Franziska Achterberg. 'Na jaren van stilstand toont de auto-industrie eindelijk wat beweging naar meer brandstofbesparing. De EU moet een hoge standaard zetten om dit momentum niet te verliezen.'

Het Europe Parlement stemt naar verwachting in september over het plan.

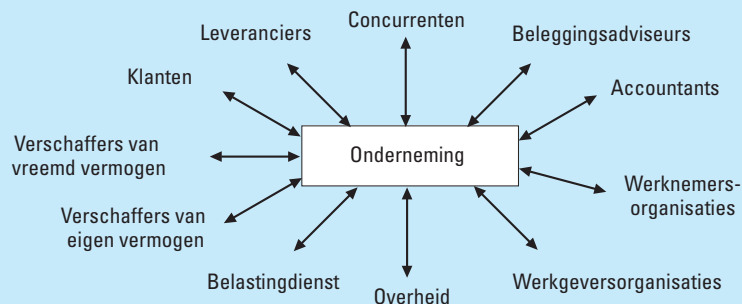
Bron: *De Volkskrant*, 15 maart 2010

Toelichting De regels die de overheid opstelt, bepalen mede de eisen waaraan een product moet voldoen en zijn van invloed op de kostprijs van het product.

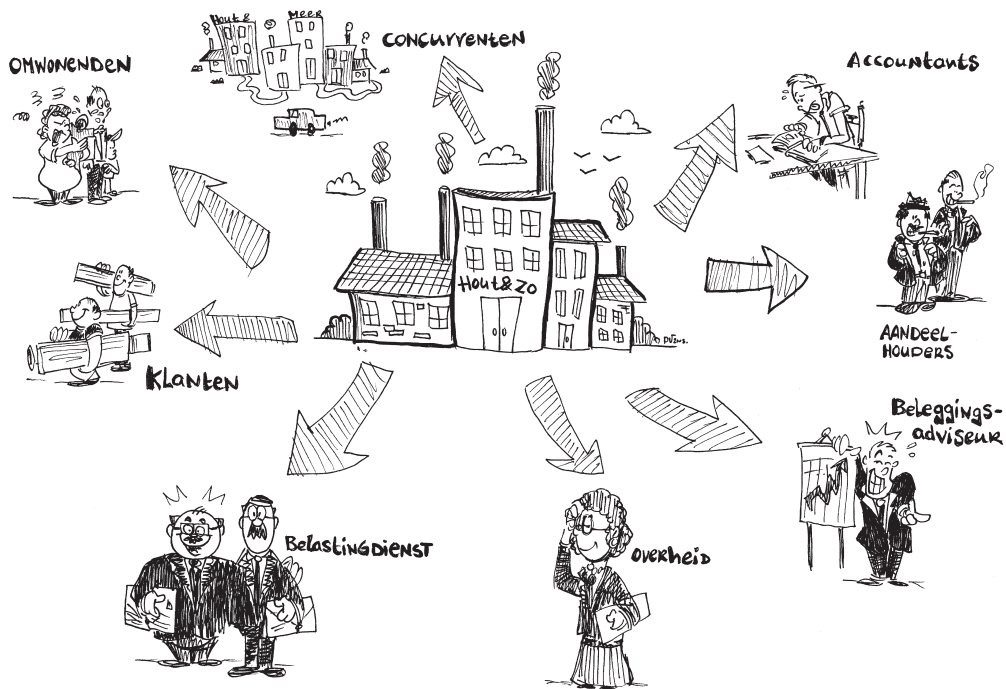
Externe relaties

In voorgaande artikelen zijn slechts enkele externe relaties waarmee een onderneming te maken kan krijgen, beschreven. In figuur 1.4 geven we een overzicht van de belangrijkste externe relaties van een onderneming.

Figuur 1.4 De onderneming en haar externe relaties



Uit de vorm van de pijlen blijkt dat de contacten tussen de onderneming en haar omgeving een tweerichtingsverkeer is: van binnen naar buiten en van buiten naar binnen. Zo verstrekt een onderneming informatie aan personen en instellingen buiten de onderneming (externe relaties) en ontvangt ze ook informatie van deze externe relaties.



■ Voorbeeld 1.2

Ga voor ieder van de externe relaties uit figuur 1.4 na welke economische informatie zij gebruiken en op welk deelgebied van de bedrijfseconomie (management accounting, financial accounting of financiering) deze informatie betrekking heeft.

Uitwerking

Relatie	Soort informatie die de genoemde relatie mogelijk gebruikt	Vakgebied ¹
Klanten	• Gegevens over de producten en/of diensten die worden aangeboden, zoals prijs en artikelomschrijving	MA
	• Gegevens over leveringsvoorwaarden	MA
Leveranciers	• Gegevens over de kredietwaardigheid van de onderneming	FA
Verschaffers van vreemd vermogen	• Gegevens over de kredietwaardigheid van de onderneming (om te beoordelen of de onderneming de rente en aflossing van leningen kan betalen)	Fi
Verschaffers van eigen vermogen (bijvoorbeeld aandeelhouders)	• Gegevens over de winstgevendheid van de onderneming	FA
	• Gegevens over belangrijke investeringen	Fi

Relatie	Soort informatie die de genoemde relatie mogelijk gebruikt	Vakgebied ¹
Werknemers-organisaties	Gegevens op basis waarvan de arbeidsomstandigheden en de werkgelegenheid kunnen worden beoordeeld	FA
Overheid	Gegevens over de activiteiten die de onderneming uitvoert en de (gevaarlijke) stoffen die daarbij mogelijk vrijkomen (milieuaspecten)	FA
Belastingdienst	Gegevens over de bedrijfsresultaten en bezittingen van de onderneming	FA
Beleggingsadviseurs	Informatie over de financiële resultaten van de onderneming	FA
Accountants	Financiële gegevens die nodig zijn voor het opstellen van balans, resultatenrekening enzovoort	FA
Werkgevers-organisaties	- Gegevens over de arbeidsvoorwaarden - Gegevens over de omvang van de bedrijfs-activiteiten	FA FA
Concurrenten	Gegevens over die gebieden waarop de concurrenten mogelijk kunnen samenwerken (bijvoorbeeld een gezamenlijke reclamecampagne voor de branche)	MA

¹ Financial accounting = FA
Management accounting = MA
Financiering = Fi

1.3 Bedrijfsadministratie en bedrijfseconomie

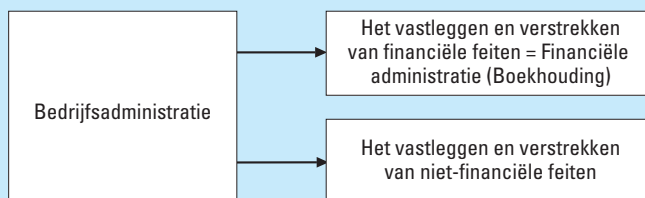
Naast het vakgebied van de bedrijfseconomie is er ook het vakgebied bedrijfsadministratie.

Bedrijfsadministratie

Onder *bedrijfsadministratie* verstaan we het vastleggen en verwerken van *financiële en niet-financiële* gegevens. Zo zal een bedrijf bijvoorbeeld vastleggen van welke afnemers men nog geld te vorderen heeft en aan welke toeleveranciers men nog geld moet betalen. Daarbij wordt ook geregistreerd welk bedrag nog ontvangen of nog betaald moet worden. Dit zijn voorbeelden van het vastleggen van financiële gegevens. We noemen dit ook wel *financiële administratie of boekhouden*. Maar een bedrijf zal ook vastleggen welke werknemers ziek zijn, wanneer ze zich ziek hebben gemeld en hoelang ze ziek zijn. Bovendien worden de verjaardagen en de datum van indiensttreding van de werknemers in de administratie vastgelegd. Het registreren van ziekte, verjaardagen en datum van indiensttreding zijn voorbeelden van het vastleggen van niet-financiële gegevens. Figuur 1.5 geeft deze aspecten van de bedrijfsadministratie schematisch weer.

Financiële administratie

Figuur 1.5 **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 het cijfermateriaal voor berekeningen en analyses op basis waarvan managers beslissingen kunnen nemen. De administratie levert in dat geval de basisgegevens voor de management-informatie. In de administratie wordt onder andere vastgelegd wat de omvang en samenstelling van de verschillende soorten voorraden zijn. Zo worden in een productieonderneming de voorraden grondstoffen, halffabrikaten en eindproducten in de administratie bijgehouden.

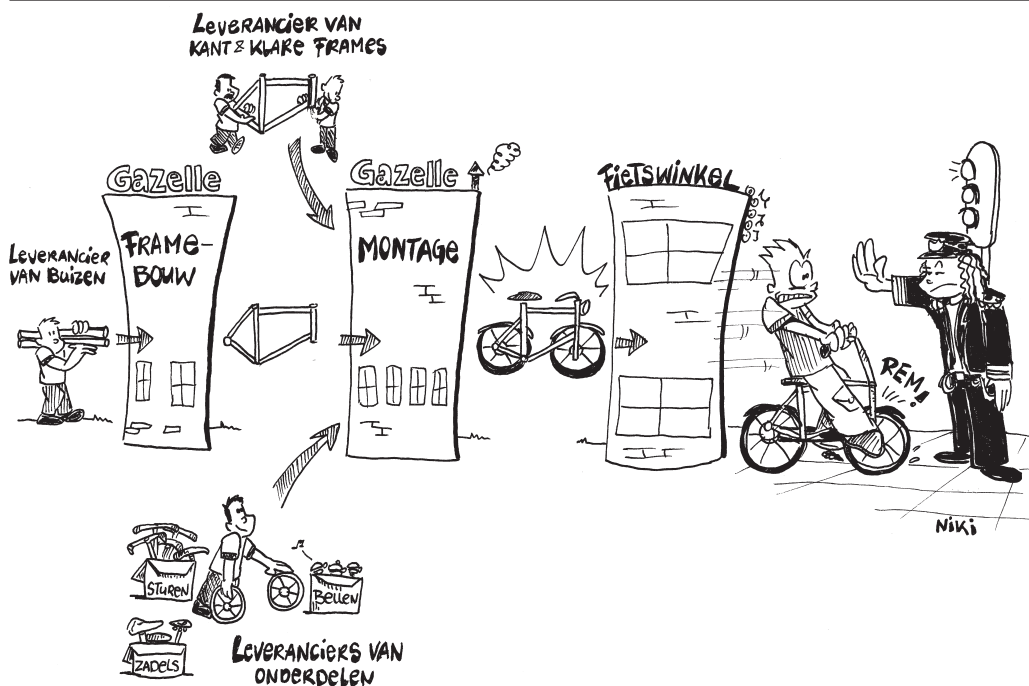
We geven een voorbeeld aan de hand van fietsenfabrikant Gazelle. Gazelle, opgericht in 1902, geniet landelijke bekendheid als fabrikant van fietsen. Op 3 september 2005 bereikte de totale productie van Gazelle (gemeten vanaf de oprichting) 12 mln fietsen. De heer Pelgrim, controller bij Gazelle, licht toe hoe de productie van een fiets in zijn werk gaat.



De heer Pelgrim op een van de Gazelle-producten.

‘Om een fiets te kunnen maken, moet achtereenvolgens een groot aantal activiteiten worden uitgevoerd. Er moeten buizen worden ingekocht waaruit frames voor de fietsen worden gemaakt. Het is ook mogelijk bij toeleveranciers kant-en-klare frames in te kopen. Aan het frame moeten de wielen en banden, de tandwielen, de ketting, het stuur, de trappers, de spatborden, het zadel enzovoort worden bevestigd om er een fiets van te maken. Aan het einde van iedere fase van het productieproces controleert Gazelle het tussenproduct. Uiteindelijk verlaat iedere Gazelle na een grondige eindcontrole de fabriek.’

Productieproces van een fiets



De cartoon van het productieproces van een fiets geeft een indruk van de gang van zaken bij fietsenfabrikant Gazelle. Tussen iedere fase van het productieproces wordt een voorraad aangehouden; er is een voorraad buizen, een voorraad frames, een voorraad onderdelen en een voorraad fietsen. Agent Niki controleert of de fiets niet is gestolen. Diefstal van fietsen komt ook in Nederland helaas maar al te vaak voor. Daarom voorziet Gazelle haar fietsen van speciale sloten.

Het vaststellen van de productieomvang is een managementbeslissing waarbij rekening wordt gehouden met beginvoorraden en verkoopverwachtingen. De commerciële afdeling zal een schatting maken van de toekomstige verkopen terwijl de bedrijfsadministratie de gegevens over de voorraden aanlevert. Zo zal de productiechef bij Gazelle tijdig willen weten hoeveel en welke typen buizen er in voorraad zijn. Hij kan dan beoordelen of er voldoende buizen in voorraad zijn om de vereiste hoeveelheid frames te kunnen bouwen. Zo niet, dan zal hij buizen bijbestellen of besluiten kant-en-klare frames in te kopen.

Inkoopfactuur

Magazijnontvangstbon

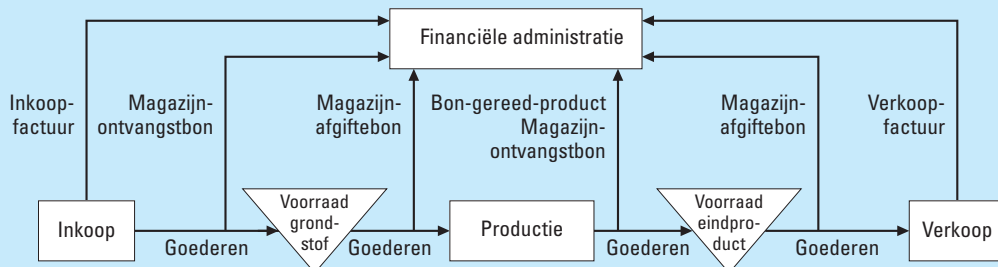
Magazijnafgiftebon

Bon-gereed-product

Verkoopfactuur

In de financiële administratie volgen we de goederenstroom vanaf het moment van inkoop tot en met het moment van verkoop (het logistieke proces wordt op de voet gevolgd). De verschillende fasen die een product tijdens dit logistieke proces doormaakt, worden door middel van allerlei bonnen vastgelegd. Ondernemingen die goederen inkopen, krijgen daarvan een *inkoopfactuur*. Op de inkoopfactuur staan vermeld de leverancier, de datum, de omschrijving van de goederen, het aantal en de prijs. Deze gegevens worden in de financiële administratie vastgelegd. Op het moment dat de ingekochte goederen in het magazijn worden opgeslagen, wordt een *magazijnontvangstbon* uitgeschreven. Deze bon wordt naar de financiële administratie gestuurd en daar verwerkt. De gegevens van de inkoopfactuur en de magazijnontvangstbon worden met elkaar vergeleken. Een *magazijnafgiftebon* wordt opgesteld op het moment dat de grondstoffen van het grondstoffenmagazijn naar de productieafdeling gaan. Wanneer de eindproducten gereed zijn, wordt daarvan een *bon-gereed-product* opgesteld en worden de goederen naar het magazijn gereed product gestuurd. Daarvan wordt een *magazijnontvangstbon* gemaakt. Bij de verkoop van goederen wordt een *verkoopfactuur* opgesteld. Op het moment dat de verkochte eindproducten het magazijn verlaten, wordt een *magazijnafgiftebon* opgesteld. De gegevens die op de verschillende bonnen staan vermeld, worden in de financiële administratie vastgelegd. In figuur 1.6 geven we schematisch de administratieve vastleggingen van de logistieke processen binnen een productiebedrijf weer.

Figuur 1.6 Relatie financiële administratie en logistieke processen



In de financiële administratie volgen we de goederenstromen in een organisatie op de voet. Voor handelsondernemingen kunnen we vergelijkbare figuren opstellen. Daarin ontbreekt dan echter het onderdeel productie.

Debiteurenadministratie

De volgende foto is genomen op de debiteurenadministratie van fietsenfabrikant Gazelle. De debiteurenadministratie houdt bij van welke afnemers welke bedragen zijn te vorderen en wanneer de betalingen zijn ontvangen. Gazelle neemt zelf contact op met debiteuren die achter zijn met betalen om te informeren naar de reden van de betalingsachterstand.



Computers, internet- en telefoonverbindingen zijn hulpmiddelen bij het voeren van een financiële administratie zoals ook uit deze foto blijkt.

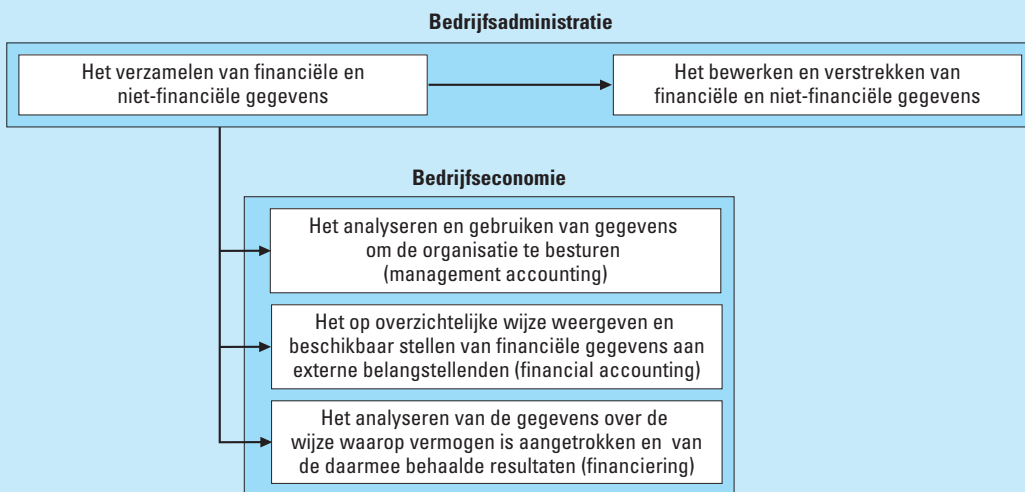


Zelftoets 1.3

Probeer je een concreet productiebedrijf voor te stellen en beschrijf in eigen woorden de goederenstromen zoals die in figuur 1.6 globaal zijn weergegeven. Geef daarbij aan wat zoal in de financiële administratie wordt vastgelegd.

We hebben toegelicht wat we onder bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie verstaan en waarmee deze vakgebieden zich bezighouden. De relaties tussen deze verschillende vakgebieden of onderdelen daarvan, geven we in figuur 1.7 weer.

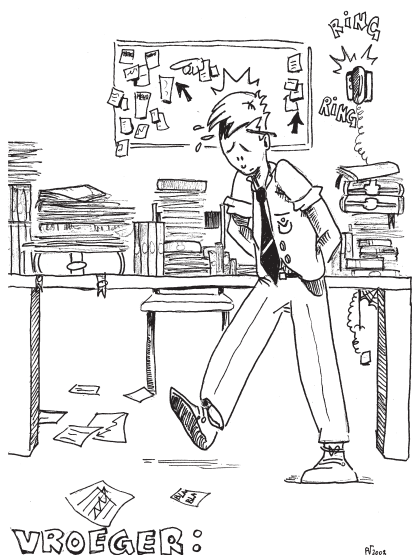
Figuur 1.7 Relaties tussen bedrijfsadministratie en bedrijfseconomie



Boekhouding Bedrijfsadministratie

De wijze waarop financiële gegevens in de bedrijfsadministratie worden verwerkt, kunnen het inzicht in bepaalde bedrijfseconomische begrippen verhelderen. We zullen daarom waar nodig aandacht schenken aan de administratieve verwerking van bepaalde financiële feiten. Daaruit zal blijken dat de bedrijfsadministratie en de bedrijfseconomie nauw met elkaar zijn verbonden. Naast het begrip bedrijfsadministratie komen we het begrip boekhouding tegen. Met de boekhouding bedoelen we de vastlegging van alleen financiële gegevens terwijl de bedrijfsadministratie zowel het vastleggen van financiële als niet-financiële gegevens omvat. Het begrip bedrijfsadministratie is ruimer dan het begrip boekhouding.

Boekhouden vroeger: veel papierwerk



Boekhouden nu: met de computer



■ Voorbeeld 1.3

Geef het verschil en de samenhang aan tussen management accounting, financial accounting, financiering en bedrijfsadministratie. Zijn deze begrippen duidelijk te onderscheiden of zijn er ook overlappingen?

Uitwerking

De vakgebieden management accounting, financial accounting en bedrijfsadministratie hebben verschillende overlappingen. Hoewel we in de theorie een duidelijk onderscheid maken, is de scheidslijn in de praktijk niet altijd even duidelijk. Zo wordt in de bedrijfsadministratie allerlei informatie over kosten vastgelegd en verwerkt, die we ook gebruiken voor het besturen van de organisatie (management accounting) of voor het opstellen van de winst- en verliesrekening die aan belangstellenden buiten de eigen organisatie beschikbaar wordt gesteld (financial accounting). De bedrijfsadministratie vervult in feite een dienst voor zowel de management accounting als de financial accounting.

Om leiding te kunnen geven aan de verkoopafdeling zijn verkoopmanagers in het bijzonder geïnteresseerd in de behaalde omzetten. Het analyseren en gebruiken van omzetgegevens om sturing aan de onderneming te kunnen

geven, valt onder de management accounting. Maar ook belangstellenden buiten de organisatie (externen) zijn geïnteresseerd in deze gegevens, die daarom ook aan hen beschikbaar zullen worden gesteld (financial accounting). Een ander voorbeeld ontleen we aan het vakgebied financiering, dat zich onder andere bezighoudt met de samenstelling van het vermogen. Daarbij gaat het om de gewenste omvang van het totale vermogen, de verdeling daarvan over eigen en vreemd vermogen en de voorwaarden waartegen dit vermogen kan worden aange-trokken. De gegevens over de omvang van het vermogen, de te betalen rente over het vreemd vermogen en de verrichte aflossingen worden ook in de bedrijfsadminis-tratie vastgelegd en aan externen bekend gemaakt (financial accounting). Uit deze voorbeelden blijkt dat dezelfde financiële gegevens zowel in de bedrijfsadministratie, de management accounting, de financiering als in de financial accounting een rol kunnen spelen.



1.4 Doelstelling van een organisatie

In een organisatie werken verschillende personen samen. Deze personen hebben ieder hun persoonlijke belangen maar ze moeten ook de belangen van de organisatie dienen. We gaan ervan uit dat de persoonlijke belangen van de medewerkers binnen een organisatie ondergeschikt zijn aan de doelstelling van de organisatie. Tot de medewerkers van een onderneming behoren zowel de productiemedewerkers en het verkooppersoneel als het management. De persoonlijke belangen van individuele medewerkers mogen de realisatie van de doelstelling van de organisatie niet in de weg staan. Zo zal de directeur van een onderneming die naar (zoveel mogelijk) winst streeft, zichzelf geen extreem hoge beloning mogen toekennen. Een hoog salaris voor de directeur heeft een ongunstige invloed op de hoogte van de winst van de onderneming. Daar staat tegenover dat een lage beloning de motivatie van de directeur om zich in te spannen voor de organisatie ernstig kan

aantasten. Uiteindelijk kan dit een negatieve invloed op de hoogte van de winst hebben.

De doelstelling van een organisatie moet regelmatig en duidelijk met alle participanten worden gecommuniceerd. Iedereen binnen de organisatie moet van de doelstelling op de hoogte zijn zodat iedereen zijn handelen op deze doelstelling kan afstemmen. De doelstelling van de organisatie is de leidraad voor ieders handelen binnen de organisatie.

Ondernemings- doelstelling

We geven een voorbeeld van een ondernemingsdoelstelling, die we ontleen aan het jaarverslag van Koninklijke BAM Groep. BAM is een bouwmaatschappij op het gebied van utiliteitsbouw, woningbouw, vastgoed en infrastructuur. Aan het jaarverslag van BAM over 2009 ontleen we de volgende passages over de financiële doelstellingen voor het jaar 2012:

‘Indien de wereldwijde economische crisis in 2009 het dieptepunt zou hebben bereikt, zou de bouwsector – rekening houdend met het na-ijl-effect – vanaf 2011 herstel vertonen. Uitgaande van deze situatie hanteert BAM als financiële doelstellingen:

- een omzet van circa €9 miljard (exclusief acquisities)
- een resultaat voor belastingen van 4 procent van de omzet
- een solvabiliteit van 25 procent
- een sterke afname van de netto-schuld en het werkkapitaal.

De haalbaarheid van deze doelstellingen wordt in belangrijke mate bepaald door de marktomstandigheden en economische ontwikkelingen. De Koninklijke BAM Groep wil de aandeelhouders een solide winst bieden, die resulteert in een aantrekkelijk dividend en een waardevermeerdering van de aandelen.’

Om de doelstellingen onder de aandacht van de medewerkers te brengen, kan de leiding van een organisatie bijeenkomsten (vergaderingen) houden waarin de doelstellingen worden toegelicht. Het komt ook voor dat de leiding in aparte notities of in de personeelskrant haar visie op de gang van zaken binnen de organisatie weergeeft, waarbij zij ook het belang van de organisatie kan toelichten.

Communicatie over de doelstellingen van de organisatie, coördinatie van de activiteiten en samenwerking tussen de verschillende medewerkers zijn noodzakelijk om een organisatie als een samenhangend geheel te laten werken. Zonder communicatie, coördinatie en samenwerking kan een organisatie ontaarden in een chaos, waarbij de verschillende individuen slechts hun persoonlijke belangen nastreven.

De doelstelling is niet voor iedere organisatie gelijk maar kan van organisatie tot organisatie verschillen. Een onderneming zal in het algemeen het behalen van een zo groot mogelijke winst als doelstelling hebben. Een ziekenhuis streeft echter naar het aanbieden van optimale medische zorg voor de patiënten binnen haar werkgebied (dit alles binnen de beschikbare financiële mogelijkheden). Naast eventuele financiële beperkingen moet bij het nastreven van de doelstelling ook rekening worden gehouden met de belangen van andere groeperingen in de maatschappij (de omgeving). Zo zal rekening moeten worden gehouden met wettelijke voorschriften (bijvoorbeeld

milieuwetgeving, arbovoorschriften, Hinderwet enz.), met de eisen van de werknemersorganisaties en met de wensen van de consumenten.

Ondernemen is een dynamisch gebeuren. De ondernemer moet steeds weer reageren op veranderingen in de markt, wijzigingen in de wet- en regelgeving en kostenveranderingen. In sommige gevallen zijn ingrijpende maatregelen nodig en dan spreekt men van een reorganisatie. Ook in het volgende artikel is daar sprake van. De door kabelproducent Draka doorgevoerde reorganisaties werpen blijkbaar hun vruchten af.

Draka stelt winstprognose fors hoger bij

Kabelmaker positief over markt

VAN ONZE REDACTEUR

AMSTERDAM — De Amsterdamse kabelproducent Draka is een stuk positiever gestemd over de rest van het jaar. Het beursgenoteerde bedrijf heeft gisteren zijn winstverwachting voor dit jaar met ruim 30% verhoogd.

Draka verwacht dat de nettowinst buiten eenmalige posten zal uitkomen op ten minste €45 mln. Bij de presentatie van de halfjaarcijfers sprak het bedrijf nog van een winst van ten minste €34 mln. Het bedrijfsresultaat buiten eenmalige posten zal volgens Draka minstens €88 mln bedragen. Eerder had het bedrijf gerekend op €78 mln.

Beleggers reageerden gisteren zeer verheugd op de hogere winstverwachting. Het aandeel Draka, onderdeel van de ASX-index, sloot 5,0% hoger, na een piek van 6,3% eerder op de dag.

Ook analisten waren positief gestemd. Paul Linssen van Petercam verhoogde zijn advies voor het aandeel van 'reduce' naar 'add'. 'Deze trading update laat zien dat

het bedrijf de zaken goed in de hand heeft', aldus Linssen. Volgens Jan Willem Berghuis van Kempen & Co zijn de hogere verwachtingen het gevolg van geslaagde reorganisaties bij Draka.

De Amsterdamse kabelproducent profiteert naar eigen zeggen van de aantrekkelijke vraag naar kabels, met name in Europa. Ook heeft Draka er baat bij dat de grondstoffenprijzen min of meer zijn gestabiliseerd. De afgelopen jaren had het bedrijf veel last van de snel stijgende koperprijs. Mede daardoor belandde Draka toen in de rode cijfers.

De anderhalf jaar geleden ingezette reorganisatie werpt volgens het bedrijf inmiddels haar vruchten af. De divisie Cableteq, producent

van onder meer lagespanningskabels en kabels voor de auto-industrie, bespaart dit jaar naar verwachting zo'n €15 mln op de kosten. Ook profiteert het onderdeel van de verkoop van producten met hogere marges zoals halogeenvrije, brandvertragende lagespanningskabels.

Bij de divisie Comteq, die communicatiekabels maakt, moeten de meeste kostenbesparingen nog gemaakt worden. Draka verwacht dat een reorganisatie van de Europese activiteiten volgend jaar €5 mln oplevert en vanaf 2008 €12 mln per jaar.

Overigens zal de reorganisatie dit jaar nog flink op de winst drukken. Draka verwacht over het hele jaar eenmalige lasten van €25 mln, die voor het grootste gedeelte veroorzaakt worden door reorganisaties. Daardoor zal de winst inclusief eenmalige posten dit jaar uitkomen op rond de €20 mln.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 17 januari 2007

Toelichting Veel ondernemingen hebben als doelstelling het behalen van een zo hoog mogelijke winst. Gunstige resultaten hebben een positief effect op de waarde van de onderneming.

1.5 Het besturen van een organisatie

Als de doelstelling van een organisatie bekend is en helder is geformuleerd, kan het management (directie en leidinggevenden) beginnen met het ontwikkelen van een beleid dat erop is gericht de doelstelling te

realiseren. Er moeten allerlei plannen gemaakt en uitgevoerd worden, die uiteindelijk moeten uitmonden in de realisatie van het gestelde doel.

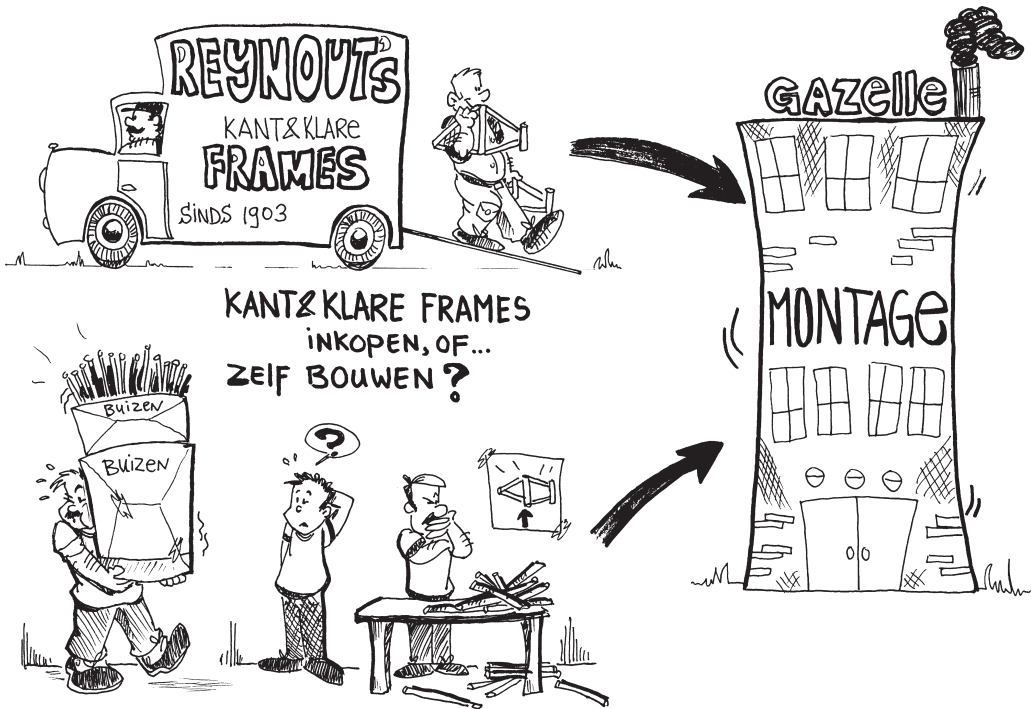
Tijdens de uitvoering van de plannen zal de leiding van de organisatie 'de vinger aan de pols willen houden'. Regelmatig zal het management nagaan of de behaalde resultaten in overeenstemming zijn met de gemaakte plannen. Als de behaalde resultaten in *negatieve* zin afwijken van de beoogde resultaten, zal worden geprobeerd de oorzaken daarvan op te sporen en zullen passende maatregelen worden getroffen. We lichten dit toe aan de hand van fietsenfabrikant Gazelle.

De heer Pelgrim, controller bij Gazelle, vertelt verder:

'Gazelle heeft voor het jaar 2007 als doelstelling het behalen van een marktaandeel van 30%. Om dat te realiseren hebben we niet alleen een intensieve reclamecampagne gevoerd, maar ook de productiecapaciteit opgevoerd.

Voor 2007 is een productie van 320 000 fietsen gepland waarvoor 320 000 frames nodig zijn. Om deze fietsen te kunnen maken wordt 40% van de noodzakelijke frames kant-en-klaar ingekocht. De overige 60% van de frames wordt door Gazelle zelf gemaakt. De afdeling framebouw krijgt aan het begin van iedere maand van de afdeling planning door, hoeveel frames er in die maand moeten worden geproduceerd. Op de afdeling framebouw zijn 36 medewerkers werkzaam: 1 chef, 2 voormannen en 33 productiemedewerkers. We gaan uit van 227 werkdagen per jaar per productiemedewerker. Bij het bepalen van het aantal werkdagen is rekening gehouden met vakantie- en feestdagen en ziekteverzuim. Met deze personele bezetting is het volgens onze planning mogelijk gemiddeld 800 frames per dag te maken. Op jaarbasis betekent dat een eigen productie van frames van 227×800 frames = 181 600 frames per jaar. Daarnaast kopen we 138 400 frames in. In totaal hebben we de beschikking over 320 000 frames zodat we 320 000 fietsen kunnen maken. Dit aantal is ongeveer nodig om het marktaandeel van 30% te kunnen realiseren. Op productiestaten legt de chef van de montagebouw wekelijks vast hoeveel frames zijn geproduceerd. In de loop van 2007 bleek de eigen productie van frames hoger uit te vallen dan 800 frames per dag. Nader onderzoek wees uit dat het ziekteverzuim minder bedroeg dan we vooraf hadden ingeschat. Bovendien bleek dat er minder frames afgekeurd werden dan we hadden gepland. Omdat de eigen productie van frames in werkelijkheid meer bedroeg dan voorzien, dreigde de voorraad frames op te lopen. We hebben daarom in de loop van het jaar besloten minder kant-en-klare frames in te kopen.'

Bedrijfseconomie gaat over het maken van keuzen. Voor een bepaald probleem of vraagstuk zijn meestal verschillende oplossingen mogelijk. De financiële gevolgen van de mogelijke oplossingen zijn verschillend. Daarom zal voor die oplossing worden gekozen, die de grootste bijdrage levert aan het realiseren van de doelstelling van de organisatie. Ook bij het maken van de frames doet zich een keuzevraagstuk voor dat we illustreren aan de hand van het productieproces van een fiets.



Gazelle kan de frames zelf bouwen of kant-en-klare frames inkopen. Gazelle zal de kosten van het zelf bouwen vergelijken met de inkoop prijs van kant-en-klare frames. Daarnaast spelen kwaliteitseisen een rol bij het nemen van de uiteindelijke beslissing.

Planning- en controlcyclus

Wat we hiervoor kort hebben besproken, is een voorbeeld van een onderdeel van de planning-en-controlcyclus. Als een organisatie haar doelstellingen heeft geformuleerd, moet zij verschillende alternatieven opsporen die tot realisatie van haar doelstellingen kunnen leiden. Er leiden immers meerdere wegen naar Rome!

Na vaststelling en vergelijking van de verschillende mogelijkheden (alternatieven) moet de onderneming een keuze maken. Het gekozen alternatief moet daarna omgezet worden in plannen voor de lange termijn. Met lange termijn bedoelen we een periode van ongeveer drie tot vijf jaar. De plannen kunnen geformuleerd worden in de trant van 'het behalen van een bepaald marktaandeel' of 'het behalen van een bepaald rendement' over het geïnvesteerde vermogen.

Langetermijnplannen

De langetermijnplannen worden in algemene bewoordingen weergegeven (ze hebben betrekking op hoofdlijnen, zoals ook uit de doelstellingen van Koninklijke BAM Groep blijkt) en moeten daarom worden uitgewerkt in concrete plannen voor de korte termijn. De plannen voor de korte termijn hebben meestal betrekking op een volledig, toekomstig jaar en zijn veel gedetailleerder dan de langetermijnplannen.

Kortetermijnplannen

Budget

Budgethouder

Voor de korte termijn worden onder andere begrotingen gemaakt van de productieomvang, de verkoopomvang, het grondstoffenverbruik en de inzet van arbeidskrachten. Denk daarbij aan het voorbeeld van Gazelle. In deze begrotingen wordt omschreven welke activiteiten ontplooid moeten worden en welke kosten daarvoor mogen worden gemaakt. Als de ingediende begrotingen door de leiding van de organisatie worden goedgekeurd, spreken we van een budget. In een budget staat aangegeven welke activiteiten uitgevoerd moeten worden en welke kosten daarvoor mogen worden gemaakt. De budgethouder is verantwoordelijk voor het (laten) uitvoeren van de activiteiten die in het budget staan vermeld. Het budget houdt voor de budgethouder tevens een machtiging in om de in het budget vermelde kosten te maken. Zo zal de chef van de afdeling framebouw bij Gazelle een bepaald bedrag mogen uitgeven om de vereiste 181 600 frames per jaar te maken.

Nadat de in het budget omschreven activiteiten uitgevoerd zijn, worden de behaalde resultaten vergeleken met de begrote resultaten. Afwijkingen tussen het budget (de begrote resultaten) en de werkelijke resultaten kunnen aanleiding zijn veranderingen in de uitvoering van de werkzaamheden aan te brengen, het beleid van de organisatie bij te stellen (de planning bijstellen) of de doelstelling aan te passen.

■ Voorbeeld 1.4

Waardemax BV is een productieorganisatie die naar winst streeft. Om haar doelstelling (een zo groot mogelijke winst) te realiseren, maakt ze gebruik van een planning-en-controlcyclus. Waardemax BV heeft deze cyclus gesplitst in vier onderdelen:

- a beleid en strategie;
- b inrichting;
- c uitvoering;
- d toetsing en evaluatie.

We lichten de inhoud van de vier genoemde onderdelen toe aan de hand van Waardemax BV. Daarbij besteden we ook aandacht aan de verbanden tussen de vier onderdelen van de planning-en-controlcyclus. Deze verbanden zijn weergegeven in figuur 1.8. Maar we geven eerst een toelichting bij de planning-en-controlcyclus van Waardemax NV.

Beleid Strategie

Ad a Beleid en strategie

Het topmanagement zal een zodanig beleid en een zodanige strategie moeten ontwikkelen dat uitvoering ervan zou moeten leiden tot de realisatie van de doelstelling. Het formuleren van de ondernemingsdoelstelling en het uitwerken ervan in plannen voor de lange termijn vallen onder deze noemer.

Waardemax is een relatief kleine onderneming die allerlei huishoudelijke apparaten produceert en als *doelstelling* het creëren van waarde voor de eigenaren heeft. De waardecreatie komt tot uitdrukking in de toename van het eigen vermogen. Met deze doelstelling als uitgangspunt heeft het management van Waardemax een *strategie* ontwikkeld waarvan we enkele onderdelen noemen:

- het realiseren van een marktaandeel van 20% binnen vijf jaar (het is nu 10%);

- kostenreductie: de kosten per eenheid product moeten binnen vijf jaar dalen met 5% ten opzichte van het huidige kostenniveau;
- nieuwe marktsegmenten in het buitenland aanboren (tot nu toe worden de producten alleen in Nederland verkocht).

Ad b Inrichting

Inrichting

De organisatie moet zodanig ingericht (georganiseerd) worden, dat de taken op een efficiënte wijze over de medewerkers worden verdeeld. Zo zullen afzonderlijke functionarissen worden belast met de inkoop, de productie en de verkoop. Andere functionarissen zullen weer worden belast met de administratie of personeelszaken. De taken die binnen de organisatie moeten worden uitgevoerd, zullen over de medewerkers worden verdeeld. Daarbij moet het management er wel voor zorgen dat er een goede afstemming komt tussen de werkzaamheden van de verschillende medewerkers (interne organisatie). Ook het toekennen van budgetten aan functionarissen die voor bepaalde taken verantwoordelijk zijn, valt hieronder.

Het managementteam (MT) van Waardemax bestaat uit een algemeen directeur, een productiechef en een verkoopmanager. Ieder lid van het managementteam heeft een eigen verantwoordelijkheid en een eigen budget. In het productiebudget, dat we hierna als voorbeeld nemen, staat exact hoeveel eenheden van een bepaald product in het komende jaar moeten worden gemaakt en welke grondstofkosten daarvoor mogen worden gemaakt. Uit dit productiebudget (de productiechef is de budgethouder) blijkt dat in het komende jaar van een bepaald product 100 000 eenheden moeten worden gemaakt. Daarvoor mag $100\,000 \times 2\text{ kg} = 200\,000\text{ kg}$ grondstof worden gebruikt, die mag worden ingekocht voor €0,20 per kg. Het budget voor grondstofkosten voor dit product bedraagt (per jaar): $200\,000 \times €0,20 = €40.000$.

Ad c Uitvoering

Uitvoering

Het maken van plannen is niet voldoende, ze moeten ook worden uitgevoerd. De langetermijnplannen die door het management zijn uitgewerkt in concrete budgetten worden door de medewerkers op een lager niveau in de organisatie uitgevoerd. Na uitvoering van de werkzaamheden worden de werkelijke resultaten in de bedrijfsadministratie vastgesteld.

In de administratie van Waardemax blijkt dat het afgelopen jaar inderdaad 100 000 producten zijn voortgebracht, waarvoor 210 000 kg grondstof is verbruikt. Bovendien blijkt uit de administratie dat de grondstoffen gemiddeld voor €0,25 per kg zijn ingekocht.

Ad d Toetsing en evaluatie

Toetsing en evaluatie

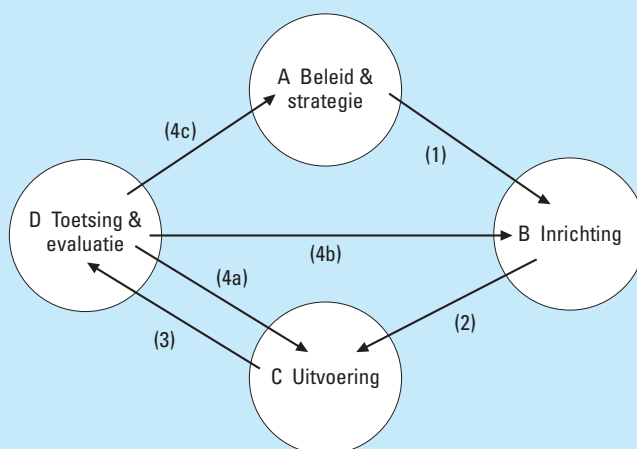
Ten slotte worden de werkelijke resultaten vergeleken met de beoogde resultaten (de doelstelling). Als die verschillen, wordt onderzocht wat daarvan de oorzaken zijn (evaluatie). Een *evaluatie* van de verschillen tussen gerealiseerde en beoogde resultaten kan aanleiding zijn de *uitvoering* van de werkzaamheden aan te passen, het planning-en-control-proces anders in te richten (*inrichting* aanpassen) en/of het *beleid en de strategie* aan te passen.

Uit de gegevens van de bedrijfsadministratie blijkt dat de grondstofkosten voor dit product in werkelijkheid $210\,000 \times €0,25 = €52.500$ bedragen. De toegestane kosten waren €40.000 zodat in werkelijkheid

de grondstofkosten €12.500 meer bedragen dan toegestaan. Deze negatieve afwijking van het budget leidt ertoe dat de beoogde kostenreductie niet wordt gerealiseerd. Alle reden om de oorzaken van deze negatieve afwijking op te sporen. Uit de analyse van de cijfers blijkt het volgende:

- Het grondstofverbruik bedraagt 10 000 kg meer dan toegestaan. Uit nader onderzoek blijkt dat de machine waarmee dit product wordt gemaakt verkeerd is afgesteld, waardoor dit hogere grondstofverbruik volledig kan worden verklaard. Besloten wordt de machine anders in te stellen (uitvoering aanpassen: 4a in figuur 1.8), waardoor het grondstofverbruik per product weer voldoet aan de norm (2 kg per product);
- De inkoopprijs bedraagt per kg €0,25 terwijl in het budget is uitgegaan van €0,20 per kg. Nader onderzoek brengt twee dingen aan het licht. Ten eerste, de productiechef blijkt zijn grondstoffen bij een vaste toeleverancier in te kopen, waarmee hij al jaren zaken doet. De productiechef onderhandelt niet over de inkoopprijs. Er worden ook geen offertes bij andere toeleveranciers aangevraagd en met elkaar vergeleken. Ten tweede, door schaarste op de wereldmarkt zijn de prijzen voor deze grondstof het afgelopen jaar meer gestegen dan vooraf werd ingeschat. De verwachting is dat deze prijsstijging van blijvende aard is en niet doorberekend kan worden aan de consument. Dit zet de winst onder druk.
- Op grond van de eerste constatering (geen onderhandelingen over de inkoopprijs, geen aanvraag van offertes) wordt besloten een aparte inkoopchef aan te stellen die wordt belast met de inkoop van alle grondstoffen die Waardemax nodig heeft. De inkoopchef moet bij minstens drie toeleveranciers offertes aanvragen en deze met elkaar vergelijken en indien mogelijk over de prijzen onderhandelen (aanpassing van de inrichting van de organisatie: 4b in figuur 1.8).
- De tweede constatering leidt ertoe dat Waardemax haar streven naar een kostenreductie van 5% ten opzichte van het huidige kostenniveau verlaagt naar 3% (aanpassing van het beleid: 4c in figuur 1.8).

Figuur 1.8 Planning-en-controlcyclus



De activiteiten die in de planning-en-controlcyclus zijn weergegeven vormen een samenhangend geheel van activiteiten die elkaar over en weer beïnvloeden en elkaar steeds weer opvolgen. De nummers 1 tot en met 4 in figuur 1.8 geven de volgorde in de tijd aan. Door planning-en-control worden de doelstellingen van een organisatie concreet gemaakt (beleid en strategie), worden de voorwaarden geschapen om die doelstellingen te kunnen realiseren (inrichting) en wordt de uitvoering van de processen beheerst (toetsing en evaluatie).



Zelftoets 1.4

Geef in eigen woorden weer wat we onder de planning-en-controlcyclus verstaan en waarvoor deze cyclus belangrijk is.

1.6 Waarom is het belangrijk iets van bedrijfseconomie te begrijpen?

Voor het uitvoeren van de planning-en-controlcyclus moet veel informatie verzameld, verwerkt en geanalyseerd worden. Dit betekent dat we inzicht moeten hebben in de gevolgen van bepaalde beslissingen voor de financiële resultaten (de omvang van de winst of het verlies) en in de wijze waarop gegevens in de bedrijfsadministratie worden verwerkt. Ook moeten we begrijpen welke informatie we nodig hebben om bepaalde beslissingen te nemen en wat de (financiële) gevolgen zijn van een genomen beslissing. Door het vastleggen, verwerken, analyseren en gebruiken van allerlei financiële gegevens kan de organisatie bestuurd worden en kunnen we beoordelen of de organisatie 'op koers ligt'. Zo nodig kan deze informatie worden gebruikt om de organisatie bij te sturen.

Voor iedereen die later in een leidinggevende functie bij een organisatie gaat werken, is het belangrijk enig inzicht te hebben in hoe de financiële gegevens worden opgesteld en welke informatie eruit is te halen. De financiële gegevens kunnen betrekking hebben op een groot aantal zaken waarvan we er een aantal noemen:

- Over welke bezittingen (zoals grond, gebouwen, meubilair enz.) beschikt de organisatie?
- Over welke vormen van eigen en vreemd vermogen heeft de organisatie de beschikking?
- Welke resultaten (winst of verlies) zijn over een afgelopen periode behaald?
- Welke beslissingen zijn genomen binnen de organisatie en wat zijn de financiële gevolgen daarvan geweest?
- Wat is de omvang van de omzet over een bepaalde periode of in een bepaald land?
- Wat zijn de totale kosten van het personeel dat in dienst is van de organisatie?
- Welke goederen zijn beschikbaar voor de verkoop?
- Welke goederen zijn besteld of nog af te leveren?
- Bij welke leveranciers mogen de vereiste grondstoffen worden ingekocht?

- Wie mag namens het bedrijf een bestelling plaatsen?
- Welke goederen, en in welke hoeveelheden, worden geproduceerd?

Het zijn allemaal vragen waarmee de bedrijfseconomie zich bezighoudt. Inzicht in de bedrijfseconomie is daarom van belang voor iedereen die later binnen een organisatie een managementfunctie gaat vervullen of het functioneren van een organisatie wil beoordelen.

Zelftoets 1.5

Geef in eigen woorden weer waarom het belangrijk is enige kennis te hebben van de bedrijfseconomie en de bedrijfsadministratie.



Het leven zit vol keuzen. Als geld daarbij een rol speelt, is het al gauw een keuzevraagstuk waarmee de bedrijfseconomie zich bezighoudt.

Samenvatting

In dit hoofdstuk hebben we in grote lijnen het werkgebied van de bedrijfseconomie verkend. De bedrijfseconomie houdt zich onder andere bezig met het analyseren en verstrekken van allerlei (financiële) gegevens die worden gebruikt om organisaties te besturen en hun resultaten te beoordelen.

Management accounting richt zich op het besturen van een organisatie waarbij de planning-en-controlcyclus een belangrijke plaats inneemt. Financial accounting houdt zich bezig met het verstrekken van financiële informatie aan belangstellenden buiten de eigen organisatie. Externe belangstellenden gebruiken deze informatie om zich een oordeel te vormen over de financiële positie van de organisatie. Bij het onderdeel financiering staat het aantrekken van eigen en vreemd vermogen en het beoordelen van de financiële resultaten op de voorgrond. Om financiële gegevens te kunnen bewerken en analyseren, moeten deze eerst opgespoord en vastgelegd worden. Het op systematische wijze vastleggen van financiële gegevens is het werkgebied van de financiële administratie. De bedrijfsadministratie van een organisatie vervult in feite een dienst aan de verschillende onderdelen waaruit de bedrijfseconomie bestaat. Hoewel we de vakgebieden management accounting, financial accounting, financiering en bedrijfsadministratie zoveel mogelijk hebben onderscheiden, bestaan er ook overlappingen. De scheidslijnen tussen de verschillende vakgebieden zijn niet altijd even duidelijk te trekken.



Begrippenlijst

Accounting	Het verzamelen, analyseren en verstrekken van financiële informatie.
Bedrijfsadministratie	Het verzamelen, vastleggen en bewerken van financiële en niet-financiële gegevens.
Bedrijfseconomie	De wetenschap die zich bezighoudt met keuzevraagstukken waarbij financiële aspecten een rol spelen. De bedrijfseconomie kunnen we onderverdelen in management accounting, financial accounting en financiering.
Financial accounting (externe verslaggeving)	Het verzamelen, analyseren en verstrekken van financiële informatie aan belangstellenden buiten de eigen organisatie.
Financiële administratie	Het verzamelen, vastleggen en bewerken van financiële gegevens (boekhouden).
Financiering	Deelgebied van de bedrijfseconomie dat zich bezighoudt met het aantrekken van vermogen en het beoordelen van de financiële resultaten van een organisatie.
Management accounting (interne verslaggeving)	Het verzamelen, analyseren en verstrekken van financiële informatie voor het besturen (managen) van een organisatie.
Non-profitorganisatie	Een financieel-economisch <i>on</i> zelfstandige productieorganisatie in handen van particulieren.
Onderneming (bedrijf)	Een financieel-economisch zelfstandige productieorganisatie in handen van particulieren.
Overheidsbedrijf	Een financieel-economisch zelfstandige productieorganisatie in handen van de overheid.
Overheidsdienst	Een financieel-economisch <i>on</i> zelfstandige productieorganisatie in handen van de overheid.
Planning-en-control	Het besturingsproces binnen een organisatie dat bestaat uit vier fasen: beleid en strategie, inrichting, uitvoering, toetsing en evaluatie.
Privatiseren	Het overbrengen van de exploitatie van een overheidsbedrijf naar de particuliere sector.
Productieorganisatie	Een organisatie die productiemiddelen omzet in een product of dienst.



Meerkeuzevragen

- 1.1 Het registreren van financiële gegevens behoort tot het werkkerrein van de:
- a bedrijfsadministratie.
 - b management accounting.
 - c financial accounting.
 - d financiering.
- 1.2 De planning-en-controlcyclus is een besturingsinstrument in het kader van de:
- a bedrijfsadministratie.
 - b management accounting.
 - c financial accounting.
 - d financiering.
- 1.3 Het uitgangspunt van de planning-en-controlcyclus is:
- a het budget.
 - b de planning op lange termijn.
 - c de analyse van de verschillen tussen geplande en werkelijke resultaten.
 - d de ondernemingsdoelstelling.
- 1.4 Het centrale uitgangspunt bij het besturen van een organisatie is gelegen in:
- a de persoonlijke belangen van de participanten binnen de organisatie.
 - b de randvoorwaarden die door de omgeving worden opgelegd.
 - c de doelstelling van de organisatie.
 - d de plannen op korte termijn.
- 1.5 Het publiceren (aan derden verstrekken) van de balans en winst- en verliesrekening van een onderneming behoort tot het werkkerrein van de:
- a bedrijfsadministratie.
 - b management accounting.
 - c financial accounting.
 - d financiering.
- 1.6 Welk vakgebied binnen de bedrijfseconomie houdt zich bezig met het aantrekken van vermogen?
- a bedrijfsadministratie.
 - b management accounting.
 - c financial accounting.
 - d financiering.

Vraagstukken

- V 1.1** Organisaties hebben te maken met externe relaties. Dit geldt niet alleen voor bedrijven (die naar winst streven), maar ook voor bijvoorbeeld een ziekenhuis.
Noem de externe relaties van een ziekenhuis en vermeld bij ieder van deze relaties wat de inhoud van deze relatie is.
- V 1.2** Binnen een organisatie werken verschillende participanten (met elkaar samen). Welke participanten kun je onderscheiden binnen een scholengemeenschap en welke bijdrage leveren deze participanten aan de organisatie?
- V 1.3** Je bent beheerder van een restaurant en je streven (doel) is de winst dit jaar te laten toenemen met 20% ten opzichte van de winst van vorig jaar. Stel een eenvoudige planning-en-controlcyclus voor jouw restaurant op.
- V 1.4** Fietsenfabrikant Gazelle heeft de keuze frames zelf te maken of kant-en-klare frames bij derden in te kopen. Noem de factoren die een rol spelen bij deze keuze en geef daarbij een korte toelichting.
- V 1.5** In de financiële administratie leggen we de financiële gegevens van de transacties binnen een organisatie vast. Deze gegevens kunnen afkomstig zijn van formulieren, zoals bonnen en/of facturen. Geef voor de volgende formulieren aan welke informatie daarop wordt vermeld en in de financiële administratie wordt vastgelegd:
- a** inkoopfactuur;
 - b** magazijnontvangstbon (ontvangen grondstoffen);
 - c** bon-gereed-product;
 - d** magazijnafgiftebon (gereed product);
 - e** verkoopfactuur.
- V 1.6** In het volgende artikel worden de achtergronden besproken die kunnen leiden tot renteaanpassingen door de ECB. Er wordt gezinspeeld op een renteaanpassing met 25 basispunten (1% = 100 basispunten).

De spagaat van Jean-Claude Trichet

Terwijl groeicijfers van Europese landen sterk verschillen, moet ECB één passend rentetarif voeren

‘Eerder waren het juist de matige groeiscenario’s van Noord-Europese landen die de rente laag hielden. Een hogere rente zou de schuldencrisis voorkomen kunnen hebben’

ESTER VAN DER GEEST
Amsterdam

De Europese Centrale Bank (ECB) kampt met een dilemma. Met haar historisch lage rentetarif probeert de bank de gekwetste Europese kredietmarkt te behoeden voor erger. Landsgrenzen doen er voor ECB’s voorzitter Jean-Claude Trichet niet toe, het crisistarif geldt voor de hele monetaire unie. Terwijl de groeiscenario’s van de afzonderlijke landen steeds verder uiteenlopen.

Cijfers van het Europese bureau voor de statistiek Eurostat lieten deze maand zien dat de EU met twee verschillende snelheden groeit. Nederland en vooral Duitsland laten Zuid-Europa ver achter zich. De Duitse economie groeide in één kwartaal 2,2%. Ook Nederland zag met een plus van 0,9% de economie harder groeien dan verwacht. Het contrast met de zuidelijke landen is groot. De Griekse economie kromp in het tweede

kwartaal, en ook Spanje en Portugal overtuigden niet. Zij groeiden met een magere 0,2%.

‘Met de sterke groei in Duitsland zou de rente volgens de ECB op zich wel wat omhoog kunnen’, zegt fondsmanager Edwin Buikstra van Lombard Odier. ‘Want blijft de economie groeien, dan dreigt inflatie. Maar tegelijkertijd kunnen de economieën van Zuid-Europese landen een renteverhoging nog niet aan. Dat is een dilemma.

[...]

Analisten houden op korte termijn geen rekening met inflatie in Europese landen. En hoewel de onderlinge verschillen tussen Europese landen het de ECB moeilijk maken een sterk pan-Europees rentebeleid te voeren, [...]

Bron: *Het Financieel Dagblad*, 31 augustus 2010

- a Waaron kan voor landen met een sterke economische groei de rente wel wat stijgen?
Wat is in die situatie het doel van een hogere rente?
- b Wat bedoelen we met inflatie?
- c Beschrijf in het kort het dilemma waarvoor de ECB (en haar voorzitter Jean-Claude Trichet) zich ziet geplaatst.

Marketing gaat ten koste van winst P&G

VAN ONZE REDACTEUR
Amsterdam

Hogere investeringen in marketing en innovatie hebben het was- en voedingsmiddelenconcern Procter & Gamble aan hogere verkopen geholpen, maar uiteindelijk ook de winst gedrukt.

De Amerikaanse fabrikant zag die winst het afgelopen kwartaal met 12% dalen, zo blijkt uit de cijfers die gisteren bekend zijn gemaakt. Behalve door de druk van de investeringen slonken de winstmarges ook door negatieve wisselkoerseffecten. De winst was daarmee lager dan waarop analisten hadden gerekend.

Beleggers reageerden dan ook direct teleurgesteld op het bericht. Voor opening van de beurs ging de koers van het aandeel al met 5% naar beneden. De Nederlandse concurrent Unilever brengt morgen de cijfers over het tweede kwartaal naar buiten. Dit aandeel stond gisteren bij de tien grootste dalers in de hoofdindex op de Amsterdamse beurs.

P&G, bekend van grote merken als Pampers-luiers, Always-maandverband en Gillette-scheermesjes, probeert klanten terug te winnen die in de recessie kozen voor goedkopere producten van

de concurrentie. Door prijsverlagingen, goedkopere varianten en extra reclame-uitingen stuwde het miljardenconcern de verkopen geschoond van overnames en desinvesteringen met 4%.

P&G verwacht dat die verkopen het komende jaar met 4 à 6% omhooggaan. De producent van consumentengoederen heeft geïnvesteerd in innovatie en gaat ervan uit dat daar volgend jaar een paar vernieuwende producten uit komen. Eerder dit jaar zette P&G al de extra droge luiers Pampers Dry Max, het gladder scherende mesje Fusion ProGlide en de 3DWhite-strips die de tanden witten in de markt.

De netto-omzet groeide in het vierde kwartaal met bijna 5% naar \$19,9 mrd. Voor het komende kwartaal gaat P&G uit van een omzetgroei van 1% tot 3%. Voor het komende jaar moet dat een groei van de netto-omzet zijn van 2% tot 4%. 'De investeringen die we hebben gedaan in innovatie en marketing hebben geresulteerd in volume-groei en groei van ons marktaandeel', zei ceo Bob McDonald.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 4 augustus 2010

- a Wat is voor ondernemingen belangrijker: een hoge omzet of een hoge winst?
- b Leg uit wat wordt bedoeld met negatieve wisselkoerseffecten.
- c Hebben investeringen in marketing en productinnovatie gevolgen voor de korte of de lange termijn?

Ajax lijdt €21 mln verlies in één voetbalseizoen

Jeroen Segenhout
Amsterdam

Voetbalbedrijf AFC Ajax NV is in het afgelopen voetbalseizoen veel dieper in de rode cijfers beland. Het nettoverlies bedraagt naar verwachting €21 mln, tegen €3,4 mln in het seizoen 2008/2009. Het is het op een na grootste jaarverlies sinds de beursgang in 1998.

De financiële malaise is vooral veroorzaakt door lage transferopbrengsten. Ajax besloot vorig jaar kwalitatief goede spelers vast te houden om in sportieve zin meer succes te boeken. De club eindigde het afgelopen seizoen als tweede in de competitie. Deelname aan de financieel lucratieve Champions League is daarmee nog niet verzekerd.

Ajax stelde gisteren dat het operationele resultaat, waarbij de sterk schommelende transferbedragen niet zijn meegerekend, 'de goede weg is ingeslagen'. De club gaf daarover nog geen concrete cijfers. Dat zal gebeuren bij de presentatie van de definitieve jaarcijfers in oktober.

De Ajax-directie kondigde eerder dit jaar bezuinigingen aan om het bedrijfsresultaat te verbeteren. Dit heeft er al toe geleid dat sommige aflopende contracten met spelers niet zijn verlengd. Ook kregen enkele spelers een lagere salarisaanbieding. Daarnaast heeft Ajax de inkomsten weten op te krikken, onder meer op het gebied van sponsoring.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 2 juli 2010

- a Waaruit bestaan de opbrengsten van een voetbalonderneming (zoals AFC Ajax NV)?
- b Waaruit bestaan de kosten van een voetbalonderneming (zoals AFC Ajax NV)?
- c Leg uit waarom goede prestaties van het eerste elftal en een hoge klasse-ring in de competitie belangrijk zijn voor een voetbalclub in de eredivisie.

V 1.9

ARBEIDSMARKT

Loonstijging lager dan inflatie; veel aandacht in cao's voor scholing en inzetbaarheid personeel; staken blijkt lonend Lonen blijven achter in roerig cao-jaar

Na de turbulente start van het cao-seizoen hebben de meeste bedrijfstakken nu nieuwe cao's. De gemiddelde loonstijging is het laagst sinds 2005.

Door onze redacteur
Patricia Veldhuis

Rotterdam, 5 juli. De gevolgen van de economische crisis zijn goed af te lezen in de stijging van de cao-lonen. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), dat vandaag de cijfers over het tweede kwartaal van 2010 publiceerde, zijn de cao-lonen gemiddeld 1,2 procent hoger dan in het tweede kwartaal van 2009. Sinds 2005 zijn de lonen niet in zo'n laag tempo gestegen, aldus het CBS.

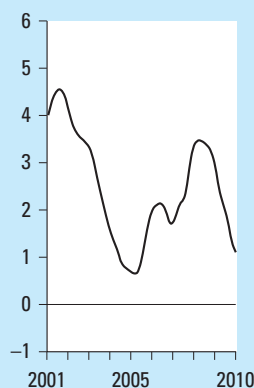
De lage stijging past in het voornemen van de werkgevers voor 2010. Zij zetten aan het begin van het cao-seizoen in op een zeer gematigde stijging van de lonen, omdat veel bedrijven zich door de crisis geen hogere loonkosten zouden kunnen veroorloven. Van de kant van de werknemers werd echter ingezet op minimaal koopkrachtbehoud (1,5 procent).

Het verschil tussen de sociale partners leidde begin dit jaar tot vele moeizame en stukgelopen cao-onderhandelingen. Zo werd bij chemieconcern AkzoNobel voor het eerst in ruim 25 jaar weer gestaakt, legden gemeenteambtenaren het werk neer en hielden schoonmakers een staking van maar liefst negen weken.

De acties werden beloond: in vrijwel alle gevallen gaven de werkgevers toe en werden de gevraagde loonsverhogingen binnengehaald. De vakbonden zijn dan ook positief over de cao-resultaten tot nu toe. Want hoewel de gemiddelde loonsverhoging een stuk lager is dan in voorgaande jaren werden in veel cao's wel afspraken gemaakt over scholing en verbetering van de positie van tijdelijk personeel.

Laagste loonsteiging sinds 2005

Ontwikkeling cao-lonen
(%mutatie t.o.v. jaar eerder)



Bron: CBS

Bron: NRC Handelsblad, 5 juli 2010

- a Wat verstaan we onder een cao?
- b Leg uit wat de gevolgen voor de werknemers zijn als de loonstijging lager is dan de inflatie.
- c Over welke onderwerpen kunnen in een cao afspraken worden gemaakt?
- d Welke invloed hebben loonstijgingen op de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven? Besteed in je antwoord ook aandacht aan de arbeidsproductiviteit.