

---

# Bedrijfseconomie voor de dienstensector



Noordhoff Uitgevers

---

M.P. Brouwers  
W.G.H. van Hulst  
P.A.M. de Keijzer

---

Eerste druk



## **Bedrijfseconomie voor de dienstensector**

*'What do you know about this business?' the King said to Alice.  
'Nothing,' said Alice.*

Lewis Carroll, *Alice's Adventures in Wonderland*.



# **Bedrijfseconomie voor de dienstensector**

M.P. Brouwers

W.G.H. van Hulst

P.A.M. de Keijzer

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](mailto:info@noordhoff.nl)

0 1 2 3 4 5 / 12 11 10 09 08

© 2008 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 op enig 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.cedar.nl/reprorecht](http://www.cedar.nl/reprorecht)). Voor het overnemen van een of meer gedeelten 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.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*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) 978-90-01-83853-9

ISBN 978-90-01-70248-9

NUR 782



## Woord vooraf

Dienstverlening is de grootste economische sector in Nederland. Veel studenten in het hoger beroepsonderwijs zullen een baan vinden in de dienstverlening. Toch zijn de meeste leerboeken voor het vakgebied bedrijfseconomie afgestemd op productiebedrijven met de daar specifiek optredende problematiek. Voor veel studenten betekent dit onnodige ballast. *Bedrijfseconomie voor de dienstensector* is speciaal geschreven voor studenten die een opleiding volgen die hen voorbereidt voor het werken in de dienstverlening. Voor deze studenten is bedrijfseconomie niet het hoofdvak, maar enige bedrijfseconomische kennis is wel noodzakelijk. Bij de keuze en de beschrijving van de onderwerpen hebben wij ons laten leiden door de behoeften van deze doelgroep. Het boek bevat geen volledige behandeling van het vakgebied. De nadruk ligt ook niet op allerlei bedrijfseconomische berekeningen, maar op het begrijpen en kunnen toepassen van bedrijfseconomische principes. Er wordt geen bedrijfseconomische voorkennis vereist.

*Bedrijfseconomie voor de dienstensector* bestaat uit vier delen. Deel 1 ('Bedrijfseconomische uitgangspunten') beschrijft het werkkterrein van de bedrijfseconomie en behandelt een aantal principes die voor een goed begrip van het vakgebied nodig zijn. Deel 2 ('Start van de onderneming') behandelt vraagstukken die van belang zijn voor de startende ondernemer. In deel 3 ('Beheersing van de onderneming') komen veel aspecten aan bod die voor de bedrijfsvoering van belang zijn. Deel 3 is het meest uitgebreide deel van het boek. In deel 4 ('Beoordeling van de onderneming') ten slotte staan we stil bij de externe verantwoording door de onderneming en hoe buitenstaanders een onderneming kunnen beoordelen.

Bij het boek verschijnt een website ([www.bedrijfseconomiedienstensector.noordhoff.nl](http://www.bedrijfseconomiedienstensector.noordhoff.nl)). Deze bevat een docentenhandleiding met uitwerkingen van de opgaven. Daarnaast biedt de website specifieke opgaven en casussen voor verschillende sectoren binnen de dienstensector zoals Zakelijke dienstverlening en Leisure (auteur Gert-Jan Reus) en Facility Management (auteurs Jan Kleine Deters en Leo Laanen).

Met het verschijnen van dit boek hopen de auteurs een passende oplossing te bieden voor de wensen van studenten en docenten in opleidingen gericht op de dienstensector. Voor op- en aanmerkingen houden wij ons ten zeerste aanbevolen.

De auteurs  
Roosendaal, Teteringen, Ulvenhout  
maart 2008





# Inhoud

## Inleiding 11

### Deel 1

#### Bedrijfseconomische uitgangspunten 13

- 1** **Alle begin is moeilijk** 15
  - 1.1 Economie bedrijven 16
  - 1.2 Productie, consumptie, bedrijven 18
  - 1.3 Toegevoegde waarde 19
  - 1.4 Eisen van de participanten 23
  - 1.5 Opportunity costs 25
  
- 2** **Bedrijven** 29
  - 2.1 Ondernemingen in soorten en maten 30
  - 2.2 Verhouding tussen bedrijven 33
  - 2.3 Bedrijven in Nederland 34
  - 2.4 Gemeenschappelijke kenmerken van een onderneming 36
  - 2.5 Onderneming en bedrijfseconomie 38
  - 2.6 Wie neemt de beslissingen? 40
  
- 3** **Bedrijfseconomische principes** 43
  - 3.1 Beslissen versus verantwoorden 44
  - 3.2 Beslissen 45
  - 3.3 Operationele en financiële geldstromen 46
  - 3.4 Operationele geldstromen in de tijd: tijdvoorkeur en vermogenskosten 48
  - 3.5 Verantwoorden 50
  - 3.6 Uitgangspunten bij de winstbepaling: de toerekeningsprocedures 51
  - 3.7 Financiële overzichten 55
  - 3.8 Balans 57
  - 3.9 Resultatenrekening 60
  - 3.10 Kasstroomoverzicht 62

### Deel 2

#### Start van de onderneming 69

- 4** **Ondernemingsplan** 71
  - 4.1 Het begin 73
  - 4.2 Onderdelen van een ondernemingsplan 73
  
- 5** **Investeringsselectie** 77
  - 5.1 Elementen van een investeringsselectie 78
  - 5.2 Bepaling van het investeringsbedrag en de cashflow 79
  - 5.3 Financiële rekenkunde 81
  - 5.4 Methode van de discounted cashflow 84
  - 5.5 Overige in de praktijk gebruikte selectiemethoden 88

- 6 Financiering van de investering 97**
  - 6.1 Vaststellen van de vermogensbehoefte 98
  - 6.2 Financiering van de vermogensbehoefte 101
  - 6.3 Kenmerken van eigen vermogen en vreemd vermogen 104
  - 6.4 Vormen van eigen vermogen 104
  - 6.5 Aanbieders van eigen vermogen 109
  - 6.6 Bronnen van vreemd vermogen 111
  - 6.7 Bankkrediet 112
  - 6.8 Borgstellingskrediet 121
  - 6.9 Obligatielening 122
  - 6.10 Huur, lease, leverancierskrediet en factoring 126
  
- 7 Ondernemings- en samenwerkingsvormen 139**
  - 7.1 Ondernemingsvorm 140
  - 7.2 Eenmanszaak 141
  - 7.3 Man/vrouw-firma, vof, maatschap en cv 142
  - 7.4 Rechtspersonen 145
  - 7.5 Wetsvoorstel personenvennootschappen 150
  - 7.6 Internationale rechtsvormen en huidige ontwikkelingen 152
  - 7.7 Bijzondere samenwerkingsovereenkomsten 153

### **Deel 3**

#### **Beheersing van de onderneming 161**

- 8 Planning en control 163**
  - 8.1 Management accounting 164
  - 8.2 Visie, strategie en beleid 166
  - 8.3 Balanced scorecard en prestatie management 169
  
- 9 Kostengedrag 177**
  - 9.1 Variabele en vaste kosten 178
  - 9.2 Breakevenanalyse 182
  - 9.3 Direct costing 188
  
- 10 Integrale kostprijs als basis voor de verkoopprijs 193**
  - 10.1 Kostprijs en verkoopprijs 194
  - 10.2 Integrale kostprijs 197
  - 10.3 Kostenallocatie 201
  
- 11 Beslissingen op korte termijn 211**
  - 11.1 Kruissubsidiëring 212
  - 11.2 De minimumverkoopprijs op korte termijn 214
  - 11.3 Differentieel calculeren 217
  
- 12 Budgettering 223**
  - 12.1 Bedrijfseconomische planning en beheersing 224
  - 12.2 Masterbudget 227
  - 12.3 Budgetevaluatie 232
  
- 13 Treasury management 239**
  - 13.1 Activiteiten van de treasurer 240
  - 13.2 De cashflowcyclus 242
  - 13.3 Werkkapitaalbeheer 244

- 14**     **Voorraad- en debiteurenbeheer** 251
- 14.1   Kengetallen 252
- 14.2   Voorraadbeleid 255
- 14.3   Debiteurenbeheer 257
- 14.4   Herkenning van betalingsproblemen 271

- 15**     **Cashmanagement** 279
- 15.1   Liquide middelen 280
- 15.2   Saldo- en geldstroombeheer 280
- 15.3   Liquiditeitsplanning 281

#### **Deel 4**

#### **Beoordeling van de onderneming** 289

- 16**     **Externe verantwoording** 291
- 16.1   Corporate governance 292
- 16.2   Jaarverslaggeving 295
  
- 17**     **Analyse van de jaarrekening** 303
- 17.1   Ratio's 304
- 17.2   Rentabiliteit 304
- 17.3   Solvabiliteit 308
- 17.4   Liquiditeit 310
- 17.5   Activiteitsratio's 311
- 17.6   Beleggingsratio's 313

#### **Antwoorden toetsvragen** 321

#### **Register** 333



## Inleiding

*Bedrijfseconomie voor de dienstensector* behandelt bedrijfseconomische onderwerpen, die van belang zijn voor het functioneren van het midden- en hoger kader in de dienstensector. Het boek behandelt de onderwerpen op een inleidend niveau, maar tegelijk vertrekt het wel vanuit een aantal fundamentele bedrijfseconomische uitgangspunten. Het verschaft de lezer een goed inzicht in bedrijfseconomische beginselen die van belang zijn bij de bedrijfsvoering.

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

Het boek bestaat uit vier delen:

- 1 Bedrijfseconomische uitgangspunten
- 2 Start van de onderneming
- 3 Beheersing van de onderneming
- 4 Beoordeling van de onderneming.

De bestudering van het boek dient te beginnen in deel 1. Het werkte-rein van de bedrijfseconomie en een aantal uitgangspunten en principes worden hier behandeld. Deze worden in de delen erna toegepast. De overige delen van het boek (en dit geldt ook voor vrijwel alle hoofdstukken) kunnen zelfstandig worden bestudeerd. Waar nodig zijn in de tekst verwijzingen opgenomen naar andere hoofdstukken om de samenhang tussen onderwerpen aan te geven.

De presentatie van de leerstof is zodanig dat de student in principe in staat moet zijn om zich de stof zelfstandig eigen te maken.

Elk hoofdstuk start met een beschrijving van een situatie die vragen oproept. Wat is hier aan de hand? Hoe kan dit? Deze vragen kunnen met behulp van de concepten in het hoofdstuk beantwoord worden. Om de leerstof te verlevendigen, maken we veel gebruik van voorbeelden, illustraties, tabellen, figuren en schema's. Ook wordt de tekst af en toe onderbroken met een toetsvraag. Hiermee kan de student nagaan of het voorgaande onderwerp goed is begrepen. De antwoorden op deze vragen zijn achterin het boek opgenomen.

Elk hoofdstuk eindigt met een samenvatting, een lijst van kernbegrippen en een aantal opgaven.



Op de website [www.bedrijfseconomiedienstensector.noordhoff.nl](http://www.bedrijfseconomiedienstensector.noordhoff.nl) zijn meer opgaven opgenomen, verdeeld naar de verschillende dienstensectoren zoals Zakelijke dienstverlening, Leisure en Facility management.



# Bedrijfseconomische uitgangspunten

1

- 1 **Alle begin is moeilijk** 15
- 2 **Bedrijven** 29
- 3 **Bedrijfseconomische principes** 43







# Alle begin is moeilijk

## 1

- 1.1 Economie bedrijven
- 1.2 Productie, consumptie, bedrijven
- 1.3 Toegevoegde waarde
- 1.4 Eisen van de participanten
- 1.5 Opportunity costs

### OPENINGSCASUS

Dit boek gaat over bedrijfseconomie. Dat laatste heeft blijkbaar iets te maken met bedrijven en economie. Met bedrijven heeft iedereen te maken, want je koopt je levensmiddelen bij de supermarkt (en dat is toch een bedrijf), je verdient je salaris omdat je een baan hebt bij een bedrijf (of je bent eigenaar van het bedrijf – of ben je ambtenaar?), je hebt last van het zware vrachtverkeer voor de bevoorrading van de supermarkt om de hoek – en dat laatste gebeurt altijd op onfatsoenlijk vroege tijdstippen – enzovoort. Maar is het nu zo vanzelfsprekend dat er bedrijven zijn? Wat bezielt die mensen in bedrijven eigenlijk? En wat moet je met ‘economie’? Een filosoof heeft ooit gezegd dat de verwondering het begin is van alle wetenschap. Je kunt je verwonderen over een aantal zaken, waarover je wel in de krant leest en waar je in het dagelijks leven niet zo bij stilstaat, maar die bij wat nadenken toch vragen oproepen.

Enkele voorbeelden:

Men zegt dat je met het kweken van wiet reusachtige winsten kunt behalen. Als dit waar is, waarom gaat dan niet iedereen dit doen? Meer in het algemeen: als winst zo belangrijk is (en is dat wel zo?) waarom zijn er dan bijvoorbeeld supermarkten – die medio 2007 hun financiële wonden likken na een rampzalige prijsoorlog – terwijl de rendementen in bijvoorbeeld de confectiehandel veel hoger zijn? Waarom bestaan er zoveel verschillende ondernemingen? En zoveel (bijna) dezelfde?

Er is veel te doen geweest over de overname van ABN AMRO door de Royal Bank of Scotland, bank-verzekeraar Fortis en de Spaanse bank Santander in 2007. De achterliggende reden was dat de aandeelhouders ontevreden waren over het rendement dat ABN AMRO behaalde. Er werd geroepen dat er sprake zou zijn van een uitverkoop van het Nederlandse erfgoed en van het verdwijnen van de betekenis van Amsterdam als financieel expertisecentrum. Is dat dan zo erg? Waarom hoor je momenteel niets meer van deze geluiden?

Toen de Betuwelijn halverwege de aanleg veel duurder bleek uit te vallen dan was gedacht, heeft de toenmalige minister van Verkeer en Waterstaat op een bepaald moment gezegd dat we met de bouw toch verder moesten gaan, want er was inmiddels zoveel geld in gestoken dat stoppen een enorm kapitaalverlies zou opleveren. Zowat de hele Nederlandse economenwereld riep dat dit klets-koek was, maar toch besloot de Tweede Kamer om door te gaan. Waarom is dit kletskoek? Trouwens, waarom zou de Betuwelijn rendabel moeten zijn en heeft men zich dat nooit afgevraagd bij de aanleg van de A-1?

Waarom is dezelfde hotelkamer aan zee in de winter goedkoper dan in de zomer? De kosten zijn dan hoger want de kamer moet verwarmd worden, dus je zou juist het omgekeerde verwachten.

Zo zijn er talloze vragen. Nu zullen we niet alle denkbare vragen in dit boek bespreken, maar alleen een aantal dat verband houdt met bedrijfseconomie. Wat is bedrijfseconomie?

## **1.1 Economie bedrijven**

In dit hoofdstuk bezien we de onderneming eerst van de buitenkant. We zullen constateren dat er productie is, dat die voor een groot deel in ondernemingen plaatsheeft, maar dat productie zonder meer nog geen bestaansrecht geeft aan een individuele onderneming. Wat dan wel? Dat blijkt toegevoegde waarde te zijn, en het zal blijken dat deze term toch iets anders betekent dan in: 'Speler X komt op de transferlijst, want hij heeft geen toegevoegde waarde meer voor ons elftal'. Populaire misvattingen, zoals 'een bedrijf streeft naar maximale winst' worden te lijf gegaan, maar daarvoor is nodig dat we ons verdiepen in de geheimen van de opportunity costs. Dit blijken dan bovendien geen kosten te zijn, maar opbrengsten die je niet krijgt. Kortom, nogal ingewikkeld allemaal en het lijkt op het eerste gezicht soms nogal wat op algemene economie, maar we hebben dit allemaal nodig om dat rare verschijnsel onderneming te kunnen begrijpen – en later ook te besturen. We zeiden het al in de titel van dit hoofdstuk: alle begin is moeilijk. Nu eerst de economische kant van de onderneming.

### Misvatting omtrent het gebruik van machine-uurtarieven

Een spuitgieterij is economisch gesproken het eenvoudigst denkbare productieproces. In essentie is het een machine, waar aan de ene kant granulaat (plastic korrels) in gedaan wordt en aan de andere kant komt het product (bijvoorbeeld de buitenkant van een mobieltje) er kant en klaar uit. De machines zijn echter duur en ook de spuitgietsmallen zijn uiterst kostbaar. Op de afzetmarkt heerst hevige concurrentie, zodat er flink wat productie moet worden gedraaid om uit de kosten te komen (we

leggen dit later wel verder uit). Bij de operators heerst daarom de opvatting dat stilstand erg veel geld kost, want per uur kost die machine zus-en-zoveel (het machine-uurtarief). Als nu een order afloopt en er is nog geen nieuwe order afgegeven, dreigt stilstand: paniek! Daarom gaat men dan maar verder met de productie van de dingen waar men mee bezig was, ook al is er geen bestemming voor. De machine draait dan tenminste; 'productie op voorraad' heet dit dan. Inderdaad maakt de machine nu uren, maar men vergeet dat deze waardeeloos zijn, want kastjes van mobieltjes veranderen elke twee weken of zo.

Zoals de term bedrijfseconomie al zegt, gaat het om bedrijven en economie. Dit laatste wil onder meer zeggen dat we alleen aandacht hebben voor de economische aspecten van bedrijven. We gaan het dus niet hebben over bijvoorbeeld productietechnologie, ook niet over arbeidsverhoudingen of juridische constructies, maar alleen over de economie van en binnen de bedrijven. De volgende definitie verwoordt wat dat inhoudt:

#### Definitie economie

|| *Economie is de wetenschap die bestudeert op welke wijze de mens zijn behoeften bevredigt.*

Alle overige aspecten van het doen en laten van de mens zoals het aangaan respectievelijk verbreken van liefdesrelaties, het rijden door rood licht, het opnemen van asielzoekers, het belijden van een godsdienst, het kiezen van een parlement, het supporter zijn van Ajax enzovoort, blijven buiten beschouwing. De economie is een 'aspect'-wetenschap: we kijken maar op één manier, vanuit één standpunt, naar de werkelijkheid.

Deze economische benadering heeft zo haar beperkingen. Zo leidt een puur economische houding in de samenleving tot het recht van de economisch sterkste en dat is niet acceptabel (er zouden bijvoorbeeld geen sociale voorzieningen zijn). De samenleving vindt het daarom nodig dat de overheid door middel van wetten en regels invloed uitoefent op het economisch proces. Dit geheel van – soms ongeschreven – wetten, regels, afspraken en instituties die samenhangen met de behoeftenbevrediging noemen we de *economische orde*. Alle economische gedragingen, zoals koop, verkoop, inkomen verwerven en besteden, en ondernemen, vinden plaats binnen het kader van de economische orde.

#### Economische orde

---

### Toetsvraag 1.1

Wat is een economische orde? Is die voor alle landen hetzelfde?

---

## 1.2 Productie, consumptie, bedrijven

### Behoeften Consumptie

Het begin van het economische proces ligt in het feit dat de mens *behoeften* heeft en dat hij die wil bevredigen: hij wil eten, onderdak, veiligheid enzovoort. De directe behoeftenbevrediging heet *consumptie*. Het begrip consumptie is hier dus ruimer dan in het dagelijks spraakgebruik, waar het alleen maar eten en drinken betekent.

### Schaarse middelen

Voor de bevrediging van de behoeften staan *middelen* ter beschikking, dat zijn goederen en diensten. Maar: er zijn in totaal altijd meer behoeften dan met de beschikbare middelen kunnen worden bevredigd. De econoom zegt daarom dat de middelen *schaars* zijn. Deze zijn voor het overgrote deel niet zonder meer beschikbaar, maar moeten worden *geproduceerd*. Deze productie vindt onder meer plaats in *ondernemingen*. Dan ontstaat daar een overschot aan deze middelen die *geruild* worden tegen middelen waaraan een tekort is. Die ruil wordt gemakkelijk door het gebruik van geld.

### Productie Ondernemingen

Eerst nog even 'over productie'. Bij dit woord denk je al gauw aan fabrieken die 'dingen' maken, maar de (bedrijfs)econoom ziet dit wat ruimer. 'Productie' omvat niet alleen *industriële activiteiten*, maar ook *verplaatsing* (denk aan transport), *opslag* (dat is in feite verplaatsing in de tijd, zodat we bijvoorbeeld niet onmiddellijk de hele oogst moeten opeten) en *dienstverlening*.

### Industriële activiteiten Verplaatsing Opslag Dienstverlening

Technisch gesproken is productie het omzetten van het ene goed of de ene dienst in een ander(e): grondstoffen worden eindproducten (in de industrie), arbeidsuren en kennis worden organisatieadviezen en zo zijn er talloze voorbeelden.

De productie gebeurt zoals gezegd in *ondernemingen* (of *bedrijven*, dat is hetzelfde). Daarnaast vindt ook productie plaats bij de overheid en bij andere organisaties, maar hier concentreren we ons op ondernemingen.

### Organisaties

Wat zijn ondernemingen? Om te beginnen zijn het *organisaties*: dit zijn combinaties van mensen en productiemiddelen – en dat laatste zijn bijvoorbeeld niet alleen machines, maar ook voorraden, vorderingen, banksaldi en dergelijke. We komen hierop terug in hoofdstuk 3.

---

### Toetsvraag 1.2

Waarom zijn voorraden, vorderingen, banksaldi en dergelijke ook productiemiddelen?

---

### Economisch zelfstandig

Verder stellen we als voorwaarde dat een organisatie alleen onderneming mag heten, als ze economisch gesproken zelfstandig kan bestaan (wat neerkomt op: voldoende winst maken; hierover meer in paragraaf 1.4). Zo is Philips een onderneming, maar de kapper op de hoek ook, evenals de supermarkt, het reclamebureau en de visboer. Er bestaan ook productieorganisaties die niet zelfstandig zijn, maar hun bestaansrecht ontleen aan niet-economische overwegingen, de zogenoemde non-profitorganisaties. Voorbeelden hiervan zijn het Koninklijk Concertgebouw Orkest, vele onderwijsinstellingen (maar er bestaan ook commerciële opleidingen – dat zijn dus wel ondernemingen) en musea.

### Non- profitorganisaties

Theoretisch zou iedereen in zijn eigen behoeften kunnen voorzien, maar in de moderne tijd is dit feitelijk onmogelijk. Zo ontstaat er een

**Producenten  
Consumenten**

onderscheid tussen producenten (ondernemingen) en consumenten (verbruikers) – maar producenten moeten ook eten, dus dit onderscheid maken we alleen maar ten behoeve van onze analyse.

**Specialisatie**

Dat niet alle productie is ondergebracht in één grote onderneming is niet zo moeilijk in te zien. Specialisatie heeft een grotere efficiency tot gevolg en die is nodig, gegeven de aan het begin van deze paragraaf genoemde schaarste aan middelen. Daarom zijn er fietsenfabrieken, bakkerijen, horecaondernemingen enzovoort. Er zijn nog andere verklaringen voor het bestaan van ondernemingen, maar die laten we hier voor wat ze zijn.

Je zult waarschijnlijk zelf wel inzien waarom niet bijvoorbeeld alle bakkers in één grote Nederlandse bakkerij werkzaam zijn, maar dat bakkers de voorkeur geven aan afzonderlijke bakkerijen. Als een organisatie (en een bakkerij is een organisatie) te groot wordt, dan wordt zo'n bedrijf immers inefficiënt: de communicatie wordt moeizaam (daardoor worden er verkeerde beslissingen genomen), de bakkers gaan hun privédoelstellingen stellen boven die van de organisatie (denk bijvoorbeeld aan lijntrekken) en zo zijn er meer voorbeelden. In het concurrentieproces legt zo'n mastodont al gauw het loodje.

**Concurrentie**

Maar nu hebben we terloops een begrip geïntroduceerd dat we nog niet hebben genoemd: er is blijkbaar *concurrentie*. Sommige bedrijven komen tot bloei, andere gaan failliet. In feite gaat het om de vraag waaraan een gegeven bedrijf zijn bestaansrecht ontleent.

Dit is niet zo'n eenvoudige vraag. We stellen om te beginnen vast dat een bedrijf niet produceert omdat dit zo'n leuke bezigheid is. Een bedrijf produceert ter wille van zijn klanten. Een bedrijf moet dus afnemers hebben. Waar komen die vandaan? Dat wordt duidelijk in de volgende paragraaf.

### **1.3 Toegevoegde waarde**

De producten die een bedrijf voortbrengt moeten worden verkocht, uiteindelijk aan de consument. Als ze aan een ander bedrijf worden verkocht, dan zal dit laatste bedrijf ze verder bewerken tot een nieuw product dat het weer verkoopt en uiteindelijk zal het product worden verkocht aan de consument, die dit gebruikt of verbruikt in het kader van zijn behoeftenbevrediging. Kortom, de bedoeling is dat alle producten uiteindelijk bij de consument terechtkomen.

Als we de weg terug van product naar de oorsprong van de ingekochte goederen nagaan – wat nog niet zo eenvoudig is – komen we uiteindelijk altijd terecht bij de natuur. Landbouw, veeteelt, jacht, visserij, mijnbouw en dergelijke staan aan het begin van alle productieprocessen, ook van bijvoorbeeld computers, satellieten en dvd's. We kunnen niet zonder deze *oerproducenten*. Dit is een van de redenen waarom er de laatste tijd zoveel aandacht is voor *duurzaam* produceren: de voorraad van sommige natuurproducten (aardolie!) is niet onbepert.

**Oerproducenten  
Duurzaam  
produceren**

Voor het maken van producten zal een bedrijf grondstoffen, diensten van derden (van het boekhoudkantoor bijvoorbeeld), arbeid, duurzame productiemiddelen (zoals machines en gebouwen) moeten inkopen en al deze *inputs* combineren tot een eindproduct. Dat is het technische proces.

**Inputs**

In beginsel zijn alle goederen al min of meer geschikt voor de behoef-

tenbevrediging. We kunnen zeggen dat een bedrijf de goederen beter geschikt maakt voor de behoeftenbevrediging (je hebt bijvoorbeeld liever een fiets dan een verzameling losse onderdelen), maar hierbij moeten we ons wel realiseren dat deze uitspraak ook iets zegt over de afnemer. Immers wat betekent 'beter'? Dat is een kwalificatie die de afnemer toekent. Een bedrijf slaagt er alleen dan in om goederen te 'verbeteren' als de afnemer dat vindt.

Omgekeerd: een afnemer zal de goederen van een bepaald bedrijf alleen kopen als hij vindt dat de 'verbetering' zo groot is dat deze opweegt tegen de prijs, die hij ervoor moet betalen. Deze prijs is altijd hoger dan de prijs van de losse onderdelen of van de grondstoffen. Hij eist dat deze verbetering de extra prijs waard is. Een bedrijf moet dus waarde toevoegen. We spreken daarom van *toegevoegde waarde*. Zonder toegevoegde waarde geen klanten – en dus geen bedrijf.

### Toegevoegde waarde

### Toetsvraag 1.3

Waarom behoort de prijs van een product hoger te zijn dan de prijs van de losse onderdelen of van de grondstoffen? Wat gebeurt er als dit niet zo is?

Voor een bedrijf geldt natuurlijk dat er meer dan één klant is; voor al die klanten zal het bedrijf toegevoegde waarde moeten realiseren. Over een periode gemeten kunnen we nu de toegevoegde waarde die een bedrijf realiseert, definiëren als volgt:

**Toegevoegde waarde is de waarde van de in een periode geproduceerde goederen en diensten minus de waarde van de in die periode van andere bedrijven ingekochte goederen en diensten.**

#### 'Middenbedrijf grootste aanjager economische groei'

AMSTERDAM – De meeste eer voor de bijdrage aan de positieve economische ontwikkeling in 2006 komt in alle provincies toe aan het middenbedrijf. Dat geldt ook voor de jaren 2007 en 2008. De verschillen in economische ontwikkeling tussen de provincies komen vooral voor rekening van het grootbedrijf. Dit blijkt woensdag uit onderzoek van EIM.

Uit het onderzoek blijkt dat in iedere provincie het middenbedrijf wat betreft de ontwikkeling van zowel de afzet als de bruto toegevoegde waarde in 2006 de hoogste groei heeft gerealiseerd. Daarnaast scoorde

het middenbedrijf in drie op de vier provincies het hoogst wat betreft de toename van de investeringen. Wat betreft de werkgelegenheid realiseerde het middenbedrijf in de meeste provincies de hoogste toename.

Ook in 2007 en 2008 wordt in alle provincies de hoogste toename, wat de ontwikkeling van de afzet en de bruto toegevoegde waarde betreft, bij het middenbedrijf verwacht. Ook zal het middenbedrijf zijn positie voor de ontwikkeling van werkgelegenheid versterken. Dit geldt volgens EIM in het bijzonder voor de groothandel die een hele sterke positie heeft in het middenbedrijf.

Bron: Nu.nl, 19 december 2007

### Waarde Prijs

Let wel op het verschil tussen waarde en prijs: *waarde* is een uitdrukking van de betekenis van een goed voor iemand, *prijs* is het resultaat van een confrontatie van vraag en aanbod op een markt. Het verschil tussen waarde en prijs blijkt ook uit alledaagse uitdrukkingen. Als je een fiets gekocht hebt en deze vol trots aan je vrienden laat zien, dan zul

je al gauw iets zeggen als: 'Het was een koopje! Hij kostte maar €200.' In feite zeg je dan dat de waarde van die fiets (voor jou!) groter is dan de prijs.

---

#### **Toetsvraag 1.4**

Je besluit om maar geen nieuwe laptop aan te schaffen, want zo'n ding is toch wel erg duur. Wat kun je in dit geval zeggen van de verhouding tussen waarde en prijs?

---

#### **Toegevoegde waarde bepaald door de afnemers**

Laten we nog even terugkeren naar de afnemer. De klant heeft bijna altijd de keuze uit verschillende ondernemingen waar hij zijn behoeften kan bevredigen. Hij zal – gegeven de schaarste aan middelen – die onderneming zijn klandizie gunnen die voor hem het voordeligste is, gegeven de kwaliteit van de waar. Ofwel, de ondernemingen *concurreren* met elkaar.

Dit betekent dus dat de hoogte van de toegevoegde waarde die een bedrijf realiseert, uiteindelijk wordt bepaald door de afnemers. Als het bedrijf een machtspositie op de markt heeft kan dit anders zijn, maar machtsposities zijn altijd tijdelijk: machtsposities worden ofwel door de autoriteiten verboden – denk aan de NMa (de Nederlandse Mededingingsautoriteit) – ofwel andere bedrijven worden aangelokt door de winstgevendheid die kennelijk op deze markt bestaat. Dit neemt niet weg dat 'tijdelijk' toch wel lang kan zijn.

---

#### **Toetsvraag 1.5**

De administrateur van een bedrijf vindt het voorgaande maar onzin. Hij zegt: 'Natuurlijk bepaalt het bedrijf zijn toegevoegde waarde zelf. Immers, als ik een product gemaakt heb dan komt dat op de balans te staan tegen kostprijs. Nou, die kostprijs bevat alle kosten die ik heb moeten maken voor dit product en dat zijn er meer dan de grondstofkosten. Zie je wel? De waarde is dus hoger dan alleen maar de grondstofwaarde en het verschil is de toegevoegde waarde. En daaraan is de klant niet te pas gekomen.' Geef commentaar op deze redenering.

---

De vraag is nu: is voor een gegeven bedrijf de toegevoegde waarde groot genoeg om het bedrijf te laten blijven bestaan? Om deze vraag te beantwoorden, moeten we weten wat een bedrijf met die toegevoegde waarde doet, respectievelijk moet doen.

We roepen in herinnering dat het bedrijf een organisatie is. Er zijn dus verschillende individuen die in dit bedrijf samenwerken. Maar niet iedereen vervult er dezelfde functie: er zijn werknemers (en die zijn er in vele soorten en maten), er zijn mensen of instellingen die geld verschaffen (ook hier weer op verschillende manieren) en soms zijn er ook mensen of instellingen die productiemiddelen ter beschikking stellen. Maar deze mensen of instellingen doen dit niet voor niets: ze zijn hiertoe bereid omdat ze daarvoor *beloond* worden. Nu is duidelijk dat werknemers beloond worden door middel van lonen en salarissen (wel de werkgeverslasten meetellen!).

#### **Beloningen**

---

## Toetsvraag 1.6

Waarom moet je de werkgeverslasten meetellen?

---

### Verschaffers van vermogen

Mensen of instellingen die geld beschikbaar stellen zijn nodig omdat de inkomende geldstroom (uit de opbrengst van de producten) niet gelijk oploopt met de uitgaande. Denk maar aan de uitgave voor een nieuwe computer, die toch minstens een paar jaar meegaat. Die verdienen we wel weer terug, maar pas in de loop van de tijd. Die tijd moeten we wel even overbruggen, want de leverancier van de computer zag zijn nota graag binnen veertien dagen betaald.

De mensen of instellingen die geld beschikbaar stellen, noemen we verschaffers van *vermogen*. Ruwweg doen ze dat in twee vormen: ofwel ze verlenen krediet en zijn dan schuldeisers, ofwel ze stellen hun vermogen beschikbaar op voorwaarde dat ze een deel van de winst krijgen. Vermogenverschaffers kunnen geld beschikbaar stellen omdat ze hebben gespaard – direct of via financiële instellingen, zoals banken of pensioenfondsen. In elk geval moeten de vermogenverschaffers in voldoende mate worden beloond voor hun bijdragen aan de onderneming, want anders beleggen ze hun geld ergens anders, waar ze meer opbrengst krijgen. Hun beloning bestaat uit (betaalde) rente – voor zover ze schuldeisers zijn – en winst.

### Werknemers

Iets soortgelijks geldt voor de werknemers: ook zij zijn alleen bereid om werknemer te blijven als ze in voldoende mate beloond worden voor hun inspanningen; als ze elders meer kunnen verdienen, lopen ze weg.

Vervolgens zijn er degenen die productiemiddelen ter beschikking stellen. In de praktijk gebeurt dit vooral in de agrarische sfeer en in de detailhandel en dienstverlening: daar wordt landbouw- of weidegrond gepacht, wat in economische zin hetzelfde is als gehuurd, respectievelijk wordt winkel- of kantoorruimte gehuurd. De beloning van de verpachter/verhuurder is de betaalde huur of pacht.

### Verpachter/verhuurder

### Overheid

Ten slotte is er de overheid. Deze treedt op als leverancier van allerlei diensten (bijvoorbeeld een café moet precariorechten betalen aan de gemeente om een terras op openbare grond te mogen exploiteren, soms moet een handelsonderneming exportvergunningen hebben – en de overheid verstrekt deze niet gratis; een bedrijf betaalt ook reinigings- en rioolrechten enzovoort) en dan vervult zij dezelfde rol als alle andere leveranciers. Maar de overheid heft ook belasting op de winst: ze vindt als het ware dat ze recht heeft op een deel van de winst en deze opvatting is vastgelegd in de belastingwetten. Zodoende heeft ook de overheid recht op een deel van de toegevoegde waarde. Daarom voeren we de winstbelasting niet afzonderlijk op: we stellen vast dat er winstgerechtigden zijn en die verdelen onderling de *winst voor aftrek van belastingen*.

Al deze beloningen moeten betaald worden uit de toegevoegde waarde. Daarom moet per periode het volgende gelden:

Toegevoegde waarde = Lonen en salarissen + Rente + Winst + Huur en pacht



## Verdeling van de toegevoegde waarde

Let op: dit is *geen* definitie van de toegevoegde waarde, maar een weergave van de *verdeling* ervan over de verschillende rechthebbenden.

Nu wordt ook duidelijk waarom we in de definitie van toegevoegde waarde de woorden ‘van andere bedrijven ingekochte’ hebben opgenomen. Betalingen voor zaken (inclusief diensten) die van een particulier worden ingekocht behoren tot de beloning van die particulier; ze vallen dus onder de verdeling van de toegevoegde waarde en niet onder de vorming ervan. Omgekeerd komen bijvoorbeeld de betalingen voor uitzendkrachten terecht bij het uitzendbureau en dat is een onderneming. De kosten van de uitzendkrachten zijn weliswaar lonen en salarissen van het bedrijf dat van uitzendkrachten gebruikmaakt, maar behoren niet tot zijn toegevoegde waarde: dit bedrijf koopt van het uitzendbureau arbeidsdiensten. Het bedrag dat daarmee gemoeid is, behoort dan ook tot de toegevoegde waarde van het uitzendbureau en niet tot die van ons bedrijf. Hetzelfde geldt voor de huur die betaald wordt aan een vastgoedonderneming. Die huur behoort tot de toegevoegde waarde van die laatstgenoemde onderneming en niet tot die van de huurder. Hij zou wel tot de toegevoegde waarde van de huurder behoren als gehuurd wordt van een particulier. Kortom, dubbeltellingen moeten we voorkomen, anders ontstaat maar verwarring. Met andere woorden, de betalingen die hiervoor zijn opgesomd zijn altijd betalingen aan niet-ondernemingen.

---

### Toetsvraag 1.7

Als een bedrijf verlies lijdt, creëert het geen toegevoegde waarde. Is deze bewering waar?

---

## 1.4 Eisen van de participanten

### Participanten

Het vervelende is nu dat de grootte van de toegevoegde waarde over een periode pas achteraf bekend is. Eigenlijk zouden degenen die in het bedrijf samenwerken (kortweg *participanten* genoemd) telkens op het eind van de periode (een jaar bijvoorbeeld) ruzie moeten gaan maken over de onderlinge verdeling van de toegevoegde waarde.

Dat is geen doen. In werkelijkheid heeft een aantal categorieën participanten zoveel macht op de markten waarop ze hun diensten aanbieden, dat ze hun beloningseisen tevoren vaststellen en ook gehonoreerd zien. Dat geldt met name voor de werknemers (die op de arbeidsmarkt betrekkelijk veel macht hebben door het optreden van vakbonden en het bestaan van landelijke cao-regelingen). Natuurlijk kan een bedrijf het aantal werknemers in de loop van het jaar variëren, maar de werknemers zijn individueel tevoren tevredengesteld.

Iets soortgelijks geldt voor sommige soorten vermogenverschaffers, met name de kredietverstrekkers (denk onder meer aan banken en leveranciers). De hoogte van de te betalen rente staat al vast voordat er van een feitelijke kredietovereenkomst sprake is. Ook hier geldt dat het bedrijf de totale omvang van de kredieten in de loop van het jaar kan wijzigen, maar de individuele schuldeiser is tevoren tevredengesteld.

Voor de huur- en pachtbetalingen aan particulieren geldt hetzelfde.

### Winstgerechtigden

Maar er blijft een categorie participanten over, die echt maar moet afwachten of, en zo ja hoeveel er voor hen iets overschiet. Dat zijn de winstgerechtigden. Zij eisen hun deel van de toegevoegde waarde op, maar moeten genoegen nemen met wat er overblijft nadat de andere participanten hun deel geïncasseerd hebben. Maar zoals gezegd, de winstgerechtigden zijn niet met onze onderneming getrouwd: als ze vinden dat er te weinig voor hen overblijft, lopen ze weg en beleggen hun geld in andere ondernemingen met alle gevolgen voor ons bedrijf. Ook zij stellen dus eisen; de grootte van de winst moet voldoende zijn om hun vermogenverschaffer te laten blijven.

### Geëist rendement

Die eisen stellen ze in de vorm van *geëist rendement*: per euro belegd vermogen willen ze een bepaald bedrag aan winst, om bereid te zijn voor vermogenverschaffer te blijven spelen. Dat rendement is dus een percentage van het belegde bedrag. Dit laatste is niet het bedrag dat ooit is betaald, maar de waarde van de huidige belegging; we willen het rendement kennen zoals het nú is en niet zoals het misschien wel had kunnen zijn als er in de tussenliggende periode niets zou zijn gebeurd. Is het bedrijf genoteerd aan de beurs, dan is die waarde de actuele beurskoers. Ofwel er geldt het volgende:

$$\text{Rendement} = \frac{\text{Winst per aandeel}}{\text{Beurskoers}}$$

Met andere woorden, de beurskoers geeft een aanwijzing voor het geëiste rendement. Vinden de beleggers de resultaten te mager, dan daalt de beurskoers, zodat het rendement ongeveer hetzelfde blijft.

Is het bedrijf niet aan de beurs genoteerd, dan kunnen we op basis van de jaarrekening het zogenoemde rendement op het eigen vermogen bepalen. We komen hier in hoofdstuk 17 op terug.

### Risico

Voor de volledigheid merken we op dat de hoogte van het geëist rendement ook afhankelijk is van het risico dat de vermogenverschaffers lopen. Verreweg de meeste vermogenverschaffers hebben een afkeer van risico en daarom willen ze daarvoor worden gecompenseerd: hoe meer risico, des te hoger het geëist rendement.

De conclusie is dus: het bedrijf moet per periode een minimale winst behalen, wil het levensvatbaar zijn en dit minimum is af te leiden uit de eisen van de winstgerechtigden.

### Maximale winst

Je hoort nog wel eens beweren dat een bedrijf streeft naar maximale winst. Dit is niet juist, want niemand weet over welke periode het dan gaat (als ik een klant het vel over de oren haal is mijn winst nu wel groter, maar deze klant ben ik daarna naar alle waarschijnlijkheid kwijt) en het is ook onduidelijk wanneer dat maximum – dat niemand kent – bereikt is.

Voor de volledigheid: in feite formuleren de beleggers hun eisen niet alleen op basis van de in het verleden behaalde winst, maar vooral ook op basis van de verwachtingen die zij koesteren omtrent de toekomstige winst. Dit verklaart waarom verliesgevende bedrijven niet onmiddellijk failliet hoeven te gaan.

### Verwachtingen

Blijft nog één belangrijke vraag over: waarop baseren de beleggers de hoogte van het geëiste rendement? Deze vraag bezien we in de volgende paragraaf.

## 1.5 Opportuinity costs

We doen even een stapje terug. Stel dat iemand een product kan maken voor €10. Welke verkoopprijs zal hij dan minstens willen ontvangen? Voor de hand ligt het antwoord: €10, want dan speelt hij quitte. Toch hoeft dit antwoord niet juist te zijn. Als hij namelijk in plaats van dit product een ander kan maken, dat hem €8 kost en dat hij kan verkopen voor €11, dan zal hij het eerstgenoemde product alleen maken als hij er minstens €13 voor kan ontvangen. Met andere woorden, de geëiste verkoopprijs van het eerstgenoemde product is afhankelijk van de opbrengst van een *alternatief*.

In wezen gaat het om de vraag: welk alternatief zal ik kiezen? Natuurlijk het alternatief met de hoogste netto-opbrengst. Maar dan moet ik wel de netto-opbrengsten van de niet-uitgekozen alternatieven missen. We gaan er namelijk van uit dat de alternatieven elkaar onderling uitsluiten: er kan er maar één uitgevoerd worden. Andersom: een alternatief verdient de voorkeur als het de gemiste netto-opbrengsten van alle andere alternatieven ten minste compenseert. We kunnen ook zeggen dat een alternatief zal worden verkozen als zijn netto-opbrengst minstens zo groot is als die van het beste niet gekozen alternatief. Die gemiste opbrengst van het beste niet gekozen alternatief heet *opportuinity costs*. Dus de definitie luidt:

### Opportunity costs

|| **Opportunity costs bestaan uit de gemiste netto-opbrengst van het beste, niet gekozen alternatief.**

Dit lijkt op moeilijk doen om niets, maar dat is toch niet zo. Laten we voorbeeld 1.1 eens bezien.

### ■ Voorbeeld 1.1

Stel er zijn drie elkaar uitsluitende alternatieven. De eigenschappen van deze alternatieven zijn:

Alternatief	A	B	C
Opbrengst	10	12	8
Kosten	5	8	6
Winst	5	4	2

Natuurlijk zal men alternatief A kiezen. De opportunity costs van alternatief A zijn de gemiste opbrengsten van het beste niet gekozen alternatief en dat zijn de €4 van alternatief B. Op dezelfde manier: de opportunity costs van alternatief B bedragen €5, die van alternatief C eveneens €5.

Oftewel, alternatief B zullen we alleen uitvoeren als de opbrengst alle kosten goedmaakt, inclusief de opportunity costs: die kosten bedragen €8 (eigen kosten) plus €5 (opportunity costs), samen €13. Welnu, dat blijkt niet zo te zijn, dus B wordt afgewezen.

Die opportunity costs moet men in rekening brengen bij het nemen van beslissingen. Het gaat dan niet om de *boekhoudkundige winst*, dat is de winst die men na afloop berekent als opbrengst minus gemaakte kosten, maar om de *economische winst*, dat is de opbrengst minus de kosten minus de opportunity costs. De boekhoudkundige winsten van de alternatieven staan in de tabel in voorbeeld 1.1; de economische winst kun je nu zelf uitrekenen, zie het vervolg van voorbeeld 1.1.

### Boekhoudkundige winst

### Economische winst

### ■ Voorbeeld 1.1 (vervolg)

De economische winsten van de alternatieven zijn:

Alternatief	A	B	C
Opbrengst	10	12	8
af: kosten	5	8	6
af: opportunity costs	4	5	5
Economische winst	1	-1	-3

Zoals blijkt is de economische winst gelijk aan het bedrag dat boekhoudkundig méér verdiend wordt dan met het beste niet gekozen alternatief. Je kiest dus altijd dat alternatief waarvan de economische winst minstens nul bedraagt (maar liever iets meer).

### Toetsvraag 1.8

Je staat voor de keus om naar de disco te gaan of naar een concert van je favoriete popgroep. Toegang tot de disco kost €20, toegang tot het concert kost €40. Je besluit om naar het concert te gaan. Wat kun je zeggen van de opportunity costs van het concert?

### Beslissingen Keuze uit alternatieven

Opportunity costs spelen alleen een rol bij het nemen van beslissingen, wat niets anders is dan het doen van een keuze uit alternatieven. Je vindt dus geen opportunity costs in de jaarrekening! Door middel van de jaarrekening brengt men verslag uit over de afgelopen periode en dan zijn de beslissingen allang geschiedenis; met andere woorden er is dan geen sprake meer van alternatieven. Gedane zaken nemen geen keer! Henry Ford (die van de auto's) zei het wat krachtiger: 'History is bunk.'

Nu terug naar onze onderneming. We zeiden dat de participanten eisen stellen. Deze eisen baseren zij op de opbrengsten van de voor hen openstaande alternatieven: de werknemers op de lonen die een ander bedrijf betaalt (en eventuele andere voordelen), de kredietverschaffers op de renteopbrengst elders en de winstgerechtigden op de rendementen van alternatieve beleggingen (gecorrigeerd voor risico). Het bestaan van markten voor arbeid, krediet en beleggingen is dan ook essentieel, want daar blijken de opbrengsten van alternatieven.

### Personeelsloyaliteit, een goede kostenbespaarder

Van het huidige aantal personeelsleden vertrekt maar liefst eenderde in de komende twee jaar. De langtermijninvesteringen in kennis en kunde van het personeel gaan hiermee verloren. Er zijn echter ook nog neveneffecten, die ervoor zorgen dat personeelsverloop een nog serieuzere kostenpost wordt.

Met het ongewenst vertrek van een personeelslid, ziet een bedrijf zich vaak genoodzaakt om nieuw personeel aan te trekken. De kosten van werving (advertentie en recruitmentkosten) en opleiding (trainingskosten) zijn een direct gevolg van het personeelsverloop.

De indirecte kosten van verloop worden echter vaak over het hoofd gezien. In dit kader wordt wel gesproken over opportunity costs, zoals een terugval in de afzet of een lagere productiviteit, maar ook een groter klantverloop. Juist deze opportunity cost blijken zwaarder op het bedrijfsresultaat te drukken dan de directe kosten.

Indien een schatting wordt gemaakt van de totale kosten van het personeelsverloop, dan kan dit gemakkelijk oplopen tot anderhalf jaarsalaris per vertrekkend personeelslid. Dit is exclusief de verborgen kosten, die

het resultaat zijn van o.a. een lagere moraal, lagere tevredenheid en een hoger ziekteverzuim van het personeel. Afdelingen met lage tevredenheid onderhouden 58% meer ziekteverzuim dan afdelingen waar de tevredenheid hoog is.

Het blijkt dat de totale verloopkosten vaak niet worden meegenomen in het strategisch plan van een onderneming. Loyaal personeel kan een grote kostenbesparing opleveren en hiermee bijdragen aan een positief bedrijfsresultaat.

Bron: Loyalty facts, december 2007

Maar we hebben gezegd dat de eisen van werknemers en kredietverschaffers (en van verhuurders) tevoren worden vervuld. Deze eisen (lonen, rentebedragen) komen dan ook tot uiting in de kosten en die verschijnen netjes in de boekhouding. Alleen de eisen van de winstgerechtigden kunnen we niet in de boekhoudkundige kosten opnemen, want die staan niet tevoren vast. Daarom moeten we bij het nemen van beslissingen daar afzonderlijk rekening mee houden.

### **Samenvatting**

Ondernemingen zijn er ten behoeve van de behoeftenbevrediging. Ze kunnen (blijven) bestaan als ze voldoende toegevoegde waarde creëren, wat in de moderne omstandigheden kan worden vertaald als: ze moeten voldoende winst maken. De winst is voldoende als de winstgerechtigden tevreden zijn, en dat zijn ze als ze elders niet meer rendement op hun belegging kunnen realiseren. Voor het management betekent dit dat ervoor gezorgd moet worden dat de verkoopprijs minstens de kosten van het product goedmaakt plus de opportunity costs van het vermogen dat de winstgerechtigden in het bedrijf hebben gestoken, want dit laatste is hun rendementseis.

Dat is allemaal goed en wel, maar hoe krijg je dat voor elkaar? Daarover hebben we het in de volgende hoofdstukken.

### **Kernbegrippen**

Bedrijven  
Behoeften  
Boekhoudkundige winst  
Concurrentie  
Consumptie  
Economische orde  
Economische winst

Ondernemingen  
Opportunity costs  
Organisaties  
Participanten  
Productie  
Toegevoegde waarde

## Opgaven

- 1.1 Becommentarieer de volgende stelling:  
Indien een onderneming de gestegen lonen kan doorberekenen in de prijzen, zal als er verder niets verandert de toegevoegde waarde stijgen.
- 1.2 Iemand kan onder gegeven omstandigheden per week 100 Aatjes maken. Hij zou ook Beetjes of Ceetjes kunnen produceren, maar omdat zijn capaciteit beperkt is, kan niet alles tegelijk. Voor ieder Beetje dat hij extra maakt, loopt zijn productie van Aatjes terug met 4 stuks. Produceert hij Ceetjes, dan loopt zijn productie van Aatjes met 5 stuks terug voor elk Ceetje dat hij extra maakt. Op grond van bijzondere omstandigheden kan hij niet tegelijkertijd Aatjes, Beetjes en Ceetjes maken. Aatjes, Beetjes en Ceetjes bieden per stuk evenveel opbrengst.  
Bij de keuze tussen de alternatieven geldt dat voor deze persoon de opportunity costs van een Aatje gelijk zijn aan:
- a 4 Beetjes
  - b 5 Ceetjes
  - c  $\frac{1}{4}$  Beetje
  - d  $\frac{1}{5}$  Ceetje.
- 1.3 Sjeng (12 jaar) heeft een prijs gewonnen in een tekenwedstrijd. De prijs is €50, maar er is één voorwaarde: hij moet hem persoonlijk komen halen op een bepaalde tijd in het Rijksmuseum in Amsterdam. Sjeng woont echter in Maastricht. De trein kost €37,80 (retour), maar hij heeft nog een strippenkaart, dus de tram kost niets, zodat het de moeite loont.  
Als hij in Amsterdam aankomt blijkt echter dat er een staking is uitgebroken bij de tram en bij de metro, zodat hij een taxi moet nemen (hij is te laat aangekomen om het hele eind te gaan lopen; ook na afloop moet hij een taxi nemen, want anders haalt hij de laatste trein niet). De taxi kost tweemaal €15. Hij legt er dus geld op toe.
- a Kost de tram werkelijk niets?
  - b Gaat hij zijn prijs ophalen?
  - c Welke opportunity costs spelen hier een rol?