

Blommaert & Blommaert

Bedrijfseconomische Analyses

Bedrijfseconomie
vanuit managementperspectief

Zevende druk



Noordhoff Uitgevers



Bedrijfseconomische Analyses



Bedrijfseconomische Analyses

Bedrijfseconomie vanuit managementperspectief

Prof. dr. A.M.M. Blommaert

Prof. dr. J.M.J. Blommaert

m.m.v. dr. H.C. Wytzes

Zevende 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 / 12

© 2012 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) 978-90-01-84284-0

ISBN 978-90-01-80951-5

NUR 782

Woord vooraf bij de zevende druk

Deze zevende druk van *Bedrijfseconomische Analyses* is weer gemoderniseerd, zowel in didactisch als in wetenschappelijk-inhoudelijk opzicht. Zonder de hulp van vele gebruikers zou een 'update' in deze vorm onmogelijk zijn geweest. Voor hun opbouwende kritiek bij het tot stand komen van deze nieuwe druk alsmede bij de voorgaande drukken zijn we bijzonder erkentelijk:

Dr. L.H.H. Bollen, Universiteit Maastricht
Drs. T. Bormans, DSM
Drs. W.L. Blankert, Hogeschool Enschede
Prof. dr. R.J.M. Dassen RA, Deloitte
Drs. J.F. Dommershuijsen, RK Technische Hogeschool Rijswijk
P.S. Elgersma, Enschede
Drs. M.J.M. Haasnoot, Faculteit WTM TU Delft
Ir. J.F. Jacobs, Enschede
D.T.T. Kamsma en de overige leden van de Capaciteitsgroep Economie van de Faculteit E&M,
Christelijke Hogeschool Noord-Nederland
Drs. A.P. Kentgens, Open Universiteit Heerlen
Drs. A.W. Radoux en collega's, RK Technische Hogeschool Rijswijk
Drs. H.I. Schaap, LOI
Drs. E. Verwaal, Faculteit Rechtsgeleerdheid Leiden (RUL)
Drs. P.C. Walter, Hogeschool Alkmaar
Prof. dr. Ch. Wolff MBA, Universiteit Maastricht

Vanzelfsprekend zijn uitsluitend de auteurs voor de inhoud verantwoordelijk.

Ook nu ontvangen we weer graag kritiek van gebruikers op deze nieuwe druk van *Bedrijfseconomische Analyses*. Die kunt u per e-mail sturen naar Noordhoff Uitgevers bv, e-mail info@noordhoff.nl onder vermelding van de titel van het boek.

Najaar 2011

Maastricht,
Tjeu Blommaert

Echt,
Jos Blommaert

Inhoud

Studiewijzer 11

- 1 Plaatsbepaling bedrijfseconomie 15**
 - Inleiding 17
 - 1.1 Bedrijven nader bezien 18
 - 1.2 Ondernemingsmodellen 29
 - 1.3 Bedrijfseconomisch onderzoek: enkele methodologische opmerkingen 30
 - 1.4 Indeling van het vakgebied en opzet van het boek 32

Deel A

Management accounting & management control 36

- 2 Kosten: definitie, functies en begrippen 41**
 - Inleiding 43
 - 2.1 Definitie van kosten 43
 - 2.2 Kosten versus uitgaven, opbrengsten versus ontvangsten 46
 - 2.3 Redenen van kostencalculatie 47
 - 2.4 Kostenindeling naar variabiliteit 54
 - 2.5 Kostenindeling naar toerekenbaarheid 61
 - 2.6 Kostenindeling naar soort van het opgeofferde productiemiddel 62
 - 2.7 Kostenindeling naar functie 74
- 3 Kostenverbijzondering 79**
 - Inleiding 81
 - 3.1 Typologie van ondernemingen en kostentoerekening 82
 - 3.2 Kostprijsberekening bij handels- en dienstverlenende bedrijven 85
 - 3.3 Kostprijsberekening bij industriële ondernemingen 88
 - 3.4 Kostenplaatsenmethode (productiecentramethode) 104
 - 3.5 Activity based costing 117
- 4 Beslissingsondersteunende calculaties 129**
 - Inleiding 131
 - 4.1 Fabricage in eigen bedrijf versus uitbesteding 133
 - 4.2 Productiekosten van machine A versus productiekosten van machine B 134
 - 4.3 Onmiddellijke stopzetting versus tijdelijke voortzetting van het bedrijf 135
 - 4.4 Break-evenanalyse 136
 - 4.5 Differentiële kosten versus differentiële opbrengsten 139
 - 4.6 Absorption costing versus direct costing 141
 - 4.7 Knelpuntscalculatie 145
 - 4.8 Capaciteitsvraagstuk 147
 - 4.9 Bepaling van de economische gebruiksduur van een nieuw, duurzaam productiemiddel 151
 - 4.10 Geautomatiseerde gegevensverwerkende systemen 158

- 5 Planning en beheersing van bedrijfsprocessen 163**
 - Inleiding 166
 - 5.1 Strategische planning 167
 - 5.2 Budgettering 168
 - 5.3 Kostenschatting 173
 - 5.4 Systemen van budgettering 175
 - 5.5 Verschillenanalyse 176
 - 5.6 Kostenrekening en kostenbudgettering 183
 - 5.7 Kostprijsrekening en management control in non-profitorganisaties 183
 - 5.8 Beyond budgeting 187
 - 5.9 Business balanced scorecard 188
 - 5.10 Slotopmerkingen 194

Deel B

Financial management 198

- 6 Investeringsselectie 201**
 - Inleiding 203
 - 6.1 Bepaling van het investeringsbedrag 204
 - 6.2 Investeringsbeoordeling 207
 - 6.3 Investeringsbeslissingen bij onzekerheid 216
 - 6.4 Keuze uit diverse projecten 223
 - 6.5 Investeringssubsidies en -kredieten 224
 - 6.6 Investeringsselectie in moderne technologie 225
 - 6.7 Real options 226
- 7 Eigen vermogen 231**
 - Inleiding 233
 - 7.1 Hoofdkenmerken van het eigen vermogen 235
 - 7.2 Verschaffers van eigen vermogen 235
 - 7.3 Typen van aandelen 240
 - 7.4 Kapitalisatie 243
 - 7.5 Emissie van aandelen in Nederland 245
 - 7.6 Balanscomponenten van het eigen vermogen 249
 - 7.7 Kosten van financiering met eigen vermogen 251
 - 7.8 Bepaling van het gerealiseerd rendement op het totale eigen vermogen 253
 - 7.9 Bepaling van het gerealiseerd rendement op een belegging in aandelen 254
 - 7.10 Portefeuilletheorie 257
- 8 Vreemd vermogen 267**
 - Inleiding 270
 - 8.1 Kortlopend vreemd vermogen 271
 - 8.2 Middellang en langlopend vreemd vermogen 275
 - 8.3 Kosten van vreemd vermogen in relatie tot de vermogensstructuur 286
 - 8.4 Hefboomeffect (leverage) van de financiële structuur 287
 - 8.5 Rendement op een belegging in obligaties 293
- 9 Vermogensselectie 297**
 - Inleiding 299
 - 9.1 Vermogensselectie op kosten 299
 - 9.2 Vermogensselectie op liquiditeit 305
 - 9.3 Vermogensselectie op beleidsinvloed 308
 - 9.4 Vermogensselectie op flexibiliteit 308
 - 9.5 Intensieve financiering 309
 - 9.6 Diversiteitsverschijnsel 311
 - 9.7 Beoordeling van de financiële structuur van een onderneming 313

- 10** **Beoordeling financiële structuur** 317
 - Inleiding 320
- 10.1 Kengetallen voor de beoordeling van financiële positie en ontwikkeling van een bedrijf 321
- 10.2 Beoordeling van de liquiditeit 324
- 10.3 Beoordeling van de solvabiliteit 329
- 10.4 Beoordeling van de rentabiliteit 331
- 10.5 Beoordeling van de activiteit 332
- 10.6 Financiële reorganisatie en liquidatie 338
- 10.7 Value based management 341
- 10.8 Slotopmerkingen 351

Deel C

Financial accounting 356

- 11** **Jaarrekening** 359
 - Inleiding 361
 - 11.1 Regelgevende instanties 362
 - 11.2 Doel en uitgangspunten van de jaarrekening 366
 - 11.3 Inrichting van de jaarrekening 370
 - 11.4 Jaarverslag en overige gegevens 372
 - 11.5 Publicatieplicht 377
 - 11.6 Kasstroomoverzicht 379
-
- 12** **Waarde en winstbepaling** 385
 - Inleiding 387
 - 12.1 Nominalisme en substantialisme 388
 - 12.2 Historische en actuele prijzen 389
 - 12.3 Fifo-methode, lifo-methode en mengprijzen 390
 - 12.4 Ijzerenvoorraadstelsel 393
 - 12.5 Vervangingswaarde 395
 - 12.6 Besluit actuele waarde 401
 - 12.7 Reële waarde 402
-
- 13** **Deelnemingen en geconsolideerde Jaarrekening** 407
 - Inleiding 410
 - 13.1 Waardering van deelnemingen 410
 - 13.2 Goodwill bij deelnemingen 415
 - 13.3 Consolidatieplicht en consolidatiekring 421
 - 13.4 Consolidatievrijstellingen 425
 - 13.5 Consolidatiemethode 426

Integrale case 434

Literatuurreferenties 445

Begrippenlijst 448

Register 471

Studiewijzer

Bedrijfseconomische Analyses behandelt een groot aantal bedrijfseconomische onderwerpen vanuit managementperspectief. Dit betekent dat de financieel-economische aspecten van met name strategische beslissingen die het bedrijfsmanagement dient te nemen, het uitgangspunt vormen bij de keuze van de onderwerpen. Het betekent ook dat soms bepaalde afwijkingen worden getolereerd omdat in deze turbulente tijd snelheid boven 100% precisie gaat.

Bedrijfseconomische Analyses kan worden bestudeerd zonder voorkennis op het gebied van bedrijfseconomie. Het boek biedt voldoende stof voor een complete cursus op het gebied van management accounting, ondernemingsfinanciering en externe verslaggeving. De bestudering vergt een studielast van 240 tot 320 studiebelastingsuren.

Bij *Bedrijfseconomische Analyses* behoort een gecombineerd Opgaven/Uitwerkingenboek.

Structuur

De stof is verdeeld over 13 hoofdstukken. De hoofdstukken 2 tot en met 13 zijn geclusterd in drie afdelingen:

- A Management accounting & management control
- B Financial management
- C Financial accounting

Elk hoofdstuk is volgens eenzelfde stramien opgebouwd, namelijk:

- een openingscasus
- een inleiding
- de behandeling van de stof in paragrafen
- een samenvatting van de theorie
- een lijst van de in het hoofdstuk nieuw geïntroduceerde begrippen
- toetsvragen

In de marge zijn trefwoorden geplaatst. Dit maakt het gemakkelijk om de begrippen in de tekst terug te vinden, en zorgt voor een lopend overzicht van de inhoud. De begrippen worden achterin het boek nog eens verklaard in de woordenlijst.

De theorie wordt voortdurend toegelicht met voorbeelden. Voorbeelden zijn met een stippellijn gemarkeerd.

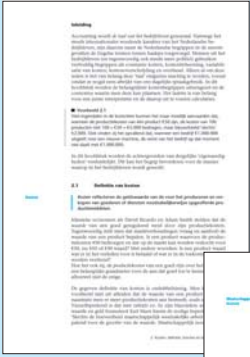
Een integrale casus is toegevoegd. Vanuit een holistisch concept wordt hierin een groot aantal in dit boek behandelde onderwerpen en hun onderlinge samenhang geanalyseerd.



Openingcasus:
plaatst de problematiek van het hoofdstuk in de praktijk



Deelopening:
formuleert de inhoud van het deel



Trefwoorden in de marge:
geven een lopend overzicht van de inhoud. In de woordenlijst vindt u de definitie

Inleiding
formuleert de inhoud van het hoofdstuk



Verwijzingen:
geven aan welke opgaven en toetsvragen u nu kunt maken

Samenvatting:
geeft de inhoud van het hoofdstuk in kort bestek



Voorbeelden:
zijn met stippellijnen gemarkeerd

Begrippen
die in het hoofdstuk zijn geïntroduceerd: controleer of u ze kent



Toetsvragen:
in de marge staat welke toetsvragen u nu kunt maken. Deze toetsvragen vindt u op de bij het boek behorende website www.bedrijfs-economischeanalyses.wolters.nl. Ook antwoorden van de toetsvragen staan op deze site. In de marge in dit boek staat dan het symbol.



Studieaanwijzingen

- Lees steeds de deelopening en de inleidingen bij de hoofdstukken. Hierin wordt in het kort aangegeven wat de inhoud van het deel en de betreffende hoofdstukken is. De teksten vormen het kader waarin de stof bestudeerd dient te worden.
- Lees de openingscasus. Deze illustreert de problematiek in het bedrijfsleven.
- Na een of enkele paragrafen wordt in de marge verwezen naar de toetsvragen en naar de opdrachten in het Opdrachten/Uitwerkingenboek. Werk deze uit voordat u verder gaat. De toetsvragen en antwoorden ervan staan op de bij het boek behorende website www.bedrijfseconomischeanalyses.wolters.nl.
- Controleer of u de begrippen in de begrippenlijst kunt omschrijven. Zoek zo nodig in de tekst of in de verklarende woordenlijst naar de juiste betekenis.



Opgaven/Uitwerkingenboek

In het Opgaven/Uitwerkingenboek staat voor elk hoofdstuk een ruime hoeveelheid oefenmateriaal. In *Bedrijfseconomische Analyses* wordt steeds verwezen naar deze opgaven.

Achterin het boek vindt u van alle opgaven de numerieke antwoorden en voor een deel bovendien de uitwerkingen. Deze uitgewerkte vraagstukken zijn gemerkt. Mocht na het uitwerken van een opdracht uw antwoord niet overeenkomen met die in het boek, probeer dan eerst zelf op het goede antwoord uit te komen. Lukt dit niet, kijk dan naar de uitwerking.

Uitwerkingen die niet in het boek zijn opgenomen, heeft uw docent beschikbaar.



Plaatsbepaling bedrijfseconomie

1

Openingscasus
Inleiding

- 1.1 Bedrijven nader bezien
- 1.2 Ondernemingsmodellen
- 1.3 Bedrijfseconomisch onderzoek: enkele methodologische opmerkingen
- 1.4 Indeling van het vakgebied en opzet van het boek

Samenvatting
Lijst van begrippen

Bedrijfseconomie en maatschappij

Winst mag, winst moet! Wat in de jaren zestig van de vorige eeuw werd beschouwd als het resultaat van uitbuiting van anderen, wordt in deze tijd gezien als 'het logische gevolg van professioneel management'. Bedrijven worden als de trekpaarden van de economie beschouwd.

Bedrijfseconomie gaat niet alleen over geld. Integendeel: de basisdisciplines van de bedrijfseconomie zijn de psychologie en de sociologie. Bedrijfseconomie is een menswetenschap, een *gedragwetenschap*. Bedrijfseconomie gaat dus meer over mensen dan over geld, beter gezegd: bedrijfseconomie gaat over de *relatie* tussen mensen of groepen van mensen en geld. En wie zou daarin niet geïnteresseerd zijn? Belangrijke randvoorwaarden voor een *duurzame* bedrijfseconomie zijn het respecteren van mens en milieu. Men spreekt wel van triple-P: Profit, People, Planet. Bedrijven die weliswaar winst maken maar bijvoorbeeld mensenrechten schenden of het milieu zwaar belasten, hebben het in de publieke opinie vaak zwaar te verduren. Hun *License to Operate* (LtO) staat ter discussie. In deze gevallen is de gemaakte winst derhalve niet duurzaam. Duurzaamheid vereist een 'gezonde' balans tussen de 3 P's. Duurzaamheid vereist tevens dat aan bepaalde normen van *ethiek en integriteit* wordt voldaan.

Meer en meer ontstaan er hybride organisaties: organisaties met een maatschappelijk doel (zoals onderwijs verzorgen, sociale woningbouw aanbieden of geneeskundige zorg) maar die daarbij tegelijkertijd bedrijfseconomische doelen nastreven. Deze zogeheten *maatschappelijke ondernemingen* (universiteiten, ziekenhuizen e.d.) passen derhalve ook de bedrijfseconomische principes intensief toe.

Administratie: Het belang van een goede boekhouding

Een goed bijgehouden boekhouding levert een schat aan informatie op over uw bedrijf. Hoe actueler, hoe beter u processen kunt (bij)sturen. Met een goede boekhouding kunt u bijvoorbeeld inzicht krijgen in:

- De werkelijk gemaakte kosten en deze vergelijken met de begrote kosten of de gemiddelde kosten binnen uw branche.
- Het reilen en zeilen van de onderneming: stijgt de winst en blijven de kosten binnen de marges?
- De kostprijs van uw product: is de prijs hoog genoeg om na aftrek van de kosten winstgevend te zijn.
- Uw debiteurenbeheer: met een actuele boekhouding ziet u wanneer uw klanten te laat betalen.
- Slecht lopende producten: welke producten en diensten moet u uit uw assortiment verwijderen.
- Voorraden: welke artikelen moet u bestellen en van welke artikelen heeft u te veel op voorraad.

Aanloopkosten bijhouden

Voor de start van uw bedrijf maakt u waarschijnlijk al kosten. Het is voor u belangrijk om deze zakelijke uitgaven goed bij te houden; aanloopkosten mag u namelijk van de fiscus als bedrijfskosten aftrekken. Ook de uren die u heeft gemaakt voorafgaand aan de start van uw onderneming moet u bijhouden. Deze tellen mee voor het uren criterium voor bijvoorbeeld de *zelfstandigenaftrek*.

Bron: KvK

Inleiding

U kunt op verschillende manieren naar dit boek kijken. Hoe is het lettertype? Wat is de kwaliteit van het gebruikte papier? Dit zijn enkele *technische aspecten*.

Ook kunnen we ons afvragen wie de eigenaar is van het boek of wie de auteursrechten bezit. Dit zijn voorbeelden van *juridische aspecten*. We kunnen vervolgens nagaan hoe het taalgebruik is en of er voldoende aansluiting is gezocht bij de voorkennis van de lezers/studenten. Dit zijn *onderwijskundige* of *didactische aspecten*. Ook sociaal-maatschappelijke en psychologische aspecten alsmede milieu, gezondheid en veiligheid kunnen object van analyse zijn.

Economische aspecten

We kunnen ons verder afvragen hoe de prijs van het boek tot stand is gekomen, of deze prijs in redelijke verhouding staat met wat ervoor geboden wordt, en wat voor de uitgeverij de kosten per boek zijn. Dit zijn voorbeelden van *economische aspecten*. Zij hebben betrekking op *afwegingsprocessen*, die elk mens (of elke groep van mensen) doorloopt bij het streven naar *welvaartsoptimalisatie*. Indien bijvoorbeeld de verwachting van een student is dat het boek te duur is voor wat het biedt (kosten > opbrengsten), zal hij of zij overwegen het studieonderdeel zonder dat boek aan te pakken of het boek te kopiëren. De mens moet dergelijke afwegingen maken, omdat de hem ter beschikking staande middelen beperkt (schaars) zijn, dat wil zeggen: zijn potentiële behoeften vormen een veelvoud van die middelen.

In deze veelheid van behoeften zal een prioriteitenvolgorde worden aangelegd: ieder zal proberen de meest dringende behoeften het eerst te bevredigen.

Welvaart

Welvaart wordt bepaald door de mate waarin een mens of een samenleving materiële en immateriële behoeften kan bevredigen. Deze behoeften lopen uiteen van primaire levensbehoeften (zoals voeding, kleding en onderdak) tot luxewensen.

Economische aspecten zijn vaak financiële aspecten. *Financieel* zijn alle grootheden die in geld zijn uitgedrukt. Sommige grootheden zijn echter wél *economisch*, dat wil zeggen: zij beschrijven een welvaartsaspect, maar niet financieel. Denk aan het inflatiepercentage, het werkloosheidscijfer, een uitvalpercentage, ziekteverzuim, het break-evenpunt (de omvang van de verkopen waarbij net quitte wordt gespeeld).

Bedrijfseconomie

De *bedrijfseconomie* is een gespecialiseerd onderdeel binnen de economische wetenschap. De bedrijfseconomie probeert verschijnselen in en rondom bedrijven te verklaren of zelfs te voorspellen. Soms wordt aangegeven hoe in bepaalde situaties economisch gezien het beste gehandeld kan worden. Aldus bestaat er een vrij objectieve norm voor het beoordelen van iemands feitelijk handelen; dit is de normatieve functie van de bedrijfseconomie als wetenschap.

Het bestuderen van relaties tussen bedrijven, markten, overheid en buitenland behoort meer tot het terrein van de macro-economie. In de *macro-economie* gaat het om de bij elkaar opgetelde effecten van producenten, consumenten en goederen, zoals het nationaal inkomen, de nationale werkgelegenheid, de nationale productie, de alge-

mene rentestand en de totale buitenlandse handel. In de *micro-economie* staan de individuele producenten, consumenten en goederen centraal. Het gaat hier vooral om het geven van een verklaring en/of voorspelling van de hoeveelheid van een bepaald goed die op de markt zal worden gevraagd en aangeboden, alsmede van de prijs die voor dit goed zal gelden. De bedrijfseconomie kan worden gezien als een specialisatie binnen de micro-economie.

Binnen de bedrijfseconomie zijn onder meer methoden en technieken ontwikkeld die het management van een bedrijf kan hanteren bij het kiezen uit alternatieven. Maar bedrijfseconomie omvat veel meer dan economische calculaties. Het is ook een onderdeel van de *cultuur* in een bedrijf. Vaak zijn leiding en medewerkers gewend aan een bepaalde wijze van gegevensverwerking of een bepaalde beloningsstructuur; verandering daarvan zal in eerste instantie op weerstand stuiten. Bedrijfseconomie is ook een *taal*: de taal van het bedrijfsleven. Het is mede de bedoeling van dit boek deze taal te leren verstaan en verantwoord te gebruiken.

1.1 Bedrijven nader bezien

Bedrijfshuishouding

Een *bedrijfshuishouding* of simpelweg een bedrijf kan worden omschreven als een *financieel-economisch zelfstandige productieorganisatie*.

Producersen

Producersen in economische zin is het combineren van productiemiddelen (zoals grondstoffen, arbeidskrachten en machines) tot hogere waarde. Dat wil zeggen: aan de verkregen combinatie of output wordt meer waarde toegekend dan aan de hiervoor opgeofferde productiemiddelen of input. De (potentiële) verkoopopbrengsten bedragen dus in principe meer dan de productiekosten. Het overschot van verkoopopbrengsten boven de productiekosten wordt *winst* genoemd.

|| ***Economische productie is productie waarbij volgens gerede verwachting de verkoopopbrengsten meer bedragen dan de productiekosten.***

Productie gaat niet altijd gepaard met ingewikkelde omvormingsprocessen, zoals in industriële ondernemingen. Ook verleende diensten moeten als productie worden aangemerkt: denk aan werkzaamheden van accountants, juristen, onderwijzers en handelaren.

Productieorganisatie Coalitie

Een *productieorganisatie* (of simpelweg een *organisatie*) is een samenwerkingsverband of *coalitie* van personen die met gebruikmaking van productiemiddelen een bepaald doel nastreeft door deelname aan het maatschappelijke productieproces. Doelen van een productieorganisatie kunnen zijn: zo veel mogelijk winst maken op korte termijn, streven naar continuïteit, het verlenen van een bepaalde dienst tegen zo laag mogelijke kosten, het zorgen voor werkgelegenheid of het bieden van ontspanning.

Organisaties (samenwerkingsverbanden) worden wel opgedeeld in profitorganisaties en non-profitorganisaties. Bij *non-profitorganisaties* als ziekenhuizen, gemeenten en verzorgingstehuizen, staat niet het winststreven voorop maar primair worden andere doelstellingen nagestreefd. Maatschappelijke ondernemingen bevinden zich als het ware tussen profit-organisaties en non-profitorganisaties.

Figuur 1.1 Diverse organisaties

Organisatie	Nagestreefd primair doel
Onderneming of profitorganisatie	Continuïteit door winst te maken
Non-profitorganisatie	Maatschappelijk doel zoals vermindering aantal verslaafden; bedrijfseconomische doelen als nevenvoorwaarden
Maatschappelijke onderneming	Maatschappelijk doel met bedrijfseconomische doelen; deze laatste zijn vanwege het maatschappelijk doel op een lager ambitieniveau gesteld

Ondernemingen

Profitorganisaties worden als *ondernemingen* aangeduid. Ondernemingen als Philips of Shell zijn productieorganisaties die:

Continuïteit

- streven naar *continuïteit* (voortbestaan); continuïteit is financieel gezien verzekerd indien volgens de vermogenverschaffers voldoende rentabiliteit over het geïnvesteerde vermogen wordt gerealiseerd;

Onzekerheid

- *onzekerheid* aanvaarden inzake het resultaat van de aangeboden goederen en diensten. Of er voldoende afnemers zijn voor die goederen en diensten is dus nooit vooraf met zekerheid bekend en derhalve is het overschot van verkoopopbrengsten boven productiekosten onzeker.

Management

De leiding van een onderneming, het *management*, is *resultaatverantwoordelijk*. Haar functioneren wordt beoordeeld op de bereikte resultaten, zowel in financiële als in niet-financiële zin. Het management van non-profitorganisaties wordt primair beoordeeld op het al dan niet realiseren van niet-financiële doelstellingen. Het management van een maatschappelijke onderneming wordt beoordeeld op de gerealiseerde combinatie van een maatschappelijk doel en financieel resultaat.

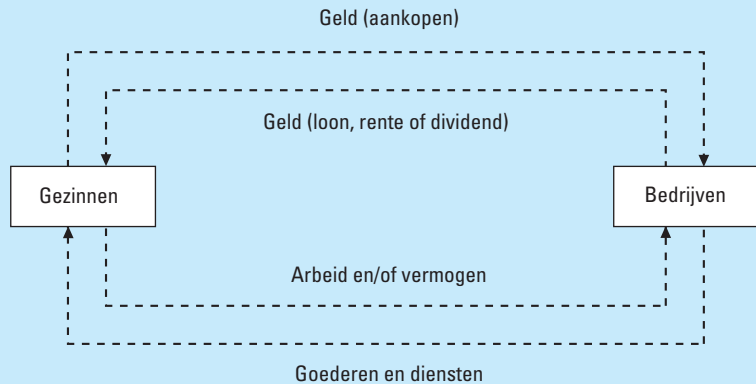
Consumptie-huishoudingen

Productiehuishoudingen staan tegenover *consumptiehuishoudingen*, ook aangeduid als gezinshuishoudingen of kortweg gezinnen. Deze kopen de door de productiehuishoudingen voortgebrachte goederen (consumptie). Anderzijds stellen gezinshuishoudingen arbeidskracht en/of vermogen ter beschikking aan de productiehuishoudingen. Hiervoor wordt een vergoeding ontvangen (loon of salaris, respectievelijk dividend of rente). Aldus is een *economische kringloop* te onderkennen; zie figuur 1.2.

Economische kringloop

De mate waarin een organisatie in staat is haar doelstellingen te realiseren, bepaalt haar *effectiviteit*. Doelstellingen geven uiting aan

Figuur 1.2 Voorbeeld van een eenvoudige economische kringloop¹



¹ In dit model is afgezien van de invloeden van de overheid en het buitenland.

**Effectiviteit
Aspiratieniveaus**

aspiratieniveaus. Dit zijn de minimaal wenselijk dan wel maximaal aanvaardbaar geachte niveaus van variabelen als klanttevredenheid, veiligheid, milieu, rentabiliteit, omzet of kosten.

**Operationele
doelstellingen**

Een doelstelling als 'maximale winst' is niet operationeel, dat wil zeggen: achteraf kan niet goed worden gemeten in welke mate die doelstelling bereikt is. Het begrip 'maximaal' is immers onbegrensd. Voor het beoordelen van bedrijfsfunctionarissen op hun prestaties moeten *operationele doelstellingen* worden geformuleerd, bijvoorbeeld: 'het komende jaar moet een minimale rentabiliteit op het eigen vermogen van 15% worden behaald'. Achteraf kan dan vrij objectief worden vastgesteld of aan deze rendementsnorm voldaan is.

Doelstellingen ('targets') moeten enerzijds niet al te gemakkelijk bereikbaar zijn, anderzijds moeten ze al bij redelijke inspanning haalbaar blijken. In alle andere gevallen verliezen doelstellingen hun inspirerend vermogen.

**Economisch
principe**

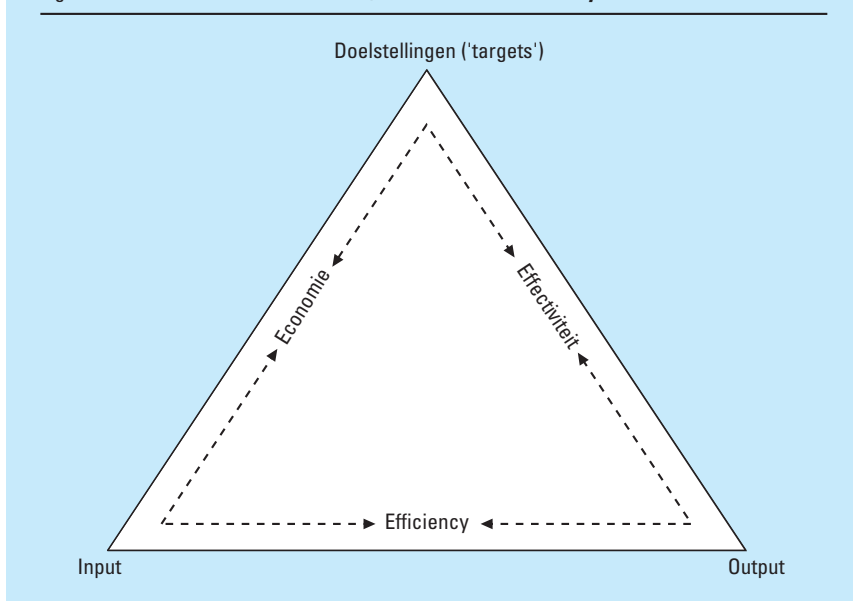
Het *economisch principe* dwingt een productieorganisatie ertoe voor een bepaalde hoeveelheid output zo weinig mogelijk productiemiddelen in te zetten. Anders geformuleerd: dat met de ingezette productiemiddelen zo veel mogelijk output (producten en/of diensten) wordt verkregen. Dat is *efficiënte productie*.

**Efficiënte productie-
huishouding**

Een *huishouding* is een organisatie waarin het economisch principe als leidraad voor de ontplooiende activiteiten fungeert. Zowel bij gezinnen en bedrijven als bij de overheid zal het economisch principe vrijwel altijd van toepassing zijn. Alleen in situaties van enorme overvloed aan middelen (dus bij het ontbreken van schaarste) zou men het kunnen loslaten. In figuur 1.3 is de relatie tussen de begrippen economie, effectiviteit en efficiency uitgebeeld.

Des te meer output bij dezelfde input, des te efficiënter is het bedrijf. Indien de beschikbaar gekomen output betekent dat het bedrijf zijn doelstellingen heeft gerealiseerd, dan is het een effectief bedrijf. Economie is in hoofdzaak input gericht. Een bedrijf vraagt zich af: had de input (geld, grondstoffen, manuren en dergelijke) niet beter aan andere zaken kunnen worden besteed? Is het bedrijf binnen het budget gebleven?

Figuur 1.3 De relatie tussen economie, effectiviteit en efficiency



Participanten

Is niet meer input aangewend dan in andere vergelijkbare organisaties? Feitelijk heeft niet de organisatie als geheel een doelstelling: de personen of belangengroeperingen ('stakeholders') die het functioneren van de organisatie mogelijk maken, houden er ieder hun *individuele doelstellingen* op na. Zij, de *participanten*, proberen door deelname aan het productieproces hun *persoonlijke belangen* te behartigen. Bij participanten kan het gaan om werknemers maar ook om leveranciers, banken, klanten, de overheid en aandeelhouders.

The holistic concept of the firm

De doelstelling van een organisatie (hier: een onderneming) als totaliteit wordt bepaald door de machtigste belangengroep. Streeft de organisatie naar een zo hoog mogelijk rendement op het eigen vermogen, dan is het duidelijk dat de aandeelhouders (eigenaren) hun wil aan de overige participanten hebben kunnen opleggen. De overige participanten zijn door middel van een bepaalde beloning overreed datgene te doen wat het management, handelend in opdracht van de aandeelhouders, waard acht na te streven. Alle handelingen van de participanten worden dan geacht in dienst te staan van de doelstelling(en) van de aandeelhouders. Het gedrag van de organisatie kan dus verklaard en voorspeld worden vanuit de besluitvormingsprocessen bij het management dan wel de aandeelhouders. Een dergelijke zienswijze op een organisatie, waarbij het gedrag van de organisatie als één geheel wordt beschouwd, wordt aangeduid als *the holistic concept of the firm*: het gedrag van het geheel, de organisatie, wordt 1 op 1 doorgetrokken naar de organisatieonderdelen, de belangengroeperingen. In deze holistische visie neemt als het ware één persoon alle beslissingen in de onderneming. De zienswijze van deze ene persoon inzake bijvoorbeeld investeringsalternatieven (qua verwachte resultaten, milieuproblemen, werkgelegenheidsaspecten en dergelijke) bepaalt de richting waarin het bedrijf zich zal ontwikkelen.

The behavioral concept of the firm

Belangenconflicten

De visie waarbij een organisatie wordt gezien als een geheel dat opgebouwd is uit participantengroeperingen (die elk hun handelingen richten op realisatie van individuele belangen), wordt aangeduid als *the behavioral concept of the firm*: het gedrag van het geheel kan anders zijn dan het gedrag van de som der delen, en omgekeerd. Volgens deze zogenoemde gedragsvisie zijn vooral *belangenconflicten* onderwerp van studie, omdat de individuele belangen en de belangen van de organisatie kunnen divergeren. Verschillende (groepen van) personen beïnvloeden de besluitvorming in de onderneming. Voor elk van deze groepen en personen kunnen de investeringsalternatieven in een andere volgorde van aantrekkelijkheid staan. Iedere groep of persoon heeft eigen verwachtingen inzake financiële resultaten en geeft wellicht prioriteit aan een ander aspect; zo letten vakbonden meer op het werkgelegenheidsaspect dan op het rendementsaspect. De machtigste groepering zal haar wil kunnen doordrukken, vaak echter is het een kwestie van compromissen sluiten. Anders gezegd: de besluitvorming in bedrijven heeft volgens deze visie veel weg van een *politiek proces*. Goed management komt er dan op neer dat de betrokken partijen het gevoel wordt gegeven dat bij de gekozen gedragslijn uiteindelijk iedereen het beste af is: een *win-winsituatie*.

Iedere participant ontvangt voor zijn bijdrage een beloning. Deze beloning kan financieel van aard zijn; voor de organisatie zijn dergelijke uitbetalingen kosten. De beloning kan echter ook bestaan uit immateriële zaken, zoals promotiekansen, werkomstandigheden en werksfeer. Afnemers/klanten als groep van participanten ontvangen een product of dienst als materiële 'vergoeding' voor de betaalde prijs. De van afnemers ontvangen bedragen bepalen de *verkoopopbrengsten* (omzet) voor het bedrijf. Indien bij een participant of groep van participanten de indruk bestaat dat de beloning niet adequaat is, kan demotivatie of zelfs onthouding van verdere deelname aan het productieproces het gevolg zijn. Hiermee wordt de continuïteit van de productieorganisatie in gevaar gebracht.

Veel groepen van participanten zijn gebaat bij continuïteit: denk aan werknemers, leveranciers en de fiscus. Hun inkomen is voor een belangrijk deel afhankelijk van het voortbestaan van de organisatie.

Winst

De *financieel-economische zelfstandigheid* duidt erop dat de bedrijfshuishouding in staat is elke participant in voldoende mate te belonen voor zijn bijdrage. Concreet betekent dit dat de gerealiseerde opbrengsten van de aangeboden goederen en diensten gemiddeld genomen voldoende zijn voor de betaling van alle productiekosten. *Winst is* in deze zin een overschot van opbrengsten boven kosten. Wordt er winst gemaakt, dan is financieel-economische zelfstandigheid in principe aanwezig maar vaak worden ook eisen gesteld aan de *hoogte* van de winst (afhankelijk van het in het bedrijf geïnvesteerd vermogen en het risico dat over dit vermogen wordt gelopen).

Winst wordt zichtbaar in een toeneming van het eigen vermogen. Deze vermogensaanwas kan aan de eigenaren worden uitgekeerd zonder dat hiermee de continuïteit van de bedrijfshuishouding in gevaar komt (winst is derhalve *verteerbaar inkomen*). Zou bij uitkering van de winst niet aan deze continuïteitsvoorwaarde zijn voldaan, dan kan er sprake zijn van potverteren (kortetermijnpolitiek).

Financieel-economische zelfstandigheid geeft echter nog geen absolute garantie voor bedrijfscontinuïteit. Hierbij spelen immers ook zaken als milieuproblemen en beschikbaarheid van grondstoffen een rol.

Productiemiddelen

Over het algemeen worden natuur, arbeid en kapitaal aangeduid als *productiemiddelen*. Natuur (grondstoffen) en arbeid zijn de natuurlijke productiefactoren; kapitaal is een afgeleide productiefactor, via omweg-productie verkregen. Door eerst kapitaal aan te wenden (met name machines te construeren) in plaats van direct de in de natuur aanwezige stoffen handmatig te bewerken, kan men uiteindelijk een veel grotere productie bereiken.

Balans Kapitaal

De door een bedrijf opgebouwde kapitaalspositie kan worden weergegeven met behulp van een *balans*. Op de debetzijde daarvan staat het *kapitaal* (activa) van de onderneming, gesplitst naar een aantal componenten, gemeten per een bepaald tijdstip. Denk hierbij aan voorraden grond- en hulpstoffen, machines, gebouwen, debiteuren en liquide middelen. Op de creditzijde staat hoe het bedrijf het desbetreffende kapitaal heeft gefinancierd, dat wil zeggen: hoeveel en welk *vermogen is* aangetrokken (eigen vermogen en vreemd vermogen). Worden kapitaal en vermogen op een later tijdstip, bijvoorbeeld na een jaar, opnieuw naar omvang en samenstelling gemeten, dan kan blijken of het eigen vermogen is toegenomen of afgenomen. Bovendien kan dan worden vastgesteld in welke kapitaalcomponenten en/of vermogenscomponenten deze mutaties zich hebben voorgedaan.

Vermogen

■ Voorbeeld 1.1

Het bedrijf Betamix heeft per 1 januari 2011 de volgende balans opgemaakt (bedragen \times €1.000):

<i>Kapitaal</i>	Balans per 1 januari 2011		<i>Vermogen</i>
Vorraden	200	Eigen vermogen	50
Kas	100	Vreemd vermogen (leningen)	250
	300		300

Het eigen vermogen is het bedrag dat naar verwachting voor de eigenaren vrij komt uit de onderneming na verkoop van alle activa en dus na verkoop van het bedrijf aan derden. Dat zou hier €50.000 kunnen zijn. Dit bedrag, dus het eigen vermogen volgens de balans, wordt wel *intrinsieke waarde* genoemd. Maar in geval van opheffing van de onderneming (*liquidatie*) worden alle activa verkocht, ook gebouwen en machines. In deze situatie is de opbrengst voor de verschaffers van eigen vermogen vaak geringer dan de balans suggereert. Immers, gebouwen en machines hebben meestal een specifieke bedrijfsbestemming gekregen, met als gevolg dat de waarde voor derden lager ligt. Bovendien vergt verkoop ook nog de nodige kosten, zoals die van een bemiddelend makelaar.

Soms ligt de waarde van een bedrijf voor derden hoger dan de intrinsieke waarde. Dit is onder meer een kwestie van de winstmogelijkheden van dat bedrijf. Wanneer het overnemende bedrijf een rendementseis stelt van 15% terwijl het over te nemen bedrijf jaarlijks 20% rendement

maakt, wil de koper méér betalen dan de intrinsieke waarde. Deze meerprijs wordt *goodwill* genoemd. In de regel echter wordt een balans niet opgesteld met het oogmerk van liquidatie of overname. Het uitgangspunt is dan ook dat het bedrijf zijn bestaande activiteiten voortzet (dit noemt men *going concern*). Met de genoemde aspecten hoeft dan ook in eerste instantie geen rekening te worden gehouden.

■ Voorbeeld 1.1, vervolg

Van het bedrijf Betamix is eind 2011 de volgende balans opgemaakt (bedragen \times €1.000):

<i>Kapitaal</i>	Balans per 31 december 2011		<i>Vermogen</i>
Machines	50	Eigen vermogen	110
Voorraden	220	Vreemd vermogen (leningen)	240
Kas	80		
	350		350

Aldus is in 2011 een toeneming van het eigen vermogen gerealiseerd van:
 $\text{€}110.000 - \text{€}50.000 = \text{€}60.000$.

Deze vermogensgroei heeft gediend ter financiering van de kapitaalsuitbreiding van: $(\text{€}350.000 - \text{€}300.000 =) \text{€}50.000$, alsmede tot het terugbrengen van het vreemd vermogen met: $(\text{€}250.000 - \text{€}240.000 =) \text{€}10.000$.

Is de toeneming van het eigen vermogen van €60.000 nu als *winst* aan te merken? Van winst is pas sprake indien de toeneming van het eigen vermogen aan de onderneming kan worden onttrokken *zonder* dat dit de continuïteit van de onderneming als inkomensbron op de langere termijn schaadt. Het eigen vermogen kan bijvoorbeeld toegenomen zijn met €20.000 door een bijstorting van de eigenaar (eigenaren) ter versterking van de vermogenspositie. Een dergelijke vermogensaanwas kan natuurlijk niét als winst worden aangemerkt, dat wil zeggen: als resultaat van een florerend bedrijf. In zo'n geval zou de winst per saldo €40.000 hebben bedragen. Hebben dergelijke vermogenstransacties zich niét voorgedaan, dan kan de gesignaleerde vermogensaanwas in principe *wel* geheel als winst worden beschouwd.

Zoals gezegd, de zekerstelling van de bedrijfscontinuïteit wordt afgemeten aan de mogelijkheid tot normale voortzetting van de productieprocessen, zodat de *onderneming als inkomensbron* voor de participanten intact blijft.

Onderneming als inkomensbron

Indien een toeneming van het eigen vermogen als winst wordt aangemerkt, kan het van belang zijn die vermogensaanwas te analyseren. De winst immers kan een saldo zijn van positieve en negatieve ontwikkelingen. Voor het bedrijfsmanagement is *informatie* hieromtrent van belang, wil het positieve trends kunnen stimuleren en negatieve keren. Informatie wordt daarom wel als *vierde productiefactor* beschouwd. Snelle en betrouwbare informatie is immers de basis voor goed management.

Informatie

Informatie inzake de opbouw van de eigen vermogensaanwas wordt gegeven in de *resultatenrekening*, ook verlies-en-winstrekening genoemd

Resultatenrekening

(of, zo is de wettelijke term, winst- en verliesrekening). In tegenstelling tot een balans staan hierop geen tijdstipgrootheden (meting van kapitaal en vermogen op een bepaald tijdstip) maar *tijdvakgrootheden* (meting van kosten en opbrengsten over een bepaalde periode). De resultatenrekening geeft een verklaring voor de in een bepaalde periode opgetreden toeneming of afneming in de omvang van het eigen vermogen.

■ Voorbeeld 1.1, vervolg

Betamix heeft over 2011 de volgende (sterk samengevatte) resultatenrekening opgemaakt (bedragen \times €1.000):

<i>Kosten</i>	Resultatenrekening over 2011		<i>Opbrengsten</i>
Inkoopwaarde van de omzet	90	Omzet	200
Bedrijfskosten	70		
Winst	40		
	200		200

De toeneming van het eigen vermogen ad €60.000 die credit op de balans per 31-12-2011 is geconstateerd (na aftrek van de gesignaleerde bijstorting op het eigen vermogen ad €20.000), wordt op de resultatenrekening gespecificeerd in de componenten kosten en opbrengsten (hierbij is afgezien van verschuldigde winstbelasting).

Beide financiële overzichten, de balans en resultatenrekening, zijn informatieaggregaten van de belangrijkste economische gevolgen van door het management genomen beslissingen. Omwille van de overzichtelijkheid van deze rapporten wordt gewoonlijk een aantal posten samengevoegd en nader toegelicht in een aanvullend schrijven: de *toelichting*.

Jaarrekening

Balans, resultatenrekening en de toelichting op beide stukken worden aangeduid als de *jaarrekening*. De periode tussen beginbalans en eindbalans en dus de periode waarop ook de resultatenrekening betrekking heeft, is hierbij een jaar.

Voor het management worden deze stukken meestal frequenter opgemaakt, bijvoorbeeld per week, maand, kwartaal of ad hoc (op het moment dat daaraan behoefte bestaat). Ook kunnen enkele detailrapporten worden toegevoegd. Het management kan zo in een vroeg stadium beoordelen of realisatie van de gestelde doelen inderdaad in het verschiet ligt. Zo niet, dan zijn correctieve maatregelen noodzakelijk. In ieder geval kan het management dan anticiperen op ongewenste ontwikkelingen. Dit is *proactief management*, in tegenstelling tot het management dat uitsluitend pas achteraf actie onderneemt op niet-bevredigende situaties en dus *reactief* bezig is.

Goed management houdt zich niet alleen bezig met de verwerking van informatie inzake de uitvoeringsresultaten, maar zal ook voortdurend nieuwe ontwikkelingen op gang moeten brengen, dus zullen kosten en opbrengsten en financiële posities moeten worden begroot (*financiële planning*). Hierbij moeten vaak (subjectieve) schattingen worden gemaakt.

Bestuurlijke informatievoorziening

De financiële informatievoorziening ten behoeve van het management maakt een belangrijk deel uit van de totale *interne informatievoorziening*, ook wel aangeduid als *bestuurlijke informatievoorziening* of *bestuurlijke informatieverzorging*. Deze bestuurlijke informatie wordt ondersteund door de *administratieve functie* in het bedrijf.

Administreren

Bestuurlijke informatieverzorging of administreren is het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens ten behoeve van het besturen en doen functioneren en beheersen van een huishouding en ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd.

De passage 'het doen functioneren en beheersen van een huishouding' heeft betrekking op de omstandigheid dat, indien het management eenmaal voor een bepaald alternatief gekozen heeft, het vervolgens nog een en ander duidelijk zal moeten maken aan de in de organisatie werkzame personen (*actieplan*), terwijl bij de uitvoering kan blijken dat afwijkingen optreden van het plan waardoor correctieve maatregelen noodzakelijk zijn. De toevoeging 'en van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd' heeft hierop betrekking dat topmanagers bepaalde beslissingsbevoegdheden zullen delegeren aan lagere managers, die vervolgens verantwoording schuldig zijn aan het topmanagement. Het topmanagement moet op zijn beurt weer rekening en verantwoording afleggen aan de eigenaren (aandeelhouders).

Boekhouden

Administreren is ruimer dan het welbekende boekhouden. *Boekhouden* richt zich in hoofdzaak op de *financiële* gegevensverwerking en informatievoorziening. Een administratie daarentegen kan voor een belangrijk deel bestaan uit niet-financiële gegevensbestanden, zoals klantgegevens, de personeelsadministratie en de leveranciersdocumentatie. Bovendien staat bij boekhouden de verantwoordingsfunctie of controlefunctie voorop, in verband waarmee vrijwel uitsluitend *ex post*-gegevens worden verwerkt. In een administratie zal men ook met *ex ante*-gegevens werken, dit ten behoeve van de beslissingsvoorbereiding (*planning*). In een klassieke boekhouding gebeurt dit laatste niet of nauwelijks.

Het onderscheid tussen boekhouden en bedrijfseconomie kunnen we aldus zien. De boekhouding is hoofdzakelijk een proces van *registreren*. Vooraf dient evenwel vaak een *waardeoordeel* te worden uitgesproken: een oordeel inzake de economische gebruiksduur van een machine bijvoorbeeld bepaalt in hoeveel jaar deze machine moet worden afgeschreven; een oordeel inzake de interne leveringsprijs bepaalt de bedragen waartegen afdelingen van een bedrijf elkaar onderling belasten. De bedrijfseconomie houdt zich in het bijzonder bezig met het vormen van economische waardeoordelen. *Waardering gaat dus vooraf aan administratie.*

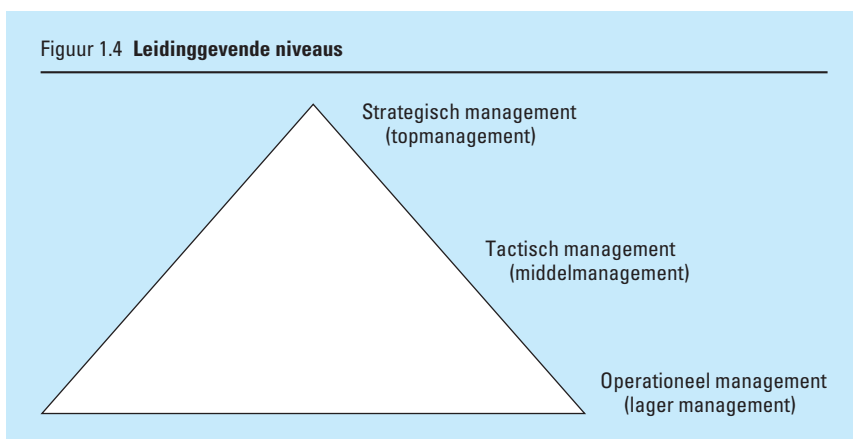
De analyse van de boekhoudkundige overzichten, in het bijzonder van de jaarrekening, wordt eveneens tot de bedrijfseconomie gerekend. Het gaat hierbij om de interpretatie van de uitkomsten, dat wil zeggen: de integratie van deze uitkomsten in de besluitvorming. Aldus werkt de bedrijfseconoom niet alleen voorafgaand aan de boekhouding maar ook daaropvolgend.

Net als in ons nationaal politiek bestel (centrale overheid, provincies en gemeenten) kan in een grote organisatie gewoonlijk een aantal lagen of echelons worden onderscheiden:

- 1 strategisch management of topmanagement;
- 2 tactisch management of middle management;
- 3 operationeel management of lager management.

Management-echelons De *management-echelons* kunnen worden weergegeven als in figuur 1.4.

Figuur 1.4 **Leidinggevende niveaus**



De piramidevorm van de organisatie geeft aan dat het aantal managers toeneemt naarmate men lager in de organisatie komt, dat wil zeggen dichter bij de werkvloer.

Strategisch management

Het *strategisch management* of topmanagement bepaalt het toekomstig beleid van de organisatie. Het neemt langetermijnbeslissingen als investeringen, overnemingen en fusies die een vrij ingrijpende invloed op de organisatie hebben. Taak van het strategisch management is vooral *het scannen van de omgeving van het bedrijf*, zodat op (markt-)mogelijkheden en/of -bedreigingen kan worden vooruitgelopen. Het strategisch management van een bedrijf is gewoonlijk in handen van slechts enkele personen, raad van bestuur, directie of managementteam genoemd. Het is de taak van het topmanagement de voor het bedrijf *kritieke succesfactoren* ('critical success factors') te identificeren. Dit zijn door de markt respectievelijk consumenten bepaalde minimum vereisten waaraan het product of de dienst van het bedrijf moet voldoen om voor consumenten aantrekkelijk te zijn. Deze kritieke succesfactoren kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld de prijs van het product, de betrouwbaarheid daarvan, de snelheid van levering en de aftersaleservice.

De informatievoorziening ten behoeve van het strategisch management kan worden gekenmerkt als globaal (geen details), toekomstgericht (5...10 jaar), complex, niet of nauwelijks automatiseerbaar, vaak ad hoc.

Tactisch management

Het *tactisch management of middlemanagement*, zoals een adjunct-directie, houdt zich bezig met minder complexe zaken. De beslissingen hebben in het algemeen een reikwijdte van één jaar; het gaat om aangelegenheden als budgetbepaling, prijszetting en personeelsaanstelling. Behalve op de nabije toekomst is de blik gericht op het heden. De opzet van een beslissingsondersteunend geautomatiseerd systeem of *decision support system*

Decision support system

(DSS) is van belang. Een dergelijk systeem is zeker ook ten behoeve van het strategisch management van belang, maar de implementatieproblemen zijn hier meestal vele malen groter omdat van moeilijk te structuren en van tijd tot tijd verschillende informatiebehoefte sprake is. Het totale informatiesysteem ten behoeve van het strategisch en tactisch management wordt wel aangeduid als *managementinformatie-systeem* (MIS).

Operationeel management

Het *operationeel management* of lager management, zoals een ploegbaas of afdelingschef, coördineert relatief concrete zaken (transacties). Dit zijn de zaken van alledag: beslissingen inzake kortingen op beschadigde artikelen, winkelopstelling, weekendregeling voor het personeel, het plaatsen van bestellingen. Dergelijke beslissingen hebben een vrij routinematig karakter. Zij steunen in hoofdzaak op informatie uit transactieverwerkende systemen (registratiesystemen). Het operationeel management is van groot belang omdat op dit niveau het contact met de klanten het meest direct is.

Administratieve organisatie

Het vakgebied *administratieve organisatie* (AO) stemt de gegevensverwerking af op de besluitvorming in de organisatie. Hierbij centraal staat de gegevensverwerking en informatievoorziening inzake transactieprocessen (operationele processen). In het vak AO worden methoden en technieken geleerd om de boekhouding of administratie op deugdelijke wijze te laten verlopen. In het vakgebied *bestuurlijke informatiekunde* komen meer conceptuele (tactische en strategische) zaken aan de orde, in het bijzonder die rond het informatiemanagement en de informatieplanning.

Bestuurlijke informatiekunde

Naast een instroom van gegevens ten behoeve van de interne besluitvorming bestaat er gewoonlijk ook een reguliere informatiestroom naar externe personen of instanties die geïnteresseerd zijn in het wel en wee van de onderneming. In deze *externe informatievoorziening* neemt de financiële informatie, in de zin van het overleggen van een jaarrekening, een belangrijke plaats in. In de dagbladen en op radio en tv wordt hiervan vaak uitgebreid verslag gedaan. Bij de Kamers van Koophandel en bij de bedrijven zelf liggen genoemde stukken ter inzage. Behalve jaarrekeningen publiceren grotere ondernemingen ook kwartaalberichten en/of halfjaarberichten.

In de Angelsaksische literatuur wordt vaak de term *accounting* gehanteerd als afbakening van een werkteerrein dat zekere raakvlakken heeft met eerder in deze paragraaf beschreven bedrijfsfuncties.

Accounting

Accounting is ruimer dan boekhouden, omdat het hierbij niet alleen gaat om de verantwoordingsfunctie (ex post-verslaglegging) maar vooral ook om het aanmaken van informatie ten behoeve van de planning en beheersing (*control*) van bedrijfsprocessen. Hiertoe worden vaak schattingen gemaakt omdat in de toekomst geprojecteerd wordt (ex ante). De basis voor de toekomstprojectie kan de geëxtrapoleerde boekhouding zijn. Het gaat bij accounting in het bijzonder om de *beslissingsvoorbereiding*. De boekhouding registreert hoofdzakelijk de financiële gevolgen voor het eigen vermogen naar aanleiding van uitgevoerde besluiten (dit zijn de transacties).

Accounting is beperkter dan administreren, omdat accounting zich beperkt tot financieel-economische informatie. De financieel-economische

informatieverzorging ten behoeve van het management (intern gericht) wordt aangeduid als *management accounting* (interne verslaglegging of interne berichtgeving). In afdeling A van dit boek wordt de inhoud van dit vakgebied uiteengezet.

De financieel-economische informatieverzorging ten behoeve van externe belanghebbenden staat bekend als *financial accounting* (externe verslaglegging of externe berichtgeving). In afdeling C van dit boek wordt dit vakgebied behandeld.

De aard van de externe informatievoorziening hangt onder meer samen met de aard van de onderneming. In de volgende paragraaf worden enkele ondernemingsmodellen besproken.

1.2 Ondernemingsmodellen

Bij de bestudering van de aard van de informatievoorziening in ondernemingen is het zinvol uit te gaan van een zekere classificatie. In dit verband kunnen de volgende ondernemingsmodellen worden onderscheiden:

- 1 het bezitsmodel;
- 2 het klassieke of gesloten model;
- 3 het moderne of open model.

In het *bezitsmodel* bevinden eigendom en leiding van de onderneming zich goeddeels in één hand: die van de eigenaar. Het bezitsmodel blijkt in grote lijnen van toepassing op rechtsvormen als de eenmanszaak, vennootschappen onder firma en maatschappen. Het gaat gewoonlijk om relatief kleine bedrijven, waarvan de individuele maatschappelijke betekenis betrekkelijk gering is. De informatievoorziening is meer gericht op de ondernemer-eigenaar (dus *intern*) dan op maatschappelijke belangengroeperingen (*extern*) en verloopt veeleer informeel dan formeel. Dit betekent onder meer dat er geen aparte functionaris mee is belast, en dat er slechts beperkt gebruik wordt gemaakt van een formeel informatiesysteem. Doordat de organisatie in principe vrij klein is, kan de ondernemer-eigenaar zich door persoonlijk toezien in de fabriek en/of in de winkel overtuigen van de gang van zaken (*management by walking around*). Het informatiesysteem is dan ook goeddeels *informeel*, dus niet gegroepeerd in een afzonderlijke administratieve functie. De externe financiële informatie bestaat in hoofdzaak uit de (niet-openbare) fiscale jaarrekening.

Het *klassieke of gesloten model* is representatief voor het tot middelgrote onderneming uitgegroeide familiebedrijf; op historische gronden hebben de oprichters-eigenaren nog vrij grote invloed op het beleid van de onderneming, veelal een besloten vennootschap (bv). Er is een aanzienlijke afstand gegroeid tussen het management (uitgeoefend door de eigenaar) en de fabriek of winkel, waardoor het voor het management niet meer mogelijk is zelf de productie- en verkoopprocessen gade te slaan en bij te sturen. De informatievoorziening is in hoofdzaak voor intern gebruik bestemd.

Genoemde factoren hebben de behoefte doen ontstaan aan een *formeel informatiesysteem*. De hiervoor in het leven geroepen administratieve

functie neemt bij de beslissingsvoorbereiding in het bedrijf een belangrijke plaats in.

Bij het *moderne* of *open model* is de scheiding tussen leiding en eigendom vrij ver doorgevoerd. Eigenaren zijn de aandeelhouders, die een in hun ogen bekwaam management benoemen als rentmeester van hun vermogen. Het management van de onderneming is als het ware lasthebber van de aandeelhouders. De aandeelhouders zijn de principalen (opdrachtgevers), het management fungeert als agent die de opdracht uitvoert. Aandeelhouders en ook andere vermogenverschaffers, zoals obligatiehouders en banken, willen regelmatig geïnformeerd worden over de huidige positie van de onderneming en de financiële resultaten. Op basis hiervan beslissen zij over het al dan niet aanhouden van de aandelen, kredietverlening en dergelijke. De externe financiële informatievoorziening neemt in dit model een even belangrijke functie in met betrekking tot het voortbestaan van de onderneming als de *interne financieel-economische informatievoorziening* ten behoeve van het management.

De maatschappelijke betekenis van dergelijke ondernemingen is groot (in de zin van verspreid aandelenbezit, werkgelegenheid en milieuproblematiek), zodat de maatschappij grote druk uitoefent op de onderneming om periodiek een verslag te ontvangen. Dit verslag fungeert dan voor de maatschappij als *bestaansrechtvaardiging van de onderneming*. Er bestaat een wettelijke basis voor de minimale eisen waaraan de externe verslaglegging moet voldoen.

Toetsvragen

1.3 Bedrijfseconomisch onderzoek: enkele methodologische opmerkingen

De bedrijfseconomie manifesteert zich in onze samenleving op diverse terreinen: onderwijs, onderzoek, praktijk. Wellicht zou er sprake moeten zijn van een drieëenheid, in werkelijkheid loopt een en ander nogal eens uit elkaar.

Bij het bedrijfseconomisch onderzoek kan men proberen een zekere regelmaat te ontdekken in de waargenomen verschijnselen om zo inzicht te verwerven en tot een algemeen geldende uitspraak te komen. Dit is de *empirische methode*, ook genoemd de *inductieve methode*. Vaak wordt voorafgaand aan het onderzoek een bepaalde veronderstelling of *hypothese* geformuleerd, die door de feitelijkheden bevestigd dan wel verworpen wordt. Een nadeel van de empirische methode kan zijn dat men een stelling bouwt op in de praktijk algemeen toegepaste maar theoretisch onjuiste regels.

Empirische methode

■ Voorbeeld 1.2

Een onderzoeker zou op basis van literatuurstudie het volgende kunnen stellen:

Bij cao-onderhandelingen wordt door de vakbond geen gebruikgemaakt van de door de onderneming in het voorafgaande boekjaar gepubliceerde jaarrekening. Vervolgens kan deze onderzoeker via een enquête, interviews of via eigen waarneming in bedrijven proberen vast te stellen of deze veronderstelling al dan niet verdedigbaar is.

Deductieve methode

Een andere benadering is die waarbij de wetenschapper van achter zijn bureau, uitgaande van bepaalde veronderstellingen, probeert te komen tot een logisch onvermijdelijke conclusie. Dit is de *deductieve methode* die leidt tot normatieve standpunten. De getrokken conclusie kan alleen worden weerlegd door een aanval op de vooronderstellingen. Bekende vooronderstellingen in economisch onderzoek zijn: ondernemingen streven naar maximale winst, en beleggers zijn afkerig van risico.

Een conclusie als hiervoor bedoeld, zou kunnen zijn: *wanneer een bedrijf streeft naar maximale winst, geldt als economische gebruiksperiode van een machine die periode waarbij de kosten per eenheid product het laagst zijn.*

Het spreekt voor zichzelf dat, wanneer de passage 'maximale winst' wordt gewijzigd in 'minimale milieubelasting', het restant van de opgevoerde stelling niet meer geldig hoeft te zijn.

Inductie of deductie? De bedrijfseconomisch onderzoeker bevindt zich in een soort dubbele wurggreep: als hij inductief te werk gaat, heeft zijn onderzoek volgens de critici te weinig wetenschappelijk gehalte; werkt hij deductief, dan krijgt de praktijkcomponent te weinig aandacht.

Behavioral accounting

Een belangrijke bijdrage van bedrijfseconomisch onderzoek betreft de gedragswetenschappelijke aspecten van de bedrijfseconomie (*behavioral accounting*). Het financieel-economische informatiesysteem, dat meer is dan alleen een rekenapparaat, kan het gedrag van mensen zodanig beïnvloeden dat zij slecht gaan functioneren. Zo kan een budgetsysteem de voorspelling van de afzet beïnvloeden van een verkoopmanager die, om het budget te halen, een vrij voorzichtige inschatting maakt van de toekomstige mogelijkheden. En als eenmaal het budget gehaald is, nemen zijn verdere inspanningen mogelijk af. Ook intermenselijke relaties zijn van belang. Zo meten mensen in een bedrijf hun eigen prestaties soms meer af aan die van collega's dan aan de normen die hen door de organisatie worden opgelegd.

Er bestaat nog geen algemeen aanvaarde theorie vanwaaruit alle bedrijfseconomische verschijnselen verklaard kunnen worden. Wel zijn hiertoe diverse pogingen ondernomen. Sommigen zien de bedrijfseconomie niet als een wetenschap (theorie) maar meer als een kunstleer, dat wil zeggen: een verzameling van technische regels voor efficiënt bedrijfsbeheer en effectieve bedrijfspolitiek.

Zoals gezegd, bedrijfseconomie gaat meer over mensen dan over geld. In deze visie past dan ook een bezinning op bepaalde mensbeelden. Mensen kunnen zich op diverse wijzen opstellen: constructief, destructief, collegiaal, opportunistisch enzovoort. De aard van hun opstelling bepaalt de aard van de maatregelen die het bedrijfsmanagement moet nemen voor een gezonde bedrijfsvoering.

Agency-theorie Principaal- agentrelaties

Een in vele gevallen effectief denkkader in de accounting-theorie is wat dit betreft de *agency-theorie*. Hierbij wordt een organisatie gezien als een netwerk van *principaal-agentrelaties*. De principaal is de opdrachtgever, de agent is de uitvoerder van de opdracht. De principaal neemt aan dat de agent liever lui dan moe is. Aldus bestaat er het nodige wantrouwen tussen principaal en agent en dientengevolge worden er de nodige controles uitgeoefend. Er wordt verondersteld dat zij een *belangenconflict* hebben. Iedere partij is erop uit haar *eigen* belang zo veel mogelijk te behartigen. Gemeenschappelijke risico's worden gemanipuleerd, dat wil zeggen:

men zal het risico zo veel mogelijk bij de andere partij willen leggen. Er zijn daarom *contracten* nodig waarin partijen onderlinge afspraken vastleggen om te bewerkstelligen dat de belangen van principaal en agent zo veel mogelijk gelijkgericht zijn. Anders is de onderneming als samenwerkingsverband gedoemd te mislukken.

De principaal zal in de regel een monitorsysteem opzetten om de realisatie van de opdracht door de agent te kunnen volgen, te beoordelen en waar nodig bij te sturen. De agent is over de wijze van uitvoering van de opdracht rekening en verantwoording schuldig aan de principaal.

Een belangrijke principaal-agentrelatie is die tussen de aandeelhouders (eigenaren) en het (top)management (Raad van Bestuur). De aandeelhouders geven het management de opdracht het bijeengebrachte vermogen zo rendabel mogelijk te investeren. Zij benoemen een Raad van Commissarissen, die toezicht uitoefent op het Bestuur. Minstens eenmaal per jaar verlangt zij van het management een verslag inzake de bereikte resultaten. Het hoger management is dan principaal ten opzichte van het lager management, dat op zijn beurt principaal is van overige werknemers.

Uitgaande van deze agency-benadering kunnen vele accounting-verschijnselen worden verklaard die voorheen gemakshalve als vanzelfsprekend werden beschouwd. Hierbij valt te denken aan institutionele verschijnselen als het bestaan van een Raad van Commissarissen, het bestaan van een jaarrekening en een accountantsverklaring op de jaarrekening.

Agency costs

De agency-benadering als een uitwerking van het *behavioral concept of the firm* attendeert expliciet op het bestaan van vaak onderschatte *agency costs*. Lange tijd hebben ondernemingen gestreefd naar *economies of scale*, dat wil zeggen naar productie op grote schaal om de kosten per eenheid te minimaliseren. Echter, dergelijke schaalvoordelen worden vanaf een gegeven punt tenietgedaan door extra kosten in de organisatie zoals de kosten van communicatie, van coördinatie en van beslissingsoverleg. Er dient een uitgebreid (formeel) *controlsysteem* te worden opgezet en bovendien moeten er vrij veel *incentives* worden ingebouwd om managers en andere bedrijfsfunctionarissen te prikkelen tot handelen gericht op het belang van de eigenaren. Zo kan bijvoorbeeld het salaris van een manager deels afhankelijk worden gesteld van de winst. Dergelijke *bonus plans* beogen een convergentie van belangen te bewerkstelligen. In grotere organisaties echter bestaat per definitie grotere kans op divergentie van belangen. Dat het totaal van de agency-kosten de lagere productiekosten bij grotere bedrijfseenheden niet zelden overtreft, is een van de oorzaken dat vele grotere organisaties tegenwoordig worden ontkoppeld tot relatief kleine, beheersbare bedrijfseenheden ('small is beautiful'). De succesvolle ondernemer Eckart Wintzen (oprichter van BSO/Origin) gaf in dit verband de voorkeur aan 'cellen' van maximaal 50 personen opdat de afstand tussen leiding en werkvloer niet al te groot zou worden.

Bonus plans

1.4 Indeling van het vakgebied en opzet van het boek

Ook binnen het vakgebied bedrijfseconomie hebben zich de nodige specialisaties afgebakend. Een vrij traditionele, typisch Nederlandse indeling is:

- kosten en kostprijs;
- waarde en winst;

- financiering;
- organisatie (intern en extern).

Marketing

Ook wordt de *marketing* (soms ‘commerciële bedrijfseconomie’ genoemd) als onderdeel van de bedrijfseconomie gezien. Kenmerkend voor de marketing is dat het productieproces als een afgeleide van de huidige en toekomstige wensen van de afnemers wordt beschouwd. In de visie van de marketing heeft een bedrijf pas levensvatbaarheid wanneer het op *winstgevende wijze en continu kan voldoen aan de wensen van de afnemers*. Niet het zo goedkoop mogelijk maken van producten maar het *creëren van klanten* is de hoofddoelstelling van de onderneming. Voor het creëren van klanten moet de onderneming een bepaalde *reputatie* hebben. Bovendien spelen hierbij *relaties* een belangrijke rol.

Een in het hbo en ook in andere onderwijstypen veelvoorkomende onderwijsstructuur is die waarbij de onderdelen ‘organisatie’ en ‘marketing’ als afzonderlijke vakken worden gedoceerd. In dit boek is hiermee rekening gehouden. Daarom komen die onderdelen hierin niet expliciet aan de orde en reteren de onderdelen ‘kosten en kostprijs’, ‘waarde en winst’ en ‘financiering’. Gezien de belangrijke rol van de bepaling van de kosten, waarde en winst (maar met eigen kenmerken) in zowel de interne als externe financieel-economische informatievoorziening, is deze laatste indeling als leidraad voor de opzet van dit boek gekozen. Voor de externe informatievoorziening is echter inzicht in en kennis van de financiële structuur van een onderneming noodzakelijk; daarom is het onderdeel ‘financiering’ daaraan voorafgaand opgenomen.

De structuur van het boek is dan als volgt:

- Afdeling A: *management accounting & management control* (interne financieel-economische berichtgeving);
- Afdeling B: *financial management* (financiering);
- Afdeling C: *financial accounting* (externe financieel-economische berichtgeving).

Niettemin is bij deze sectorische benadering zo veel mogelijk een integratie nagestreefd, alsook van de onderdelen ‘organisatie’ en ‘marketing’. Dit laatste vindt, om de eerder gegeven reden, slechts fragmentarisch plaats.



Toetsvragen

Samenvatting

De economie is de wetenschap die mensen bestudeert in hun afweging van schaarse alternatief aanwendbare middelen ter bevrediging van een veelheid, naar intensiteit gerangschikte, behoeften. De mate waarin iemand zijn behoeften kan bevredigen, bepaalt diens welvaart. De bedrijfseconomie is een vorm van specialisatie in de micro-economie. In de micro-economie staan individuele producenten, consumenten en producten ter studie. De bedrijfseconomie richt zich op individuele producenten (bedrijven) en probeert de verschijnselen die zich in bedrijven afspeelen, te verklaren en te voorspellen.

Een bedrijf is een financieel-economisch zelfstandige productieorganisatie.

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen dat de realisatie van één of meer doeleinden nastreeft.

Ondernemingen zijn bedrijven die streven naar continuïteit en doelbewust onzekerheid aanvaarden met betrekking tot de bedrijfsuitkomsten. Het economisch principe houdt in dat men zo veel mogelijk zal proberen te bereiken met de beschikbare middelen of, en dit is hetzelfde, dat men een bepaald doel met zo weinig mogelijk opoffering van middelen zal proberen te realiseren. Een maatschappelijke onderneming streeft primair naar een maatschappelijk doel maar dat doel moet nadrukkelijk binnen bepaalde bedrijfseconomische kaders worden gerealiseerd. Deze onderneming moet voor een belangrijk deel voor haar eigen financiering zorgen.

Volgens de holistische visie is een organisatie één geheel, waarin géén belangenconflicten bestaan (althans men neemt aan dat andere belangen volledig ondergeschikt zijn gemaakt). In deze visie kan men spreken van 'de onderneming die naar winst streeft'. Volgens de gedragsvisie (behavioral concept) is een onderneming een aaneenschakeling van de belangen van verschillende groeperingen, die in principe ieder hun eigen belang nastreven.

Winst is het overschot van opbrengsten over kosten. Winst is verteerbaar inkomen, dat wil zeggen: het bedrag aan winst kan worden opgemaakt zonder het bedrijf als inkomensbron te schaden. Een balans is een overzicht van activa (bezittingen) en schulden (vermogen) per een bepaald moment. Een resultatenrekening is een overzicht van alle kosten en opbrengsten van een bepaalde periode. Een jaarrekening bestaat uit een balans, resultatenrekening en toelichting op balans en resultatenrekening.

Administreren is het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op informatieverstrekking ten behoeve van het besturen in engere zin (kiezen uit alternatieve mogelijkheden), het doen functioneren en het beheersen van een huishouding en ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd. Boekhouden is het vastleggen van financiële en in hoofdzaak ex post-gegevens.

In het algemeen worden drie management-echelons onderscheiden: strategisch, tactisch en operationeel.

Het strategisch management richt zich op de langetermijnvraagstukken waarvoor een bedrijf staat en is vooral extern gericht. Het tactisch management houdt zich meer met interne zaken bezig, die een reikwijdte hebben van één tot vijf jaar. Het operationeel management houdt zich bezig met de coördinatie van de uitvoering en is derhalve nauw bij de productie betrokken.

Administratieve organisatie is het vakgebied waarin systemen, methoden en technieken worden aangereikt voor het op een deugdelijke wijze kunnen doen plaatsvinden van de administratie. Management accounting betreft de financieel-economische informatievoorziening voor intern gebruik. Financial accounting betreft de financieel-economische informatievoorziening voor externe gebruikers.

De aard van het informatiesysteem in bedrijven wordt voornamelijk bepaald door de aard van de onderneming: bezitsmodel, gesloten model en open model.

Het bezitsmodel bestaat voornamelijk in kleinere bedrijven; hier zijn leiding en eigendom in één hand verenigd. Het informatiesysteem is in hoofdzaak informeel.

Het gesloten model komt meestal voor bij middelgrote bedrijven. Het informatiesysteem is formeel maar intern georiënteerd.

Het open model bestaat vooral bij grotere en beursgenoteerde bedrijven. De informatievoorziening is formeel en zowel intern als extern georiënteerd.

Inductie is het op basis van in de praktijk waargenomen verschijnselen (ervaringsfeiten) proberen te komen tot algemeen geldige uitspraken.

Bij deductie worden op basis van de regels van de logica en uitgaande van bepaalde veronderstellingen, gedragsregels geformuleerd.

De behavioral accounting bestudeert vooral de psychologische en sociologische aspecten van de bedrijfseconomie.

De agency-theorie is een visie op mens en organisatie waarbij ieder mens wordt geacht zijn eigen belangen na te streven. Contracten zijn nodig om te voorkomen dat het handelen van de diverse participanten tegenstrijdig is. De agency-kosten bestaan hoofdzakelijk uit de kosten van communicatie, coördinatie, controle en overleg.

Traditioneel wordt de bedrijfseconomie onderverdeeld in:

- 1 kosten en kostprijs;
- 2 waarde en winst;
- 3 financiering;
- 4 organisatie.

In het vakgebied 'marketing' worden de ondernemingsdoelstelling en de ondernemingsstrategie ontwikkeld vanuit de verwachtingen en wensen van de (beoogde) afnemers.

Lijst van begrippen

Accounting	Efficiency
Accounting, financial	Effectiviteit
Accounting, management	Holistic concept of the firm
Administratieve organisatie	Jaarrekening
Administreren	License to operate
Agency costs	Management, operationeel
Agency-theorie	Management, strategisch
Aspiratieniveau	Management, tactisch
Balans	Marketing
Bedrijf	Onderzoek, deductieve methode
Bedrijfseconomie	Onderzoek, empirische methode
Behavioral accounting	Productie, economische
Behavioral concept of the firm	Resultatenrekening
Bonusplan	Welvaart
Economisch principe	Winst