

Boom

BEDRIJFSECONOMIE VOOR HET HBO



4^e DRUK

THEORIE

Edward van Balen en Arco Verolme

Bedrijfseconomie voor het hbo

Theorie

Vierde druk

Edward van Balen
Arco Verolme

Boom

**inclusief
website!**

Met behulp van onderstaande unieke activeringscode kun je een studentaccount aanmaken op www.bedrijfseconomievoorhethbo.nl voor toegang tot extra materiaal bij dit boek. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de derde druk. Na activering van de code is de website twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk worden geactiveerd.

1^e druk oktober 2002

2^e druk maart 2010

3^e druk maart 2017

4^e druk februari 2020

De eerste en tweede druk zijn verschenen onder de titel *Brugboek Bedrijfseconomie*.

Omslagontwerp: DPS online, Amsterdam

Opmaak binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

© 2020 Edward van Balen en Arco Verolme | Boom uitgevers Amsterdam

ISBN: 978 90 244 0859 7

ISBN: 978 90 244 0860 3 (e-book)

NUR 163, 782

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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 16b Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

www.boomhogeronderwijs.nl

www.bedrijfseconomievoorhethbo.nl

Beknopte inhoud

Woord vooraf	vii
A Onderneming	
1 De onderneming in perspectief	1
2 Het ondernemingsplan	19
3 Ondernemingsvormen	31
B Kosten	
4 Kostenindelingen en kostprijs	41
5 Kostensoorten	61
6 Kosten van duurzame productiemiddelen	77
7 Bijzondere calculaties	89
C Winst	
8 Kostenverbijzondering	113
9 Bedrijfswinst en verschillenanalyse	135
10 Variabele kostencalculatie	151
D Budget	
11 Budgettering	169
12 Masterbudget	179
E Investeringsselectie	
13 Financiële rekenkunde	193
14 Investerings	207
F Financiële structuur	
15 Financiële structuur	221
16 Eigen vermogen	233
17 Vreemd vermogen	257
G Kengetallen	
18 Activiteit en rentabiliteit	271
19 Liquiditeit en solvabiliteit	289
H Jaarrekening en waardering	
20 Grondslagen voor waardering en winstbepaling	321
21 Verslaggeving	337
22 Analyse van de jaarrekening	349
I Bedrijfsanalyse	
23 Groei en prognose	371
24 Kopen of verkopen van een bedrijf	393
25 Faillissement	407
Bijlage A Interesttafels	418
Register	421

Woord vooraf

Kiezen is altijd moeilijk. Aan de methode 'Bedrijfseconomie voor het hbo' ligt een aantal keuzes ten grondslag. De belangrijkste is de keuze voor de student. Studenten verschillen in aanpak en leerstijl. Om daarmee rekening te kunnen houden omvat deze methode daarom niet alleen een theorieboek, maar ook een opgavenboek, en een website met extra materiaal voor studenten en ondersteunend materiaal voor docenten.

Deze methode start vanuit de praktische vaardigheden die nodig zijn bij het bedrijfseconomisch werken. Geen uitgebreid verantwoorden en eindeloos bewijzen dus. Wel een zo groot mogelijk aantal toepassingen en vaardigheden én echte aansluiting met de praktijk.

We hebben ervoor gekozen om ons rechtstreeks te wenden tot de studenten. We nodigen hen uit tot een verkenning van een probleem en helpen hen keuzes te maken om de vaardigheden te ontwikkelen die ze nodig hebben om hun vak uit te oefenen.

Belangrijke kenmerken van deze methode:

- de student centraal;
- compacte maar volledige behandeling van de onderwerpen;
- duidelijke uitleg met een groot aantal uitgewerkte voorbeelden;
- sterke didactische opbouw;
- helder taalgebruik;
- margewoorden;
- index met vaktermen;
- een bijbehorend opgavenboek;
- een website met ondersteunend en uitdagend materiaal.

Op de bijbehorende website www.bedrijfseconomievoorhethbo.nl vind je veel oefenmateriaal met feedback om te testen of je de stof goed begrepen hebt. Ook zijn er onder andere kennisclips te vinden met extra uitleg over dynamische kengetallen, de VIMOA-matrix, winstgrafieken en rekenen met winstdoelen. Voor docenten zijn bovendien extra toetsmateriaal, cases, een docentenhandleiding en powerpointpresentaties beschikbaar.

Tijdens de studie ontwikkelt een student zich van een beginnende beroepsbeoefenaar die veel begeleiding nodig heeft tot een startbekwame en zelfstandig opererende professional. Als een student met deze methode een goede start maakt met het aanleren van die vaardigheden, een bedrijfseconomische taal leert en het vertrouwen krijgt om in de toekomst goede oplossingen te bedenken in nieuwe situaties, dan is ons doel bereikt. Zoals Cruijff het al zei: 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt.' Veel succes!

Voorjaar 2020

Ridderkerk
Edward van Balen

Sommelsdijk
Arco Verolme

Inhoud

	Woord vooraf	vii
1	De onderneming in perspectief	1
1.1	Inleiding	1
1.2	Missie en visie	2
1.3	Duurzame ontwikkeling	4
1.4	Participanten	5
1.5	Bedrijfskolom	8
1.6	Markten	10
	1.6.1 Volledig vrije mededinging	11
	1.6.2 Monopolie	11
	1.6.3 Monopolistische concurrentie	12
	1.6.4 Oligopolie	12
1.7	Productie	13
1.8	Circulaire economie	14
	1.8.1 Kringloop	14
	1.8.2 Bedrijven	15
	1.8.3 Consumenten	16
	1.8.4 Overheid	16
	1.8.5 Organisaties	17
	1.8.6 Meten	18
	Kernbegrippen	18
2	Het ondernemingsplan	19
2.1	Inleiding	19
2.2	Het ondernemingsplan	20
2.3	Het investeringsplan	20
2.4	Het financieringsplan	22
2.5	De oprichtingsbalans	23
2.6	Startproblemen	24
2.7	De winst-en-verliesrekening	24
2.8	Ontvangsten, opbrengsten, kosten en uitgaven	26
2.9	Verandering eigen vermogen en liquide middelen	26
2.10	De waardekringloop	28
	Kernbegrippen	29
3	Ondernemingsvormen	31
3.1	Inleiding	31
3.2	De eenmanszaak	31
3.3	De vennootschap onder firma	32
3.4	Het economisch resultaat van de vennootschap onder firma	34
3.5	De commanditaire vennootschap	35
3.6	De besloten vennootschap	36

3.7	Een CV omzetten in een BV	37
3.8	Eigen vermogen en winstverdeling van een BV	39
	Kernbegrippen	40
4	Kostenindelingen en kostprijs	41
4.1	Inleiding	41
4.2	Variabele kosten	43
4.3	Constante kosten	45
4.4	De normale productie	46
4.5	De kostprijsformule	47
4.6	Bepalen van de totale kosten	48
4.7	Variabele en constante kosten in grafieken	50
4.8	Knelpunten	53
4.9	Differentiële kosten	54
4.10	Directe en indirecte kosten	55
4.11	Kostencategorieën	56
	Kernbegrippen	60
5	Kostensoorten	61
5.1	Inleiding	61
5.2	Grondstoffen en hulpstoffen	62
5.3	Arbeid	63
5.4	Duurzame productiemiddelen	65
	5.4.1 Het af te schrijven bedrag	66
	5.4.2 Afschrijven met een jaarlijks vast bedrag	67
	5.4.3 Afschrijven met gelijkmatig dalende bedragen	68
	5.4.4 Afschrijven met een gelijkmatig dalend percentage	69
	5.4.5 Afschrijven op basis van de 'sum of the year digits'	70
	5.4.6 Afschrijven met een vast percentage van de boekwaarde	71
	5.4.7 Berekening van het afschrijvingspercentage	72
	5.4.8 Complementaire kosten	73
	5.4.9 Interestkosten	73
5.5	Circulaire economie	74
	5.5.1 Grondstoffen	74
	5.5.2 Consumentenproducten	75
	5.5.3 Duurzame productiemiddelen	75
	Kernbegrippen	76
6	Kosten van duurzame productiemiddelen	77
6.1	Inleiding	77
6.2	Kosten van duurzame productiemiddelen	78
6.3	Bepaling economische gebruiksduur	78
6.4	Invloed van complementaire kosten en productie	80
6.5	Afschrijven volgens de nettowaarde van de werkeenheden	81
6.6	Restwaarde	82
6.7	Afschrijven met annuïteiten	83
	6.7.1 De restwaarde is nihil	83
	6.7.2 De restwaarde is positief	85

6.7.3	De restwaarde is negatief	86
6.8	Het ideaalcomplex	87
	Kernbegrippen	88
7	Bijzondere calculaties	89
7.1	Inleiding	89
7.2	Capaciteit	90
7.2.1	Rationele overcapaciteit	90
7.2.2	Irrationele overcapaciteit	92
7.2.3	Initiële overcapaciteit	92
7.3	Bezettingsgraad	93
7.4	Toerekening van de capaciteitskosten	94
7.5	Economische veroudering	96
7.5.1	Vervanging	96
7.5.2	Directe en indirecte opbrengstwaarde	97
7.5.3	Verlenging economische gebruiksduur	98
7.5.4	Circulaire economie	99
7.6	Optimale bestelomvang	99
7.7	Gemeenschappelijke kosten	104
7.7.1	Hoofdproduct en bijproduct	104
7.7.2	Gelijkwaardige producten	105
7.8	Indifferentieanalyse	108
	Kernbegrippen	111
8	Kostenverbijzondering	113
8.1	Inleiding	113
8.2	De primitieve opslagmethode	114
8.3	De verfijnde opslagmethode	116
8.4	De equivalentiecijfermethode	117
8.5	De kostenplaatsenmethode	118
8.5.1	De kostenverdeelstaat	124
8.5.2	De kostenplaatsenmethode en de kostprijsberekening	129
8.5.3	Resultaten van afdelingen	130
8.6	Activity Based Costing	132
	Kernbegrippen	134
9	Bedrijfswinst en verschillenanalyse	135
9.1	Inleiding	135
9.2	Het transactieresultaat en het bezettingsresultaat	136
9.2.1	Het transactieresultaat	136
9.2.2	Het bezettingsresultaat	136
9.3	Het bedrijfsresultaat	137
9.4	Het resultaat als de afzet gelijk is aan de productie	138
9.5	Het resultaat als de afzet niet gelijk is aan de productie	139
9.6	Prijrsverschillen en efficiencyverschillen	141
9.7	Afvalresultaat en uitvalresultaat	144
9.7.1	Het afvalresultaat	144
9.7.2	Het uitvalresultaat	145

9.8	Verschillenanalyse	147
9.9	Verkoopverschillen	148
	Kernbegrippen	150
10	Variabele kostencalculatie	151
10.1	Inleiding	151
10.2	Berekening van het bedrijfsresultaat (productie is gelijk aan de afzet)	152
10.3	Berekening van het bedrijfsresultaat (productie is niet gelijk aan de afzet)	154
10.4	Vergelijking integrale en variabele kostencalculatie	156
10.5	Sluiting op korte termijn	156
10.6	Incidentele orders	157
10.7	Break-even-analyse	159
10.8	Break-even-analyse bij een handelsonderneming	161
10.9	Grafische analyse integrale en variabele kostencalculatie	163
	Kernbegrippen	168
11	Budgettering	169
11.1	Inleiding	169
11.2	Lange en middellange termijn	170
11.3	Korte termijn	170
11.4	Budgetten	171
	11.4.1 Het variabele budget	172
	11.4.2 Het vaste budget	173
	11.4.3 Het gemengde budget	174
	11.4.4 Het flexibele budget	176
11.5	Het voortschrijdend budget	178
	Kernbegrippen	178
12	Masterbudget	179
12.1	Inleiding	179
12.2	De verkoopprognose en het productiebudget	181
12.3	Het productiebudget en het productiekostenbudget	182
	12.3.1 Het grondstoffenbudget en het arbeidskostenbudget	182
	12.3.2 Het machinekostenbudget	184
12.4	Het productiebudget en de inkoop van grondstoffen	185
12.5	Het verkoopkostenbudget	186
12.6	De resultatenbegroting	187
12.7	De liquiditeitsbegroting	188
12.8	De dekking van de kosten	190
	Kernbegrippen	191
13	Financiële rekenkunde	193
13.1	Inleiding	193
13.2	Berekening interest	194
13.3	De eindwaarde van een bedrag	195
13.4	De eindwaarde van een serie gelijke bedragen	195
13.5	De contante waarde van een bedrag	196
13.6	De contante waarde van een serie gelijke bedragen	197

13.7	Annuititeiten	199
13.7.1	Verband tussen de aflossingen	200
13.7.2	Berekening van de schuldrest	201
13.7.3	Verband tussen annuïteit en aflossingen	202
13.8	Bijzondere problemen bij berekening eindwaarde en contante waarde	202
13.9	Afschrijven met annuïteiten	205
	Kernbegrippen	206
14	Investeringsen	207
14.1	Inleiding	207
14.2	De cashflows	208
14.3	Investeringsbedrag	211
14.4	Selectiemethoden	213
14.4.1	De terugverdienperiode (TP)	213
14.4.2	De gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit (GBR)	214
14.4.3	De netto contante waarde (NCW)	215
14.4.4	De annuïteit van de netto contante waarde	216
14.5	Interne rentevoet	218
14.6	Onzekerheid	219
	Kernbegrippen	220
15	Financiële structuur	221
15.1	Inleiding	221
15.2	De vermogensmarkt	222
15.2.1	Looptijd van transacties	222
15.2.2	Primaire en secundaire markt	223
15.2.3	Publieke en onderhandse markt	223
15.2.4	Risicozoekend en risicomijdend	223
15.2.5	Direct en indirect	223
15.2.6	Rentedragend en niet-rentedragend	224
15.3	De NV en BV als vrager van vermogen	224
15.3.1	Eigen vermogen van de BV en NV	224
15.3.2	Voorzieningen	225
15.3.3	Schulden	225
15.4	Investeringsduur en beschikkingsduur	226
15.5	Externe en interne financiering	226
15.6	Intensieve financiering	226
15.6.1	Het ideaalcomplex	227
15.6.2	Diversiteit	228
15.7	Leasing	229
15.8	Factoring	230
	Kernbegrippen	232
16	Eigen vermogen	233
16.1	Inleiding	233
16.1.1	Aandelenkapitaal van een BV of NV	234
16.1.2	Beschermingsconstructies	234
16.1.3	Oprichting	235

16.1.4	Centrum voor Fondsenadministratie	235
16.1.5	De emissie van aandelen	235
16.2	Emissieprijs	236
16.2.1	De intrinsieke waarde	236
16.2.2	De rentabiliteitswaarde	236
16.3	Reserves van een BV of NV	237
16.3.1	Winstreserve	238
16.3.2	Agioreserve	239
16.3.3	Herwaarderingsreserve	240
16.4	Open, stille en geheime reserves	241
16.5	Bijzondere vormen van uitbreiding van het aandelenkapitaal	241
16.5.1	De claimemissie	242
16.5.2	Stockdividend	244
16.5.3	Bonusaandelen	246
16.5.4	Converteerbare obligatielening	248
16.5.5	Warrants	249
16.6	Winstverdeling en dividend	250
16.6.1	Primair en secundair dividend	250
16.6.2	Dividendstabilisatie	250
16.6.3	Preferente aandelen	251
16.6.4	Dividendrendement	252
16.7	Inkoop van eigen aandelen	253
16.8	Ingehouden winst	254
16.9	Vermogensverloop	254
	Kernbegrippen	256
17	Vreemd vermogen	257
17.1	Inleiding	257
17.2	Langlopende schulden	258
17.2.1	Hypothecaire lening	258
17.2.2	Onderhandse lening	258
17.2.3	Achtergestelde lening	259
17.2.4	'Tante Agaath'-lening	259
17.2.5	Mezzanine lening	260
17.2.6	Obligatielening	260
17.2.7	Converteerbare obligatielening	262
17.2.8	Alternatieve financiering	263
17.2.9	Bijzondere leningen	264
17.3	Kortlopende schulden	264
17.3.1	Ontvangen leverancierskrediet	264
17.3.2	Rekening-courantkrediet	265
17.3.3	Te betalen bedragen	265
17.3.4	Ontvangen afnemerskrediet	265
17.3.5	Koop op afbetaling en huurkoop	266
17.3.6	Ketenfinanciering	267
17.4	Kapitaaloptimum	267
	Kernbegrippen	269

18	Activiteit en rentabiliteit	271
18.1	Inleiding	271
18.2	Activiteitskengetallen	272
18.2.1	De gemiddelde voorraad	272
18.2.2	Omzetsnelheid van de voorraad en de gemiddelde opslagduur	273
18.3	Saldo en kredietduur van debiteuren	274
18.4	Saldo en kredietduur van crediteuren	275
18.5	Het inkomen van de onderneming	276
18.6	Rentabiliteit van het vermogen	277
18.7	De financiële hefboomwerking	278
18.8	Bedrijfsrisico en financieel risico	279
18.9	De invloed van buitengewone activiteiten op de rentabiliteit	280
18.10	Belastingen en rentabiliteit	283
18.11	De invloed van de omloopsnelheid op de rentabiliteit	284
18.12	Activiteit en rentabiliteit	286
	Kernbegrippen	287
19	Liquiditeit en solvabiliteit	289
19.1	Inleiding	289
19.2	Liquiditeit	290
19.3	Liquiditeitsbegroting	290
19.4	Liquiditeitsbalans	293
19.5	Cash conversion cycle	294
19.6	Liquiditeitskengetallen	295
19.6.1	Nettowerkkapitaal	295
19.6.2	Current ratio	296
19.6.3	Working capital ratio	296
19.6.4	Quick ratio	296
19.7	Cash-break-evenafzet	298
19.8	Solvabiliteit	300
19.8.1	Solvabiliteit met behulp van de balans	301
19.8.2	Solvabiliteit met behulp van winst-en-verliesrekening	303
19.9	Kasstroomoverzicht	305
19.9.1	De mutatiebalans	306
19.9.2	De staat van herkomst en besteding van middelen	307
19.9.3	Voorbereiding van het kasstroomoverzicht	308
19.9.4	Het kasstroomoverzicht	311
19.10	Aanpassing van de financiële structuur	317
	Kernbegrippen	319
20	Grondslagen voor waardering en winstbepaling	321
20.1	Inleiding	321
20.2	Algemene beginselen	322
20.3	Waarderingsgrondslagen	323
20.4	De minimumwaarderingsregel	326
20.5	Historische kostenstelsel	326
20.5.1	Het fifo-stelsel	326
20.5.2	Het lifo-stelsel	327

20.5.3	Het gip-stelsel	328
20.5.4	Het ijzeren voorraadstelsel	329
20.5.5	Het vervangingswaardestelsel bij voorraden	331
20.5.6	Het vervangingswaardestelsel bij duurzame activa	334
20.6	Varianten	335
	Kernbegrippen	335
21	Verslaggeving	337
21.1	Inleiding	337
21.2	Interne en externe verslaggeving	338
21.3	Het jaarrapport	339
21.4	Het verslag van de directie	339
21.5	De jaarrekening	341
21.6	Overige gegevens in het jaarrapport	343
	21.6.1 De accountantsverklaring	343
	21.6.2 De winstbestemming	345
	21.6.3 De zeggenschap	347
	21.6.4 Winstwaarschuwing	347
	Kernbegrippen	348
22	Analyse van de jaarrekening	349
22.1	Inleiding	349
22.2	De balans	350
	22.2.1 Vaste activa	350
	22.2.2 Vlottende activa	351
	22.2.3 Eigen vermogen	351
	22.2.4 Voorzieningen	351
	22.2.5 Schulden	352
	22.2.6 De verbanden op de balans	352
22.3	De winst-en-verliesrekening	353
22.4	Het kasstroomoverzicht	355
	22.4.1 Ontvangsten en uitgaven	355
	22.4.2 De staat van herkomst en besteding van middelen	355
	22.4.3 Het kasstroomoverzicht	356
22.5	De analyse van de jaarrekening	357
22.6	Uitwerking van de analyse van een jaarrekening	358
22.7	Beoordelen van de rente- en aflossingsverplichtingen	365
	22.7.1 De interest coverage ratio	365
	22.7.2 De cashflow coverage ratio	365
	22.7.3 De aflossingscapaciteit	365
22.8	Dupont-ratio's	368
	22.8.1 Dupont-ratio's in drie stappen via nettowinstmarge	368
	22.8.2 Dupont-ratio's in drie stappen via RTV	368
	22.8.3 Dupont-ratio's in vier stappen	369
	Kernbegrippen	370

23	Groei en prognose	371
23.1	Inleiding	371
23.2	GroeiPADen	371
23.2.1	GroeiPADen volgens Ansoff	372
23.2.2	GroeiPADen volgens Tomasko	373
23.3	Financiële prognoses en gebudgetteerde overzichten	374
23.4	Keuze van financieringsvormen	376
23.5	Gebudgetteerde overzichten	377
23.5.1	Groei van de omzet bij voldoende capaciteit	377
23.5.2	Groei van de omzet waarbij uitbreiding van capaciteit nodig is	379
23.6	Berekeningen met behulp van een formule	381
23.7	Randvoorwaarden bij een prognose	383
23.8	Invloed op de externe vermogensbehoefte	385
23.9	Groeivoeten	386
23.9.1	De interne groeivoet	387
23.9.2	De duurzame groeivoet	388
	Kernbegrippen	391
24	Kopen of verkopen van een bedrijf	393
24.1	Inleiding	393
24.2	Redenen om een bedrijf te kopen of te verkopen	393
24.3	De niet-financiële aspecten	395
24.4	De waarde of prijs van een onderneming	396
24.5	De financiële aspecten	396
24.5.1	Bepalen van de economische waarde	396
24.5.2	De gewogen gemiddelde vreemd-vermogenskostenvoet	397
24.5.3	De gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet	397
24.5.4	Vrije kasstroom	398
24.5.5	De verkoopwaarde vergroten	400
24.6	Vuistregels voor de waardebepaling	401
24.7	De financiering van de aankoop	402
24.8	Bedrijfsovername	403
24.8.1	Soorten overnames	403
	Kernbegrippen	406
25	Faillissement	407
25.1	Inleiding	407
25.2	Weerstandvermogen	407
25.3	Analyses voor het voorspellen van faillissement	409
25.4	De Altman Z-score	409
25.4.1	De Altman Z-score voor beursgenoteerde bedrijven	410
25.4.2	De Altman Z-score voor private bedrijven	411
25.4.3	De Altman Z-score voor publieke dienstverlenende bedrijven	413
25.5	Belangrijke oorzaken van een lage Z-score	413
25.6	Reorganisatie	414
25.7	Waardering	414

25.8	Herkapitalisatie	415
25.9	Afwikkeling faillissement	415
25.10	Kredietwaardigheid	416
	Kernbegrippen	417
	Bijlage A Interesttafels	418
	Register	421



Op www.bedrijfseconomievoorhbo.nl vind je oefenmateriaal met feedback om te testen of je de stof goed begrepen hebt en kennisclips met uitleg over diverse onderwerpen.

1

De onderneming in perspectief

De manager

‘Ondernemen, waar doe je het allemaal voor? Ondernemen is actie. Dat is je inzetten voor een bepaald doel, beslissingen nemen. Weten wat je sterke en zwakke punten zijn. Zien welke bedreigingen er zijn en welke kansen er liggen. En bij het ondernemen moet je bewust onzekerheid aanvaarden over toekomstige gebeurtenissen en dan de juiste beslissingen nemen.

Maar een onderneming betekent ook een organisatie. Met mensen die er belang bij hebben dat het goed gaat met die organisatie. Hun doelen liggen in het verlengde van de doelen van de onderneming.

Maar er is meer. De optelsom van al die verschillende doelen is de kracht van de onderneming. Je doet het er ergens voor. Ken je het verhaal van die oude zenmeester Joji? Dat geeft het zo mooi weer.

Op een dag kwam meester Joji namelijk onderweg langs een steengroeve en toen vroeg hij aan een steenhouwer wat hij aan het doen was. Die man zei dat hij stenen hakte omdat er nou eenmaal stenen nodig zijn. Bij de volgende steengroeve vroeg meester Joji ook aan de steenhouwer wat hij aan het doen was. En die zei dat hij stenen hakte omdat hij daarmee geld verdiende waarmee hij zijn gezin kon onderhouden. En bij de derde steengroeve vroeg meester Joji het weer. En weet je wat die derde steenhouwer zei? Dat hij met het hakken van stenen geld verdiende waarmee hij zijn familie kon onderhouden en zijn kinderen naar school kon sturen, maar vooral ook omdat hij met zijn stenen meehielp om een prachtige tempel te bouwen.

Kijk, mooier kan ik het niet zeggen. Daar doe je het dus voor.’

1.1 Inleiding

Het streven van een organisatie is een bepaald doel te bereiken. Die doelen kunnen per organisatie heel verschillend zijn. Bij de organisatie van de Olympische spelen wordt het doel één keer bereikt. Na jarenlange voorbereiding zijn de stadions en het Olympisch dorp klaar, worden de wedstrijden

organisatie

gespeeld en de Spelen weer afgesloten. Daarna kan de organisatie opgeheven worden. Maar het is ook mogelijk dat een organisatie het doel nooit bereikt. De Nierstichting blijft zich altijd inzetten voor nierpatiënten en zal ieder jaar activiteiten organiseren en onderzoek laten uitvoeren.

economisch zelfstandig Een organisatie die er zelf voor zorgt dat er voldoende opbrengsten zijn om de kosten te dekken, is economisch zelfstandig. Lukt dat niet, dan moet de overheid of een andere organisatie door subsidie ondersteunen.

doelgericht doelmatig economisch handelen Een organisatie moet zorgen voor een planning waarin beschreven staat hoe ze de doelen wil bereiken. De organisatie maakt gebruik van mensen en middelen, die ze doelgericht en doelmatig inzet. Een organisatie moet dus economisch handelen. Dat betekent dat je een bepaald resultaat wilt bereiken met een zo klein mogelijke opoffering van natuur, arbeid en kapitaalgoederen (de productiefactoren). Of als de hoeveelheid productiefactoren gegeven is, om daarmee een zo hoog mogelijke opbrengst te behalen.

bedrijf onderneming Als een organisatie zich toelegt op de productie van goederen en diensten en bovendien economisch zelfstandig is, spreken we van een bedrijf. Als dat bedrijf streeft naar winst en continuïteit op de lange termijn is het een onderneming.

markt continuïteit Het is voor een onderneming nodig om economisch zelfstandig te blijven, tegenslagen op te vangen en op het juiste moment weer mee te groeien met de markt en een inkomen te verschaffen aan de vermogensverschaffers. Op deze manier betekent continuïteit op de lange termijn dat het behalen van winst noodzakelijk is. Daarbij komt dat een onderneming ook nog rekening houdt met onzekerheid die bestaat rondom de resultaten die zij moet behalen.

1.2 Missie en visie

missie Een organisatie moet zeggen waar zij voor staat. Dat is de missie. Bij het beschrijven van een missie gaat het onder meer om:

- Wie zijn wij?
- Waarom bestaan wij?
- Wat kunnen wij voor onze belanghebbenden doen?
- Wat zijn onze waarden, normen en overtuigingen?
- Wat willen we bereiken (visie)?

visie De onderneming moet een aansprekend toekomstbeeld bieden. Dat is de visie. In de visie van de organisatie staat het doel dat de organisatie nastreeft. Het gaat bij een visie om het maken van verschil voor klanten en de maatschappij. Iets waarvoor de organisatie warmloopt en waarop klanten zitten te wachten.

strategie Een organisatie moet ook bepalen langs welke wegen zij de doelen wil gaan bereiken. Bij het uitstippelen van een strategie werken ze met verschillende

scenario's. In een scenario staat hoe de mensen betrokken zijn bij de missie, de visie, de keuzes die er zijn en welke voordelen en nadelen er aan die keuzes zitten.

Sommige ondernemingen tonen ook hun ambities, waarin staat wat ze belangrijk vinden en wat ze daarin willen bereiken. **ambities**

Unilever – visie

Onze visie is ons bedrijf te laten groeien, en tegelijkertijd onze milieuoetafdruk los te koppelen van onze groei en onze positieve maatschappelijke impact te vergroten.

HEINEKEN Nederland – ambitie

HEINEKEN is een trotse, onafhankelijke, wereldwijde brouwer. Het is onze ambitie om met het Heineken®-merk te winnen in alle markten en met een compleet merkenportfolio in geselecteerde markten. De ambitie van HEINEKEN Nederland sluit aan bij de drie kernwaarden van de wereldwijde onderneming: plezier, passie voor kwaliteit en respect voor mens en milieu.

Philips – streven

Bij Philips streven we ernaar om de wereld door innovatie gezonder en duurzamer te maken. Ons doel is om in 2025 jaarlijks het leven van 3 miljard mensen te verbeteren. Ons EcoVision-programma is een belangrijk middel om deze visie te realiseren.

Triodos bank – missie

Onze missie is om het geld van onze klanten te laten werken aan positieve maatschappelijke, ecologische en culturele veranderingen.

Jumbo – missie

Bij Jumbo willen we verwachtingen overtreffen. Iedere dag, overal, voor elke klant.

We onderscheiden vijf soorten doelstellingen van ondernemingen:

- 1 boekhoudkundige (zoals winst en bedrijfsresultaat);
- 2 waardegeoriënteerde (zoals toegevoegde waarde en cashflow);
- 3 groiegerelateerde (zoals marktaandeel);
- 4 niet-financiële (zoals werkgelegenheid en klanttevredenheid);
- 5 maatschappelijke (zoals duurzaamheid).

doelstellingen van ondernemingen

De klassieke boekhoudkundige doelstellingen als bedrijfsresultaat, winst en rendement worden steeds vaker vervangen door waardegeoriënteerde doelstellingen zoals toegevoegde waarde en hoeveel cashflow de onderneming terugverdient met het geïnvesteerd vermogen.

Als de onderneming meerdere doelen nastreeft, kunnen deze doelen strijdig zijn en elkaar negatief beïnvloeden. Een groter marktaandeel bereiken met een lagere winstmarge kan de totale winst lager maken.

De onderneming moet de doelstellingen operationaliseren. Het bereiken van deze doelstellingen kun je dan meten.

Voorbeelden van geoperationaliseerde doelstellingen zijn:

- een marktwaarde van meer dan € 8.000.000;
- een marktaandeel van meer dan 12%;
- een winstgroei van 20%;
- een omzetgroei van € 2.000.000;
- een omzetgroei van 5%.

1.3 Duurzame ontwikkeling

triple P
planet
people
profit

De laatste jaren hebben we het steeds meer over duurzaam ondernemen. Het gaat dan om 'triple P'. Dit zijn de drie P's van Planet, People en Profit. Op milieugebied (planet) gaat het om de circulaire economie. Maar het gaat ook om de vraag of je een land of streek mag ombouwen tot toeristisch gebied terwijl een andere duurzame economische opbouw op langere termijn gewenst is. Op sociaal vlak (people) gaat het om het welzijn van het personeel. Afzien van kinderarbeid en het bieden van ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden en kinderopvang zijn voorbeelden hiervan. Profit betekent dat ondernemingen winst moeten maken om de continuïteit van de onderneming te garanderen. Duurzaamheid (sustainability) is een begrip dat je in steeds meer publicaties tegenkomt.

De 193 lidstaten van de Verenigde Naties hebben voor de periode 2015-2030 werelddoelen voor duurzame ontwikkeling vastgesteld. Veel ondernemingen onderschrijven deze doelen voor zover zij er invloed op hebben.

Een einde aan extreme armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering. Dat is de kern van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's).

De doelen zijn:

1. Uitbannen van alle vormen van (extreme) armoede
2. Einde aan honger, zorgen voor voedselzekerheid en duurzame landbouw
3. Gezondheidszorg voor iedereen
4. Inclusief, gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen
5. Gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes
6. Schoon water en sanitaire voorzieningen voor iedereen
7. Toegang tot betaalbare en duurzame energie voor iedereen
8. Inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen
9. Infrastructuur voor duurzame industrialisatie
10. Verminderen ongelijkheid binnen en tussen landen
11. Steden veilig, veerkrachtig en duurzaam maken

12. Duurzame consumptie en productie
13. Aanpak klimaatverandering
14. Beschermen en duurzaam gebruik van de oceanen en zeeën
15. Beschermen van ecosystemen, bossen en biodiversiteit
16. Bevorderen van veiligheid, publieke diensten en recht voor iedereen
17. Versterken van het mondiaal partnerschap om doelen te bereiken

Bron: Rijksoverheid.nl

Sligro heeft de relevante SDG's verwerkt in haar kernthema's voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Een van de concrete activiteiten is: *de CO₂-uitstoot als percentage van de omzet met 50% reduceren ten opzichte van 2010.*

Uit: Jaarverslag Sligro 2018

Afval

Definitie en afbakening

Alle reststromen binnen Sligro Food Group die vallen onder karton, ODP (Over Datum Producten), Categorie 3 en 2, swill (organisch afval), glas, OPK (Oud Papier en Karton), folie en frituurvet, die gebruikt kunnen worden voor verwerking.

Belang

Afvalscheiding en -recycling zijn beter voor het milieu: afval dat niet verbrand hoeft te worden, wordt steeds meer ingezet als grondstof voor nieuwe producten of groene energie. Dit draagt bij aan een vermindering van de CO₂-uitstoot.

Aanpak

Door (rest)afval te reduceren en afvalstromen gescheiden aan te leveren voor recycling minimaliseren we de milieu-impact van ons afval. De afvalstromen die dan toch nog ontstaan, willen wij zo veel mogelijk een tweede leven geven door deze als grondstof te gebruiken of om te zetten in groene energie.

NB De CO₂-uitstoot van onze afvalstromen is volledig afhankelijk van de wijze waarop ons afval wordt verwerkt door derden.

1.4 Participanten

Elke organisatie streeft een bepaald doel na. Je kunt ook zeggen dat een organisatie een aantal projecten uitvoert. De organisatie moet zorgen dat ze het gestelde doel bereikt en daarom een antwoord vindt op vragen als:

- Wat moeten we bereiken?
- Wanneer moet het klaar zijn?

- Hoe moeten we het doel bereiken?
- Met wie moeten we samenwerken?
- Wie zijn onze concurrenten?
- Wat zijn de middelen die we ter beschikking hebben?

Vanwege deze vragen moet de leiding zorgen dat iedereen zich inzet voor het doel van de *organisatie*. Maar niet iedereen binnen de organisatie heeft dezelfde belangen en streeft hetzelfde doel na. Toch moet iedere groep die meedoet samenwerken aan het beoogde resultaat.

participanten
belanghebbenden
stakeholders

In een onderneming kennen we de volgende groepen participanten die allemaal hun eigen doelen nastreven. Participanten heten ook wel belanghebbenden of stakeholders.

- Werknemers hebben als inbreng hun arbeid en krijgen in ruil daarvoor een inkomen. Daarbij komen ook nog zaken als zekerheid, status en zelfontplooiing.
- Leidinggevendenden brengen ook hun arbeid in en hun ondernemerscapaciteiten. Zij krijgen eveneens een inkomen maar vaak ook een extra beloning als ze een bepaald resultaat behalen. Ook status en zelfontplooiing spelen mee.
- Namens de werknemers treden vaak vakbonden op. Zij zorgen ervoor dat allerlei zaken rondom arbeid goed geregeld worden en onderhandelen met de onderneming over arbeidsvoorwaarden en werkgelegenheid.
- Uitzendbureau's krijgen steeds meer invloed in ondernemingen omdat zij het mogelijk maken dat ondernemingen flexibel met de inzet van arbeid om kunnen gaan.
- De verschaffers van eigen en vreemd vermogen geven een onderneming de mogelijkheid om projecten te financieren. Als beloning ontvangen de eigenaren een deel van de winst en zeggenschap.
- De verschaffers van vreemd vermogen, zoals banken en beleggers met obligaties, ontvangen rente en in bijzondere gevallen ook zeggenschap.
- De overheid zorgt voor randvoorwaarden zoals veiligheid, infrastructuur, regelgeving en wetgeving. De overheid ontvangt een deel van de winst in de vorm van belasting, maar er is geen rechtstreeks verband tussen wat de overheid bijdraagt en wat de overheid ontvangt.
- Leveranciers dragen bij in de vorm van het leveren van grondstoffen en duurzame productiemiddelen. Maar ook verzekeringen, transport, advies en andere dienstverlening horen hierbij.

- Afnemers van de producten zorgen ervoor dat de onderneming haar producten en diensten kan verkopen. De invloed van de afnemers hangt af van het soort producten en diensten die geleverd worden en hoe belangrijk deze afnemer is voor de onderneming.
- NGO's en internationale organisaties. Een NGO (non-governmental organization) is onafhankelijk van de overheid, niet commercieel en streeft een politiek of maatschappelijk doel na. Er zijn vier soorten: actiegroepen (Wakker Dier), pressiegroepen (Greenpeace en Amnesty), belangengroepen (ANWB) en bewegingen (milieubeweging).

NGO

Hedgefondsmanager Christopher Hohn in *De Telegraaf* van 2 december 2019:

'De aanpak van uitstoot door bedrijven verloopt veel te soft. Bestuurders die niet duidelijk maken hoeveel milieuvuiling via CO₂-uitstoot zij veroorzaken, moeten meteen worden ontslagen.'

Hohn, de man achter The Children's Investment Fund (TCI) met \$ 28 miljard onder beheer, eist dat bij bedrijven waar TCI aandeelhouder is.

Corporate governance staat voor goed ondernemingsbestuur. Voor grote vennootschappen is afgesproken dat bestuur en raad van commissarissen goed moeten zorgen voor de rechten van alle participanten. De onderneming moet goed, efficiënt en verantwoord geleid worden en de bestuurders van ondernemingen mogen zich niet ten koste van de onderneming verrijken.

corporate
governance

Een bijzondere vorm van doelstellingen is beschreven in de *balanced scorecard*. De balanced scorecard onderscheidt vier categorieën perspectieven:

balanced scorecard

- 1 financieel;
- 2 klanten;
- 3 leren en groeien;
- 4 interne processen.

In elke categorie wordt gekeken naar

- de doelstelling;
- de maatstaven;
- de geoperationaliseerde maatstaven;
- de initiatieven.

De voordelen hiervan zijn:

- De organisatie richt zich op de belangrijke zaken om de prestaties te bereiken die nodig zijn.
- Het opsplitsen van strategische maatregelen naar lagere niveau zodat iedereen op hun niveau weet wat nodig is om de gestelde doelen te bereiken.

Eigenlijk geldt de boodschap: je kunt niet verbeteren wat je niet goed kunt meten.

- benchmarking** Bij benchmarking kan een onderneming een vergelijking maken met de prestaties van andere ondernemingen. Het geeft inzicht in de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie. Vervolgens kun je de gevonden verschillen opnemen in een verbeterplan.
- PDCA-cyclus** Steeds meer werken organisaties met een PDCA-cyclus. Deze afkorting staat voor Plan, Do, Check, Act. Bepaal het doel, voer het plan uit, vergelijk de uitvoering met het plan en kijk of je moet bijsturen. Niet-financiële doelen zoals kwaliteit, milieu, human resources management of productontwikkeling kan de organisatie opnemen in het procesmanagement.

1.5 Bedrijfskolom

Een onderneming vervult één of meerdere functies gedurende het proces waarbij het product een weg aflegt van oerproducent tot aan consument. In dit proces is sprake van productie en handel. Om aan te geven welke functie bedrijven vervullen in dit proces kun je deze bedrijven indelen in sectoren.

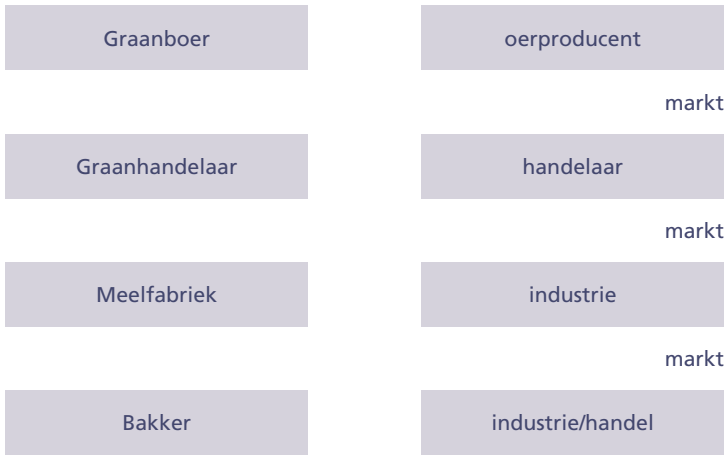
- primaire sector** In de primaire sector gaat het om bedrijven die hun product winnen in de natuur. Landbouw, veeteelt, visserij en mijnbouw horen hierbij. In de secundaire sector vinden we bedrijven die producten vormen en samenstellen. Dit zijn industriële bedrijven. De tertiaire sector is de commerciële dienstensector. De bedrijven in deze sector zorgen ervoor dat de producten steeds verder komen in het proces van oerproducent tot consument. Handel, transport, verzekering, financiering en advieswerk horen in deze sector. De bedrijven en instellingen in de quataire sector streven niet naar winst en heten ook wel de niet-commerciële dienstensector.
- secundaire sector**
- tertiaire sector**
- quartaire sector**

- collecterende handel** De handel lost de problemen op wat betreft de hoeveelheid, de kwaliteit, het moment en de plaats. De collecterende handel koopt kleine en grote hoeveelheden, sorteert de goederen in standaardkwaliteiten, slaat deze voor korte of lange tijd op en vervoert de goederen naar een bepaalde plaats. De distribuerende handel koopt groot in en verkoopt vaak in kleinere hoeveelheden aan bedrijven en consumenten in een bepaald land of in een bepaalde regio.
- distribuerende handel**

Bij levering door een bedrijf aan andere bedrijven spreken we van groothandel. Groothandelaren zijn opkopers, exporteurs en importeurs. Kleinhandel noemen we de bedrijven die leveren aan de consument.

- bedrijfskolom** Ondernemingen leggen zich toe op de productie van goederen en diensten en leveren deze producten aan de uiteindelijke afnemers. De weg die producten afleggen van de allereerste (oer)producent tot aan de consument is weer te geven door een bedrijfskolom. Voor alle producten kunnen we zo'n bedrijfskolom tekenen. Een onderneming vervult een of meerdere fasen in een bedrijfskolom. Het kan dan om daadwerkelijke productie gaan, maar ook om handel.

De bedrijfskolom van brood en de schematische bedrijfskolom zijn als volgt weer te geven:



In werkelijkheid is sprake van een groot aantal graanboeren en bakkers. Het aantal graanhandelaren is klein en er zijn maar een paar meelfabrieken. De gezamenlijke graanboeren vormen samen een bedrijfstak. Net als de gezamenlijke graanhandelaren en de bakkers. Een bedrijfstak bestaat dus uit bedrijven die eenzelfde functie vervullen in een bedrijfskolom. Tussen deze bedrijfstakken zitten markten. Tussen de graanboeren en de graanhandelaren zit een graanmarkt. Voor de graanboer een verkoopmarkt en voor de graanhandelaar een inkoopmarkt. De goederen leggen een weg af naar beneden en gaan een steeds grotere waarde vertegenwoordigen. Vervoerders, verzekeraars en financiers zorgen ervoor dat het proces soepel verloopt. De waarde neemt daardoor steeds verder toe naarmate je dichterbij de uiteindelijke afnemer komt: de consument.

bedrijfstak

De bedrijven in de bedrijfskolom zijn eigenaar van de goederen. De vervoerders, verzekeraars en financiers worden geen eigenaar maar krijgen uiteraard wel betaald voor hun bijdrage; we noemen die diensten van derden.

eigenaar

Om verschillende redenen kunnen bedrijfskolommen veranderen. Deze veranderingen hebben betrekking op bijvoorbeeld nieuwe productietechnieken, andere grondstoffen, bedrijven die samengaan of bedrijven die zich opsplitsen.

Als een bedrijf samengaat met een bedrijf uit een vorige of volgende bedrijfstak in dezelfde bedrijfskolom is er sprake van integratie. Dit kan gebeuren als een leverancier en een afnemer samengaan.

integratie

Als een bedrijf zich juist opsplitst in twee opvolgende fasen in dezelfde bedrijfskolom is dat differentiatie. Het ene deel van het bedrijf gaat zich toeleggen op de productie en het andere deel doet uitsluitend nog de distributie van die goederen.

differentiatie

Als een bedrijf uit de ene bedrijfskolom een bedrijf uit een andere bedrijfskolom overneemt, is er sprake van parallelisatie. Bijvoorbeeld een tankstation dat een kleine supermarkt gaat beginnen, of juist een supermarkt die een tankstation gaat exploiteren.

specialisatie Bij specialisatie gaat een bedrijf zich uitsluitend toeleggen op een deel van de activiteiten in een bedrijfstak. Een groenteboer die uitsluitend fruit gaat verkopen is daarvan een voorbeeld.

1.6 Markten

Een onderneming opereert op vele markten. Bij het aantrekken van de productiefactoren natuur, arbeid en kapitaalgoederen, hebben zij te maken met verschillende markten. Zo is er een markt voor bedrijfsterreinen, een arbeidsmarkt met verschillende deelmarkten voor de verschillende soorten arbeid, een grondstoffenmarkt. Maar ook een markt voor verzekeringen, een vermogensmarkt, een markt voor transport, enzovoort. En niet de minste: de markten voor hun eindproducten.

Of de onderneming een sterke positie inneemt op deze markten hangt van een groot aantal factoren af, net als de manier waarop de prijs tot stand komt. We letten op de volgende factoren:

- het aantal aanbieders op de markt;
- het soort goed;
- de toetreding;
- de doorzichtigheid.

veel aanbieders Als er veel aanbieders zijn, zullen ze niet op elkaar letten. Weinig aanbieders betekent dat zij meestal wel op elkaar letten en als er maar één aanbieder is, kan die zelf alles bepalen. Maar het gaat niet alleen om de absolute aantallen. Zo kunnen vijf aanbieders die niet op elkaar letten in dit geval veel zijn en twaalf aanbieders die wel op elkaar letten juist weinig.

homogeen heterogeen Een goed kan homogeen of heterogeen zijn. De goederen zijn homogeen als de afnemers alleen op de prijs letten en niet op eventuele verschillen. Bij heterogene goederen ziet de afnemer wél verschil en is bereid verschillende prijzen voor de verschillende kwaliteiten van de goederen te betalen. De afnemer kan hierbij dan op de prijs-kwaliteitverhouding letten.

toetreding De toetreding kan variëren van vrij tot onmogelijk. Vrij betekent dat elke aanbieder die dat wil, kan meedoen op de markt. Naarmate er meer belemmeringen zijn, is het moeilijker om toe te treden tot de markt. Economische belemmeringen betreffen te grote investeringen om te kunnen starten, niet aan geschikt personeel kunnen komen, of geen toegang tot de noodzakelijke grondstoffen. Juridische belemmeringen zijn vergunningen, octrooien of een wettelijk monopolie.

De doorzichtigheid van de markt gaat om de vraag of een onderneming op de hoogte is van alle relevante factoren die op die markt een rol spelen. **doorzichtigheid**

Op basis van het aantal aanbieders, het soort goed, de toetreding en de doorzichtigheid kunnen we een aantal theoretische marktvormen onderscheiden. We gaan steeds uit van een groot aantal vragers. **marktvormen**

1.6.1 Volledig vrije mededinging

De marktform van volledig vrije mededinging heeft de volgende kenmerken: **volledig vrije mededinging**

- veel aanbieders;
- homogene goederen;
- vrije toetreding;
- grote doorzichtigheid.

Deze marktform komt in de werkelijkheid niet veel voor. De markt in aandelen van een bepaalde onderneming lijkt er op. Veel vragers en aanbieders, iedereen heeft toetreding tot de markt, het is een homogeen goed, maar de doorzichtigheid is juist een probleem. Dat komt ook omdat elke vrager daarna gelijk weer aanbieder kan zijn. De argumenten voor aankoop en verkoop zijn talrijk.

Afhankelijk van de prijs die door collectieve vraag en collectief aanbod wordt bepaald, past de individuele aanbieder op een markt van volledig vrije mededinging zijn aangeboden hoeveelheid aan. Het is een hoeveelhedaanpasser. Hij heeft geen macht over de prijs. Als koper op zo'n markt moet je de marktprijs betalen. Door de vrije toetreding is op lange termijn het behalen van winst niet mogelijk. De individuele aanbieder met de laagste kosten per product houdt het het langste vol. **hoeveelhedaanpasser**

1.6.2 Monopolie

De marktform van monopolie heeft de volgende kenmerken: **monopolie**

- één aanbieder;
- homogene goederen;
- toetreding is onmogelijk of moeilijk;
- beperkte doorzichtigheid.

Er is sprake van maar één aanbieder en daarom ook van een homogeen goed. Elk product heeft zijn markt. De aanbieder is een prijssetter. Hij bepaalt de prijs zodanig dat de winst zo hoog mogelijk is over een bepaalde periode. **prijssetter**

De beperkte toetreding kan verschillende oorzaken hebben. Bij een *wettelijk* monopolie gunt de overheid de productie maar aan één aanbieder. Bij een *feitelijk* monopolie ben je als aanbieder de eerste en hoop je door bijvoorbeeld octrooien de andere aanbieders tegen te houden. Bij een *natuurlijk* monopolie hebben andere aanbieders niet de mogelijkheid om bepaalde grondstoffen te kopen of te winnen.

Bij de productie van medicijnen kun je bijvoorbeeld een aantal jaren de toetreding van concurrenten tegenhouden. Op lange termijn is winst mogelijk maar de nieuwe aanbieders gaan substituten ontwikkelen en er ontstaat een markt die meer op monopolistische concurrentie gaat lijken.

1.6.3 Monopolistische concurrentie

monopolistische
concurrentie

De marktform van monopolistische concurrentie heeft de volgende kenmerken:

- veel aanbieders;
- heterogene goederen;
- vrije toetreding;
- beperkte doorzichtigheid.

Deze marktform komt veel voor. Elke aanbieder biedt een eigen variant van het goed aan en is een beetje monopolist van zijn eigen goed en dus ook prijszetter. De vragers op de markt zien verschillen tussen de verschillende kwaliteiten en letten op de prijs-kwaliteitverhouding. Te hoge prijzen leveren tijdelijk winst, maar op de lange termijn verdwijnen ook hier de winsten omdat de toetreding vrij is. Toch is door grote reclamebudgetten van de sterke merken de toetreding tot deze markt beperkt. Alleen door een juiste strategie te kiezen kan een onderneming succesvol toetreden.

Een voorbeeld van monopolistische concurrentie is de markt van voedingsmiddelen, zoals soep in blik, sauzen of bier. Er zijn heel veel merken en de verschillen zijn klein. Productvernieuwing is de basis voor het behalen van winst. Verbeterde producten zijn nu eenmaal beter, nieuw en het proberen waard.

1.6.4 Oligopolie

oligopolie

De marktform van oligopolie heeft de volgende kenmerken:

- weinig aanbieders;
- homogene of heterogene goederen;
- beperkte toetreding;
- beperkte doorzichtigheid.

Er is sprake van weinig aanbieders. Dat houdt in dat de aanbieders op elkaar letten. Een actie van de ene aanbieder leidt tot een reactie van de andere aanbieder. Soms kiest een grote aanbieder ervoor om een echt sterk merkartikel in prijs te handhaven om vervolgens met een B-merk te gaan prijsvechten. De strategieën die je allemaal kunt volgen, kennen de aanbieders niet van elkaar. Prijzenoorlogen kunnen zorgen voor enorme prijsdalingen, maar de zwakke aanbieders verdwijnen daardoor van de markt.

Op de benzinemarkt is het niet gebruikelijk te concurreren met de prijs, wel met spaarsystemen en service. Toch komen er steeds meer tankstations zonder personeel die lagere prijzen vragen. Maar de groei is niet spectaculair. De

toetreding is vaak beperkt door de hoge investeringsbedragen en ingewikkelde productietechnieken.

Het aantal vragers op een markt is ook van belang voor het prijsvormingsproces. Net als bij de aanbieders kunnen er veel of weinig vragers zijn, of zelfs maar één. In bijna alle consumentenmarkten zijn er veel vragers. Weinig vragers of maar één vrager komt voor als er grote bedragen mee gemoeid zijn. Bij het aanleggen van dijken is er maar één vrager, bij de vraag naar frequenties bij het telefoon- en dataverkeer zijn er weinig, net zoals op de markt van militaire producten. De manier waarop de prijsvorming tot stand komt, is op alle markten verschillend. Veiling, aanbesteding en onderhandse verkoop zijn hiervan voorbeelden.

1.7 Productie

Voor de verschillende marktvormen moeten we ook kijken naar de aard van het productieproces. Bij massaproductie houden we geen rekening met de individuele wensen van de afnemers. ‘Massa’ wil dus niet automatisch zeggen dat de productie heel groot is. Bij homogene massaproductie produceert de onderneming maar een enkel product en bij heterogene massaproductie zijn er verschillende producten zoals benzine en kerosine. Bij seriemassaproductie houden we geen rekening met de wensen van een individuele afnemer maar wel met de wensen van een *groep* afnemers. De auto-industrie maakt een bepaald type in verschillende varianten. In verband met de kosten doet de onderneming dat in series. De huidige informatietechnologie maakt het steeds beter mogelijk om tijdens eenzelfde productieproces meer rekening te houden met individuele wensen.

massaproductie

seriemassa-
productie

In het nieuws: december 2019

Orders verschuiven in luchtvaart

Er is een zeer sterke vraag naar alle toestellen uit de A320-serie van Airbus, de directe concurrent van de Boeing 737 MAX.

Airbus profiteert zo met de nieuwe A321 XLR van vertraging voor Boeing bij de ontwikkeling van een nieuw vliegtuig voor de middellange afstand. Boeing heeft het werk aan een concurrent voor de A321 XLR tijdelijk stilgelegd terwijl het werkt aan oplossingen voor de aan de ketting gelegde 737 MAX.

Airbus haalde voor het vliegtuig tijdens de eerste dag van de internationale luchtvaartshow in Parijs voor miljarden dollars aan orders binnen. Bij Boeing staat de teller nog op nul. Leasemaatschappij Air Lease bestelde 100 toestellen van Airbus. Ook American Airlines heeft wellicht interesse in vijftig A321 XLR-toestellen.

stukproductie	Bij stukproductie maakt de onderneming het product geheel volgens de wensen van de afnemer. Maatwerk dus. Per opdracht moet je de kosten apart berekenen. Bij seriestukproductie maakt de onderneming van een bepaald model dat door de afnemer is vastgesteld meerdere producten. Dat levert kostenvoordeel op in verband met de efficiency.
seriestukproductie	

1.8 Circulaire economie

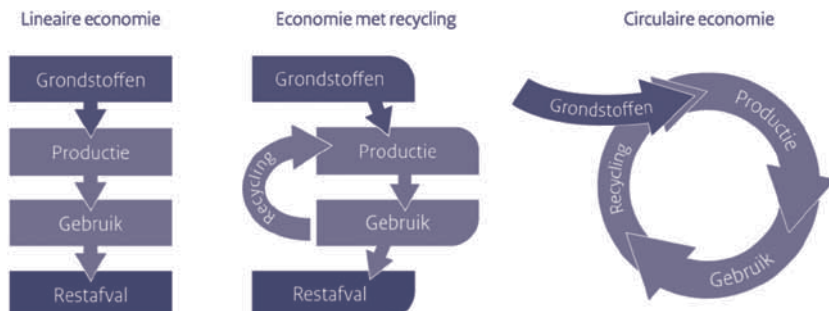
Volgens de Verenigde Naties:

- groeit de wereldbevolking tot 12 miljard mensen in 2100;
- is de afgelopen 100 jaar de wereldbevolking verviervoudigd;
- verdubbelt de gemiddelde welvaart in de komende 20 jaar;
- werd in de 20ste eeuw de welvaart 25 maal groter;
- groeit de grondstofwinning met gemiddeld 4% per jaar;
- is in de 20ste eeuw de vraag naar constructiematerialen 34x groter geworden;
- zijn alle afvalbergen bij elkaar voldoende voor onze huidige en toekomstige materiaalbehoefte;
- is de jaarlijkse wereldwijde vraag naar energie in 40 jaar verdubbeld.

De circulaire economie zorgt dat de belangen van mens, natuur en economie (People, Planet en Profit) samengaan. Een circulaire economie is een economisch systeem van gesloten kringlopen waar grondstoffen, onderdelen en producten hun waarde zo min mogelijk verliezen, hernieuwbare grondstoffen worden gebruikt en systemdenken vooropstaat.

1.8.1 Kringloop

Een gesloten kringloop houdt in dat afval niet bestaat, giftige stoffen worden afgebroken en dat er verschil is tussen de biologische en de technische kringloop. In de biologische kringloop worden organische materialen, zoals hout, voedsel en water, weer opgenomen in het ecosysteem. In de technische kringloop worden materialen alleen nog gebruikt en niet meer verbruikt, zodat deze hun oorspronkelijke waarde behouden.



Bron: Rijksoverheid.nl

Hernieuwbare energie is energie afkomstig van natuurlijke hulpbronnen die zich vernieuwen, zoals uit wind, waterkracht, zon, bodem, buitenluchtwarmte en biomassa.

hernieuwbare energie

Bij systeemdenken vormen de actoren in de economie (bedrijf, persoon, organisatie) een netwerk waarbij alle consequenties voor de korte en de lange termijn de keuzes bepalen.

systeemdenken

In een lineaire economie worden grondstoffen verzameld, omgevormd tot producten en uiteindelijk afgedankt. In het Engels: 'take-make-waste'.

In de hergebruik economie worden veel restmaterialen opnieuw ingezet. In het Engels: 'reduce-reuse-recycle'. Dat betekent veel aandacht voor onderhoud, hergebruik, herfabricage en recyclen.

In een circulaire economie raken grondstoffen nooit op. De materiaalstromen blijven schoon. Daarnaast komt er een verandering op de arbeidsmarkt omdat voor onderhoud en herfabricage oude beroepen nodig zijn. Het onderwijs moet inspelen op deze omslag.

Het Planbureau voor de Leefomgeving hanteert de R-ladder om de prioriteiten aan te geven voor de ontwikkeling van de circulaire economie.

R-ladder

Product slimmer gebruiken en maken	0. Refuse 1. Rethink 2. Reduce	Product overbodig maken Productgebruik intensiveren Product efficiënter produceren
Levensduur verlengen van product en onderdelen	3. Re-use 4. Repair 5. Refurbish 6. Remanufacture 7. Repurpose	Hergebruik bevorderen door verkoop Reparatie en terugbrengen in oude functie Opknappen van oud product Onderdelen hergebruiken in nieuw product met dezelfde functie Onderdelen hergebruiken in nieuw product met andere functie
Nuttig toepassen van materialen	8. Recycle 9. Recover	Materialen verwerken tot dezelfde of lagere kwaliteit Verbranden van materialen met energierugwinning

1.8.2 Bedrijven

In een circulaire economie moeten bedrijven rendabel kunnen ondernemen. Nieuwe verdienmodellen, waarbij producten worden aangeboden als dienst, zijn daarvoor nodig. Denk hierbij aan betalen voor geleverde verlichting in plaats van de aanschaf van lampen en het leasen van spijkerbroeken. Bedrijven ontvangen hierdoor een stabiele geldstroom en afnemers zijn goedkoper uit. Het eigenaarschap verandert net als de restwaarde. Belangrijk is om ervoor te zorgen dat bedrijven wel milieuwinst behalen.

verdienmodel

1.8.3 Consumenten

eco-efficiënt

Consumenten kopen wat bedrijven aanbieden, maar bedrijven bieden aan wat consumenten vragen. Bedrijven kunnen de vleesproductie eco-efficiënt maken, dat wil zeggen zo min mogelijk belastend voor natuur en milieu. Maar consumenten kunnen bepaalde producten weigeren. Denk hierbij aan vegetarisch eten. Dat noemen we eco-effectief. Verder zie je vaak de volgende tips voor consumenten:

eco-effectief

- Lever afval gescheiden in.
- Eet minder vlees.
- Voorkom voedselverspilling.
- Lever defecte apparaten in.
- Repareer in plaats van te vervangen.
- Koop duurzame kleding.
- Koop tweedehands.
- Hergebruik bouwafval.
- Deel apparaten, kleding, kampeeruitrusting (deelplatform).
- Huur in plaats van te kopen (Greenwheels).

Voor consumenten is er een bewustzijns- en gedragsverandering nodig. Dus ook in het onderwijs moet er aandacht zijn voor de circulaire economie.

IKEA

In het Eindhovense filiaal is het concept van de kringloopwinkel overgenomen. In de 'koopjeshoek' worden ingeleverde meubels tweedehands verkocht. In Amsterdam worden meubels voor minimaal twee jaar verhuurd, met als doel de levensduur te verlengen.

1.8.4 Overheid

Een circulaire economie is om drie redenen nodig:

- 1 Het gebruik van grondstoffen moet afnemen.
- 2 Nederland moet qua grondstoffen minder afhankelijk zijn van andere landen.
- 3 De invloed van de economie op het milieu moet sterk verminderen.

De missie en ambitie van de overheid is om in 2030 50% minder verbruik van grondstoffen te hebben en in 2050 een economie zonder afval. De overheid zet in op vijf onderwerpen:

- 1 biomassa en voedsel;
- 2 bouwen;
- 3 consumptiegoederen;
- 4 kunststoffen;
- 5 maakindustrie.

Nederland circulair in 2050

De vraag naar grondstoffen voor bijvoorbeeld eten, elektrische apparaten en kleding neemt wereldwijd sterk toe. Daarom werkt de overheid samen met het bedrijfsleven, kennisinstituten en natuur- en milieuorganisaties, overheden, vakbonden, financiële instellingen en andere maatschappelijke organisaties om zuiniger en slimmer met grondstoffen om te gaan. Het doel: Nederland in 2050 volledig circulair.

Bron: Rijksoverheid.nl

De overheid zet de volgende instrumenten in:

- stimulerende wet- en regelgeving;
- slimme marktprikkels;
- financiering;
- kennis en innovatie;
- internationale samenwerking.

De overheid kan bedrijven verplichten een langere gebruiksduur te garanderen. Maar ook regels voor sorteren en scheiden, afvalstoffenheffing en verwijderingsbijdrage zijn belangrijk.

Marktprikkels zijn gerichte prijsprikkels (subsidies en belasting) en regelingen om markten beter te laten werken en hergebruik van hernieuwbare en gerecyclede grondstoffen te bevorderen. De CO₂-heffing is hiervan een voorbeeld. Externe effecten zijn niet-bedoelde gevolgen voor de welvaart van anderen zonder dat daar een vergoeding voor betaald wordt. De gevolgen kunnen positief en negatief zijn. De negatieve externe effecten zoals milieuvervuiling heten ook wel maatschappelijke kosten. Voedselprijzen moeten de 'echte' kosten inclusief externe effecten bevatten. De consument moet bereid zijn om alle kosten in een prijs te betalen.

De overheid moet zelf bewuster inkopen en daarmee een aanjager zijn van belangrijke ontwikkelingen.

Start-ups hebben vaak goede ideeën, maar missen de financiële middelen om uit te groeien tot volwaardige bedrijven. De Vroegefasefinanciering (VVF) van de overheid overbrugt de periode tussen idee en productontwikkeling. De VVF is er voor mkb-ondernemers (klein en middelgroot), innovatieve starters (≤ 5 jaar) en academische innovatieve starters.

1.8.5 Organisaties

Daarnaast moet er worden onderzocht op welke terreinen de grootste effecten te bereiken zijn, zodat bedrijven daarop kunnen sturen. TNO (Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek) bijvoorbeeld helpt met technische, sociale en economische expertise overheden en bedrijven op weg naar verdere verduurzaming.

1.8.6 Meten

De kennis van stromen, specificaties en zuiverheid van gebruikte grondstoffen in productketens is belangrijk. De producent of een ander moet hergebruik op een zo hoog mogelijk niveau bevorderen door processen en producten hierop af te stemmen. Het streven moet zijn om producten en ketens scherper in beeld te brengen, inclusief alle materialen, uitstoot, afval, schadelijke sociale en ecologische effecten. Blockchain is een vorm van technologie die deze informatie goed kan registreren. Wanneer er echt betrouwbare markten ontstaan voor herbruikbare grondstoffen en materialen, is er een grote hindernis genomen.

Kernbegrippen

- Ambitie
- Balanced scorecard
- Bedrijf
- Bedrijfskolom
- Benchmarking
- Bedrijfstak
- Corporate governance
- Differentiatie
- Doelgericht
- Doelmatig
- Doorzichtigheid
- Economisch handelen
- Economisch zelfstandig
- Heteroëen
- Homoëen
- Integratie
- Markt
- Marktvorm
- Massaproductie
- Missie
- Monopolie
- Monopolistische concurrentie
- NGO
- Oligopolie
- Onderneming
- Organisatie
- Parallellisatie
- Participant
- PDCA-cyclus
- Primaire sector
- Quartaire sector
- Secundaire sector
- Seriëmassaproductie
- Serieproductie
- Serie-stukproductie
- Specialisatie
- Stakeholder
- Strategie
- Tertiaire sector
- Toetreding
- Visie
- Volledig vrije mededinging



Op de website vind je extra opdrachten onder de groep 'Onderneming'.

Bedrijfseconomie voor het hbo geeft een heldere inleiding in het vakgebied. In deze methode komen de onderneming, de kostenvraagstukken, de financiering, de verslaggeving en de financiële analyse aan de orde. Het onderscheid tussen opbrengsten en kosten enerzijds en ontvangsten en uitgaven anderzijds krijgen volop aandacht. De winst-en-verliesrekening, het kasstroomoverzicht en het vermogensverloop vormen samen met de begin- en de eindbalans één geheel.

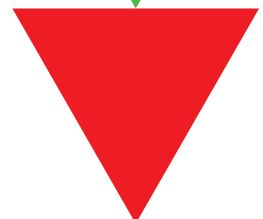
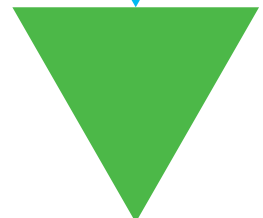
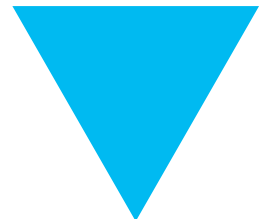
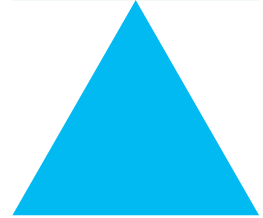
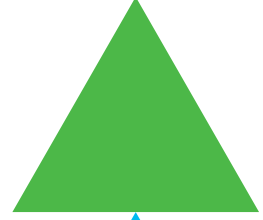
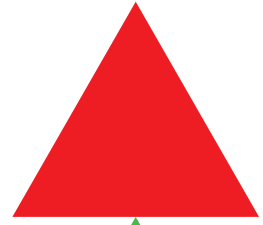
De uitleg van de theorie gebeurt aan de hand van voorbeelden waarmee je direct aan de slag kunt. Bij dit theorieboek horen een opgavenboek (ISBN 9789024427253) met opgaven die goed aansluiten bij de theorie, én een website met oefenmateriaal, toetsen, instructiefilmpjes, een begrippen-trainer en meer informatie over de VIMOA-matrix.

Nieuw is de extra aandacht voor de circulaire economie en het vermogensverloop. Ook zijn er hoofdstukken over prognoses en groei van de onderneming en faillissementsanalyse toegevoegd. Dankzij de stapsgewijze opbouw kunnen studenten de stof zelfstandig bestuderen.

Bedrijfseconomie voor het hbo is niet alleen geschikt voor opleidingen waar bedrijfseconomie een hoofdvak is, maar ook voor opleidingen waar bedrijfseconomische onderwerpen als onderdeel van een ander vak aan bod komen.

Edward van Balen is coauteur van een toonaangevende serie boeken voor het mbo financieel. Voor **Bedrijfseconomie voor het hbo** heeft hij gebruikgemaakt van zijn jarenlange ervaring als docent in het hbo (hoger economisch onderwijs en lerarenopleiding).

Arco Verolme werkt in het hoger economisch onderwijs en in de beroepspraktijk als interim-manager en organisatieadviseur. Hij ontwikkelde de VIMOA-matrix waarmee de student de theorie snel kan toetsen en toepassen in de praktijk (stage en scripties).



9 789024 408597

www.bedrijfseconomievoorhethbo.nl
www.boomhogeronderwijs.nl