

Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties

Opgaven



Noordhoff

André Heezen

8^e druk

Bedrijfseconomie
Opgaven



Bedrijfseconomie

voor het besturen van organisaties

Opgaven

Drs. A.W.W. Heezen

Achtste druk

Noordhoff

Ontwerp omslag: Shootmedia
Omslagillustratie: Getty Images

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

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

0 / 22



© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-27781-9

ISBN 978-90-01-27780-2

NUR 782

Woord vooraf bij de achtste druk

Het maken van opdrachten is een belangrijk hulpmiddel bij de verwerking van de theorie uit *Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties*. Bij het uitwerken van de opdrachten blijkt in welke mate men in staat is de theorie in concrete situaties toe te passen. De opdrachten die in dit boek zijn opgenomen, klimmen op in moeilijkheidsgraad. In het begin van ieder hoofdstuk staan eenvoudige opdrachten. Naarmate het hoofdstuk vordert, neemt de moeilijkheidsgraad toe. Van alle opdrachten zijn, voor zover van toepassing, de numerieke antwoorden achterin het boek gegeven. De student kan zijn uitkomsten vergelijken met de standaarduitkomsten, voordat hij of zij verder gaat met de rest van de opdracht.

Bij dit opgavenboek hoort ook een website: www.bedrijfseconomie-heezen.noordhoff.nl. Op de website staan de uitwerkingen van een groot aantal eenvoudige opdrachten. Deze uitwerkingen zijn zodanig vormgegeven, dat de student 'de weg wordt gewezen' naar de juiste oplossing. De uitwerkingen bevatten een stramien, op basis waarvan de student zijn opdrachten kan uitvoeren. Bij een foutief antwoord wordt aangegeven welke fout is gemaakt en/of wordt een suggestie gegeven voor een verbetering. Deze interactieve benadering stelt de student in staat een groot gedeelte van de opdrachten zelfstandig te controleren. Door deze aanpak hoeft de student(e) minder vaak een beroep te doen op de docent en is hij of zij beter in staat zijn/haar eigen werktempo te bepalen.

Ondanks de aandacht die we hebben besteed aan de totstandkoming van dit opgavenboek, is de schrijver zich ervan bewust dat verbeteringen mogelijk zijn. Wij stellen uw kritische opmerkingen daarom zeer op prijs. U kunt ze zenden aan Noordhoff Uitgevers bv, Postbus 58, 9700 MB Groningen, onder vermelding van de auteur en de titel van het boek.

Elst, januari 2022
Drs. A.W.W. Heezen

Inhoud

Studiewijzer 9

Opgaven 11

- 1 Betekenis van de bedrijfseconomie 13
- 2 Ondernemingsvormen 19
- 3 Ondernemingsplan 26
- 4 Kosten en kostensoorten 44
- 5 Kostprijsberekening 73
- 6 Integralekostprijsmethode en variabelekostenrekening 102
- 7 Budgettering en verschillenanalyse 117
- 8 Beslissingondersteunende calculaties 149
- 9 Vermogensbehoefte 160
- 10 Vormen van eigen vermogen 167
- 11 Vormen van vreemd vermogen 181
- 12 Analyse van de financiële structuur 191
- 13 Waardering en resultaatbepaling 235
- 14 Externe verslaggeving 253

Uitwerkingen 261

- 3 Ondernemingsplan 263
- 4 Kosten en kostensoorten 267
- 5 Kostprijsberekening 281
- 6 Integralekostprijsmethode en variabelekostenrekening 287
- 7 Budgettering en verschillenanalyse 290
- 8 Beslissingondersteunende calculaties 297
- 9 Vermogensbehoefte 299
- 10 Vormen van eigen vermogen 302
- 11 Vormen van vreemd vermogen 304
- 12 Analyse van de financiële structuur 306
- 13 Waardering en resultaatbepaling 312

Numerieke antwoorden 320

Studiewijzer

Dit boek bevat een groot aantal opgaven die gebruikt kunnen worden om de theorie uit *Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties* toe te passen. De volgorde van de opgaven sluit aan bij de theorie die in *Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties* wordt besproken. De opgaven klimmen op in moeilijkheidsgraad. De opgaven zijn in drie niveaus ingedeeld:

- 1 Geen toevoeging: eenvoudige opgave. Dit soort opgaven zijn een elementaire toepassing van de theorie.
- 2 Eén asterisk (*): opgave met een gemiddelde moeilijkheidsgraad. Dit soort opgaven vergen enig inzicht in (een gedeelte van) de behandelde leerstof.
- 3 Twee asterisken (**): opgave met een hoge moeilijkheidsgraad. Voor het maken van dit soort opgaven is grondige kennis van en inzicht in de (samenhang van de) behandelde onderwerpen vereist.

Achter in dit opgavenboek zijn de numerieke antwoorden van alle opgaven opgenomen. Dit stelt de student in staat de juistheid van zijn uitwerkingen te toetsen.

Van een aantal opgaven zijn tevens de volledige uitwerkingen opgenomen. Deze opgaven zijn gemarkeerd met een 'U' onder het opgavennummer. Van de meeste opgaven waar een 'U' bij staat, is ook een Exceluitwerking op de website beschikbaar. Deze opgaven zijn naast de 'U' tevens voorzien van een internetsymbool. De uitwerkingen van de overige opgaven worden alleen aan docenten verstrekt.

Studieaanwijzingen

Voor een effectieve bestudering van de stof adviseren wij als volgt te werk te gaan:

- 1 Bestudeer de stof uit *Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties*.
- 2 Maak de opgaven die behoren bij de leerstof.
- 3 Vergelijk je uitkomst met de numerieke antwoorden achterin het opgavenboek.
- 4 Als je antwoord afwijkt van de gegeven numerieke antwoorden, probeer dan de fout te achterhalen. Raadpleeg zo nodig de relevante leerstof en de Excel-uitwerkingen op de website.
- 5 Maak in laatste instantie gebruik van de volledige uitwerkingen van de opgaven (voor zover die beschikbaar zijn).



Opgaven

1 Betekenis van de bedrijfseconomie

1.1 Nieuw record NEVI PMI

● www.nevi.nl

Grootste groei orders ooit – NEVI PMI mei 69.4

De NEVI PMI® van mei zette met 69.4 een nieuw record neer in de geschiedenis van het onderzoek. Hetzelfde vond plaats bij aantal onderliggende indexen, waaronder de nieuwe orders. De PMI van mei was maar liefst 2 punten hoger dan het vorige record in april 2021 (67.2). De toename van de productieomvang was de grootste ooit. Hetzelfde was het geval bij de stijging van het aantal ontvangen nieuwe orders, die daarmee uitkwam boven het vorige record van maart 2020. Ook

het aantal ontvangen nieuwe exportorders steeg in de grootste mate sinds het begin van dit onderzoek.

Om tekorten en vertraagde leveringen voor te blijven, breidden de producenten hun inkoopactiviteiten in de grootste mate uit sinds het begin van het onderzoek. Dit leidde tot een navenante recordgroei van de materiaalvoorraad. De daling van de voorraad eindproducten was de grootste sinds november 2011.

De levertijden namen toe in de grootste mate sinds het begin van dit onderzoek. Zowel de inkooprijzen als de verkoopprijzen lieten de hoogste inflatie zien die ooit in het kader van de PMI is gemeten.

De werkgelegenheid groeide voor de zevende maand op rij en deze maand in de sterkste mate in meer dan drie jaar. ■

1 juni 2021

- a) Waarom gaan onderzoeksbureaus zoals Nevi juist inkopers interviewen om meer te weten te komen over de toekomstige economische groei?
- b) Wat geeft de inkoopmanagersindex (PMi) weer? Zie onder meer www.investopedia.com.
- c) Leg uit wat het verband is tussen een (langdurige) hoge waarde van de PMi en de inkooprijsstijgingen (inflatief).

1.2 Shell vraagt aandeelhouders om oordeel over klimaatstrategie

de Volkskrant, 16 april 2021

Shell vraagt aandeelhouders tijdens de komende jaarvergadering in te stemmen met de klimaatplannen die het energieconcern in februari heeft gepresenteerd. [...]

Volgens Shell's plannen zal het concern in 2050 netto geen CO₂ meer uitstoten. [...]

Het bedrijf zegt zich in de toekomst te richten op waterstof, biobrandstoffen en windenergie van zee. Ook werkt het aan technologieën om kooldioxide uit de atmosfeer te halen en wil het CO₂ afvangen met de aanplant van bossen. Verder leunt het concern

zwaar op ondergrondse opslag van kooldioxide. [...]

Shell zegt zelf dat de bedrijfsstrategie in lijn is met Parijs. Volgens topman Ben van Beurden creëert Shell 'waarde voor onze aandeelhouders, onze klanten en de samenleving'. ■

- Wat bedoelt de topman van Shell met zijn uitspraak: 'de bedrijfsstrategie is in lijn met Parijs'?
- Waarom is het voor Shell belangrijk dat ze alternatieve energiebronnen ontwikkelt in plaats van fossiele brandstoffen, zoals benzine?
- Waarom vraagt Shell haar aandeelhouders om een oordeel over de klimaatstrategie?
- Geef voorbeelden van doelstellingen die het gevolg kunnen zijn van de veranderde klimaatstrategie van Shell.

1.3 Von der Leyen draait corona-kraan open

De Telegraaf, 22 juni 2021

Brussel keurt eerste herstelplannen goed

Het Europese herstelfonds komt deze week uit de startblokken. Brussel heeft de eerste miljarden opgehaald en een aantal landen heeft groen licht voor hun investeringsplan gekregen. [...]

De voorzitter van de Europese Commissie, Ursula von der Leyen, heeft het druk. Maandag reisde ze naar Oostenrijk en Slowakije om

de regeringsleiders te vertellen dat hun herstelplannen goedgekeurd worden. Dat betekent dat zij miljarden uit het €800 miljard grote coronafonds tegemoet kunnen zien, in ruil voor hervormingen die de economie aanjagen. [...]

De Europese Commissie probeert zoveel mogelijk transparantie over de projecten te krijgen.

Zijn daar bijvoorbeeld Chinese bedrijven bij betrokken, of mensen met een duistere achtergrond? Maar lidstaten zijn vervolgens zelf verantwoordelijk voor de uitvoering en ook grotendeels voor de controle van de projecten'. [...]

- Op welke wijze heeft 'Brussel de eerste miljarden opgehaald'?
- Waarom heeft de Europese Commissie hervormingen in de economie als voorwaarde gesteld?
- Waarom is het herstelfonds ook voor Nederland belangrijk?
- Op welke aspecten/onderdelen van de economie kunnen de hervormingen betrekking hebben?

1.4 Alle ogen gericht op nieuwe strategie BAM na verloren decennium

Het Financieele Dagblad, 17 februari 2021

Alle ogen gericht op nieuwe strategie BAM na verloren decennium

BAM komt morgen met jaarcijfers en een nieuwe strategie. Beleggers namen alvast voorzichtig een voorschot op een ommekeer. Het aandeel BAM is nu €2 waard, een verdubbeling in vier maanden. [...]

De jaarcijfers van BAM zijn morgen van ondergeschikt belang: de grootste aandacht gaat uit naar de toekomstplannen.

Consultants van McKinsey dachten mee over een nieuwe koers. Hoe gaat de bouwer zorgen voor een goede marge, elk jaar opnieuw? En wat moet er veranderen, zodat er niet alleen wordt gepraat over het uitbannen van te grote risico's, maar dat ze ook worden vermeden? [...]

Bronnen rond BAM wijzen op de organisatiestructuur. Het

hoofdkantoor had volgens hen onvoldoende grip op de afzonderlijke bedrijfsonderdelen. De strategie om tot één BAM te komen en het beleid om grote aanbestedingen nauwkeurig te schiften, slaagden er niet in om die grip te krijgen. Er bleven te risicovolle projecten doorglippen. [...]

- a Leg uit welke factoren invloed hebben op de beurswaarde van een aandeel.
- b Wat zijn de voordelen als een onderneming deskundigen van buiten de eigen organisatie (zoals McKinsey) betreft bij het bepalen van haar strategie?
- c Welke verandering wil BAM in haar strategie aanbrengen?
- d Wat zijn de nadelen van het uitvoeren van projecten in markten en landen waarin BAM niet zo goed thuis is?

1.5 Wegwerpproducten van plastic gaan in de ban

De Telegraaf, 24 juni 2021

Producenten en importeurs van plastic wegwerpproducten mogen deze goederen vanaf 3 juli niet meer op de markt brengen

Voor groothandel, winkel en horeca geldt dat ze hun oude voorraad bestek, borden en rietjes nog op mogen maken, maar daarna op zoek moeten naar alternatieven van hout, bamboe of karton. Het verbod vloeit voort uit de

SUP-richtlijn (Single Use Plastics) waarmee de Europese Unie de plastic soep in zee wil verminderen. Een andere maatregel om de afvalberg te verkleinen is de invoering van statiegeld op kleine plastic flesjes frisdrank en water,

per 1 juli 2021. Grote supermarkten en bemande tankstations langs de snelweg zijn verplicht om deze lege petflesjes in te zamelen. Voor horecabedrijven geldt deze verplichting niet. ■

The Ocean Cleanup en Coca-Cola gaan samen plastic uit rivier vissen

The Ocean Cleanup en Coca-Cola gaan samenwerken bij het plasticvrij maken van vijftien rivieren over de hele wereld. Daarmee moet worden voorkomen dat het plastic in de oceanen terecht komt. De non-profitorganisatie van de Nederlander Boyan Slat en het levensmiddelenconcern kondigden hun partnerschap gisteren aan.

De samenwerking is opmerkelijk aangezien The Ocean Cleanup zich tot doel heeft gesteld de oceanen plasticvrij te maken, terwijl Coca-Cola een van de grootste veroorzakers van plasticvervuilers is. [...]

Volgens de bedrijven zal de samenwerking ertoe bijdragen dat de uitrol van opruimsystemen in vijftien rivieren over de gehele

wereld in de komende achttien maanden versneld zal plaatsvinden. [...] Ook Coca-Cola is positief over de samenwerking. 'Als multinational werken we eraan ervoor te zorgen dat het materiaal in onze verpakkingen wordt ingezameld en gerecycled, zodat niets ervan ergens als afval belandt', zegt CEO James Quincey in een persbericht. [...]

- a Leg uit wat we verstaan onder een lineaire economie en wat onder een circulaire economie.
- b Leg uit waarom het invoeren van statiegeld op plastic flesjes kan leiden tot een vermindering van de plasticafvalberg.
- c Geef je commentaar op de volgende zinsnede in een van de bovenstaande artikelen: 'De samenwerking is opmerkelijk aangezien The Ocean Cleanup zich tot doel heeft gesteld de oceanen plasticvrij te maken, terwijl Coca-Cola een van de grootste veroorzakers van plasticvervuilers is.'
- d Wat verstaan we onder een non-profitorganisatie (zoals Ocean Cleanup van Boyan Slat)?
- e Is Coca-Cola de grote vervuiler of de gebruikers van Coca-Cola-producten? Licht je antwoord toe.

Het te streng naleven van de regels voor kredietverstrekking door banken kan het economisch herstel in de weg zitten

Daarvoor waarschuwt de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). De bankenclub reageert daarmee op de voorstellen van het ministerie van Financiën en De Nederlandsche Bank (DNB) voor het aanhouden van buffers waaraan banken zich volgens internationale afspraken moeten houden.

Door de regels strikt te hanteren moeten banken meer geld achter de hand houden als ze leningen verstrekken. Dat staat

haaks op de rol van banken bij het herstel uit de crisis, waarvoor het onder meer noodzakelijk is dat er 'ruimhartig' wordt gefinancierd. Bij het strikt naleven van de regels zijn ondernemers, huishoudens en instellingen straks duurder uit door hogere financieringskosten, waarschuwt de NVB.

Basel 4

De strenge Basel 4-regels staan volgens de NVB ook in schrill con-

trast met de ruimte die toezicht-houders eerder in de crisis boden om bedrijven in nood te helpen. Daarbij zouden banken in Nederland goed in staat zijn om een dergelijke klap op te vangen.

De NVB benadrukt dat het economisch herstel nog pril is dat er een periode aankomt waarin volop moet worden geïnvesteerd. ■

10 juni 2021

- a Leg uit waarom het streng naleven van de regels voor kredietverlening het economisch herstel in de weg kan zitten.
- b Behoren de geldontvangsten van een bedrijf als gevolg van het afsluiten van een lening bij de bank tot de primaire of secundaire geldstromen? Motiveer het antwoord.
- c Waarom moeten banken buffers aanhouden? Wat wordt met een buffer bedoeld?

- 1.7 Onderneming De Papierwals is op 15 januari 2022 gestart met de productie van papier voor tijdschriften. Begin januari 2022 is voor €20 mln eigen vermogen aangetrokken door het uitgeven van aandelen. Bovendien is €15 mln vreemd vermogen aangetrokken.

In januari 2022 zijn de volgende bedragen betaald:

- voor de aanschaf van gebouwen en machines €28 mln;
- voor de aanschaf van grondstoffen €3 mln.

Over de maand januari 2022 is verder gegeven:

- €2,2 mln aan grondstoffen is tot eindproduct verwerkt. Voor deze productie is bovendien €1 mln aan arbeidskosten uitbetaald.
- Eindproducten met een kostprijs van €2,8 mln zijn contant verkocht voor €3,2 mln.
- Aan belastingen over de winst is €60.000 betaald.

- Aan interest is €150.000 betaald, terwijl €100.000 vreemd vermogen is afgelost.
- Ontvangen subsidies €20.000.

Geef een gespecificeerde berekening van de:

- a** uitgaande primaire geldstromen;
- b** ingaande primaire geldstromen;
- c** uitgaande secundaire geldstromen;
- d** ingaande secundaire geldstromen.

1.8 Handelonderneming Internettrading nv verkoopt kantoorartikelen via internet. Met betrekking tot het jaar 2022 zijn de volgende gegevens bekend:

- Het aandelenvermogen is uitgebreid met €10 mln.
- Er is €180.000 dividend uitbetaald.
- Er is voor €10 mln geïnvesteerd in gebouwen en inventaris, dit bedrag is ook betaald.
- De afschrijvingen op gebouwen en inventaris bedraagt €50.000.
- Er is voor €40 mln kantoorartikelen verkocht, waarvan €38 mln door afnemers is betaald. De inkoopwaarde van de kantoorartikelen bedraagt €30 mln.
- Er is voor €33 mln kantoorartikelen ingekocht, waarvan €32 mln is betaald.
- Het rekening-courantkrediet is afgenomen met €6 mln.
- Aan belastingen over de winst is €240.000 betaald.
- Aan interest is €90.000 betaald, terwijl €200.000 lang vreemd vermogen is afgelost.
- De ontvangen subsidies bedragen €400.000.

Geef een gespecificeerde berekening van de:

- a** uitgaande primaire geldstromen;
- b** ingaande primaire geldstromen;
- c** uitgaande secundaire geldstromen;
- d** ingaande secundaire geldstromen.