
Bedrijfseconomie MBA

UITWERKINGEN

Wim Tijhaar
Gerard Minnaar



Noordhoff Uitgevers

·MBA·

Tweede druk

Bedrijfseconomie MBA

Uitwerkingen

Bedrijfseconomie

MBA

Uitwerkingen

Wim Tijhaar

Gerard Minnaar

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

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

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

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) 978-90-01-84356-4

ISBN 978-90-01-81676-6

NUR 782

Woord vooraf bij de tweede druk

Sinds 2009 is er een nieuw examenprogramma Bedrijfseconomie voor MBA.

Op basis van dit examenprogramma is een bedrijfseconomische studieserie voor MBA ontwikkeld bestaande uit

- een theorieboek met opgaven en tussenvragen;
- een examentrainingsboek;
- een uitwerkingenbundel.

Het theorieboek, *Bedrijfseconomie MBA*, bevat alle leerstof en bijbehorende opgaven die nodig zijn voor de kennisopbouw vanaf het basisniveau tot en met het examenniveau. Het aantal opgaven in dat boek is daarbij zodanig dat de kandidaten in de les en als huiswerk in feite bijna alle opgaven met opklimmende moeilijkheidsgraad tot en met het examenniveau kunnen maken.

Het examentrainingsboek is geschikt voor repetitiekandidaten en hen die al eerder een soortgelijke bedrijfseconomische opleiding hebben gevolgd. Om ervoor te zorgen dat deze *Examentraining* didactisch wat toevoegt, zijn er hoofdstuksgewijs (uitgaande van de indeling van het theorieboek) nog stukjes inleidende tekst met repetitiekarakter, tips, toelichtingen en waar nodig passages uit het theorieboek opgenomen en daarnaast een uitgewerkt vraagstuk per hoofdstuk. Deze didactische formule is vooral zo gekozen omdat het examenniveau – als vertrekpunt – voor studenten die niet zijn geslaagd, wellicht juist nog iets te hoog gegrepen is, vooral indien de basis nog niet stevig genoeg is. Voorts is als repetitiemateriaal een groot aantal examenopgaven opgenomen.

In deze Uitwerkingenbundel staan

- de uitwerkingen van de vraagstukken uit het hoofdboek;
- de uitwerkingen van de opgaven uit de *Examentraining*.

Omdat de uitwerkingen mede een didactisch doel dienen zijn ze doorgaans wat uitgebreider dan nodig op het examen, en soms zijn extra aanwijzingen toegevoegd.

Wij wensen alle studenten een fijne en nuttige studie en veel succes op de diverse examens.

Wim Tijhaar, Gerard Minnaar,
Wageningen Langbroek

Voorjaar 2012

Inhoud

Deel 1

Uitwerkingen van de vraagstukken uit *Bedrijfseconomie MBA* 8

- 1 Algemene inleiding in de bedrijfseconomie 9
- 2 Ondernemingsvormen 12
- 3 Kostensoorten 15
- 4 Aspecten van kostenberekening 20
- 5 Technieken van kostenberekening en methoden van capaciteitsbepaling 25
- 6 Kosten- en beslissingscalculaties 37
- 7 Structuur en omvang van de vermogensbehoefte en het vermogensaanbod 47
- 8 Financieringsstructuur 53
- 9 Liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit van ondernemingen 57
- 10 Financiële reorganisatie 65
- 11 Methoden van voorraadwaardering en de resultaat- en vermogensbepaling 68
- 12 Interne verslaggeving, externe verslaglegging en analyse van de jaarrekening 74
- 13 Externe verslaglegging en wettelijke regelingen voor de jaarverslaglegging 84
- 14 Samenwerking tussen ondernemingen 89
- 15 Organisatie van de interne processen 91

Deel 2

Uitwerkingen van de opgaven uit *Bedrijfseconomie MBA Examentraining* 95

- Appendix 1 Complete MBA-examens van juni 2011 ten behoeve van zelftoets 190
- Appendix 2 Proefexamen MBA-Bedrijfseconomie 199

Uitwerkingen van de vraagstukken uit *Bedrijfseconomie MBA*

1

1

Algemene inleiding in de bedrijfseconomie

- 1.1 a *Specialisatie* is het afstoten van een deel van het assortiment naar een andere onderneming op hetzelfde niveau in de bedrijfskolom.

Integratie is het samenvoegen van bepaalde fasen van het voortbrengingsproces.

Parallellisatie is het uitbreiden van het assortiment door het opnemen van productsoorten die tot dusver slechts door andere ondernemingen werden verkocht op hetzelfde niveau van de bedrijfskolom.

Diversificatie is het brengen van (voor de onderneming) nieuwe producten op (voor de onderneming) nieuwe markten.

- b Indien *alleen de Sublime* nog zou worden gemaakt is er sprake van *specialisatie*.

Voordeel: meer zorg en aandacht voor dit product. Wellicht lagere kosten omdat met eenvoudiger apparatuur kan worden volstaan met minder toepassingsmogelijkheden of juist met machines en personeel kan worden gewerkt die precies zijn afgesteld/ingesteld op dit product.

Nadeel: marktvernaauwing en dus grotere afzetrisico's omdat men op één kaart speelt.

Indien voortaan *ook de onderstellen* worden gemaakt, is er sprake van *integratie* (men trekt de voorafgaande fase erbij aan).

Voordeel: Tok wordt minder afhankelijk van Triple A en heel misschien ontstaat er een kostenvoordeel. Wel is een perfecte aansluiting mogelijk van de technische specificaties van het onderstel en de wensen van potentiële Tok-Caravan kopers.

Nadeel: indien onvoldoende eigen afname mogelijk is, kan de schaalgrootte te klein zijn. Er kunnen kostennadelen ontstaan wegens een disproportionaliteit (wanverhouding) tussen de (minimale) productiecapaciteit en de werkelijke behoefte aan onderstellen en het zal niet meevallen om op de markt aan andere caravanbouwers (concurrenten) delta-assen of onderstellen te leveren, voor zover men dit al zou willen.

Indien men *comfortabele campingstoelen of plasma-tv's* aan het assortiment toevoegt, is er sprake van *parallellisatie*.

Voordeel: door de assortimentsverbreding worden de afzetrisico's verkleind. Wellicht ontstaat ook een betere diversiteit, hoewel dit met deze producten niet waarschijnlijk is.

Indien men zich op de verhuurmarkt van *caravans of campers* begeeft, dan is er sprake van *diversificatie*.

Voordeel: meer poten onder het bedrijf (als het lukt). Daardoor ontstaat dan spreiding van afzetrisico's omdat men penetreert in een andere branche en wellicht geeft dat ook enige vermindering van de conjunctuurgevoeligheid.

Nadeel: men komt met een product waar men geen verstand van heeft op een markt waar men geen verstand van heeft, dus het risico van mislukking is groot.

- c** *Differentiatie.* Dit is het afstoten van een bepaalde fase in het voortbrengingsproces naar een afzonderlijke onderneming (toelevering of distributie) en het zichzelf toeleggen op de overgebleven fase.
- 1.2 a** Alle bedrijfstakken die elkaar opvolgen in het voortstuwingsproces van een product vormen samen de bedrijfskolom.
- b** Alle ondernemingen die eenzelfde functie vervullen in het voortstuwingsproces van een product zijn samen een bedrijfstak.
- c** Capaciteitsuitbesteding vindt plaats als men een piek in de bedrijfsbezetting niet aan kan. Specialisatie-uitbesteding vindt plaats als de eigen technische of intellectuele kennis van zaken niet toereikend is.
- d** Diversificatie is het brengen van nieuwe producten op nieuwe markten. Het bedrijf krijgt daardoor meer 'poten' en de conjuncturele en afzetrisico's worden na een geslaagde diversificatie beter gespreid.
- 1.3 a** Binnen de onderneming zal economisch handelen met zich meebrengen dat men ernaar streeft alle productiemiddelen zo volledig mogelijk te benutten. Leegloop, dat is het ongebruikt laten van beschikbare productiemiddelen, moet men dan ook zo veel mogelijk vermijden. Door het zoeken naar de juiste *proportionaliteit* (verhoudingen), probeert men de ongebruikte resten van de productiemiddelen zo klein mogelijk te houden. Men zoekt naar de *optimale bedrijfsgrootte*. Deze wordt bereikt bij het Kleinste Gemene Veelvoud (KGV) van de capaciteiten van vier verschillende machines. Het KGV is het kleinste getal waarin de gegeven getallen een geheel aantal keren begrepen zijn. Alleen dan kunnen alle machines volledig worden gebruikt en ontstaat bij geen van de machines een stukje leegloop. Voor alleen de machines A, B en D zou $3 \times 4 \times 100 = 1\ 200$ het KGV zijn. Echter, 11 is een priemgetal (alleen deelbaar door zichzelf) waardoor het KGV van de vier machines samen $11 \times 1\ 200 = 13\ 200$ stuks bedraagt.
- Aan te schaffen:
- 44 machines A
22 machines B
12 machines C
33 machines D.
- b** 4 machines A
2 machines B
2 machines C
3 machines D.
- c** Bij machine C ontstaat een onderbezetting van 1 000 bewerkingen per week.
- d** Maatregelen:
- Capaciteitsuitbreiding en dan slechts één machine C aanschaffen zodat men 100 bewerkingen C kan uitbesteden.
 - Zelf voor derden bewerkingen C verrichten.
 - Voortaan alleen halffabricaten voortbrengen.

- 1.4 a 1** Een industriële onderneming verkoopt zelf haar eindproduct aan de consumenten. Wanneer deze onderneming deze verkoop afstoot naar de zelfstandige handel is er sprake van differentiatie.
- 2** Een motief voor differentiatie kan zijn:
- terug naar de core competence (= doen waar je goed in bent), of
 - de verbetering van de proportionaliteit. (Een bakker die voortaan alleen nog maar bakt en niet meer bezorgt, kan zijn (veel te grote) bestelauto waarmee hij wel tien keer zo veel zou kunnen bezorgen, wegdoen.)
- b**
- 1 Specialisatie is een horizontale afstotende beweging.
 - 2 Parallellisatie is een horizontale samenvoegende beweging.
 - 3 Integratie is een verticale samenvoegende beweging.