

---

# Bedrijfseconomie MBA

EXAMENTRAINING

---

Wim Tijhaar  
Gerard Minnaar



Noordhoff Uitgevers

•MBA•

---

Tweede druk



Bedrijfseconomie MBA

**Examentraining**



# **Bedrijfseconomie MBA Examentraining**

Wim Tijhaar

Gerard Minnaar

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagbeeld: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen,  
e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

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](http://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](http://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) 978-90-01-84380-9

ISBN 978-90-01-81674-2

NUR 782

## Woord vooraf bij de tweede druk

We hebben het verschijnen van de tweede druk gebruikt om het aantal vraagstukken per hoofdstuk uit te breiden en aan te vullen met de meest recente relevante examenopgaven. Deze uitbreiding was gewenst enerzijds om een indruk te geven van de ontwikkeling van de vraagstelling in de meer recente examens en anderzijds om de mogelijkheid te bieden tot meer training. Immers repetitiekandidaten zullen vooral gebaat zijn met het maken van zoveel mogelijk opgaven ter voorbereiding op het komende examen. Ook biedt deze uitbreiding voor de docent de mogelijkheid om keuzes te maken ter aanvulling op de lesbehandeling en de nodige extra accenten te kunnen leggen. Voor zover de opname van nieuwe examenopgaven zou leiden tot dublures zijn de oudere opgaven verwijderd. Incidenteel is er in het vraagstuk een enkele vraag weggelaten, omdat die inmiddels minder actueel is dan wel kon worden verplaatst naar een vraagstuk behorend bij een later hoofdstuk.

In de Uitwerkingenbundel *Bedrijfseconomie MBA* staan

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

Het bij deze uitwerkingen horende 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.

Daarnaast bestaat er dus nu ook een *Bedrijfseconomie MBA Examentraining*. Hierin zijn, om ervoor te zorgen dat deze *Examentraining* didactisch wat toevoegt, hoofdstuksgewijs uitgaande van de indeling van het theorieboek, nog stukjes inleidende tekst met repetitiekarakter opgenomen en waar nodig passages uit het theorieboek. 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. Daarnaast ook steeds een uitgewerkt vraagstuk per hoofdstuk en een toelichting daarop. Bij de tips en valkuilen worden opmerkingen van de examencommissie en correctoren vermeld.

Als repetitiemateriaal is een behoorlijk aantal examenopgaven opgenomen. Hiertoe is van vrijwel alle examens, per hoofdonderwerp van de desbetreffende examenopgave nagegaan bij welke rubriek van het examenprogramma en bij welk hoofdstuk uit het theorieboek deze opgave (grotendeels) behoort. Zo kan de examenvoorbereiding gelijktijdig met de bestudering van de hoofdstukken uit het theorieboek plaatsvinden. Wel is het mogelijk dat een of meer vragen (uit de desbetreffende examenopgave) betrekking hebben op een onderwerp dat eerder of verderop in de theorie wordt behandeld, maar dat zal voor een repetitiekandidaat geen probleem opleveren.

In twee appendices zijn opgenomen:

- twee recente MBA-examens die als extra training, onder tijdsdruk, in één keer volledig dienen te worden uitgewerkt in de daarvoor beschikbare tijd;
- een proefexamen, gebaseerd op de huidige exameneisen, zoals door de Examencommissie MBA als voorbeeld is verstrekt.

Wij zijn dank verschuldigd aan Pieter Boone en Michiel van Tricht voor hun hulp bij de actualisering en aan Akke Noordhuis, Antoine Blijlevens, Mirjam van Rijn, Harry Bremmers, Rado Kieboom en Guus Daniels voor hun waardevolle adviezen en opmerkingen bij de totstandkoming van de eerste druk.

Wij wensen alle studenten en docenten goede ervaringen en resultaten met dit boek. Wij houden ons van harte aanbevolen voor commentaar op deze bundel. Dit commentaar kan ook via de uitgever aan ons worden gericht.

Wim Tijhaar, Gerard Minnaar,  
Wageningen Langbroek

*Voorjaar 2012*



# Inhoud

## Inleiding 9

### Deel 1

#### **Inleiding, begrippen, ondernemingsvormen 11**

- 1 Algemene inleiding in de bedrijfseconomie 12
- 2 Ondernemingsvormen 18

### Deel 2

#### **Kosten en kostprijs 25**

- 3 Kostensoorten 26
- 4 Aspecten van kostenberekening 41
- 5 Technieken van kostenberekening en methoden van capaciteitsbepaling 55
- 6 Kosten- en beslissingscalculaties 78

### Deel 3

#### **Investerings- en financieringsprobleem in de onderneming 97**

- 7 Structuur en omvang van de vermogensbehoefte en het vermogensaanbod 98
- 8 Financieringsstructuur 117
- 9 Liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit van ondernemingen 126
- 10 Financiële reorganisatie 147

### Deel 4

#### **Interne en externe verslaglegging 163**

- 11 Methoden van voorraadwaardering en de resultaat- en vermogensbepaling 164
- 12 Interne verslaggeving, externe verslaggeving en analyse van de jaarrekening 180
- 13 Externe verslaggeving en wettelijke regelingen voor de jaarverslaggeving 207

## **Deel 5**

### **Samenwerking en de organisatie van de interne bedrijfsprocessen 233**

- 14 Samenwerking tussen ondernemingen 234
- 15 Organisatie van de interne processen 245

### **Appendix 1 Complete MBA-examens ten behoeve van een zelftoets 257**

### **Appendix 2 Proefexamen 272**

# Inleiding

*Bedrijfseconomie MBA Examentraining* is bedoeld als hulpmiddel bij de verdieping en verdere verwerking van kennis en als training voor het examen MBA-Bedrijfseconomie.

Het boek bestaat uit vijf delen:

- 1 inleiding, begrippen, ondernemingsvormen;
- 2 kosten en kostprijs;
- 3 investerings- en financieringsprobleem in de onderneming;
- 4 interne en externe verslaglegging;
- 5 samenwerking en de organisatie van de interne bedrijfsprocessen.

Elk hoofdstuk begint met een opsomming van de onderwerpen uit het examenprogramma die in het hoofdstuk worden gerepeteerd. Daarna volgt een inleidende tekst met repetitiekarakter en zijn tips, toelichtingen en als inleiding tot de examenopgaven ook steeds een uitgewerkt vraagstuk opgenomen. Dan volgen steeds enkele recente examenopgaven waarin de desbetreffende onderwerpen (mede) aan de orde zijn gekomen. Samen met het bij deze serie behorende boek *Bedrijfseconomie MBA Uitwerkingen*, met uitgebreide uitwerkingen, dekt dit boek de gehele examenstof en is daardoor ook zeer geschikt voor de zelfstandig werkende student.



# Inleiding, begrippen, ondernemingsvormen

# 1

- 1 **Algemene inleiding in de bedrijfseconomie** 12
- 2 **Ondernemingsvormen** 18

In deel 1 bekijken we de verdeling van de productie over de bedrijven, de bedrijfskolom en samenvoegings- en uitschakelingtendensen. Ook staan we even stil bij de diverse ondernemingsvormen en ondernemingsdoel-einden.

# 1

## Algemene inleiding in de bedrijfseconomie

### 1.1 Doelstelling van dit hoofdstuk

Na bestudering van dit hoofdstuk en de uitwerking van de bijbehorende opgaven heeft u kennis over de volgende eindtermen uit het examenprogramma MBA-Bedrijfseconomie:

- plaats en doel van de bedrijfseconomie;
- uitbesteding;
- make or buy-beslissing;
- bedrijfstak;
- bedrijfskolom;
- integratie;
- differentiatie;
- specialisatie;
- parallelisatie;
- ondernemingsdoeleinden.

### 1.2 Repetitie van begrippen

#### Onderneming

We spreken van een *onderneming* als de organisatie:

- bewust onzekerheden in het resultaat tegemoet treedt; en
- naar maximalisatie van de (winst)doelstelling streeft.

#### Optimale bedrijfsgrootte

Binnen de onderneming zal economisch handelen met zich meebrengen dat zij ernaar streeft alle productiemiddelen zo volledig mogelijk te benutten zodat de beschikbare capaciteit optimaal wordt gebruikt. Leegloop (dat is het ongebruikt laten van beschikbare productiemiddelen) moet ze dan ook zo veel mogelijk vermijden. Zij zoekt naar de *optimale bedrijfsgrootte*. Soms kan dat door een kleinere machine te kiezen en de piek in de bezetting door anderen te laten maken. In het laatste geval is er sprake van *capaciteitsuitbesteding*.

Daarnaast kent men nog *specialisatie-uitbesteding*, als de onderneming zeer moeilijke (technische of intellectuele) processen elders laat verrichten. De onderneming komt

dan voor de keuze te staan om het product zelf te maken of om gebruik te maken van de markt (make or buy). Naast kostenoverwegingen speelt ook mee in welke mate zij afhankelijk wil zijn van de leverancier wat betreft tijdstip en kwaliteit van het geleverde (half)product.

### **Bedrijfskolom**

Om de positie van de verschillende ondernemingen ten opzichte van elkaar schematisch weer te geven, kan men kijken naar de weg die de goederen afleggen van oerproducent (boer/tuinder/mijn) naar consument. Op die weg rangschikt men dan de verschillende soorten ondernemingen. Men spreekt hier van een *bedrijfskolom*.

Dit begrip 'bedrijfskolom' vervult een nuttige functie voor het doorzien van tendensen die een grote *externe* betekenis hebben. Deze vier tendensen zijn:

- 1 differentiatie
- 2 integratie
- 3 specialisatie
- 4 parallellisatie.

#### *Ad 1 Differentiatie*

Het afstoten van een bepaalde fase van het voortbrengingsproces naar een afzonderlijke onderneming en het zichzelf toeleggen op een andere fase, noemt men *differentiatie*.

#### *Ad 2 Integratie*

Integratie is een tendens die tegengesteld is aan differentiatie. *Integratie* is het samenvoegen van bepaalde fasen van het productieproces. Deze fasen werden tot dusver in afzonderlijke ondernemingen verricht.

#### *Ad 3 Specialisatie*

*Specialisatie* is het afstoten van een deel van het assortiment naar ondernemingen met dezelfde functionele plaats (producten, detaillist, enzovoort) in een bedrijfskolom.

#### *Ad 4 Parallellisatie*

*Parallellisatie* is het uitbreiden van het assortiment door het opnemen van productsoorten die tot dusver op dezelfde functionele plaats (hetzelfde niveau) in een bedrijfskolom alleen door andere ondernemingen werden verkocht.

De vier hiervoor besproken tendensen splitst men in twee *verticale* verbijzonderingstendensen en twee *horizontale* verbijzonderingstendensen. Met 'verticaal' en 'horizontaal' bedoelt men verticaal en horizontaal in de schematische voorstelling van de bedrijfskolom. Specialisatie en parallellisatie zijn de horizontale tendensen, omdat zij betrekking hebben op dezelfde functionele plaats (niveau) in de bedrijfskolom. Differentiatie en integratie zijn de verticale tendensen, omdat hierbij meer geledingen in de bedrijfskolom betrokken zijn.

Daarnaast kent men nog het begrip *diversificatie*, wat inhoudt dat de onderneming nieuwe producten gaat voeren op (voor deze onderneming) nieuwe markten.

### Ondernemingsdoeleinden

Ondernemingsdoeleinden dienen vooraf te worden vastgesteld en zijn richtsnoer voor het handelen binnen de onderneming. Hierbij valt te denken aan:

- handhaving van de continuïteit;
- winstmaximalisatie;
- marktaandeel- en afzetmaximalisatie;
- marktwaarde- en aandelenkoersmaximalisatie.

Bij het vaststellen van ondernemingsdoeleinden kunnen tegenstellingen tussen de diverse doelstellingen ontstaan. Zo zijn naast de hiervoor genoemde doeleinden ook werknemersbelangen respectievelijk -tevredenheid, klantrelaties en groei door innovatie belangrijk. Steeds meer realiseren ondernemingen zich dat zij gelijktijdig meer doelen moeten nastreven, daarbij kijkend naar financiële doelen (waaronder winst) maar ook naar klanttevredenheid, interne processen en het leervermogen (c.q. ontwikkelvermogen) van een onderneming. Zij maken hierbij gebruik van de Balanced Scorecard, waarbij prestatie-indicatoren direct aan doelen en strategie van de onderneming worden verbonden (zie hoofdstuk 15).

## 1.3 Tips en valkuilen

### Verbijzonderingstendensen

Het komt voor dat examenkandidaten de begrippen van de verbijzonderingstendensen verwisselen. Nog vaker gebeurt het dat een horizontale tendens als tegenstelling van een verticale tendens wordt genoemd. Concreet: soms denken examenkandidaten dat integratie het tegengestelde van specialisatie is. Echter, integratie is een tendens die werkt binnen de *bedrijfskolom* en specialisatie is een tendens die werkt binnen de *bedrijfstak*.

Hierbij is het volgende *ezelsbruggetje* handig: vroeger werd als vervolgopleiding op MBA vaak begonnen met vier vakken voor het SPD, die samen het SPD I-examen vormden. Deze vier letters SPDI zijn ook de beginletters van de vier tendensen die paarsgewijs bij elkaar horen. Dus SP (specialisatie en parallelisatie) zijn horizontale, tegengesteld werkende, tendensen en DI (differentiatie en integratie) zijn verticale, tegengesteld werkende, tendensen.

## 1.4 Uitgewerkt vraagstuk

Bertus en Riekus zijn directeur respectievelijk chef Productie bij Kiep-Caravans. De doelgroep bestaat uit kopers die grote waarde hechten aan luxe en comfort. De assemblage van de basiselementen vindt geheel handmatig plaats in kleine series. Deze basiselementen zoals onderstel en wanden, worden kant-en-klaar gekocht en aangeleverd. Er worden diverse caravantypen gemaakt, zoals de Haan, de Kapoen en de Fazant.



Bertus overlegt met productiechef Riekus over mogelijke vermindering van de productiekosten en eventuele aanpassingen van de productie en het assortiment.

*Riekus:* Kiep zou zich volledig kunnen gaan toelagen op één type, waarbij ik denk aan de 'Haan', ons topproduct dat momenteel al veel succes heeft.

*Bertus:* Als we aan kostenbesparing denken, zouden we wellicht behoorlijk kunnen besparen door voortaan zelf het onderstel te produceren. Ik heb ook wel eens gedacht aan uitbreiding van ons assortiment producten met wat luxueuzere accessoires, zoals ingebouwde plasma-tv's of bijlevering van relaxstoelen.

*Riekus:* Dan kunnen we net zo goed hottubes gaan verkopen via een tussenhandel. Daar hebben we 'ook' geen verstand van. Dan gaan we pas echt een heel nieuwe markt op met nieuwe producten.

In bovenstaande case\* komt een aantal strategische opties aan de orde, namelijk specialisatie, integratie, parallelisatie en diversificatie.

- 1 Omschrijf deze begrippen.
- 2 Welke, in de case beschreven, strategische optie hoort bij welk begrip? Geef per optie steeds een voordeel en een mogelijk nadeel.
- 3 Noem en definieer nog een andere verbijzonderingstendens.

\*Opgave gebaseerd op de theoriecase uit het eerste hoofdstuk van het theorieboek.

### Uitwerking

- 1 *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.  
*Parallelisatie* 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.
- 2 Indien alleen nog maar de Haan wordt gemaakt, is er sprake van *specialisatie*.  
 Voordeel: er komt meer zorg en aandacht voor dit product. Wellicht is er sprake van lagere kosten doordat met eenvoudiger apparatuur met minder toepassingsmogelijkheden kan worden volstaan of doordat juist met machines en personeel kan worden gewerkt die precies zijn afgesteld/ingesteld op dit product.  
 Nadeel: er is sprake van marktvernaauwing en dus grotere afzetrisico's omdat de onderneming 'op één kaart speelt'.

Indien voortaan ook de onderstellen worden gemaakt, is er sprake van *integratie*.  
 Voordeel: Kiep wordt minder afhankelijk van de toeleverancier en misschien ontstaat er een kostenvoordeel. Ook is een perfecte aansluiting mogelijk van de technische specificaties van het onderstel en de wensen van potentiële Kiep-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) onderstellen te leveren, voor zover men dit al zou willen.

Indien de onderneming relaxstoelen of plasma-tv's aan het assortiment toevoegt, is er sprake van *parallellisatie*.

Voordeel: door de assortimentsverbreding worden de afzetrisico's verkleind. Wellicht komt er ook een betere diversiteit in afzet en productie als de pieken van de productenafzet en -productie in andere perioden vallen, hoewel dit met deze producten niet waarschijnlijk is.

Nadeel: de apparatuur is soms duurder of gecompliceerder omdat meer producten in het assortiment zijn opgenomen, en de managementaandacht moet op meer producten worden gericht waardoor er minder focus ontstaat.

Indien de onderneming hottubes gaat verkopen via de tussenhandel, dan is er sprake van *diversificatie*.

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

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

- 3 *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.

## 1.5 Examenopgaven

In de laatste examens zijn de hiervoor besproken onderwerpen niet (meer) aan de orde geweest, dus konden geen recente examens worden opgenomen. De onderwerpen staan wel weer in het geactualiseerde examenprogramma en mogen dus bij de examenvoorbereiding niet worden verwaarloosd. Als repetitiemogelijkheid is een vroegere examenopgave opgenomen.

### Opgave 1.1

Een onderneming die oorspronkelijk alleen houten speelgoed maakte, besluit om naast speelgoed ook timmermansgereedschap te gaan maken. Hiervoor kan zij dezelfde machines en dezelfde arbeiders gebruiken.

- 1 Waarom gaat zij dit tweede artikel maken?
- 2 Hoe heet die tendens?

Een grote onderneming heeft geleidelijk een groot aantal ondernemingen opgekocht, die hetzelfde product als zijzelf vervaardigen.

- 3** Wat kan daarvoor de reden zijn?
- 4** Noemt men deze concentratie horizontaal of verticaal?

Een onderneming die tot nu toe voor verschillende werkzaamheden gebruikmaakte van de diensten van derden voor het transport van haar goederen, besluit de voorbereidingen te treffen voor het in eigen beheer uitvoeren van dit transport.

- 5** Hoe noemt men deze tendens?
- 6** Noem enige voordelen voor de betrokken onderneming verbonden aan dit zelf uitvoeren van het transport.