



Boom

# BEDRIJFSECONOMIE VOOR HET HBO

4<sup>e</sup> DRUK

## OPGAVEN

Edward van Balen en Arco Verolme





# **Bedrijfseconomie voor het hbo**

## **Opgaven**

Vierde druk

Edward van Balen  
Arco Verolme

**Boom**

**inclusief  
website!**

Met behulp van onderstaande unieke activeringscode kun je een studentaccount aanmaken op [www.bedrijfsconomievoorhethbo.nl](http://www.bedrijfsconomievoorhethbo.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<sup>e</sup> druk oktober 2002

2<sup>e</sup> druk maart 2010

3<sup>e</sup> druk maart 2017

4<sup>e</sup> druk februari 2020

De eerste en tweede druk zijn verschenen onder de titel *Brugboek Bedrijfsconomie: Opgaven*.

Omslagontwerp: DPS online, Amsterdam

Opmaak binnenwerk: Nu-nique grafische vormgeving

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

ISBN 978 90 244 2725 3

ISBN 978 90 244 2979 0 (e-book)

NUR 163, 782

*Beboudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, 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 veeleenvoudigingen 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](http://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](http://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](http://www.boomhogeronderwijs.nl)

[www.bedrijfsconomievoorhethbo.nl](http://www.bedrijfsconomievoorhethbo.nl)

# Inhoud

	Woord vooraf	vii
1	De onderneming in perspectief	1
2	Het ondernemingsplan	7
3	Ondernemingsvormen	15
4	Kostenindelingen en kostprijs	19
5	Kostensoorten	31
6	Kosten van duurzame productiemiddelen	41
7	Bijzondere calculaties	47
8	Kostenverbijzondering	59
9	Bedrijfswinst en verschillenanalyse	73
10	Variabele kostencalculatie	89
11	Budgettering	109
12	Masterbudget	115
13	Financiële rekenkunde	125
14	Investerings	135
15	Financiële structuur	147
16	Eigen vermogen	153
17	Vreemd vermogen	159
18	Activiteit en rentabiliteit	165
19	Liquiditeit en solvabiliteit	179
20	Grondslagen voor waardering en winstbepaling	199
21	Verslaggeving	209
22	Analyse van de jaarrekening	213
23	Groei en prognose	221
24	Kopen of verkopen van een bedrijf	227
25	Faillissement	235
	Bijlage A Interesttafels	241



*Op [www.bedrijfseconomievoorbeethbo.nl](http://www.bedrijfseconomievoorbeethbo.nl) vind je extra oefenmateriaal én de uitwerkingen van de opgaven in dit boek.*



# Woord vooraf

Dit opgavenboek hoort bij het theorieboek *Bedrijfseconomie voor het hbo*. Elk hoofdstuk bevat een groot aantal opgaven waarmee je kunt toetsen in hoeverre je de leerstof beheerst. We zijn van mening dat op het vakgebied bedrijfseconomie de uitdrukking ‘oefening baart kunst’ nog steeds van toepassing is. De ervaring leert dat het merendeel van de studenten ‘angst voor getallen’ heeft en daardoor moeite heeft met het opstellen van een calculatie. Bovendien is een veelgehoorde opmerking dat de student niet weet welke gegevens in welke situatie gebruikt moeten worden. We hopen dat deze punten door de keuze van de opgaven in dit boek straks tot het verleden behoren. Afhankelijk van het soort opleiding dat je volgt en de diepgang die je wenst, kun je kiezen uit diverse soorten opgaven die qua moeilijkheidsgraad van elkaar verschillen.

Een goed begin is het halve werk! Elk hoofdstuk begint met een *startopdracht* waarin je voor jezelf de lastige begrippen of je vragen noteert, nadat je de theorie hebt bestudeerd. Vervolgens ga je op zoek, eventueel met hulp van medestudenten of je docent, naar de antwoorden op jouw vragen. Daarna kun je aan de slag met de *oefeningen*. Deze opgaven lijken sterk op de voorbeelden die in het theorieboek worden besproken. Voor een goede basiskennis van de leerstof is het belangrijk dat je veel aandacht besteedt aan deze oefeningen.

De *vraagstukken* hebben een hogere moeilijkheidsgraad en bevatten doorgaans meer informatie. De oplossing van deze vraagstukken vereist daarom meer kennis van en inzicht in de leerstof. Het is tevens mogelijk dat de vraagstukken vragen bevatten die betrekking hebben op eerdere hoofdstukken.

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal *inzichtvragen* die betrekking hebben op de gehele leerstof. Bij deze vragen wordt onder andere van je verwacht dat je in eigen woorden de relatie tussen begrippen kunt leggen. Uiteindelijk moet je begrippen en verbanden kunnen toepassen in specifieke en nieuwe situaties.

Voor deze nieuwe druk zijn de opgaven geactualiseerd en zijn er nieuwe opgaven opgesteld.

Op [www.bedrijfseconomievoorhethbo.nl](http://www.bedrijfseconomievoorhethbo.nl) vind je veel oefenmateriaal met feedback om te testen of je de stof goed begrepen hebt. Ook zijn er kennisclips beschikbaar met uitleg over diverse onderwerpen. Voor docenten zijn bovendien extra toetsmateriaal, cases, een docentenhandleiding en powerpointpresentaties beschikbaar.

We wensen je veel plezier en succes bij het uitwerken van de opgaven. Wij staan open voor vragen en opmerkingen over dit opgavenboek en voor suggesties ter verbetering van de inhoud en de opzet ervan. Neem hiervoor contact op met de uitgever.

Voorjaar 2020

Ridderkerk  
Edward van Balen

Sommelsdijk  
Arco Verolme





# 1

## De onderneming in perspectief

### Startopdracht

#### Opgave 1-1

Bestudeer hoofdstuk 1 uit het theorieboek en noteer welke vragen je nog hebt na het lezen van de tekst. Bespreek je vragen met andere studenten.

### Oefeningen

#### Opgave 1-2

*Gegeven*

Zie de passage uit 'Bavaria jaarverslag 2018 – Financiële stabiliteit' hieronder.

#### **Uit: Bavaria jaarverslag 2018 – Financiële stabiliteit**

Onze omzet nam ten opzichte van 2017 toe met 8,2% naar € 713,1 miljoen. Deze stijging is voor een groot deel toe te schrijven aan de capaciteitsuitbreidingen bij Holland Malt en Habesha. Verder nam de omzet van met name 8.6, La Trappe en Cornet toe. Het merk Bavaria staat echter nog steeds onder druk, met name binnen Nederland.

De EBITDA groeide van € 84,8 miljoen in 2017 naar € 99,7 miljoen in 2018. In verhouding tot de netto-omzet nam de EBITDA toe van 12,9% naar 14,0%.

Het bedrijfsresultaat lag met € 53,8 miljoen € 12,7 miljoen (30,8%) hoger dan in 2017.

De nettowinst kwam in 2018 met € 36,3 miljoen 2,5% hoger uit dan in 2017 (€ 35,4 miljoen).

#### *Kasstroom*

De inkomende kasstroom uit operationele activiteiten (€ 54,1 miljoen) ligt lager dan in 2017 (€ 83,1 miljoen). Dit is met name het gevolg van een toename in het werkkapitaal. De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten (€ 77,3 miljoen) ligt in lijn met 2017 (€ 78,4 miljoen). Doordat in 2017 de liquide middelen zijn ingezet voor het aflossen van langlopende schulden, was de kasstroom uit financieringsactiviteiten en de mutatie in liquide middelen over dat jaar negatief.

#### *Gevraagd*

- Bestudeer het artikel. Zoek de betekenis op van de begrippen: omzet, EBITDA, netto-omzet, bedrijfsresultaat, nettowinst, operationele activiteiten, investeringsactiviteiten, financieringsactiviteiten, mutatie liquide middelen.
- Onderzoek wat Bavaria presteert op het terrein van circulaire economie en Sustainable Development Goals.

**Opgave 1-3***Gegeven*

1. Een cateringbedrijf besluit zich uitsluitend te gaan richten op het verzorgen van feestelijke ontbijten aan huis.
2. Een uitgeverij gaat zich met ingang van het nieuwe jaar uitsluitend toeleggen op studieboeken voor Hoger en Wetenschappelijk Onderwijs.
3. Een producent van chocoladeproducten besluit ook ijs te gaan produceren en verkopen om de aanwezige productiecapaciteit beter te kunnen benutten.
4. Een warenhuis besluit met ingang van 1 juli 2025 het assortiment uit te breiden met een stomerijdienst.
5. Een internationale hotelketen besluit het vlees voortaan te betrekken uit een eigen, nog op te zetten slachterij.

*Gevraagd*

Geef voor de bovenstaande vijf verschijnselen aan van welke beweging in de bedrijfskolom sprake is: integratie, differentiatie, specialisatie of parallellisatie.

**Opgave 1-4***Gegeven*

1. Een reden voor een onderneming zich te gaan specialiseren, kan voortkomen uit het streven naar risicospreiding.
2. Een motief voor integratie kan zijn dat de onderneming hierdoor goedkoper kan werken.
3. Ondernemingen die zich willen richten op hun kernactiviteiten kunnen kiezen voor differentiatie.
4. Een nadeel van integratie is, dat een onderneming meer afhankelijk zal worden van andere schakels in de bedrijfskolom.
5. Een onderneming kan slechts tot één bedrijfstak en één bedrijfskolom behoren.

*Gevraagd*

Beoordeel de vijf stellingen op hun juistheid en licht je antwoord kort toe.

**Opgave 1-5***Gevraagd*

- a. Leg in je eigen woorden de relatie tussen de begrippen bedrijfstak en bedrijfskolom uit.
- b. Schets de bedrijfskolom van een meubelstuk (eiken opbergkast) en een kledingstuk (spijkerbroek).
- c. Een bedrijfskolom is eigenlijk een waardesysteem. Leg in je eigen woorden de relatie tussen beide begrippen uit.
- d. Is het mogelijk een bedrijfskolom te tekenen van een dienst? Motiveer je antwoord.

## Vraagstukken

### Opgave 1-6

Gegeven

Zie het artikel 'Philips maakt cijfers derde kwartaal 2019 bekend'.

#### Philips maakt cijfers derde kwartaal 2019 bekend

28 oktober 2019

Bron: philips.nl

Philips behaalt in het derde kwartaal een omzet van EUR 4,7 miljard, met een groei van de vergelijkbare omzet van 6%, een resultaat uit doorlopende activiteiten van EUR 211 miljoen en een gecorrigeerde EBITA-marge van 12,4%.

Kerncijfers derde kwartaal:

- De omzet in het kwartaal bedroeg EUR 4,7 miljard, met een groei van de vergelijkbare omzet van 6%.
- De vergelijkbare orderontvangst was in lijn met Q3 2018.
- Het resultaat uit doorlopende activiteiten bedroeg EUR 211 miljoen, inclusief een last van EUR 78 miljoen in verband met goodwillafboeking, vergeleken met EUR 307 miljoen in Q3 2018.
- De gecorrigeerde EBITA-marge was 12,4% van de omzet, vergeleken met 13,2% van de omzet in het derde kwartaal van 2018.
- Het bedrijfsresultaat nam toe naar EUR 320 miljoen, vergeleken met EUR 451 miljoen in Q3 2018.
- De operationele kasstroom steeg naar EUR 356 miljoen, vergeleken met EUR 265 miljoen in het derde kwartaal van 2018; de vrije kasstroom steeg naar EUR 126 miljoen, vergeleken met EUR 52 miljoen in het derde kwartaal van 2018.

Gevraagd

- a. Bestudeer het artikel. Zoek de betekenis op van de begrippen: omzet, goodwill, EBITA, bedrijfsresultaat, operationele kasstroom, vrije kasstroom.
- b. Onderzoek wat Philips presteert op het terrein van circulaire economie en Sustainable Development Goals.

### Opgave 1-7

Gegeven

Zie het artikel 'Verantwoordelijkheid voor duurzame producten'.

Gevraagd

Kies een specifieke onderneming uit en maak, onder andere middels informatie op het internet en jaarverslagen, een profielschets van de onderneming. Besteed aandacht aan de sector waarin de onderneming actief is, de marktform waarop de onderneming opereert, de plaats in de bedrijfskolom, de financiële situatie, toekomstverwachting, omgevingsinvloeden en de wijze waarop de onderneming invulling geeft aan circulaire economie.

### Verantwoordelijkheid voor duurzame producten

Producten en importeurs worden medeverantwoordelijk voor het afvalbeheer van de producten die door hen op de markt worden gebracht. Dit moet producenten aansporen om producten zo duurzaam mogelijk te maken. Ook zorgt deze maatregel ervoor dat meer afgedankte producten worden ingezameld en gerecycled.

Bron: Rijksoverheid.nl

### Opgave 1-8

#### De Europese Green Deal: 260 miljard aan extra investeringen per jaar

Noem een belangrijk doel en middel op het terrein van:

- a. transport;
- b. landbouw;
- c. industrie;
- d. energiesector;
- e. woningbouw.

### Opgave 1-9

*Gegeven*

Door verschillende overnames is Repro BV de afgelopen jaren flink in omvang toegenomen. Het management vindt dat daardoor onder andere de kwaliteit van de managementrapportage te wensen overlaat. Om hierin verbetering te brengen, wordt overwogen in een van de filialen bij wijze van proef de Balanced Scorecard (BSC) te introduceren.

*Gevraagd*

- a. Noem een reden waardoor het toepassen van de BSC kan leiden tot verbetering van de kwaliteit van de managementrapportage.
- b. Noem vier perspectieven waar vanuit de BSC kan zijn samengesteld.
- c. Noem twee mogelijke fouten bij het toepassen van de BSC.

(Bron: MBA gewijzigd)

## Inzichtvragen

### Opgave 1-10

1. Noem vijf Sustainable Development Goals die een hoog bedrijfseconomisch gehalte hebben.
2. Noem enkele strijdige belangen die een rol kunnen spelen bij het opzetten van een nieuwe vestiging in een andere stad.
3. Noem redenen waarom de overheid moet ingrijpen op de woningmarkt.

4. Noem enkele negatieve externe effecten van wegtransport.
5. Noem vijf belangrijke gevolgen voor ondernemingen van de Green Deal van de Europese Unie.

#### AH wil AGF-leveranciers niet kwijt

Het behoud van de leveranciers wordt voor supermarktketen Albert Heijn een van de grote uitdagingen naar 2025. Door de toenemende bevolkingsgroei voorziet de keten een schaarste, stelt AH-topman Wouter Kolk. 'De Chinezen kloppen nu aan de deur van onze mandarijnenleverancier in Spanje. Zij willen zijn oogst ook wel kopen. Waar haal ik dan straks mijn mandarijnen vandaan? Dat betekent dat ik mijn bronnen voor de toekomst zeker moet stellen.' Die ontwikkeling zal een prijsopdrijvend effect hebben.

Bron: Groenten & Fruit

6. Noem de belanghebbenden in de bedrijfskolom van mandarijnen gezien de problematiek uit bovenstaand artikel.
7. De Europese Unie moet regelend optreden in bovenstaande problematiek. Onderzoek deze stelling.

#### Retailers klagen 'oneerlijk voordeel' AliExpress aan

Detailhandel Nederland en Thuiswinkel.org stellen in een gezamenlijk rapport dat niet-Europese webwinkels als AliExpress de lokale regels niet naleven en concurrentievoordelen hebben. Dat is oneerlijk, klinkt het.

Bron: Retail Detail

8. De voordelen van AliExpress ten opzichte van Europese webwinkels zijn onaanvaardbaar. Onderzoek deze stelling.
9. We moeten stoppen met het transporteren van groenten en fruit. Het belast de aarde te veel. Onderzoek deze stelling.
10. De belangrijkste factor in de circulaire economie is de consument. Onderzoek deze stelling.

 Op [www.bedrijfseconomievoorhethbo.nl](http://www.bedrijfseconomievoorhethbo.nl) vind je de uitwerkingen van de opgaven.

**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 krijgt volop aandacht. De winst-en-verliesrekening, het kasstroomoverzicht en het vermogensverloop vormen samen met de begin- en de eindbalans één geheel.

Dit opgavenboek bevat opgaven en inzichtvragen voor elk hoofdstuk uit het theorieboek **Bedrijfseconomie voor het hbo** (ISBN 9789024408597).

Voor deze nieuwe druk zijn de opgaven geactualiseerd en zijn er nieuwe opgaven opgesteld. Dankzij de stapsgewijze opbouw en de grote hoeveelheid voorbeelden en oefenmateriaal kunnen studenten de stof zelfstandig bestuderen.

Bij de methode hoort een website met oefenmateriaal, toetsen, instructiefilmpjes, een begrippentrainer en meer informatie over de VIMOA-matrix.

**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 427253

[www.bedrijfseconomievoorhethbo.nl](http://www.bedrijfseconomievoorhethbo.nl)  
[www.boomhogeronderwijs.nl](http://www.boomhogeronderwijs.nl)

