

Examen VWO

2024

tijdvak 2
dinsdag 18 juni
13.30 - 16.30 uur

bedrijfseconomie

Bij dit examen horen een bijlage en een uitwerkbijlage.

Dit examen bestaat uit 32 vragen.

Voor dit examen zijn maximaal 63 punten te behalen.

Voor elk vraagnummer staat hoeveel punten met een goed antwoord behaald kunnen worden.

Als bij een vraag een verklaring, uitleg of berekening gevraagd wordt, worden aan het antwoord meestal geen punten toegekend als deze verklaring, uitleg of berekening ontbreekt.

Geef niet meer antwoorden (redenen, voorbeelden e.d.) dan er worden gevraagd. Als er bijvoorbeeld twee redenen worden gevraagd en je geeft meer dan twee redenen, dan worden alleen de eerste twee in de beoordeling meegeteld.

Opgave 1

Fietsenmaker Juul Appelboom heeft op basis van een SWOT-analyse de strategische keuze gemaakt om zich te specialiseren in de verkoop en het onderhoud van e-bikes van slechts enkele fietsmerken. Met de komst van de e-bike is het beroep van de fietsenmaker ingrijpend veranderd.

In het oude bedrijfsmodel verkocht en repareerde Juul vele typen fietsen (stadsfietsen, mountainbikes en e-bikes) van verschillende merken. Klanten konden zonder afspraak terecht voor kleine reparaties. De monteur kon hierdoor minder snel werken, omdat er vaak kleine reparaties tussendoor werden gedaan.

De laatste jaren merkte Juul dat het bijhouden van de kennis over het repareren van e-bikes van verschillende merken bijna onmogelijk was geworden, doordat e-bikes steeds complexer zijn geworden. Hij heeft zich daarom gespecialiseerd in de verkoop en het onderhoud van e-bikes van enkele fietsmerken. Van deze merken weet hij precies hoe de fietsen gemaakt zijn en onderhouden moeten worden.

- 2p 1 Leg met behulp van een onderdeel uit de tekst Juuls strategische keuze uit.

Vul hiervoor de uitwerkbijlage bij deze vraag in.

Zijn fietsenwinkel heeft hij in samenwerking met een grote leverancier van e-bikes in een nieuw jasje gestoken. De winkelrichting, etalage en werkplaats zijn volledig gemoderniseerd.

Verdere aanpassingen die fietsenmaker Juul heeft doorgevoerd:

- Via een eigen YouTube-kanaal geeft Juul tips over de aankoop van een e-bike.
- Om sneller te kunnen werken, wordt er alleen nog op afspraak gewerkt.
- Juul repareert alleen nog maar e-bikes die bij hem zijn gekocht.

Het nieuwe bedrijfsmodel van Juuls fietsenwinkel kan leiden tot kostenbesparingen.

- 2p 2 Noem twee kostenbesparingen die het gevolg kunnen zijn van de verandering in Juuls bedrijfsmodel. Licht het antwoord toe.

Als gevolg van de aanpassingen heeft de nieuwe winkel van Juul een groter bereik en geeft die een andere beleving bij klanten. Klanten zijn zelfs bereid om een uur te rijden om in zijn winkel een e-bike te kopen. Juul heeft de invulling van twee instrumenten van de marketingmix veranderd.

- 2p **3** Leg uit welke twee instrumenten van de marketingmix Juul heeft veranderd.
- 2p **4** Leg uit dat Juul als ondernemer kenmerken van effectuation vertoont. Maak gebruik van de gegeven informatie.



Juul verkoopt per 1 juni 2023 twee e-bikes op rekening van € 2.450 per stuk exclusief 21% btw. De klant neemt de fietsen direct mee. De winst bedraagt 40% van de inkoopwaarde van de omzet.

- 3p **5** Bereken de verandering van de balansposten door dit financieel feit en vul de mutatiebalans in.
Vul hiervoor de uitwerkbijlage bij deze vraag in.

Opgave 2

Bij deze opgave horen de informatiebronnen 1 en 2.



Ilse Sushi is een landelijke sushiketen bestaande uit 80 vestigingen. De zelfstandige bezorgdienst van Ilse Sushi, die belast is met het bezorgen van de sushi bij klanten thuis, maakt gebruik van bezorgscooters (zie informatiebron 1). In 2022 rijden er in totaal 200 bezorgscooters van Ilse Sushi door Nederland. Om de kosten van de bezorging te dekken, betaalt het hoofdkantoor € 1,75 per bezorging aan de bezorgdienst.

3p 6 Bereken de totale constante kosten van de bezorgdienst over 2022 (zie informatiebron 1).

2p 7 Bereken de kostprijs per bezorging van de bezorgdienst in 2022. Rond af op eurocenten.

Begin 2023 komen de gerealiseerde cijfers van de bezorgdienst over het jaar 2022 beschikbaar (zie informatiebron 2). Met behulp van deze gegevens wordt het resultaat over 2022 van de bezorgdienst berekend.

De vragen 8 tot en met 12 hebben betrekking op de nacalculatorische gegevens over het jaar 2022.

2p 8 Bereken het gerealiseerde bedrijfsresultaat over 2022 van de bezorgdienst met behulp van het verkoopresultaat en het budgetresultaat. Geef telkens aan of het een voordelig of een nadelig resultaat betreft.

Het gerealiseerde resultaat van 2022 wijkt af van het verwachte resultaat. Ilse Sushi besluit daarom een verschillenanalyse te maken.

- 1p **9** Bereken het gerealiseerde bezettingsresultaat op de constante kosten. Geef aan of het een positief of een negatief resultaat betreft.
- 1p **10** Bereken het gerealiseerde prijsresultaat op de constante kosten. Geef aan of het een voordelig of een nadelig resultaat betreft.
- 2p **11** Bereken het gerealiseerde prijsresultaat op de benzinekosten. Geef aan of het een voordelig of een nadelig resultaat betreft.
- 2p **12** Bereken het efficiencyresultaat op de benzinekosten. Geef aan of het een positief of een negatief resultaat betreft.

Het tegenvallende gerealiseerde resultaat over 2022 van de bezorgdienst wordt grotendeels veroorzaakt door het gebruik van de bezorgscooters. Het hoofdkantoor van Ilse Sushi is op zoek gegaan naar alternatieven voor de manier van bezorgen van sushi. Het oog is gevallen op elektrische bezorgscooters, Deliver e-scooters, die lagere kosten hebben en milieuvriendelijker zijn dan gewone bezorgscooters.

Het hoofdkantoor van Ilse Sushi heeft de bezorgdienst medegedeeld dat alle 200 bezorgscooters per 1 januari 2023 vervangen zullen worden door 200 Deliver e-scooters. Een Deliver e-scooter kan zowel gekocht als geleased worden. Alle 200 Deliver e-scooters zullen worden geleased. Voor Ilse Sushi is het leasen van de e-scooters vanuit liquiditeitsoogpunt in het eerste jaar voordeliger dan kopen.

- 1p **13** Leg uit waarom het leasen van de e-scooters vanuit liquiditeitsoogpunt in het eerste jaar voordeliger is dan kopen.

Door deze vervanging krijgt Ilse Sushi een groener imago. Het budget dat de bezorgdienst van het hoofdkantoor ontvangt, blijft gelijk en bedraagt € 1,75 per bezorging. De kostprijs per bezorging daalt door gebruik van de Deliver e-scooter naar €1,45.

- 2p **14** Leg zonder een berekening uit dat zowel het verwachte verkoopresultaat als het verwachte bezettingsresultaat een positieve bijdrage zullen hebben op het verwachte resultaat van de bezorgdienst in 2023 (*zie informatiebron 1*).

Opgave 3

Op de algemene vergadering van aandeelhouders (ava) in februari 2024 tonen de aandeelhouders van Leijten nv zich ontevreden over de hoogte van het dividend van € 3,75 per aandeel dat op basis van de winstverdeling van 2023 beschikbaar wordt gesteld.

De voorzitter van de raad van bestuur (CEO) geeft aan dat Leijten verdere stappen heeft gezet op de weg van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Leijten focust niet alleen op winst, maar ook op de ontwikkeling van personeel en de leefbaarheid van de omgeving.

Dat heeft volgens de CEO op korte termijn een negatief effect gehad op het resultaat van Leijten in 2023. De CEO stelt dat op lange termijn de aandeelhouders van Leijten zullen profiteren van de ingeslagen weg.

- 2p 15 Leg voor twee groepen stakeholders, anders dan de aandeelhouders van Leijten, het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen uit.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden de financiële gegevens van Leijten toegelicht door de financieel directeur (CFO).

debet	Balans Leijten per 31 december 2023 (x € 1.000)		credit
Gebouwen	300.000	Aandelenkapitaal	200.000
Inventaris	200.000	Reserves	120.000
Vorraden	180.000	Resultaat 2023	160.000
Debiteuren	130.000	Vorzieningen	40.000
Bank	70.000	6% Obligatielening	250.000
		Crediteuren	<u>110.000</u>
	<u>880.000</u>		880.000

Alle aandelen Leijten hebben een nominale waarde van € 25 per aandeel.

De bedragen op de balans kunnen, behalve het resultaat over 2023, als gemiddelden voor het gehele jaar worden beschouwd. Het resultaat is gelijkmatig over het jaar verkregen.

Winst- en verliesrekening Leijten over 2023 (x € 1.000)		
Omzet		1.680.000
Inkoopwaarde van de omzet		<u>1.000.000</u>
		680.000
Loonkosten	350.000	
Afschrijvingskosten	20.000	
Overige exploitatiekosten	<u>130.000</u>	
		<u>500.000</u>
EBIT		180.000
Interestkosten		<u>20.000</u>
Resultaat (EBT)		160.000

- 2p **16** Bereken de rentabiliteit van het totale vermogen in 2023.

Een grootaandeelhouder van Leijten vraagt welk bedrag van het resultaat wordt gereserveerd. Over het resultaat is 23,5% vennootschapsbelasting verschuldigd.

- 2p **17** Bereken welk bedrag van het resultaat (EBT) van 2023, gegeven het dividendvoorstel, zal worden gereserveerd.

De CFO geeft de volgende verklaring voor de wens van het bestuur om een deel van het resultaat te reserveren. Door de daling van de interest op de kapitaalmarkt kan het gunstig zijn om een obligatielening af te lossen en te herfinancieren. Ook wordt een deel van het gereserveerde resultaat gebruikt om investeringen te kunnen doen in een duurzaam bedrijfspand.

- 2p **18** Leg voor zowel het herfinancieren van de obligatielening als voor de investering in een duurzaam bedrijfspand uit dat dit op de lange termijn gunstig kan zijn voor het resultaat van Leijten.

Opgave 4

In deze opgave bedraagt de btw 21%.

Workspace bv is een handelsbedrijf dat werkkleding in Europa verkoopt. Het bedrijf heeft begin januari 2024 moeite om zijn rekeningen te betalen. Om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de liquiditeit stelt Workspace voor februari en maart 2024 een liquiditeitsbegroting op. Daaruit blijkt dat Workspace nog grotere liquiditeitsproblemen zou kunnen krijgen. Workspace gaat naar de bank met het verzoek om het rekening-courantkrediet te verhogen.

In onderstaande tabellen staan de verkopen en de inkopen van Workspace en de geprognosticeerde balans per 29 februari 2024.

Workspace	januari gerealiseerd	februari prognose	maart prognose
verkopen exclusief btw	€ 1.700.000	€ 1.825.000	€ 1.900.000
inkopen exclusief btw	€ 1.350.000	€ 1.710.000	€ 1.650.000

debet	Geprognosticeerde balans Workspace per 29 februari 2024		credit
Gebouwen	3.149.500	Eigen vermogen	3.759.400
Inventaris	1.251.372	4% Onderhandse lening	4.700.000
Voorraad	6.249.744	Crediteuren	1.862.190
Debiteuren	3.198.938	Te betalen btw	939.750
Te vorderen btw	<u>1.312.446</u>	Rabobank rekening- courantkrediet	<u>3.900.660</u>
	15.162.000		15.162.000

Overige gegevens:

- Van de verkopen wordt 75% op rekening verkocht met een krediettermijn van twee maanden. Van deze krediettermijn wordt volledig gebruikgemaakt. De rest wordt tegen contante betaling verkocht.
- De inkopen zijn voor 90% op rekening en het ontvangen leverancierskrediet is een maand. Van deze krediettermijn wordt volledig gebruikgemaakt. De rest wordt tegen contante betaling ingekocht.
- De uitgaven aan loon inclusief sociale lasten zijn € 125.000 per maand.
- De overige uitgaven zijn in maart € 130.000 inclusief btw.

- De af te dragen btw over het eerste kwartaal van 2024 zal begin april worden betaald aan de fiscus.
- Het kredietplafond van het rekening-courantkrediet bij de Rabobank is € 4.000.000.

Nadat de liquiditeitsprognose is opgesteld, kan Workspace vaststellen hoeveel liquide middelen het bedrijf naar verwachting tekortkomt in de maand april, rekening houdend met het kredietplafond van het rekening-courantkrediet.

- 4p **19** Bereken het bedrag waarmee het rekening-courantkrediet van Workspace verhoogd zou moeten worden op 31 maart 2024 om uit de liquiditeitsproblemen te blijven.

Vul hiervoor de uitwerkbijlage bij deze vraag in.

Op 15 februari 2024 gaat Workspace met zijn liquiditeitsprognose naar de bank met de vraag of het rekening-courantkrediet kan worden verhoogd, omdat de rekeningen van maart 2024 naar verwachting niet betaald kunnen worden. Workspace heeft als voorbereiding de liquiditeitspositie alvast bepaald. Workspace verwacht dat de bank akkoord gaat met de verhoging van het rekening-courantkrediet, omdat de current ratio 1,6 bedraagt op 29 februari 2024. De bank zegt echter weinig waarde te hechten aan de uitkomst van de current ratio, omdat deze maar beperkte informatie geeft over de liquiditeitspositie.

- 2p **20** Geef twee verschillende argumenten waarom de current ratio van Workspace maar beperkte informatie geeft over de liquiditeitspositie.

De bank zal vooral kijken naar de solvabiliteit van Workspace bij verhoging van het rekening-courantkrediet.

- 1p **21** Leg uit waarom de bank naar de solvabiliteit van Workspace kijkt bij verhoging van het rekening-courantkrediet.

Uiteindelijk lukt het Workspace niet om van de bank de vereiste verhoging van het rekening-courantkrediet te krijgen en vraagt het bedrijf bij de rechtbank surseance van betaling aan. Dit heeft gevolgen voor de leveranciers.

- 1p **22** Wat is het gevolg voor de leveranciers bij toekenning van surseance van betaling aan Workspace?

Opgave 5

Bij deze opgave horen de informatiebronnen 3 en 4.

Vanaf het studiejaar 2023-2024 geldt het nieuwe stelsel van studiefinanciering en krijgen studenten weer een basisbeurs. Helaas is dit voor student Job een paar jaar te laat. Hij valt nog volledig onder het oude leenstelsel (*zie informatiebron 3*).

Job heeft na zijn middelbare school eerst een tussenjaar genomen. In dat jaar had hij enkele baantjes waaraan hij geld overhield voor zijn hobby: beleggen. Ook heeft hij overwogen om een webshop in kleding op te zetten, maar hij kreeg de financiering daarvan niet rond.

Op 1 september 2018 schreef Job zich in voor de studie bedrijfskunde. Job ziet gelijkenissen tussen het volgen van een studie en het opzetten van een eigen bedrijf.

- 1p **23** Leg uit dat zowel het volgen van een studie als het starten van een eigen bedrijf kunnen worden beschouwd als een investering.

Job heeft gedurende zijn studie elke maand maximaal geleend. Daarnaast heeft Job gedurende zijn studie een bijbaan gehad. Het bedrag dat hij niet nodig had voor zijn levensonderhoud en studie, reserveerde hij voor onvoorziene uitgaven. Vanwege het lage interestpercentage op een spaarrekening besloot hij om het gereserveerde bedrag te beleggen. Bij het beleggen van een deel van de studiebeurs ging Job uit van een positief hefboomeffect.

- 1p **24** Wanneer is er bij de beleggingen van Job sprake van een positief hefboomeffect?

Voor zijn financiële planning heeft Job, gebruikmakend van de gegevens van DUO, het overzicht gemaakt dat in informatiebron 4 is opgenomen. Bij de berekening van de schuld op 1 januari 2026 gaat Job van het volgende uit:

- Hij leent gedurende zijn studie van 60 maanden maandelijks het maximale bedrag.
- de in informatiebron 4 gegeven interestpercentages.

- 2p **25** Toon met een berekening aan dat de totale studieschuld van Job per 1 januari 2026 € 62.412,46 bedraagt (*zie informatiebron 3 en 4*).

Volgens Job zal hij gedurende de aflofsfase van 35 jaar, maandelijks aan het einde van de maand, een vast bedrag van € 182,06 aan DUO moeten betalen om zijn studieschuld volledig af te lossen.

- 3p **26** Bereken of Job met de maandelijkse betaling van € 182,06 voldoet aan de plicht om zijn totale studieschuld van € 62.412,46 in 35 jaar af te lossen. Maak hierbij gebruik van een samengesteld interestpercentage van 0,1% per maand (*zie formuleblad in de bijlage*).

Job vraagt zich af hoe hij er op 1 januari 2031 financieel voor zal staan. Hij is dan 33 jaar en oud genoeg voor 'huisje, boompje, beestje'. Hij is van plan om dan een huis te kopen en oriënteert zich alvast op een hypothecaire lening.

- 2p **27** Leg uit of er bij een annuïtaire of bij een lineaire hypothecaire lening een hoger bedrag aan interest wordt betaald over de gehele looptijd. Ga uit van een gelijke looptijd en een gelijk interestpercentage van beide leningen.

Job heeft berekend dat het totaal te betalen bedrag aan interest aan DUO in de eerste 5 jaar van de totale aflossingsperiode 25,1% van het totaal te betalen bedrag aan interest over de aflossingsperiode vanaf 1 januari 2026 bedraagt. Hij is daarbij uitgegaan van een onveranderd samengesteld interestpercentage van 0,1% per maand gedurende de gehele looptijd en aflossing op basis van annuïteiten. Job zal gebruikmaken van de volledige 35 jaar voor het terugbetalen van de studieschuld.

- 3p **28** Bereken de omvang van de resterende studieschuld op 1 januari 2031. Ga uit van de maandelijkse betaling van € 182,06.

Job rekent erop dat hij op 1 januari 2031 zijn beleggingsproducten verkoopt en met de opbrengst daarvan een flink deel van zijn studieschuld vervroegd aflost. Volgens Job zal hij door deze vervroegde aflossing meer kunnen lenen bij een bank voor de aankoop van een eigen huis.

- 2p **29** Leg uit dat de bank vanwege deze vervroegde aflossing bereid zal zijn een hoger bedrag aan Job uit te lenen voor de aankoop van een huis.

Opgave 6

Sam heeft zijn afstudeerstage voor zijn opleiding Commerciële Economie afgerond bij Henkel. Na afloop van zijn afstudeerstage wordt hij door zijn stagebegeleider gewezen op onderstaande vacature.

(Junior) Marketing Beauty Care Professional

Bij Henkel kun je als medewerker het verschil maken en de eerste stappen in je carrière vormgeven. Je krijgt de kans om brand management en trade marketing te ontdekken in de sector van de schoonheidsverzorging. In opdracht van en in overleg met de marketingmanager krijg je al snel de verantwoordelijkheid om eigen projecten uit te voeren. Je legt verantwoording af aan de marketingmanager over je functioneren.

Jouw functie

- managen en ontwikkelen van promoties voor onze zakelijke klanten (kappers, b2b) en ontwikkelen van promoties voor consumenten (b2c)
- beheren van socialemediakanalen in Nederland
- voeren van de eindredactie over de digitale nieuwsbrief
- delen van ideeën, verbeterpunten en coördineren van projecten

Wat bieden wij jou?

- uitstekende arbeidsvoorwaarden
- een functie van 40 uur per week
- een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met uitzicht op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd
- een marktconform salaris inclusief vakantietoeslag

Wat vragen wij van jou?

- in het bezit van een hbo-diploma (Business Studies, Marketing, Communicatie, Economie of gerelateerde studie)
- affiniteit met marketing en (haar)cosmetica
- creatief, proactief, enthousiast en gemotiveerd

Sam besluit op deze vacature te reageren.
Henkel neemt Sam in eerste instantie aan op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd.

- 2p **30** Geef twee verschillende bedrijfseconomische redenen waarom Henkel een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd aanbiedt.

Sam gaat een individuele arbeidsovereenkomst aan met Henkel. Een individuele arbeidsovereenkomst moet voldoen aan drie wettelijke eisen.

- 3p **31** Hoe blijkt uit de vacaturetekst dat er wordt voldaan aan deze drie wettelijke eisen?
Vul hiervoor de uitwerkbijlage bij deze vraag in.

Sam zal zich zoals in de vacature staat beschreven onder andere bezighouden met b2b-marketing en b2c-marketing. Het onderhouden van relaties met klanten, relatiemanagement, is daarbij een belangrijk aspect.

- 1p **32** Leg uit wat het verschil in relatiemanagement is tussen b2b-marketing en b2c-marketing. Betrek beide begrippen in het antwoord.

Bronvermelding

Een opsomming van de in dit examen gebruikte bronnen, zoals teksten en afbeeldingen, is te vinden in het bij dit examen behorende correctievoorschrift..