

# Examen HAVO 2023

tijdvak 1  
woensdag 17 mei  
13.30 - 16.30 uur

## bedrijfseconomie

Bij dit examen horen een bijlage en een uitwerkbijlage.

Achter het correctievoorschrift is een aanvulling op het correctievoorschrift opgenomen.

Dit examen bestaat uit 29 vragen.

Voor dit examen zijn maximaal 58 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

Uit een landelijke krant:

Van een Brabantse buurtsuper is Jumbo gegroeid naar een supermarktketen met 672 winkels, 90 duizend werknemers en een omzet van 8,7 miljard euro in 2019. De snelle groei van Jumbo gaat sprongsgewijs: door concurrenten over te nemen wordt het marktaandeel vergroot. Jumbo vergelijkt daarbij steeds meerdere landen met elkaar. Uit marktonderzoek is gebleken dat België het meest aantrekkelijke land is om nieuwe winkels te openen. Het doel is om over vijf jaar 100 winkels in België te hebben.

Jumbo's formule draait om de 7 zekerheden:

- 1 Euro's goedkoper
- 2 Service met een glimlach
- 3 Voor al uw boodschappen
- 4 Vers is ook echt vers
- 5 Vlot winkelen
- 6 Niet tevreden? Geld terug!
- 7 Uw wensen staan centraal

- 2p 1 Geef van zekerheid 1 en van zekerheid 2 aan tot welke onderdelen van de marketingmix ze horen.

Als Jumbo een concurrent overneemt kan het bedrijf te veel macht krijgen.

- 1p 2 Welke instelling houdt toezicht op een eerlijk verloop van de concurrentie tussen bedrijven?
- A ACM / Autoriteit Consument & Markt
  - B AFM / Autoriteit Financiële Markten
  - C DNB / De Nederlandse Bank

Jumbo is sterk gegroeid tot een omzet van € 8,7 miljard in 2019. Toch is Jumbo geen marktleider in de supermarktbranche. In december 2019 was dat Albert Heijn.

supermarkt	marktaandeel van de omzet in 2019	aantal winkels in 2019
Albert Heijn	35,0%	980
Jumbo	21,0%	672
Overig	44,0%	....

Albert Heijn heeft meer winkels en een hogere omzet per winkel dan Jumbo.

- 2p 3 Toon met een berekening aan dat in 2019 de omzet per winkel van Jumbo 12,5% lager is dan de omzet per winkel van Albert Heijn.

In 2019 is de jaarmzet van de Jumbo winkel in de wijk Willemskwartier 30% lager dan die van de Jumbo winkel in de wijk Grootstal. Toch mag niet worden geconcludeerd dat de winkel in Willemskwartier minder presteert dan de winkel in Grootstal.

- 2p 4 Noem twee argumenten waarom de prestaties van twee winkels uit twee verschillende wijken niet alleen kunnen worden gemeten met de jaarmzet per winkel.



## Opgave 2

---

*Bij deze opgave horen de informatiebronnen 1 tot en met 3.*

*In deze opgave wordt de dividendbelasting buiten beschouwing gelaten.*

Oom Tonni hield van beleggen. In zijn testament heeft hij opgenomen dat zijn gehele erfenis, bestaande uit een beleggingsportefeuille van 40.000 aandelen KPN en 100 obligaties KPN, naar zijn twee neven gaat: de broers Rob en Mattijs.

- 2p 5 Geef twee redenen waarom een belegging in obligaties minder risico geeft dan een belegging in aandelen.

Op 1 januari 2022 erven de broers Rob en Mattijs, ieder voor de helft, de volledige beleggingsportefeuille van oom Tonni. Rob vraagt zich af of ze de erfenis zullen aanvaarden. KPN heeft namelijk grote schulden op de balans. Mattijs weet Rob gerust te stellen en zegt dat ze de erfenis kunnen aanvaarden.

- 1p 6 Leg uit dat de schulden van KPN geen rol spelen in het aanvaarden van de erfenis.

Notaris Van Houten vertelt hen dat ze een groot bedrag aan erfbelasting verschuldigd zijn. Omdat de broers weinig eigen liquide middelen hebben, zullen ze na het ontvangen van de erfenis, in de eerste maanden van 2022 een deel van de beleggingsportefeuille verkopen om daarmee de erfbelasting te betalen. Ze besluiten te onderzoeken of ze een deel van de aandelen of een deel van de obligaties gaan verkopen.

### **Het onderzoek naar welke beleggingen zullen worden verkocht**

De broers willen vanuit risico-oogpunt liever aandelen dan obligaties verkopen. Als het hogere risico van aandelen echter voldoende wordt gecompenseerd door een flink hoger rendement op aandelen, dan besluiten ze toch de obligaties te verkopen en niet de aandelen.

Doordat het dividend over 2021 op het moment van hun onderzoek nog niet is vastgesteld, moeten de broers hiervoor een schatting maken. Uit hun onderzoek blijkt dat KPN:

- een stabiel dividendbeleid hanteert, waarbij jaarlijks hetzelfde percentage van het resultaat na winstbelasting beschikbaar wordt gesteld aan de aandeelhouders.
- het belangrijk vindt dat haar solvabiliteit (VV/TV) niet verslechtert.

- 2p 7 Toon met een berekening aan dat wanneer KPN vasthoudt aan een stabiel dividendbeleid, het beschikbare dividend per aandeel in 2021 € 0,12 is (*zie informatiebron 1*).

Op grond van nieuwe informatie gaan de broers ervan uit dat KPN het stabiele dividendbeleid over 2021 toch loslaat en € 0,06 dividend per aandeel beschikbaar stelt aan aandeelhouders. Dat blijkt volgens de broers uit de SWOT-analyse die ze van KPN hebben gemaakt en het willen handhaven van de solvabiliteitspositie.

- 2p 8 Uit welke externe factor van de SWOT-analyse blijkt dat KPN vermoedelijk niet zal vasthouden aan het stabiele dividendbeleid? Leg het antwoord uit (*zie informatiebron 2*).

Het resultaat na winstbelasting en na beschikbaar stellen van het dividend wordt toegevoegd aan de overige reserves.

- 3p 9 Toon met een berekening aan dat bij een dividend van € 0,06 per aandeel de solvabiliteit na verdeling van het resultaat na winstbelasting op 31 december 2021 niet slechter is dan op 31 december 2020. Ga er in de berekening van uit dat het dividend op 31 december 2021 beschikbaar wordt gesteld en uitbetaald.

De broers hebben berekend dat over 2021 het rendement per aandeel 3,95% is. Wanneer het rendement op aandelen minder dan 2 procentpunten boven het rendement op de obligaties ligt, houden de broers de obligaties en worden de aandelen verkocht.

De gemiddelde obligatiekoers in 2021 wordt berekend op basis van het ongewogen gemiddelde. De broers gebruiken onderstaande formule voor het berekenen van het rendement per obligatie:

$$\frac{\text{interestopbrengst en koersresultaat van een obligatie in 2021}}{\text{gemiddelde obligatiekoers in 2021}} \times 100\%$$

- 3p 10 Toon met een berekening van het rendement per obligatie aan dat de broers zullen besluiten een deel van hun aandelen KPN te verkopen om de erfbelasting te kunnen betalen (*zie informatiebron 1*).

## De erfbelasting

De Belastingdienst gaat bij het vaststellen van de waarde van de erfenis en de te betalen erfbelasting uit van de beurskoers van de effecten op de dag voorafgaande aan het overlijden van oom Tonni. De beurskoers van het aandeel KPN was op die dag € 2,55 en de beurskoers van een obligatie KPN was 102%.

Om de erfbelasting te kunnen betalen, zullen de broers een aantal aandelen van KPN verkopen. Ze gaan ook daarbij uit van een beurskoers van € 2,55 per aandeel.

De beleggingsportefeuille bestaat uit 40.000 aandelen en 100 obligaties van KPN.

- 2p 11 Bereken met behulp van informatiebron 3 de verschuldigde erfbelasting voor elk van de broers.
- 1p 12 Bereken hoeveel aandelen elk van de broers moet verkopen om daarmee de verschuldigde erfbelasting te kunnen betalen. Er hoeft niet op hele aandelen te worden afgerond.

## Opgave 3

---

*In deze opgave blijft de btw buiten beschouwing.*

Presentz is een webshop die op 1 januari 2022 is gestart met het verkopen van duurzame cadeaupakketten.

Presentz biedt klanten de mogelijkheid om achteraf binnen 14 dagen na ontvangst van het cadeaupakket te betalen. Hiervan maken klanten massaal gebruik.

Het gevolg hiervan is dat Presentz langere tijd op haar geld moet wachten, terwijl er tegelijkertijd diverse rekeningen betaald moeten worden. Daarom zal Presentz gebruikmaken van de betaaldiensten van Klarna.

Klarna is een onderneming die tegen een vergoeding vorderingen op klanten overneemt. Deze vergoeding wordt commissie genoemd. Op het moment van verkoop aan een klant ontvangt Presentz de verkoopprijs minus de commissie van Klarna. Na ontvangst van het cadeaupakket door de klant ontvangt Klarna binnen 30 dagen het bedrag van de klant.

- 1p **13** Welke balanspost van Presentz verdwijnt door gebruik te maken van de betaaldiensten van Klarna?

Klarna beweert dat de websitebezoeken en aankopen bij webshops met Klarna zullen stijgen. Dat komt doordat klanten van Presentz die van Klarna's betaaldiensten gebruikmaken de langere betalingstermijn van 30 dagen prettig vinden.

Het gebruik van de betaaldienst van Klarna heeft financiële gevolgen voor Presentz: onder andere het betalen van een commissie aan Klarna. De commissie bestaat uit een constant en een variabel deel.

In de tabel staan de gegevens van Presentz over 2022 zonder Klarna en de verwachte gegevens voor 2023 na het inzetten van Klarna weergegeven.

<b>gegevens over 2022 voor Presentz (zonder Klarna)</b>	
omzet	€ 62.500
aantal bestellingen	2.500
inkoopwaarde van de omzet	60% van de omzet
<b>verwachtingen voor 2023 na het invoeren van Klarna per 1 januari 2023</b>	
verwachte stijging van het gemiddelde bedrag per bestelling	16% <sup>1)</sup>
verwachte stijging van het aantal bestellingen	10% <sup>1)</sup>
commissie van het gemiddelde bedrag per bestelling	3%
commissie per bestelling	€ 1,00
inkoopwaarde van de omzet	60% van de omzet

noot 1 Presentz gaat ervan uit dat de stijging van het aantal bestellingen en de stijging van het gemiddelde bedrag per bestelling in 2023 ten opzichte van 2022 enkel veroorzaakt worden door gebruik te maken van de diensten van Klarna.

De commissie wordt berekend per bestelling en op basis van het gemiddelde bedrag per bestelling.

- 3p **14** Bereken de verwachte totale commissie die Presentz over 2023 aan Klarna moet betalen.

Het gebruikmaken van de diensten van Klarna levert Presentz ook nog een financieel voordeel op van € 2.000 wegens het wegvallen van het wanbetalingsrisico. Klarna stelt dat haar betaaldienst zal leiden tot een positieve bijdrage aan het resultaat van webshops die hier gebruik van maken.

- 3p **15** Toon met een berekening aan dat het verwachte resultaat van Presentz in 2023 stijgt door gebruik te maken van de betaaldienst van Klarna.



## Opgave 4

---

A&B bv is een marketingorganisatie die haar werknemers een uitgebreid arbeidsvoorwaardenpakket biedt.

Het arbeidsvoorwaardenpakket bestaat onder andere uit de volgende onderdelen:

- **Loon:** een brutoloon aangevuld met een vakantietoeslag van 8% en een eindejaarstoeslag van 8%. Beide toeslagen zijn over het brutojaarloon exclusief toeslagen. Jaarlijks wordt het loon herzien op basis van de ontwikkeling en prestaties van de werknemer.
- **Vakantiedagen:** alle werknemers met een fulltimedienstverband hebben recht op 28 vakantiedagen per jaar. Het is daarnaast mogelijk om jaarlijks 10 extra vakantiedagen bij te kopen. Het bedrag per bij te kopen vakantiedag wordt ingehouden op het brutoloon van de werknemer en wordt als volgt berekend: (bruto-uurloon exclusief vakantietoeslag en eindejaarstoeslag) x aantal te kopen uren per dag x 1,16.
- **Aandelen:** A&B is in handen van de werknemers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Werknemers kunnen aandeelhouder worden door aandelen van A&B te kopen. Het aankoopbedrag wordt ingehouden op het brutoloon van de werknemer.
- **Studiefaciliteiten:** werknemers hebben de mogelijkheid zich vakinhoudelijk te ontwikkelen door het volgen van een training of opleiding. De studiefaciliteiten bestaan uit een vergoeding van de werkgever voor de opleiding, de examenkosten en extra verlofmogelijkheid.

Het beloningsbeleid van A&B geeft werknemers de mogelijkheid om vanuit hun brutoloon aandelen van A&B te kopen.

- 2p **16** Noem twee voordelen voor A&B wanneer haar werknemers tevens haar aandeelhouders zijn.

Een onderdeel van het bovenstaande arbeidsvoorwaardenpakket is van invloed op het human capital van A&B.

- 2p **17** Welk onderdeel van het arbeidsvoorwaardenpakket vergroot de waarde van het human capital van A&B? Licht het antwoord toe.

A&B ziet dat werknemers meer behoefte hebben aan vrije tijd. Om nieuwe werknemers aan te trekken en de arbeidsvoorwaarden voor bestaande werknemers aantrekkelijker te maken, wil de directie van A&B het maximum van 10 extra bij te kopen vakantiedagen verhogen naar 14 extra bij te kopen vakantiedagen met ingang van 1 januari 2022.

De directie doet daarom een voorstel aan de OR over de 14 bij te kopen vakantiedagen.

- 2p 18 Op grond van welke bevoegdheden van de OR moet de directie dit voorstel voorleggen aan de OR?

Het voorstel van de directie wordt aangenomen waardoor werknemers 14 vakantiedagen bij kunnen kopen (was 10 dagen).

Irem is sinds 1 januari 2021 fulltime werkzaam bij A&B als marketingmedewerker. In de tabel hieronder zijn de gegevens te vinden over de salarisschaal bij A&B. Op 1 januari 2021 is Irem gestart in trede 10.

<b>salarisschaal marketingmedewerker per 1 januari 2021 (exclusief 8% vakantietoeslag en 8% eindejaarstoeslag)</b>	
<b>trede</b>	<b>brutomaandloon</b>
9	€ 2.763,58
10	€ 2.843,46
11	€ 2.923,36
12	€ 3.003,26
13	€ 3.100,23
14	€ 3.197,18
15	€ 3.294,14
16	€ 3.391,11
17	€ 3.488,07
18	€ 3.585,01

Op grond van de jaarlijkse beoordeling die aan het einde van het jaar plaatsvindt, stijgt een werknemer een of meer treden in de salarisschaal en stijgt het loon op 1 januari van het daaropvolgende jaar. Zie hieronder de mogelijkheden:

- zeer positieve beoordeling: 3 treden
- positieve beoordeling: 2 treden
- neutrale beoordeling: 1 trede

In de cao van 2021 - 2022 is een loonsverhoging afgesproken van 1,5%. Deze is nog niet in de salarisschaal verwerkt. In het beoordelingsgesprek van december 2021 heeft Irem van haar leidinggevende te horen gekregen dat ze positief is beoordeeld. Voor 2022 is Irem van plan om het maximale aantal vakantiedagen bij te kopen. Irem werkt op fulltimebasis 260 dagen inclusief vakantiedagen in een jaar en haar werkdag bestaat uit 8 uur.

- 4p **19** Bereken het brutojaarloon van Irem inclusief vakantietoeslag en eindejaarstoeslag over 2022 na inhouding voor bij te kopen vakantiedagen.

## Opgave 5

---

*Bij deze opgave horen de informatiebronnen 4 en 5.*

*In deze opgave blijft de btw buiten beschouwing.*

Donni is eigenaar van de Amsterdamse cafetaria Mangiamo. Bij cafetaria Mangiamo kan de klant zijn maaltijd ter plekke nuttigen of afhalen. De trend is echter dat de consument steeds vaker via een maaltijdplatform de bestelling doet en thuis bezorgd wil krijgen. Om zich aan te passen aan deze trend en om het resultaat te verbeteren, zal Donni zich aansluiten bij een maaltijdplatform.

Donni staat voor de volgende keuzes:

- 1 aansluiten bij een maaltijdplatform: Thuisbezorgd.nl of bij het maaltijdplatform Deliveroo
- 2 de bestellingen zelf bezorgen of laten bezorgen door medewerkers van het maaltijdplatform.

Een kritische succesfactor (KSF) voor Mangiamo is de betrouwbaarheid van de bezorging.

- 2p **20** Noem twee prestatie-indicatoren die horen bij deze KSF.

De kosten voor aansluiting bij een platform, de commissie, zijn zowel voor de bestelling als voor de bezorging bij beide platforms gelijk. Eigenaar Donni geeft de voorkeur aan een platform met bezorgers in loondienst boven een bedrijf met zzp-ers en kiest daarom voor Thuisbezorgd.nl (*zie informatiebron 4*).

- 1p **21** Noem een kenmerk van een zzp-overeenkomst (*zie informatiebron 4*).

### **Zelf gaan bezorgen of door Thuisbezorgd.nl laten bezorgen?**

Bij deze keuze spelen alleen de verwachte bezorgkosten een rol. Wanneer de cafetaria zelf gaat bezorgen zijn daar twee elektrische bezorgfietsen voor nodig. De elektrische bezorgfietsen kunnen worden geleased of worden gekocht (*zie informatiebron 5*).

- 2p **22** Toon aan dat de kosten van het kopen van de bezorgfietsen lager zijn dan de kosten van leasen. Bereken hiervoor de kosten per maand per e-bike voor zowel leasen als kopen.

Donni verwacht uit de bezorging van maaltijden een extra omzet van € 4.000 per maand. Hij berekent of het bij die omzet goedkoper is om zelf te bezorgen met twee aangeschafte e-bikes of om de bezorging door Thuisbezorgd.nl te laten doen.

- 2p **23** Toon met een berekening aan dat bij deze verwachte omzet de kosten per maand van zelf bezorgen lager zijn dan bezorgen via Thuisbezorgd.nl. *Vul hiervoor de uitwerkbijlage bij deze vraag in.*

### **Toename van het resultaat voor Mangiamo door aansluiting bij Thuisbezorgd.nl en zelf bezorgen van de maaltijden**

Tot slot is Donni benieuwd met welk bedrag het resultaat van Mangiamo per maand stijgt door zelf te gaan bezorgen. In zijn berekeningen gaat hij ervan uit dat:

- de verkoopprijs (voor aftrek van de commissie) per bezorgde en afgehaalde maaltijd gemiddeld € 16 is;
- de dekkingsbijdrage per bezorgde maaltijd € 10 is;
- de bestelcommissie aan Thuisbezorgd.nl € 1,92 per maaltijd bedraagt.

De variabele kosten van Mangiamo bestaan uit de kosten van de ingrediënten, verpakkingsmateriaal en uit de bestelcommissie aan Thuisbezorgd.nl.

- 2p **24** Bereken de totale kosten van de ingrediënten en het verpakkingsmateriaal per maaltijd.

Donni wil weten met hoeveel het verwachte resultaat per maand in 2021 zal stijgen nu er maaltijden bezorgd gaan worden met twee eigen e-bikes.

- 2p **25** Bereken met welk bedrag het resultaat per maand in 2021 naar verwachting verandert. *Vul hiervoor de uitwerkbijlage bij deze vraag in.*

## Opgave 6

*In deze opgave blijft de btw buiten beschouwing.*

Tim en Noor hebben samen in 2011 onderneming Neude opgericht die zich bezighoudt met de verhuur van Boshuisjes. Ze hebben daarbij gekozen voor een ondernemingsvorm zonder rechtspersoonlijkheid. Tim en Noor willen uitbreiden door een extra boshuisje te kopen. Ze willen de ondernemingsvorm nog vóór de uitbreiding omzetten zodat deze rechtspersoonlijkheid heeft.

- 1p 26 Noem een voordeel voor Tim en Noor van het omzetten van Neude als een onderneming zonder rechtspersoonlijkheid naar een ondernemingsvorm met rechtspersoonlijkheid.

Tim en Noor hebben de volgende gegevens op een rij gezet:

- Neude verhuurt drie boshuisjes.
- Gasten kunnen de boshuisjes per week huren voor een vaste prijs van € 980 per week.
- Gasten kunnen de boshuisjes maximaal 1 week huren.
- De reserveringen voor een bepaalde week in een maand zijn in de maand ervoor online gedaan.
- Het volledige factuurbedrag wordt gelijktijdig met de reservering voldaan.

In de onderstaande tabel staat het aantal weken per maand dat **ieder** boshuisje gereserveerd is.

	2022						2023		
maand	jul	aug	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mrt
aantal weken gereserveerd	4	4	2	3	3	4	4	3	4

- 2p 27 Bereken het bedrag dat Neude in het vierde kwartaal van 2022 ontvangt uit de verhuur van boshuisjes.

Tim en Noor willen in 2023 een vierde boshuisje laten bouwen. De totale bouwkosten bedragen € 100.000. Tim en Noor willen niet meer lenen dan nodig. Ze gebruiken de totale ontvangsten uit de verhuur van de drie boshuisjes in het vierde kwartaal van 2022 voor de financiering van het vierde boshuisje. Voor het resterende bedrag is de bank bereid om een hypothecaire lening te verstrekken.

Tim en Noor sluiten op 1 januari 2023 een lineaire hypothecaire lening af tegen 4% interest per jaar en een looptijd van 20 jaar. De aflossing vindt per halfjaar plaats op 30 juni en 31 december. Op dezelfde data vindt de betaling van de interest achteraf plaats.

Naast de voorwaarden van interestbetaling en aflossing zal de bank aanvullende voorwaarden stellen voor het verstrekken van de hypothecaire lening.

- 2p **28** Noem twee aanvullende voorwaarden die een bank zal stellen voor het verstrekken van een hypothecaire lening.
- 2p **29** Bereken de uitgaven op 30 juni 2023 aan de hypothecaire lening voor het vierde boshuisje van Neude.

---

**Bronvermelding**

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