

Antoon van Aken

OPGAVEN
MANAGEMENT CONTROL

Copyright ©Antoon van Aken 2022 Alle rechten voorbehouden

ISBN 9789464652383

WOORD VOORAF

De opgaven in deze bundel kunnen worden gebruikt naast de al eerder gepubliceerde uitgave over management accounting en management control. Het boek bestaat uit dertig op de praktijk gebaseerde casussen, waarin de belangrijkste onderwerpen op het vakgebied diepgravend aan bod komen.

Uitgebreide uitwerkingen met normering maken de bundel geschikt voor zelfstudie. De opgaven lenen zich echter ook voor discussies in groepsverband, waarin de gegeven antwoordindicaties verder kunnen worden uitgediept.

Bij de antwoordindicaties is een normering opgenomen, zodat bij zelfstandig studeren kan worden vastgesteld of de stof in voldoende mate begrepen is.

Antoon van Aken

OVERZICHT OPGAVEN

- 1 AROLF B.V.** p. 9
Winstcentrum, investeringscentrum, budgetevaluatie, centrale overhead
- 2 Aroman bv** p. 14
Kostencentrum, budgetteren, budgetevaluatie, balanced scorecard
- 3 De Baard Tenten bv** p. 17
Standaardkostencentrum, centrale overhead, knelpuntscalculatie, make or buy
- 4 J-A Print B.V** p. 21
Investeringscentra, ROI, prestatiebeoordeling, budgetevaluatie, strategie.
- 5 Dormir bv** p. 26
Winstcentrum, interne verrekenprijzen, prestatie meting, management performance
- 6 Beach Boy B.V.** p. 30
Opbrengstencentrum, winstcentrum, prestatie meting, prestatiebeloning, budgetevaluatie, manipuleren van informatie, toerekenen centrale overhead
- 7 John Surtees** p. 35
Relevante kosten en opbrengsten, verantwoordelijkheidscentra, interne verrekenprijzen, prestatiebeoordeling, planning en controlcyclus, kostentoerekening
- 8 Fit & Kwiek bv** p. 40
Verantwoordelijkheidscentra, budgetteren, toerekenen centrale overhead, prestatiebeloning, balanced scorecard
- 9 Appel b.v.** p. 44
Verantwoordelijkheidscentra, interne verrekenprijzen, relevante kosten en opbrengsten
- 10 Alkmaar Rijscholen B.V.** p. 49
Budgetevaluatie, prestatiebeloning, prestatiebeoordeling, verantwoordelijkheidscentra, centrale overhead, interne verrekenprijzen
- 11 Het Amsterdamse Slotenbedrijf bv** p. 55
Kostentoerekening, Just-In-Time, Backflush costing, schaalvoordelen, Activity based costing

- 12 Vlaming Sport bv** p. 60
Verantwoordelijkheidscentra, single industry, prestatiemeting, interne verrekenprijzen
- 13 Mountain Trekking Sport bv** p. 68
Management control, verantwoordelijkheidsstelling, budgetteren, evaluatiestijlen, prestatiebeoordeling, prestatiebeloning, analyse verkoop
- 14 Asylum bv** p. 74
Investeringscentrum, prestatiemeting, prestatiebeoordeling, beslissingscalculaties, toerekening overhead, prestatiebeloning
- 15 Banketbakkerij Avenmaat bv** p. 81
Prestatiebeloning, evaluatiestijlen, verantwoordelijkheidsstelling, analyse verkoopresultaten
- 16 Avercamp N.V.** p. 86
Investeringscentrum, prestatiemeting, prestatiebeoordeling, toerekenen centrale overhead, prestatiebeloning
- 17 Blaak bv** p. 90
Toerekenen overhead, activity based costing, productlevenscyclus, kaizen budgetting, target costing, winstanalyse, JIT
- 18 Bonbon bv** p. 97
Winstverantwoordelijkheid, budgetteren, prestatiebeloning, lineair programmeren, interne leveringen
- 19 Anema nv** p.103
Balanced scorecard, winstverantwoordelijkheid, interne verrekenprijzen, budgetteren, budgetevaluatie
- 20 Shoeshop bv** p.109
Verantwoordelijkheidsstelling, toerekenen centrale overhead, prestatiemeting, prestatiebeoordeling, prestatiebeloning
- 21 Ronalda Kaffij** p.117
Masterbudget, balanced scorecard, beslissingscalculaties, budgetteren, budgetevaluatie

- 22 Body & Nail B.V.** p.123
Verantwoordelijkheidsstelling, prestatiebeloning, budgetteren, toerekenen kosten, prestatiebeoordeling, interne verrekenprijzen
- 23 Struvers B.V.** p.129
Budgetopstelling, prestatiebeloning, prestatiemeting, toerekening kosten, activity based costing, interne verrekenprijzen
- 24 Ammeraal nv** p.133
Prestatiemeting, prestatiebeoordeling, investeringscentrum, interne verrekenprijzen
- 25 Mikro bv** p.139
Winstcentrum, investeringscentrum, prestatiemeting, budgetevaluatie, toerekenen centrale kosten
- 26. Gerards bv** p.145
Investeringscentrum, prestatiemeting, prestatiebeoordeling, budgetteren, kosten-centrum
- 27 Arnout nv** p.151
Balanced scorecard, prestatiebeloning, kostentoerekening, evaluatiestijlen, budgetteren, verantwoordelijkheidscentra, Dupont Chart
- 28 Kreukniet BV** p.157
Winstverantwoordelijkheid, interne verrekenprijzen, relevante kosten, lineair programmeren, incidentele order, optimale bestelhoeveelheid, analyse opbrengsten
- 29 Flipper bv** p.165
Opbrengstencentrum, winstcentrum, prestatiemeting, prestatiebeloning, budgetevaluatie, toerekenen centrale overhead, kostentarieven
- 30 Zumwohl bv** p.172
Investeringscentrum, prestatiebeoordeling, beslissingscalculaties, balanced scorecard, budgetteren, budgetevaluatie, analyse opbrengsten
- Bibliografie** p.183

OPGAVE 1

Winstcentrum, investeringscentrum, budgetevaluatie, centrale overhead

AROLF bv verkoopt planten en bloemen en biedt de mogelijkheid om kunstbloemen te leasen. Het bedrijf is twee jaar geleden ontstaan, toen de eenmanszaken Arends Kunstbloemenhandel en Plantenbedrijf Florita zijn samen gegaan. De samenwerking is vooral tot stand gekomen vanuit de wens om aan de inkoopkant kostenvoordelen te behalen en omdat beide ondernemingen elkaar aan de verkoopkant goed aanvullen. Arends Kunstbloemenhandel was gespecialiseerd in het leasen van kunstbloemen aan bedrijven, terwijl Plantenbedrijf Florita in de regio als verkooppunt van planten en struiken hoog stond aangeschreven bij particulieren.

AROLF bv wordt geleid door Rita Floor, voormalig eigenaresse van Plantenbedrijf Florita. Het bedrijf bestaat uit twee zelfstandige Business Units (BU's) van de twee voormalige eenmanszaken. De twee BU's worden geleid door Judit de Hoop, en Wouter Arends.

Rita Floor verzorgt de inkoop op basis van bestellingen van Judit en Wouter, niet alleen van bloemen en planten en alles wat daarmee samenhangt, maar ook van andere bedrijfsactiva. Voor investeringsuitgaven boven de € 1000 moeten Judit en Wouter toestemming vragen aan Rita. Rita werkt vanuit een kantoor in de vestiging van Judit. De panden en de inventaris zijn eigendom van AROLF bv.

De BU's zijn winstverantwoordelijk. De BU's beslissen zelf over personeelsbeleid en assortiment, terwijl ze naast gemeenschappelijke reclame ook zelf mogen adverteren.

Rita Floor wendt zich in de loop van het jaar tot haar accountant voor advies. Zo vraagt zij zich af of de gekozen organisatiestructuur wel adequaat is en of ze de BU's niet beter investeringsverantwoordelijk kan maken. Ze heeft namelijk regelmatig aanvaringen met Judit over investeringsaanvragen. Ook wil ze de prestatiemeting en beoordeling verbeteren. De BU's worden op dit moment alleen beoordeeld op basis van de nettowinstmarge (nettowinst als een percentage van de omzet), waarbij dezelfde periode van het vorig jaar als vergelijking dient.

Gevraagd

1. Beoordeel de adequaatheid van de gekozen organisatiestructuur van AROLF bv en onderbouw het oordeel met twee argumenten.
2. Geef twee argumenten voor het aansturen van de BU's als winstcentrum.

3. Beoordeel of de BU's beter aangestuurd kunnen worden als investeringscentrum. Motiveer uw antwoord met twee argumenten.
4. Geef drie bezwaren van de huidige manier van prestatiemeting en prestatiebeoordeling van de BU's.
5. Geef gemotiveerd aan op welke twee manieren de financiële prestatiemeting kan worden verbeterd.
6. Geef gemotiveerd aan welke drie niet-financiële prestatie maatstaven Rita het beste zou kunnen gebruiken.
7. Zou de prestatiemeting en prestatiebeoordeling moeten worden aangepast indien de BU's investeringsverantwoordelijk worden? Motiveer het antwoord.

Met de BU's worden de prestaties binnen twee weken na afloop van het kwartaal geëvalueerd. Tot nu toe heeft Wouter steeds zijn nettowinstmarge kunnen verbeteren ten opzichte van het vorig jaar. Judit presteert nogal wisselvallig. In het eerste kwartaal van het lopend boekjaar zat ze 7% onder de marge van het jaar daarvoor en in het tweede kwartaal daar 5% boven. Judit geeft daar allerlei verklaringen voor, maar Rita vraagt zich af of ze daar bij de prestatiebeoordeling wel rekening mee moet houden. Tot nu toe heeft ze dat niet gedaan.

Gevraagd

8. Geef gemotiveerd aan welke evaluatiestijl Rita tot nu toe hanteert.
9. Geef gemotiveerd aan met welke twee verklaringen Rita wel rekening zou moeten houden bij het beoordelen van Judits prestaties?

Judit heeft ook een aantal bezwaren tegen de prestatiebeoordeling. Zij vindt het niet juist dat de kosten van het kantoor van Rita, voornamelijk bestaande uit afschrijving, verlichting, verwarming en telefoon, volledig ten laste van haar vestiging komen. Ze stelt voor die gelijkelijk te verdelen over de twee BU's. Rita, die de centrale kosten wel wil doorbelasten, heeft voorgesteld de doorbelasting op basis van de omzet van de BU's te doen. Judit is daar niet voor, omdat haar omzet 50% hoger is dan die van Wouter.

De kosten van het kantoor van Rita zijn ongeveer 10% van de totale bedrijfskosten.

Gevraagd

10. Geef een voordeel en een nadeel van het voorstel van Rita over de wijze van doorbelasten van de centrale kosten. Motiveer het antwoord.

11. Geef gemotiveerd aan welke manier van doorbelasting van de centrale kosten het beste is. Vergelijk daartoe het voorstel van Rita met dat van Judit.

Judit heeft een paar keer zelfstandig ingekocht, omdat ze toen een voordelige aanbieding kreeg en meteen moest beslissen. Rita vindt dat dat niet kan. Ze staat erop dat alle inkopen via haar lopen. Rita vraagt haar accountant wat die daar van vindt.

Gevraagd

12. Geef gemotiveerd aan of binnen de gekozen verantwoordelijkheidsstructuur Judit dan wel Rita gelijk heeft ten aanzien van Judits zelfstandige inkopen.

ANTWOORDINDICATIES OPGAVE 1

1. De organisatiestructuur is adequaat omdat de onderneming op deze manier kan profiteren van schaalvoordelen, met name aan de inkoopkant. Door de onderneming aan te sturen met twee BU's wordt recht gedaan aan het feit dat de onderneming twee verschillende activiteiten ontplooit en op twee verschillende markten opereert. (4 punten)

2. De managers van de BU's kunnen de kosten en de opbrengsten in belangrijke mate beïnvloeden met uitzondering van de inkoopkosten en capaciteitskosten. De beperkingen aan de inkoopkant zullen de managers echter niet als frustrerend ervaren, omdat ze dit afzonderlijk niet tegen lagere prijzen kunnen doen. De operationele kosten, de opbrengsten en het assortiment kunnen ze in belangrijke mate beïnvloeden.

Winstverantwoordelijkheid leidt tot een betere afweging tussen kosten en opbrengsten, bijvoorbeeld ten aanzien van personeelsbeleid, adverteren en het assortiment. (2×3 punten)

3. Dat zou beter zijn, omdat de BU managers in de huidige situatie al belangrijke invloed hebben op de investeringen. Zij mogen immers investeringsvoorstellen doen, dus investeringen die ze niet nuttig vinden worden niet aan Rita voorgelegd. Verder is investeringsverantwoordelijkheid meer motiverend voor de BU-managers, verbetert het de sfeer en geeft het Rita de mogelijkheid om zich met andere zaken bezig te houden. (4 punten)

4. - De prestatie beoordeling is gericht op het verleden, omdat de cijfers van een vorige periode als maatstaf worden gebruikt;
- Fouten uit het verleden worden op deze manier meegenomen in de beoordeling;
 - De nettowinstmarge in procenten van de omzet geeft niet de absolute bijdrage aan de winst;
 - In de nettowinstmarge zitten elementen die voor de BU managers onbeheersbaar zijn, zoals de inkoopkosten en de capaciteitskosten (3×2 punten)
5. - De nettowinstmarge in euro's vergeleken met een gebudgetteerde nettowinstmarge, omdat daarmee aan de meeste bij vraag 4 genoemde bezwaren tegemoet wordt gekomen.
- De brutowinstmarge omdat dat in de detailhandel een tweede belangrijke prestatie maatstaf is. Het is in de detailhandel namelijk zaak om de brutowinstmarge zo veel mogelijk te maximaliseren. (2×2 punten)
6. Aantal klachten en percentage tevreden klanten om de klanttevredenheid te meten. Personeelsverloop en personeelsverzuim om te beoordelen of de BU-managers het personeel voldoende motiveren. Marktaandeel om te beoordelen hoe de BU-managers het doen ten opzichte van de concurrentie. (3 punten)
7. Ja, in dat geval zou de winst moeten worden gekoppeld aan het geïnvesteerd vermogen, bijvoorbeeld door de winst uit te drukken in een percentage van het geïnvesteerd vermogen of de winst te corrigeren voor de vermogenskosten-voet over het geïnvesteerd vermogen. (4 punten)
8. De budgetgerichte of budget constrained evaluatiestijl, omdat Rita de prestaties uitsluitend beoordeelt op basis van het feit of de doelstelling wel of niet is gehaald. (4 punten)
9. Indien het gaat om externe omstandigheden waar Judit geen invloed op kan uitoefenen, of indien Judit kan aantonen dat de doelstelling niet is behaald door maatregelen die pas op lange termijn voor extra winst gaan zorgen. (2×2 punten)
10. Voordeel: houdt rekening met de draagkracht van de BU's / kosten bewustzijn wordt vergroot / betere prestatiebeoordeling.

Nadeel: goede prestaties (extra omzet) worden bestraft / afhankelijk van de prestaties van de andere BU manager / geen causale relaties.(2×2 punten)

11. Op basis van omzet komt het meest in aanmerking, omdat de BU's nogal verschillen in draagkracht. Judit heeft immers 50% meer omzet. Bij gelijk verdelen zou de kleinste BU onevenredig zwaar worden belast. (4 punten)

12. Bij winstverantwoordelijkheid hoort de vrijheid van sourcing (zelfstandig middelen aantrekken). Rita moet daar dus niet moeilijk over doen. (3 punten)

Cijfer: Aantal punten/5

OPGAVE 2

Kostencentrum, budgetteren, budgetevaluatie, balanced scorecard

Aroman bv te Leiden produceert implantaten. De fabriek heeft een maximale capaciteit van 150.000 implantaten per jaar. De implantaten worden uitsluitend in standaardmaten vervaardigd. Het assortiment bestaat uit drie soorten implantaten.

De vaste seriegrootte is 1.000 stuks. Maximaal kunnen per week vijf series worden vervaardigd, afhankelijk van de vraag. Het aantal geproduceerde series per week verschilt sterk.

Het hart van de onderneming wordt gevormd door de productieafdeling die bestaat uit een mengkamer, een machine waarin de mallen worden gevormd, een verdampingsoven, een afdeling waarin de mallen worden gevuld en een oven waarin de implantaten worden uitgehard. Daarna worden de implantaten verpakt en gedurende een week opgeslagen bij de afdeling magazijn. Gedurende deze week worden standaard tien exemplaren van de betreffende serie in het laboratorium getest op stevigheid en duurzaamheid. Blijkt uit deze tests dat de serie aan de gestelde kwaliteitseisen voldoet, dan wordt ze vrijgegeven voor verkoop. Vallen de tests negatief uit dan wordt de hele serie vernietigd bij een extern daarin gespecialiseerd bedrijf. Omdat het aantal uit te voeren tests per week erg kan verschillen, werkt het laboratorium voor een belangrijk deel met oproepkrachten.

Naast de genoemde afdelingen heeft de onderneming een inkoopafdeling een verkoopafdeling en een afdeling directie en administratie.

De onderneming wordt aangestuurd met behulp van een kwartaalbudget en een rolling forecast van één jaar, die na afloop van elk kwartaal wordt aangepast. Het kwartaalbudget wordt afgeleid uit de afdelingsbudgetten. De administratie stelt binnen een maand na afloop van een kwartaal overzichten op, op basis waarvan de afdelingsprestaties door de directie worden beoordeeld en geëvalueerd.

Gevraagd

1. Geef drie voordelen voor het aansturen van de onderneming met behulp van kwartaalbudgetten.
2. Geef twee bezwaren voor het aansturen van de onderneming met behulp van kwartaalbudgetten.

De afdelingen worden als zelfstandige bedrijfsonderdelen aangestuurd met elk een eigen verantwoordelijkheid. Afdelingsmanagers die niet voldoen aan het gestelde kwartaalbudget dienen schriftelijk aan te geven hoe ze hun prestaties denken te verbeteren en dit mondeling bij de directie toe te lichten. Afdelingsmanagers ontvangen naast een vast salaris een bonus die afhankelijk is van de mate waarin het budget is gerealiseerd.

Verder streeft de onderneming naar maximale winst.

De productieafdeling is standaardkostenverantwoordelijk.

Gevraagd

3. Geef aan op basis van welke twee verschillen de productieafdeling het best kan worden beoordeeld.
4. Geef gemotiveerd aan op basis van welke verantwoordelijkheid het laboratorium het best kan worden aangestuurd.
5. Geef gemotiveerd aan welke budget evaluatiestijl de directie van Aroman bv hanteert.
6. Is de gekozen evaluatiestijl in de situatie van Aroman bv gewenst? Motiveer het antwoord.

De directie van Aroman bv overweegt om naast het kwartaalbudget een balanced scorecard in te voeren, met name om meer zicht te krijgen op het tegenvallende marktaandeel.

Gevraagd

7. Geef gemotiveerd aan of de balanced scorecard een geschikt instrument is om meer zicht te krijgen op het tegenvallende marktaandeel.

ANTWOORDINDICATIES OPGAVE 2

1. - het werkt motiverend/taakstellend. De afdelingen weten op die manier wat ze moeten presteren, om hun bijdrage te leveren.
 - op basis van de budgetten kunnen de prestaties beter worden beoordeeld/geëvalueerd. Daardoor kunnen fouten of mindere prestaties in de toekomst worden voorkomen.

- Budgetten bevorderen de communicatie tussen in dit geval de ondernemingsleiding en de afdelingen. Daardoor kan beter worden ingespeeld op toekomstige ontwikkelingen (3 × 3 pnt)
- 2. Kwartaalbudgetten zijn financieel van aard. Andere doelstellingen als kwaliteit en klanttevredenheid komen hierin niet aan bod.
Kwartaalbudgetten bevorderen korte termijngedrag. Daardoor kunnen lange termijn doelstellingen minder goed worden gerealiseerd of zelfs helemaal uit het oog worden verloren. (2 × 3 pnt)
- 3. De productieafdeling kan wat de variabele kosten betreft het best worden beoordeeld op efficiencyverschillen en wat de vaste kosten betreft op bezettingsverschillen en bestedingsverschillen. (3 × 2 pnt)
- 4. Omdat er bij het laboratorium van Aroman bv een duidelijke relatie bestaat tussen input en output (meer tests leidt tot meer kosten) (3 pnt) lijkt standaardkostenverantwoordelijkheid het meest voor de hand te liggen (2 pnt).
- 5. Omdat de managers bij het niet voldoen aan de gestelde eisen zelf moeten aangeven hoe ze de prestaties denken te verbeteren (2 pnt), is sprake van een budgetgerichte evaluatiestijl (2 pnt). Ook het feit dat de beloning is gekoppeld aan de mate waarin het budget is gerealiseerd duidt hierop (2 pnt).
- 6. Deze evaluatiestijl is ongewenst omdat het aantal series sterk afhankelijk is van de vraag en deze niet door de betreffende managers kan worden beïnvloed. Bovendien wisselt het aantal series per week sterk. (2 × 2 pnt)
- 7. Neen (1 pnt), omdat de balanced scorecard behalve aandacht aan de klant in ongeveer dezelfde mate aandacht dient te besteden aan de interne organisatie, innovatie en de vermogensverschaffers. De balanced scorecard is daarvoor dus een veel te zwaar instrument (3 pnt).

Cijfer: Aantal punten/4

OPGAVE 3

Standaardkostencentrum, centrale overhead, knelpuntscalculatie, make or buy

De Baard Tenten bv is een middelgrote fabrikant van tenten. Het bedrijf kent een aantal afzonderlijke afdelingen waarin de onderdelen van de tenten worden gemaakt. In het budget wordt voor de tweede helft van het lopend boekjaar uitgegaan van een productie en afzet van 12.000 tenten, gelijkmatig verspreid over de maanden.

Volgens het budget maakt de afdeling Onderdelen maandelijks 2.000 sets tentstokken en 2.000 sets haringen. De afdeling Onderdelen wordt binnen De Baard Tenten bv aangestuurd als standaardkostencentrum, waarbij intern tegen standaardkostprijs wordt geleverd. De beschikbare vrije capaciteit wordt gebruikt voor externe levering aan derden tegen marktprijzen. De externe marktprijzen bedragen €6,00 per set haringen en €21,50 per set tentstokken.

De volgende standaardkostprijzen zijn voor de eerstkomende budgetperiode berekend:

Kosten per set:	haringen	tentstokken
Variabele materiaalkosten	€ 1,80	€ 15,00
Capaciteitskosten	€ 2,00	€ 5,00
Doorbelaste vaste kosten van centrale diensten	€ 1,50	€ 2,00
Standaardkostprijs	€ 5,30	€ 22,00

Toelichting:

- Op 1 juli van het lopend boekjaar is een voorraad materiaal aanwezig die voldoende is voor de productie van 1.500 sets haringen en 3.000 sets tentstokken. Binnen het huidige productieproces is het materiaal niet alternatief aanwendbaar;
- De capaciteitskosten betreffen loon- en machinekosten en zijn voor 40% variabel en voor 60% vast;
- De resterende afschrijvingsduur van de productiecapaciteit is 10 jaar. De opbrengstwaarde van de bestaande productiecapaciteit is steeds nihil.
- De maximaal beschikbare productiecapaciteit is 160 uur per maand. Per machine-uur worden maximaal 50 sets haringen of 20 sets tentstokken gemaakt; maandelijks is steeds een reservecapaciteit van 10 uur vereist.

e. Van een externe leverancier ontvangt De Baard Tenten bv in juni van het lopend boekjaar een offerte voor de levering van 12.000 sets tentstokken voor een prijs van € 16,00 per set, mits De Baard Tenten bv een vijfjarig afneemcontract sluit.

Gevraagd

1. Geef twee redenen om de afdeling Onderdelen als standaardkostencentrum aan te sturen. Motiveer het antwoord.
2. Geef een argument voor en een argument tegen het doorbelasten van de kosten van centrale diensten aan de afdeling Onderdelen.
3. Is de op 1 juli van het lopend boekjaar aanwezige voorraad materiaal voor 3.000 tentstokken relevant bij de beslissing om het aanbod van de externe leverancier wel of niet te accepteren? Motiveer het antwoord.

Het management van De Baard Tenten bv moet een besluit nemen of zij ingaat op de offerte van de externe leverancier.

Gevraagd

4. Is het voor De Baard Tenten bv financieel voordelig of nadelig om de sets tentstokken extern in te kopen? Motiveer het antwoord met een berekening.

Voor het volgend jaar overweegt het management de verantwoordelijkheidsstelling van de afdeling Onderdelen te wijzigen naar een winstcentrum. Veronderstel dat de afdeling Onderdelen maximaal 4.000 sets haringen tegen €6,00 per set en 3.000 tentstokken tegen €21,50 per set op de markt kan verkopen. De directie spreekt haar voorkeur uit voor het intern leveren van 2.000 sets haringen en 2.000 sets tentstokken tegen deze marktprijzen, maar legt geen leveringsplicht op.

Gevraagd

5. Motiveer aan welke twee voorwaarden de hoogte van de interne verrekenprijs bij De Baard bv moet voldoen.
6. Bereken de maximale dekkingsbijdrage van de afdeling Onderdelen als intern 2.000 sets haringen en 2.000 sets tentstokken intern tegen de gegeven marktprijzen worden geleverd.
7. Bij welk productie- en afzetprogramma is de winst van de afdeling Onderdelen maximaal? Onderbouw het antwoord met een berekening.

8. Is de uitvoering van dit optimale productieprogramma van de afdeling Onderdelen voor De Baard Tenten bv financieel voordelig of nadelig? Motiveer het antwoord.

ANTWOORDINDICATIES OPGAVE 3

Vraag 1. 4p

- * De Baard Tenten bv streeft naar een geïntegreerd productieproces en lage productiekosten.
- * Er is een duidelijke relatie tussen input en output.
- * De manager van de afdeling kan de kosten in belangrijke mate beïnvloeden.

Vraag 2 2×2p = 4p

Voor:

- * manager bewust maken van het feit dat alle kosten moeten worden terugverdiend;
- * verhogen van het kostenbewustzijn;
- * betere vergelijking mogelijk met andere ondernemingen.

Tegen:

- * manager van de afdeling kunnen deze kosten niet beheersen;
- * subjectieve verdeling van de overheadkosten;
- * vaste overheadkosten worden na doorbelasting variabele kosten voor de afnemer.

Vraag 3. 4p

Nee, de ingekochte voorraadkosten zijn niet relevant, omdat de inkoop al heeft plaatsgevonden.

Vraag 4

Variabele kosten zelf maken: $€15 + 40\% \times €5 = €17$ 2p

Kosten bij inkoop €16

Conclusie:

De totale dekkingsbijdrage van de tenten stijgt bij extern inkopen.

De vaste kosten zijn niet relevant bij deze beslissing. 2p