

Financieel-economische begrippen voor niet-financiëlen

Ludo Lambrechts



Niets uit deze tekst mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, elektronisch of op welke andere wijze dan ook, noch mag deze tekst gebruikt worden ter ondersteuning van welke cursus of uiteenzetting dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Bulco bv, Gendarmenhof 20/0502, 2800 Mechelen.
E-mail: info@bulco.be



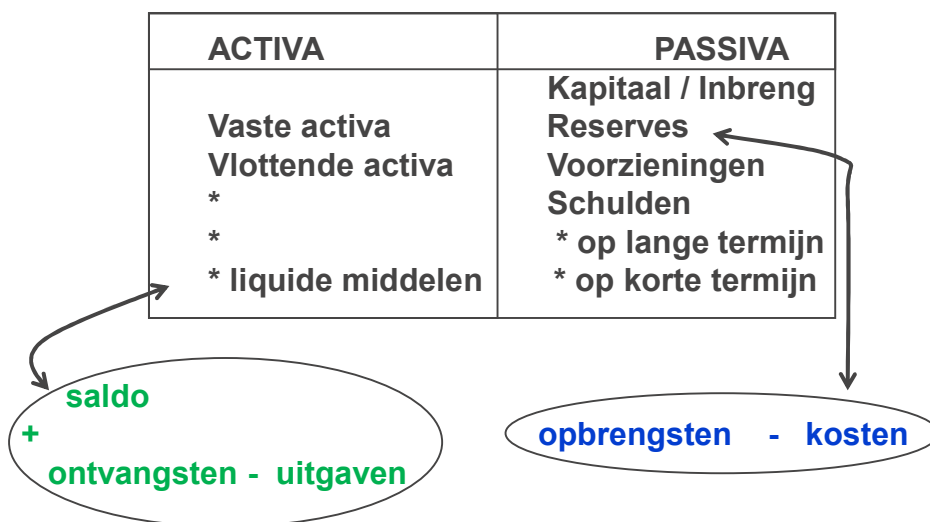
Deel 1. Financieel basismodel en jaarrekening



Inleiding: accounting → analyse



Financieel basismodel



BALANS

--	--

BALANS	
A	P
VASTE ACTIVA Immateriële Materiële vaste Financiële vaste VLOTTENDE ACTIVA Voorraden Vorderingen Geldbeleggingen Liquide middelen Overlopende	EIGEN VERMOGEN Kapitaal / Inbreng Inbreng buiten kapitaal Reserves Overgedragen winst VREEMD VERMOGEN Voorzieningen Schulden > 1 jaar Schulden ≤ 1 jaar Overlopende

AFSCHRIJVINGEN

Wat?

Welke activa?

Gevolgen? De jaarlijkse afschrijvingen staan in de resultatenrekening; in balans staan activa aan netto-boekwaarde (d.i. aanschaffingswaarde minus cumulatieve afschrijvingen)

RESULTATENREKENING**BEDRIJFSOPBRENGSTEN****- BEDRIJFSKOSTEN**
_____**BEDRIJFSRESULTAAT****FINANCIELE OPBRENGSTEN****- FINANCIELE KOSTEN**
_____**FINANCIEEL RESULTAAT**~~**UITZONDERLIJKE OPBRENGSTEN**~~~~**- UITZONDERLIJKE KOSTEN**~~
_____~~**UITZONDERLIJK RES.**~~~~**- BELASTINGEN**~~
_____**WINST (of VERLIES)****Enkele rubrieken van de balans**

Immateriële vaste activa (code 21)

- kosten van onderzoek en ontwikkeling
- concessies, vergunningen, octrooien, licenties, merken en soortgelijke rechten
- goodwill
- vooruitbetalingen op immateriële vaste activa



Materiële vaste activa (21/27)

- terreinen en gebouwen
- installaties, machines en uitrusting : eigen opbrengst-waarde en kunnen van gebouw gescheiden worden
- meubilair en rollend materieel
- leasing en soortgelijke rechten
- overige mat. vaste activa: buiten gebruik gestelde, woongebouwen
- activa in aanbouw en vooruitbetalingen



Een woord over leasing

1. Operationele leasing

2. Financial leasing



Vorderingen op meer dan 1 jaar (29)

Handelsvorderingen: verkoop op afbetaling

**Overige vorderingen: leningen;
vorderingen die voor verhuurder ontstaan uit
leasingovereenkomsten**



Vorraden en bestellingen in uitvoering (3)

Vorraden

- **grond- en hulpstoffen:** industriële ondernemingen
- **goederen in bewerking:** onafgewerkte producten
- **gereed product**
- **handelsgoederen:** voor verkoop zonder verwerking
- **onroerende goederen bestemd voor verkoop:** bij
immobiliënmaatschappijen
- **vooruitbetalingen** op voorraad inkopen



Vorraden en bestellingen in uitvoering (3)

Bestellingen in uitvoering (37):

- aanvang en moment van afwerking in verschillend boekjaar
- voor rekening van een derde op diens bestelling
- waardering tegen vervaardigingsprijs = directe kosten plus indirecte kosten (evenredig deel)
- risico ligt vnl. op vlak van vervaardigingsprijs



Vorderingen op ten hoogste 1 jaar (40/41)

- ontstaan uit exploitatiecyclus
 - oorspronkelijke looptijd max. 1 jaar + gedeelte van vorderingen > 1 jaar, die binnen 12 maanden vervallen
 - waardevermindering voor dubieuze vordering
 - **Handelsvorderingen (40)**
- Overige vorderingen (41):** b.v. terug te vorderen BTW



Geldbeleggingen (50/53)

Eigen aandelen

Overige beleggingen: termijndeposito's,
vastrentende effecten en aandelen als belegging



Liquide middelen (54/58)

Betreft kasmiddelen, te incasseren (vervallen waarden), R/C, tegoeden op zicht (maximaal één maand)



Overlopende rekeningen (490/1)

- **over te dragen kosten:** reeds betaald, maar ten laste van volgend boekjaar. B.v. vooruitbetaalde huur, promotiemateriaal
- **verworven opbrengsten:** opbrengsten die slechts in volgend boekjaar geïnd zullen worden, maar betrekking hebben op lopende jaar. B.v. verhuurde magazijnruimte



Kapitaal (10)

- **Geplaatst kapitaal**

minus

- **Niet opgevraagd kapitaal:** onderschreven,
maar nog niet in het bezit van de onderneming



Het nieuwe WVV voorziet in nieuwe modellen van jaarrekeningen.

De belangrijkste wijziging hierbij is dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen modellen voor **vennootschappen met kapitaal**:

EIGEN VERMOGEN		10/15
Inbreng	6.7.1	10/11
Kapitaal		10
Geplaatst kapitaal		100
Niet-opgevraagd kapitaal ⁴		101
Buiten kapitaal		11
Uitgiftepremies		1100/10
Andere		1109/19

en modellen voor **vennootschappen zonder kapitaal**:

EIGEN VERMOGEN		10/15
Inbreng	6.7.1	10/11
Beschikbaar		110
Onbeschikbaar		111
Herwaarderingsmeerwaarden		12

Overgedragen winst (140) / verlies (141)

- voortvloeiend uit ondernemingsactiviteiten
- hebben nog geen bestemming gekregen
- dus: voorwaardelijk bestemd om in onderneming te blijven



Voorzieningen voor risico's en kosten (160/5); uitgestelde belastingen (168)

Voorzieningen

- toekomstige gebeurtenissen die aanleiding geven tot schuld, maar schuld staat niet definitief vast
- duidelijk omschreven gebeurtenis of object
- b.v. pensioenvoorzieningen, fiscale lasten, milieuverplichtingen, overige



Schulden op meer dan één jaar (17)

Financiële schulden: achtergestelde leningen,
niet-achtergestelde, schulden van leasing en
soortgelijke, schulden aan KI, overige leningen

Handelsschulden

Ontvangen vooruitbetalingen op bestellingen
(door klanten)

Overige schulden



Schulden op ten hoogste één jaar (42/48)

Schulden > 1 jr, die binnen boekjaar vervallen

Financiële schulden

Handelsschulden

Ontvangen vooruitbetalingen op bestellingen

**Schulden m.b.t. belastingen, bezoldigingen en
sociale lasten**

Overige schulden



Overlopende rekeningen (492/3)

- **toe te rekenen kosten:** reeds verbruikt, maar nog niet aangerekend. B.v. telefoon, elektriciteit.
- **over te dragen opbrengsten:** reeds ontvangen inkomsten, die echter tot opbrengsten van een volgend boekjaar dienen toegerekend te worden. B.v. ontvangen huur



Enkele rubrieken van de resultatenrekening



Bedrijfsopbrengsten (70/76A)

Omzet (70): gerealiseerde verkoopopbrengst, netto kortingen, excl. BTW, incl. accijnzen

Voorraadwijzigingen in gereed product, goederen in bewerking en bestellingen in uitvoering.

Voorraadtoename wordt opgeteld

Geproduceerde vaste activa: door onderneming voor eigen rekening uitgevoerd

Andere bedrijfsopbrengsten (74)

Niet-recurrente bedrijfsopbrengsten (76A)

Bedrijfskosten (60/66A)

Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen (60):

inkopen - voorraadtoename (of + voorraadafname)

Diensten en diverse goederen (61)

Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen (62)

Afschrijvingen en waardeverminderingen op

oprichtingskosten, immateriële en materiële vaste activa

Waardeverminderingen op voorr., best. in uitv. en handelsvorderingen

Voorzieningen voor risico's en kosten

Andere bedrijfskosten

Als herstructurering geactiveerde bedrijfskosten

Niet-recurrente bedrijfskosten

Bedrijfswinst (Bedrijfsverlies) (9901)



Enkele toelichtingen



Staat van de materiële vaste activa

- voor de diverse posten: aanschaffingswaarde, meerwaarden, afschrijvingen, waardeverminderingen, netto-boekwaarde per einde boekjaar
- leasing en soortgelijke rechten: netto-boekwaarde per einde jaar opsplitsen in terreinen & gebouwen, installaties, mach. & uitrusting, en meubilair & rollend materieel
- *belangrijke informatie: investeringen*



Inlichtingen omtrent de deelnemingen

Lijst der deelnemingen, die rechtstreeks door de onderneming worden aangehouden. Ook maatschappelijke rechten ten belope van 10 % of meer van het geplaatste kapitaal

Ondernemingen waarvoor de onderneming onbeperkt aansprakelijk is in hoedanigheid van onbeperkt aansprakelijk vennoot of lid



BTW en belastingen ten laste van derden

- **BTW**, egalisatiebelasting en speciale taks:
 - aan de onderneming (aftrekbaar)
 - door de onderneming
- ingehouden bedragen ten laste van derden bij wijze van:
 - bedrijfsvoorheffing
 - roerende voorheffing



Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

- schulden en verplichtingen van derden die door de onderneming werden gewaarborgd (persoonlijke zekerheden, o.a. geëndosseerde wissels)
- zakelijke zekerheden door onderneming gesteld of beloofd
- belangrijke verplichtingen tot aan-/verkoop vaste activa
- termijnverrichtingen
- technische waarborgen
- geschillen
- pensioenregelingen

Daarna **vermelding** of de onderneming al dan niet een **geconsolideerde jaarrekening en geconsolideerd jaarverslag** heeft opgesteld, en inlichtingen omtrent moederonderneming.



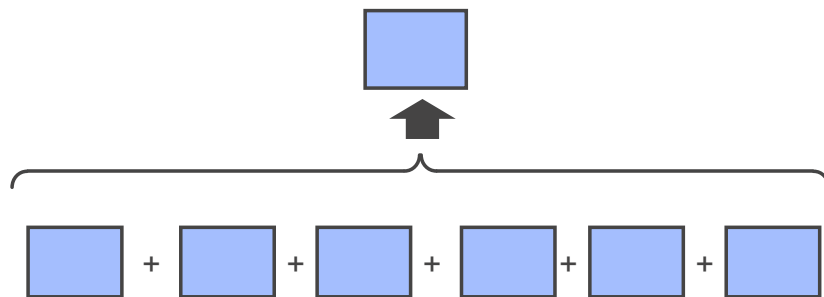
Jaarrekening volgens verkort schema: RR

bedrijfsopbrengsten	}	brutomarge	= 76A + 70/74 – 60/61
kosten van hand. goed., gr. & h. st.			
diensten en diverse goederen			



Geconsolideerde jaarrekening

Samenvoegen van de jaarrekeningen van ondernemingen die behoren tot één economische groep



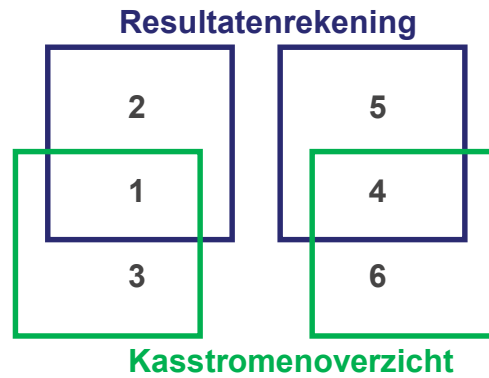
Financieel basismodel

ACTIVA	PASSIVA
Vaste activa	Kapitaal / Inbreng
Vlottende activa	Reserves ←
*	Vorzieningen
*	Schulden
* liquide middelen	* op lange termijn
	* op korte termijn

saldo
+
ontvangsten - uitgaven

opbrengsten - kosten

Resultaten vs. liquiditeiten



Deel 2. Elementaire relevante kengetallen



Nut, interpretatie en beoordeling van kengetallen

- **Ratio (kengetal) = verhoudingsgetal**
- **Keuze betekenisvolle ratio's afhankelijk van:**
 - aard van de onderneming
 - gezichtspunt betrokken partij
 - aandeelhouder → rentabiliteit
 - schuldeisers → liquiditeit & solvabiliteit
 - management → operationele efficiency
 - andere →



Liquiditeit

Liquiditeit =

mate waarin de onderneming in staat is haar betalingsverplichtingen op korte termijn te voldoen.

Zo niet: staking van betaling → faillissement



Klassieke liquiditeitsratio's

1 *Current ratio of liquiditeitsratio in ruime zin*

Current ratio =

(beperkte) vlottende activa
vreemd vermogen op KT

Current ratio = 1 \longleftrightarrow NBK = 0

Current ratio > 1 \longleftrightarrow NBK > 0

NBK = netto-bedrijfskapitaal = deel van het vlottende actief dat met permanente middelen gefinancierd wordt.

2 *Quick ratio of acid test of liquiditeitsratio in enge zin*

Quick ratio =

vorderingen < 1 jr + geldbeleggingen + liquide middelen
schulden \leq 1 jaar

- minst liquide middelen worden uitgesloten
- nog steeds elementen met verschillende liquiditeitsgraad
- zegt niets over het tijdstip van terugbetalingen

Activiteits- of efficiencyratio's

- sluiten aan bij liquiditeitsratio's
- onderzoeken of de beschikbare middelen efficiënt geïnvesteerd werden



Dagen klantenkrediet

Meet liquiditeit van handelsvorderingen

dagen klantenkrediet =

$$\frac{\text{handelsvorderingen} \leq 1 \text{ jr}}{\text{verkopen} + \text{BTW}} \times 365$$



Solvabiliteit

Solvabiliteitsratio (%) =

$$\frac{\text{eigen vermogen}}{\text{balanstotaal}}$$

- toont mate waarin beroep gedaan werd op EV voor de financiering van activa
- capaciteit om alle schulden te kunnen betalen



Rentabiliteit van de activa

Rentabiliteit Activa (%) = R_{TV} = ROTA (ROI) =

$$\frac{\text{bedrijfsresultaat}}{\text{totaal activa}}$$

- indicatie m.b.t. resultaat per euro geïnvesteerd vermogen
- staat los van financieringspolitiek
- geschikt voor vergelijking tussen ondernemingen in een sector
- bij voorkeur beperken tot bedrijfsactiva wanneer de onderneming belangrijke financiële activa heeft.



Rentabiliteit

Netto rentabiliteit EV (%)

winst na belastingen
eigen vermogen

- indicatie voor de middelen, die voor de aandeelhouder overblijven, nadat alle verplichtingen betaald zijn.
- interessante vergelijking met de rentabiliteit van de activa

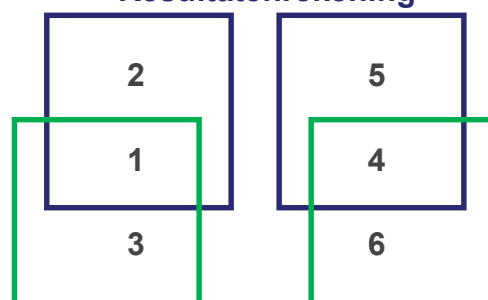


Indicatie hoe efficiënt de middelen van de aandeelhouder ingezet werden

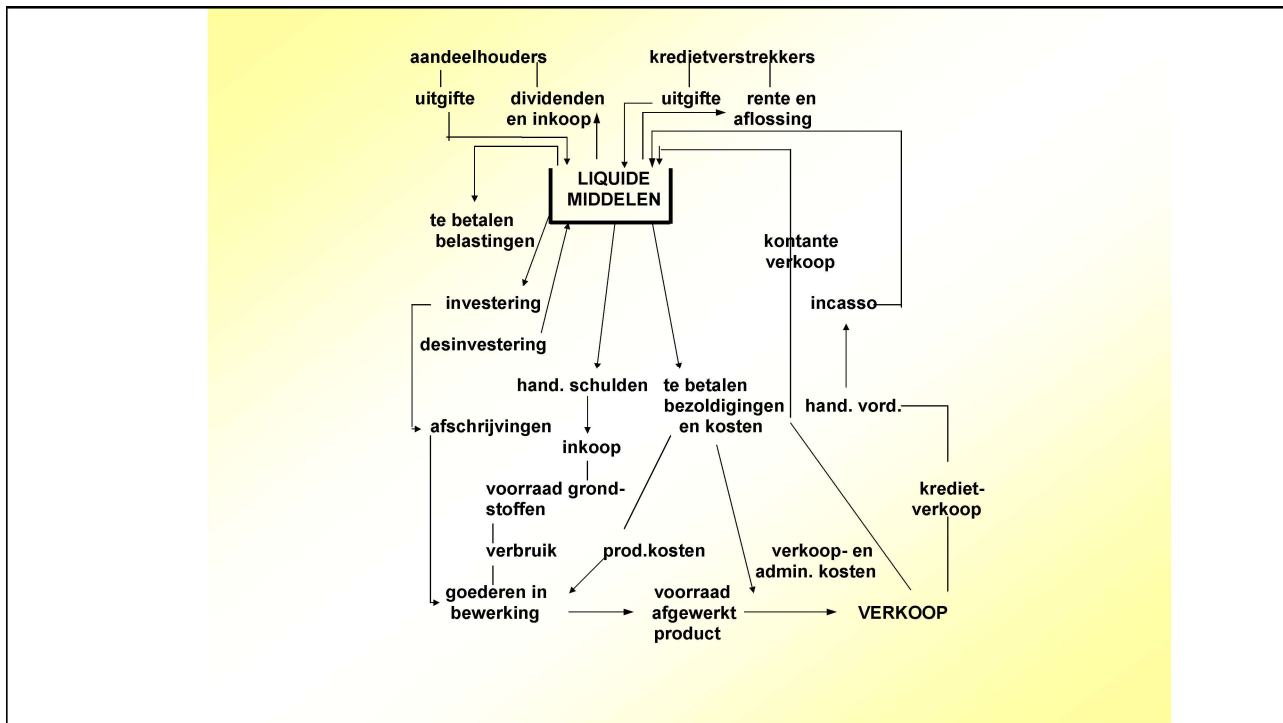
Ratio wordt beïnvloed door financieringspolitiek (hefboom)

Resultaten vs. liquiditeiten

Resultatenrekening



Kasstromenoverzicht



Kasstroomoverzicht

1. Kasstroom uit operationele activiteiten

netto-winst	5	
afschrijvingen	10	
wijziging vorderingen	-25	
wijziging schulden	8	
		- 2

2. Kasstroom uit investeringsactiviteiten

- 25

3. Kasstroom uit financieringsactiviteiten

lening	10	
dividend	- 3	
		7

KASSTROOM -20

Consolidated statement of Cash Flows				
Net income			916	1131
Adjustments			388	472
Net cash from operating activities			1.304	1.603
Purchases of property and equipment			-542	-535
Acquisitions of businesses			-216	-234
Dispositions of businesses			12	412
Sales of property			49	158
Other			4	7
Net cash used in investment activities			-693	-192
Issuances of common stock			93	111
Purchases of common stock			-103	-1279
Issuance of equity securities by subsidiary				50
Borrowings of long-term debt			354	20
Repayments of long-term debt			-369	-284
Short-term borrowings (repayments)			-135	451
Payment of dividends			-395	-464
Net cash from (used in) financing activities			-555	-1395
Effect of changes in foreign exchange			-15	-10
Increase (decrease) in cash and equivalents			41	6
Cash and equivalents at beginning of year			202	273
Cash and equivalents at end of year			243	279

Deel 3. Principes van kostenmanagement

KOSTEN: elementaire begrippen**KOSTEN \neq ONKOSTEN****Enkele indelingen:**

- 1. Vast - variabel - capaciteit**
- 2. Direct - indirect**
- 3. Diverse:**
 - beïnvloedbaar vs. niet-beïnvloedbaar**
 - sunk kosten**
 - opportunity kosten**

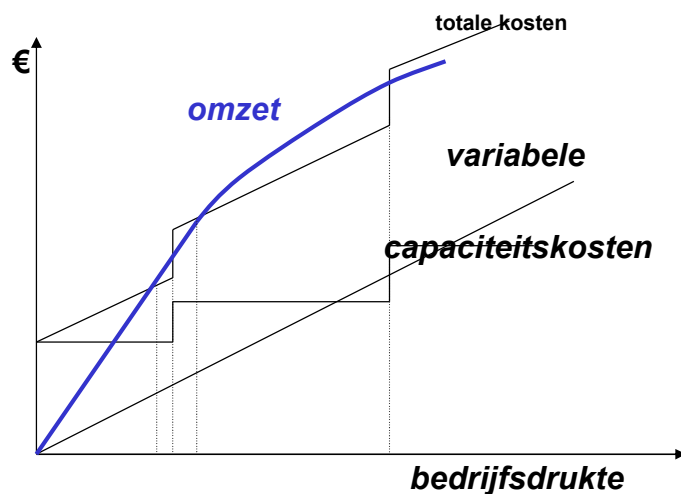
KOSTEN: elementaire begrippen**Enkele indelingen:**

- 1. Vast - variabel - capaciteit**

KOSTEN: elementaire begrippen



KOSTEN: elementaire begrippen



KOSTEN: elementaire begrippen**Break-even afzet:**

$$\frac{\text{vaste kosten}}{\text{prijs} - \text{variabele kosten/e}}$$

Break-even omzet:

$$\frac{\text{vaste kosten}}{1 - \text{variabele kosten} / \text{omzet}}$$

KOSTEN: elementaire begrippen**Enkele indelingen:**

1. Vast - variabel - capaciteit
2. Direct - indirect

Indirecte kosten worden doorberekend, b.v.

1.	I&A		
1a.	PC	€ 3.541	Bedrag per jaar
2.	Facilitaire dienst		
2a.	Huisvesting (per m ²)	€ 369	Bedrag per jaar
2b.	Algemene dienstverlening (per fte)	€ 4.219	Bedrag per jaar
3.	F&A		
3a.	F&A totaal	2,8%	Totale netto omzet
4.	JuZa		
4a.	JuZa totaal	0,18%	Totale netto omzet
8.	P&O		
8a.	P&O totaal	€ 2.226	FTE

KOSTEN: elementaire begrippen

Enkele indelingen:

1. Vast - variabel - capaciteit

2. Direct - indirect

3. Diverse:

- beïnvloedbaar vs. niet-beïnvloedbaar
- sunk kosten
- opportunity kosten

Kostencalculaties

INTEGRALE BENADERING

Wat?

Gevaren: 1. allocatie

2. effect

BIJDRAGE- BENADERING

Concept:

omzet

- variabele kosten

contributiemarge

- D.T. vaste & cap.k.

BIJDRAGE

Kostprijsberekening

product	A	B	C
variabele kosten	100	120	180
P ₁	100	120	180
D.T. vaste kosten	50	40	30
P ₂	150	160	210
indirecte kosten	80	90	100
P ₃	230	250	310
mark-up	10%	50%	80%
P ₄	253	375	558

Deel 4. Principes van business plan en budgettering



Een business plan moet alle noodzakelijke inlichtingen bevatten die nodig zijn om een project te evalueren:

- 1. Samenvatting van het project**
- 2. De onderneming**
- 3. De markt**
- 4. Het strategisch plan**
- 5. Management**
- 6. Financiële prognoses**

1. Samenvatting van het project

Elementen:

- **beschrijving van de onderneming**
- **de producten**
- **markt en opportuniteiten**
- **positionering t.o.v. concurrentie**
- **ontwikkelingsstrategie**
- **financiële perspectieven**
- **het management**
- **benodigde middelen en verwachte aanwending**

2. De onderneming

- **presentatie: historiek, juridische vorm, kapitaal, ...**
- **omschrijving van activiteiten van de onderneming**
- **de producten: huidige en in ontwikkeling : originaliteit van concept, technologische voorsprong, ...**

3. De markt

- **omvang en ontwikkeling: verleden en toekomst**
- **de klanten**
- **analyse van de concurrenten en positionering**

4. Het strategisch plan

Omschrijving van doelstellingen en de middelen die nodig zijn om deze te behalen op het gebied van

- onderzoek en ontwikkeling
- productie
- commercialisering en marketing

5. Management

Gedetailleerde omschrijving van de profielen van de kern-medewerkers.

6. Financiële prognoses

Voor een periode van 3 jaar:

- geprognosticeerde resultatenrekeningen
- pro forma balansen
- financieringsplan
- maandelijks liquiditeitsbudget voor het eerste jaar

Strategische planning

- startpunt: **VISIE**
- concretisering = **MISSION STATEMENT**
- **STRATEGIE** (ondernemingsstrategie)
- **DOELSTELLINGEN**: kwantitatieve en kwalitatieve criteria waartoe de gekozen strategie aanleiding moet geven
- kritieke processen en strategische initiatieven

Naar jaarplanning en budget

Fasen in het planningproces : planning en control



Budgettering en budget

Definities en algemeenheden

De verschillende activiteiten dienen te worden gecoördineerd, waarbij plannen voor deze activiteiten in de komende periode(n) dienen geformuleerd te worden.

De plannen worden op mekaar afgestemd en vertaald in financiële plannen.

Deze plannen worden budgetten genoemd.

Definities en algemeenheden

Budgettering= het proces dat zich bezig houdt met de implementatie van de plannen in het lange-termijnplan

= methodiek voor planning en beheersing

Prognoses =

Plan =

Begroting =

Budget =

Definities en algemeenheden

De budgettering dient aan te sluiten bij de centra van verantwoordelijkheid:

- » **kostencentrum**
- » **opbrengstencentrum**
- » **winstcentrum**
- » **investeringscentrum**

Doel van budgettering

- **bezinning over de toekomst**
- **coördinatie van activiteiten**
- **informatie van medewerkers**
- **zicht krijgen op toekomstige financiële situatie ten einde problemen en opportuniteiten op te sporen + beheersen**
- **winstgevendheid bewaken: kosten en opbrengsten**
- **motivatie (top-down versus bottom-up)**
- **evaluatie**

Funcities van het budget

- beleidsplan
- beleidsoverdracht
- referte-instrument
- coördinatie-instrument
- taakstelling
- motivatie-instrument
- machtiging tot uitvoering
- beheersingsmiddel
- beoordelingsmiddel
- verantwoordingsmiddel

Fasen in het budgetteringsproces

- communiceren van de beleidseffecten van het lange termijn plan en van richtlijnen die van belang zijn voor de budgetopstelling, bv. verwachte marktontwikkelingen
- bepalen van de factor die de prestaties beperkt
- opstellen van het verkoopbudget
- voorlopige opstelling van budgetten: bottom-up proces
- budgetonderhandelingen: goedkeuringen
- coördinatie en herziening van budgetten
- definitieve goedkeuring van het budget
- **periodieke opvolging: werkelijke resultaten vergelijken met gebudgetteerde uitkomsten**

Filialen Resultatenoverzicht				Periode:						
Nr	M		A		A		N		D	
	Maand budget		Werkelijk deze maand		Werkelijk deze maand		Werkelijk vorig jaar		Werkelijk vorig jaar	
	€	% v.omzet	€	% v.omzet	€	% v.omzet	€	% v.omzet	€	% v.omzet
1	Omzet incl b.t.w.	308936	121,00	252346	121,00	277271	121,00	277271	121,00	121,00
2	Omzet excl b.t.w.	255319	100,00	208550	100,00	229150	100,00	229150	100,00	100,00
3	Inkoopwaarde	156001	61,10	130450	62,55	143437	62,60	143437	62,60	62,60
4	Voorraadverschillen	1914	0,75	2010	0,96	-5122	-2,24	-5122	-2,24	-2,24
5	Bonus/betalingskorting	8936	3,50	7507	3,60	8177	3,57	8177	3,57	3,57
7	Bruto winst	106340	41,65	83597	40,08	99012	43,21	99012	43,21	43,21
8	Salariskosten	28993	11,36	23346	11,19	27207	11,87	27207	11,87	11,87
9	Stagiaires	52	0,02	330	0,16	-179	-0,08	-179	-0,08	-0,08
10	Vakantiegeld en premies	3285	1,29	2725	1,31	2567	1,12	2567	1,12	1,12
11	Overige personeelskosten	3243	1,27	2262	1,08	3938	1,72	3938	1,72	1,72
12	Opleidingskosten	1215	0,48	1009	0,48	1109	0,48	1109	0,48	0,48
13	Totaal P.K. (r. 8 - 12)	36788	14,41	29672	14,23	34642	15,12	34642	15,12	15,12
14	Huur panden	7230	2,83	7278	3,49	7083	3,09	7083	3,09	3,09
15	Huur materieel	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
16	Bijkomende huurkosten	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
17	Nutsvoorzieningen	549	0,22	0	0,00	591	0,26	591	0,26	0,26
18	Electriciteit	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
19	Tot/ huur/energie (r. 14 - 18)	7779	3,05	7278	3,49	7674	3,35	7674	3,35	3,35
20	Calc. afschrijvingen	380	0,15	435	0,21	732	0,32	732	0,32	0,32
21	Advertentiekosten	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
22	Overige mkt.	3828	1,50	2252	1,08	26569	11,59	26569	11,59	11,59
23	Etalagekosten	2229	0,87	1474	0,71	706	0,31	706	0,31	0,31
24	Tot. reclame (r. 21-23)	6057	2,37	3726	1,79	27275	11,90	27275	11,90	11,90
25	Verpakking	1710	0,67	5252	2,52	432	0,19	432	0,19	0,19
27	Reparatie/onderhoud	807	0,32	988	0,47	2411	1,05	2411	1,05	1,05
28	Bedr. benod.	321	0,13	297	0,14	-5	0,00	-5	0,00	0,00
29	Dienstverlening	202	0,08	17	0,01	315	0,14	315	0,14	0,14
30	Bel., Contributies, Verzek.	741	0,29	545	0,26	1577	0,69	1577	0,69	0,69
31	Vrachtkosten	77	0,03	107	0,05	113	0,05	113	0,05	0,05
32	Reiskosten	116	0,05	38	0,02	50	0,02	50	0,02	0,02
33	Porti/telefoon	335	0,13	721	0,35	719	0,31	719	0,31	0,31
34	Kantoorkosten	534	0,21	823	0,39	978	0,43	978	0,43	0,43
35	Kosten credit-cards	791	0,31	608	0,29	589	0,26	589	0,26	0,26
36	Kalk. rente	3826	1,50	4532	2,17	4840	2,11	4840	2,11	2,11
39	Tot. over. kosten (r. 25-35)	9460	3,70	13928	6,68	12019	5,25	12019	5,25	5,25
40	Totaal dir. kosten	60464	23,68	55039	26,39	82342	35,93	82342	35,93	35,93
41	Dekking I	45876	17,97	28559	13,69	16669	7,27	16669	7,27	7,27

Filialen Resultatenoverzicht				Periode:						
Nr	M		A		A		N		D	
	Maand budget		Werkelijk deze maand		Werkelijk deze maand		Werkelijk vorig jaar		Werkelijk vorig jaar	
	€	% v.omzet	€	% v.omzet	€	% v.omzet	€	% v.omzet	€	% v.omzet
52	Voorraad	800000		916233		967919				
53	Waarvan valutavoorraad	34895		9901		-168				
54	Omloopsnelheid	0,38		0,28		0,29				
	M ²	60								
55	Omzet/m ²	5000		4206		4621				
56	Aantal verkoopters	9,23		7,47		9,08				
57	Omzet/verkoopster	32503		33781		30536				
58	Klantenaantal	3668		2824		3061				
59	Koopbedrag/klant	81,79		89,36		90,58				
60	Afschrijvingen/kortingen	976	0,38	2193	1,02	496	0,21			
61	Opprijzingen	0	0,00	1518	0,71	14250	6,04			

Opstelling budget

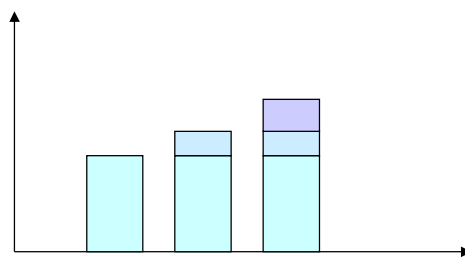
Stap 1: evaluatie informatie uit het verleden

Stap 2: investeringsbeslissingen

Stap 3: gegevens uit stappen 1 en 2
samenbrengen

Dit is de klassieke “aanwasbudgettering”: gegevens van de vorige jaren worden als basis genomen en aangepast naargelang de gewijzigde toestand.

Aanwasbudgettering



- 1. extrapoleer bestaande niveau**
- 2. verhoog voor inflatie**
- 3. verhoog voor nieuwe activiteiten**

Vaak voorkomende verklaringen van verschillen tussen taakstelling en uiteindelijke realiteit

- verkeerde visie of foutieve inschattingen betreffende de externe ontwikkelingen
- te optimistische / pessimistische schattingen
- onderschatting van interne moeilijkheden/knelpunten
- ontbreken van een actieplan om de taakstelling te realiseren
- niet aangepast actieplan om de kloof tussen normale gang en het taakstellend budget te overbruggen
- onrijpe budgetprocedures

Rapportering heeft eigenlijk alleen betekenis als zij leidt tot **herbezinning** op toekomstig handelen.

Wanneer is “**stuurinformatie**” geen loze kreet?

Voorbeeld

Region:	X	Period:		31/08/20XX	Currency: 1.000 EUR				
This month	Outlook Last Month	Actual Ytd	Budget Ytd		Next Month	Outlook Q3 Ytd	Budget Q3 Ytd	Outlook Year	Budget Year
				Equipment Sales				2250	2250
308	200	3048	1496	Service Sales	200	3248	1683	3800	2240
41		532	1336	Other Sales		532	1503	1000	2000
349	200	3580	2832	TOTAL SALES	200	3780	3186	7050	6490
5005	7032	41788	54645	IC Sales	15578	57366	66558	104098	92520
5040	5680	37928	37543	COS all sales	11611	49539	45551	89600	64300
314	1552	7440	19934	GROSS MARGIN	4167	11607	24193	21548	34710
5,86%	21,46%	16,40%	34,68%	GROSS MARGIN %	26,41%	18,98%	34,69%	19,39%	35,06%
95	40	295	336	M&S Expenses	40	335	378	429	500
500	540	4904	5200	R&D Expenses	500	5404	5850	7003	7800
97	190	1543	1600	P&L Expenses (purch+k	185	1728	1800	2449	2400
892	670	5247	5457	G&A Expenses	670	5917	6094	7809	8010
1584	1440	11989	12593	OPERATING EXPENSE	1395	13384	14122	17690	18710
-1270	112	-4549	7341	OPERATING RESULT	2772	-1777	10071	3858	16000
42	-10	-410		Financial gains & losses	-10	-200			
				Other gains & losses					
-1228	102	-4959	7341	PRETAX RESULT	2762	-1977	10071	3858	16000
-1269	14000	13088	9000	Work in Progress	14000	13000	8500	8000	8000
-48	-2950	-2958	-2980	Provision obs. Stock	-3000	-3000	-3040	-3160	-3160
-124	9000	9096	9000	Stock	9000	9000	8500	8000	8000
-1393	23000	22184	18000	INVENTORY (excl. Prov	23000	22000	17000	16000	16000
184,3	800	1184		A/R	1100	550			
0				Prepayment					
-1	-70	-71		Provision bad debts	-71	-70			
38,5	450	537,5		> 90 days	500	370			
				CASH FLOW					
		7	19	Temps	7	19	19	12	16
		4	2	Hired Personnel	4	2	2	2	2
		96	97	Fixed Personnel	91	97	97	95	100
		107	118	TOTAL PERSONNEL	102	118	118	109	118

Deel 5: Investeringsanalyse

Business Case

- = consistent plan: vereiste investering(en) (CAPEX), justificatie, verwachte impact op cash flows, evenals onderbouwing voor de kwantificering van opbrengsten en kosten
- = basis waarop een investeringscomité beslist al dan niet ondernemingsgelden te investeren
- weerspiegelt visie: waarom doen we dit? (wettelijke verplichting, waardecreatie, strategie, overleving)
- = hulpmiddel voor project managers om grondig na te denken over alle relevante elementen bij het lanceren van een project (dus: vermindering van risico's achteraf)

INVESTERINGSANALYSE

= proces van analyse en beoordeling van investeringsvoorstellen met betrekking tot lange-termijn activa

- **vervangings**investeringen
- **rationalisatie**-investeringen
- **expansie**-investeringen

INVESTERINGSBESLISSING

Wordt genomen op basis van:

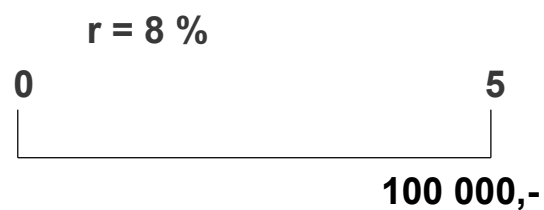
- | |
|--|
| ➤ winstgevendheid (waardecreatie) van het project |
| ➤ risico |
| ➤ strategische aspecten |
| ➤ financieringsmogelijkheden |

Vooraf: 2 principes

1. Contante waarde

2. Cash flow

Contante waarde berekening

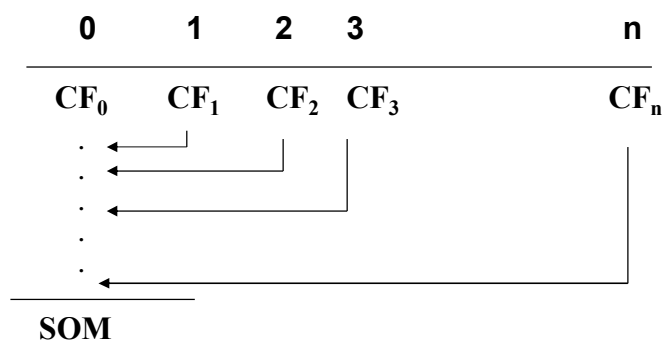


$$PV = \frac{FV}{(1 + r)^n} = \frac{100\,000}{(1 + 0,08)^5} =$$

Operationele CF**= bedrijfsresultaat na belastingen****+ afschrijvingen****+ of - wijziging werkkapitaal** (-/- in geval van ↗)**3 benaderingen**

Benadering 1: pay-back period

	project A	project B
I CF	100 40 p.j.	100 30 p.j.
PBP =	jaar	jaar

Benadering 2: net present value (NPV)
netto-contante waarde (NCW)


Benadering 3: internal rate of return (IRR)

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+x)^t}$$

Dank voor uw aandacht

Ludo Lambrechts



lambrechts@bulco.be

