

Financieel management

Colofon

Boom beroepsonderwijs
info@boomberoepsonderwijs.nl
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteurs: E. Lockfeer en A. Schouten
Eindredacteur: R. van Midde
Omslagfoto: Erik Karst Fotografie

Titel: Financieel management
ISBN: 978 90 3724 982 8

Eerste druk/vijfde oplage

© 2019

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO (www.stichting-pro.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom beroepsonderwijs, te vinden op www.boomberoepsonderwijs.nl.

Inhoud

Voorwoord	5
1. Begroten en budgetteren	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Doelen	7
1.3 Soorten budgetten	8
1.4 Functies van een budget	10
1.5 Budgetteringsmethoden	12
1.6 Begrippen	14
2. Exploitatieoverzicht	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Belangrijke begrippen	18
2.3 Een exploitatiebegroting maken	27
2.4 Begrippen	53
3. Budgetcontrole	55
3.1 Inleiding	55
3.2 Controle van het exploitatiebudget	56
3.3 Managementinformatiesysteem (MIS)	72
3.4 Begrippen	91
4. Investeringsbegroting	93
4.1 Inleiding	93
4.2 Investeringen	93
4.3 Gemiddelde voorraad	97
4.4 Gemiddeld debiteurensaldo	100
4.5 Omzetsnelheid en omzetduur	105
4.6 Investeringsbegroting maken	111
4.7 Servicegraad	114
4.8 Begrippen	116
5. Financieringsplan	117
5.1 Inleiding	117
5.2 Eigen vermogen	117
5.3 Vreemd vermogen	117
5.4 Gemiddeld crediteurensaldo	131
5.5 Kritische termijn en kapitaaloptimum	135
5.6 Begrippen	146
6. De balans	149
6.1 Inleiding	149
6.2 Balans	149
6.3 Begrippen	156

7.	Financiële kengetallen	159
7.1	Inleiding	159
7.2	Liquiditeit	160
7.3	Solvabiliteit	165
7.4	Rentabiliteit	176
7.5	Het hefboomeffect	180
7.6	Cashflow	185
7.7	Return on investment (ROI)	190
7.8	Return on sales (ROS)	191
7.9	Du Pont-schema	192
7.10	Off-balance financiering	195
7.11	Terugverdiëntijd	198
7.12	Begrippen	201
8.	Btw, liquiditeitsbegroting en privébudget	205
8.1	Inleiding	205
8.2	Btw berekenen	205
8.3	Btw-budget	207
8.4	Aangifte doen	213
8.5	Liquiditeitsbegroting	213
8.6	Verschillen exploitatiebegroting en liquiditeitsbegroting	215
8.7	Privébudget	228
8.8	Begrippen	236
9.	Van begin- tot eindbalans	239
9.1	Inleiding	239
9.2	Stap voor stap	239
9.3	Begrippen	265
10.	Statistiek	267
10.1	Inleiding	267
10.2	Frequentietabel	268
10.3	Soorten frequenties	269
10.4	Klasse, klassenbreedte en variatiebreedte	272
10.5	Rekenkundig en grafisch interpoleren	283
10.6	Centrale tendentie	290
10.7	Centrummaatstaven berekenen vanuit de frequentietabel	294
10.8	Spreiding	305
10.9	Indexcijfers	311
10.10	Prognosticeren van je omzet	325
10.11	Tijdreeksanalyse	329
10.12	Begrippen	334
	Begrippenindex	337

Voorwoord

Scoren.info

Voor je ligt een bronnenboek dat hoort bij de methode Scoren.info. Scoren.info is de methode voor commerciële opleidingen op niveau 3 en 4. De opleidingen zijn:

- Commercieel medewerker (CM), niveau 3
- Contactcenter medewerker (CCM), niveau 3
- Intercedent (INT), niveau 4
- Junior accountmanager (JAM), niveau 4
- Vestigingsmanager groothandel (VMGH), niveau 4
- Assistent-manager internationale handel (AMIH), niveau 4.

Kwalificatiedossier

Uiteraard worden aan de opleiding eisen gesteld met betrekking tot het uitvoeren van het beroep. De eisen die aan jou worden gesteld om in een bepaald beroep aan de slag te kunnen, staan vermeld in een zogenaamd kwalificatiedossier.

In dit kwalificatiedossier staan de kerntaken vermeld. Kerntaken zijn de belangrijkste taken die in een beroep voorkomen. Om deze kerntaken goed onder de knie te krijgen moet je werkprocessen uitvoeren en competenties ontwikkelen. Werkprocessen zijn eigenlijk werkzaamheden die je dagelijks moet uitvoeren. Om dat goed te kunnen doen moet je allerlei kwaliteiten ontwikkelen, zoals samenwerken, luisteren, initiatief nemen, vakkennis ontwikkelen en omgaan met stress. Dat noem je competenties.

De bronnenboeken en de inhoud van de digitale leeromgeving zullen je hierbij helpen.

Hoe werkt de methode?

De methode bestaat uit bronnenboeken en een digitale leeromgeving. Voor elke opleiding heb je een aantal bronnenboeken nodig. In deze bronnenboeken wordt de belangrijke basistheorie beschreven en worden begrippen uitgelegd.

In de digitale leeromgeving vind je zeer diverse opdrachten. Ook vind je er video's, weblinks en andere brondocumenten die horen bij dit bronnenboek. De digitale leeromgeving kun je bereiken via digitaal.boomonderwijs.nl.

Beschrijving inlogproces

Als je voor het eerst wilt inloggen op de digitale leeromgeving, moet je eerst de licentie activeren. Deze licentie heb je bij de aanschaf van je boek ontvangen.

Hoe moet je de licentie activeren?

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken, moet je de licentie activeren.

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie.
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Hoofdstuk 1

Begroten en budgetteren

1.1 Inleiding

Als medewerker in de commerciële sector ben je de hele dag druk met allerlei werkzaamheden. Je bent bezig met het hier en nu. Regelmatig kijk je terug. Wat heb ik deze periode al uitgegeven? Hoeveel verkopen had ik vorig jaar rond deze tijd? Heb ik meer of minder opdrachten dan vorig jaar? Enzovoort. Toch is het verstandig om ook na te denken over de toekomst. Je moet ook vooruitkijken. Daarom formuleer je doelen.

Red Bull Stratos, de grootste marketingstunt ooit

De stunt Red Bull Stratos die bedacht werd door de afdeling 'sponsoring & rights' van Serviceplan ofwel het grootste onafhankelijke Duitse bureau blijft verbazen.

Red Bull mag niet alleen het record van de hoogste parachutesprong (36.000 km) ooit op zijn naam schrijven, maar ook het record van het hoogste marketingbudget en bereik. De totale factuur van de stunt bedraagt niet minder dan 50 miljoen euro.

In ruil voor deze astronomische prijs krijgt de adverteerder er in minder dan een maand 650.000 nieuwe fans bij op zijn Facebook-pagina. Verder gingen 700 miljoen zoekopdrachten op Google over het merk én 8 miljoen kijkers keken op YouTube naar de live uitzending.

De media coverage tot slot wordt geschat op 8 miljard euro, een bedrag dat de investering van 50 miljoen waarschijnlijk in het niets doet verzinken...

Bron: www.mm.be.



1.2 Doelen

Het maken van plannen begint altijd met het beschrijven van je doel. Een **doel** geeft aan wat je wilt bereiken binnen een vooraf vastgestelde periode.

Op basis van deze doelen maak je plannen voor de lange en korte termijn. Bij die plannen horen ook financiële onderbouwingen. Zo kun je op tijd ingrijpen als het mis dreigt te gaan.

Om je doelen te bereiken, maak je dus ook financiële planningen voor de korte en lange(re) termijn. Kortetermijnplanningen hebben te maken met doelen die gerealiseerd moeten zijn binnen één jaar. Langetermijnplanningen hebben te maken met doelen die gerealiseerd moeten zijn na drie jaar of langer. Middellangetermijnplanningen zitten tussen de één en drie jaar in.

Als je de planningen vertaalt in geldbedragen, spreek je van begroten. Een **begroting** is een overzicht van de vermoedelijke uitgaven en inkomsten voor de komende periode. Het woord 'vermoedelijk' is hier van belang. Je schat dus wat het bereiken van de doelen van de organisatie gaat kosten. Als de verantwoordelijke (dat kun je ook zelf zijn) de begroting goedkeurt, noem je dat een **budget**. Je hebt nu een som geld die beschikbaar is om je doelen te bereiken. Je hebt een bepaalde opdracht of taak die je ook werkelijk moet realiseren met het toegekende budget. Het budget is taakstellend, gebaseerd op de doelen. Je kunt ook zeggen dat het budget een goedgekeurde begroting is.

Begroten betekent dan het vertalen van planningen in geldbedragen. Het werkwoord '**budgetteren**' geeft aan dat je vaststelt hoe hoog bepaalde kosten mogen zijn.

Wil je meer weten over budgetteren? Ga dan naar www.scoren.info. Daar vind je bij de bronnen de film 'Budget of begroting?'.

Voorbeeld

Jij bent verantwoordelijk voor de organisatie van een deelname aan een beurs. Je hebt een budget voor de stand van € 19.850,-.

Gevraagd

Wanneer heb je aan dit budget voldaan?

Uitwerking

Jij hebt aan dit budget voldaan als je niet meer dan € 19.850,- aan de opbouw voor de stand uitgeeft.

1.3 Soorten budgetten

Na het formuleren van je doelen werk je deze uit in een begroting. Als de begroting is goedgekeurd, heb je dus een budget om de doelen te realiseren. Organisaties gebruiken diverse soorten budgetten.

Alle budgetten van de organisatie bij elkaar noem je het **masterbudget**. Dit geeft inzicht in het te verwachten **bedrijfsresultaat**, de **winstgevendheid** (het rendement) en eventuele liquiditeitsproblemen (betalingsmoeilijkheden). **Liquiditeit** is de mate waarin een organisatie op tijd schuldeisers kan terugbetalen.

Een organisatie is dus liquide als ze degene aan wie geld verschuldigd is op tijd kan terugbetalen.

Het masterbudget verdeel je onder in vijf deelbudgetten:

- investeringsbudget
- liquiditeitsbudget
- omzetbudget
- kostenbudget
- exploitatiebudget.

Investeringsbudget

Het **investeringsbudget** geeft aan wat de organisatie de komende periode mag investeren. Het gaat dan om het aanwenden van vermogen voor de aankoop van bedrijfsmiddelen. Je houdt hierbij rekening met de economische levensduur van je bedrijfsmiddelen, de prijsontwikkelingen en de te verwachten technische ontwikkelingen.

Voorbeeld

De eigenaar van ijzerwarengroothandel Markland wil een nieuwe vrachtwagen aanschaffen voor het bezorgen van de bestellingen. De aanschafwaarde is € 175.000,- exclusief btw. Dit bedrag neemt de eigenaar van de ijzerwarengroothandel op in het investeringsbudget van dit jaar.

Liquiditeitsbudget

Het **liquiditeitsbudget** geeft inzicht in de ontvangsten en uitgaven in een bepaalde periode. Hierdoor weet je of er genoeg geld beschikbaar is voor de geplande activiteiten.

Voorbeeld

Jelena Harvic, commercieel medewerker bij groothandel Hanos, stelt aan het begin van elk kwartaal een liquiditeitsbudget op voor de verkoopafdeling. In het tweede kwartaal zijn haar uitgaven hoger dan haar ontvangsten. Dit betekent dat zij geld tekortkomt in het tweede kwartaal. Ze besluit om aan haar leveranciers te vragen of ze een maand later mag betalen.

Omzetbudget

In het **omzetbudget** zet je de **omzet** die je in een bepaalde periode wilt behalen.

Voorbeeld

Vestigingsmanager Kenan is verantwoordelijk voor het plaatsen van advertenties in het plaatselijke dagblad. De omzet van Kenan moet in het tweede kwartaal 10% hoger zijn dan in het eerste kwartaal. De omzet in het eerste kwartaal bedroeg € 40.000,-.

Gevraagd

Hoe groot is het omzetbudget van Kenan in het tweede kwartaal?

Uitwerking

Het omzetbudget van Kenan voor het tweede kwartaal is dan:

$\text{€ } 40.000,- + 10\% \text{ van € } 40.000,- = \text{€ } 40.000,- + \text{€ } 4.000,- = \text{€ } 44.000,-$.

Opdracht 1:

Boost bv moet 43 producten verkopen voor een verkoopprijs van € 24,95.

Bereken voor Boost bv het omzetbudget.

Opdracht 2:

Frank moet 65 producten verkopen voor een verkoopprijs van € 34,50.

Bereken voor Frank het omzetbudget.

Opdracht 3:

Joost moet op maandag 18 producten verkopen voor een verkoopprijs van € 119,95.

Bereken voor Joost het omzetbudget van maandag.

Opdracht 4:

Merel moet op donderdag 15 producten verkopen voor een verkoopprijs van € 14,95, 26 producten voor een verkoopprijs van € 19,75 en 23 producten voor een verkoopprijs van € 23,95.

Bereken voor Merel het omzetbudget.

Opdracht 5:

Margot moet op vrijdag 67 producten verkopen voor een verkoopprijs van € 9,95, 43 producten voor een verkoopprijs van € 12,50 en 48 producten voor een verkoopprijs van € 19,95.

Bereken voor Margot het omzetbudget.

Kostenbudget

Een **kostenbudget** is een overzicht van de kosten die in de komende periode gemaakt mogen worden.

Voorbeeld

Femke van den Hoogen, commercieel medewerkster bij Van den Hoogen bv, neemt voor het komende kwartaal € 4.500,- aan promotiekosten op.

Bij de kostenbudgetten kun je een onderscheid maken in een:

- **vast budget**
Je krijgt een vast bedrag voor een periode. Het bedrag is onafhankelijk van de omzet.
Voorbeeld: de commercieel medewerker van Pouwels assurantien mag per maand € 4.500,- uitgeven aan promotiekosten.
- **variabel budget**
Dit budget druk je meestal uit in een percentage van de omzet. Dit betekent dat het bedrag per periode anders is.
Voorbeeld: commercieel medewerker Derksen neemt voor verkoopkosten 1% van de omzet op.
- **gemengd budget**
Dit is een combinatie van een vast budget en een variabel budget. In zo'n situatie hanteer je dikwijls een vast budget voor de constante kosten en een variabel budget voor de variabele kosten.
Voorbeeld: de commercieel medewerker van groothandel De lege fles heeft voor een bepaald jaar een vast bedrag van € 12.500,- beschikbaar voor promotiekosten. Daarnaast mag hij hier nog 1% van de omzet aan besteden.
- **flexibel budget**
Bij een flexibel budget is er geen vaste manier waarop je een budget vaststelt voor een bepaalde periode. Dit bepaal je iedere keer aan het begin van een vastgestelde periode opnieuw.

Exploitatiebudget

Het omzetbudget en het kostenbudget samen is het **exploitatiebudget**. Dit is dus de goedgekeurde begroting van de opbrengsten en kosten voor de komende periode.

1.4 Functies van een budget

Budgetten hebben verschillende functies. Denk aan de:

- **allocatiefunctie**
Door middel van de allocatiefunctie wijs je de verschillende afdelingen binnen de organisatie een gedeelte van de gelden toe.

Voorbeeld

De afdeling Marketing mag het komende jaar € 100.000,- besteden, de afdeling Huisvesting € 125.000,- en de afdeling Verkoop € 175.000,-.

- **planningsfunctie**

Door middel van een budget maak je een planning. Door een planning te maken, ben je beter voorbereid op de toekomst. Je stippelt de koers van de organisatie uit door vooruit te kijken. Daarnaast dwing je jezelf prioriteiten te stellen.

Voorbeeld

De komende maand mag de verkoopafdeling € 75.000,- aan verkoopkosten uitgeven.

- **autorisatiefunctie**

Door een budget te maken, autoriseer (machtig) je een bepaalde persoon of afdeling tot het gebruik van een aantal middelen (geld of goederen) voor een bepaalde periode.

Voorbeeld

De raad van bestuur van het roc machtigt het hoofd van de afdeling Communicatie tot uitgaven voor een bedrag van € 1.750.000,- in een kalenderjaar. Dit bedrag mag het hoofd van de afdeling Communicatie uitgeven zonder overleg te voeren.

- **taakopdrachtfunctie**

Via het budget kun je beleid, bevoegdheden, werkzaamheden en verantwoordelijkheden overdragen aan anderen. Je stelt dan iemand verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen binnen het budget. Je geeft iemand een bepaalde taak.

Voorbeeld

Joery is verantwoordelijk voor het plaatsen van advertenties in het plaatselijke dagblad. Voor het komende kwartaal moet hij voor € 75.000,- aan advertenties verkopen.

- **informatiefunctie**

Via het budget kun je in één keer aan een afdeling, een projectgroep of de hele organisatie laten weten hoeveel er te besteden is. Dit is goed voor de motivatie van werknemers, want hierdoor weten zij waar ze aan toe zijn.

Voorbeeld

De directie van evenementenbureau De harde noot heeft voor een bepaald project een personeelsbudget. De projectgroep weet nu precies wat ze aan personeel mag uitgeven.

- **controlefunctie**

De cijfers van het budget vergelijk je achteraf met de werkelijke cijfers. Zit daar een verschil in, dan moet je dat verklaren.

Voorbeeld

Je hebt in je budget voor een bedrag van € 25.000,- aan kosten opgenomen. Later blijkt dat deze kosten € 35.000,- bedragen. Je moet nu verklaren waar dat verschil door komt. Als de kosten echt niet lager kunnen, moet je in de volgende begroting het hogere bedrag aan kosten opnemen.

Financieel management