



Sarphati[®]

RETAIL

FINANCIEEL BELEID DEEL B

voor retailmanager

leerwerkboek | vakkennis | 1e druk

ESS-examen: Theorie-examen 3: Data-analyse en commerciële kengetallen, Theorie-examen 6: Budget opstellen en bewaken

SPL-examen: Beroepsgericht rekenen (VE3) en Praktijkexamenring B1-K2, Praktijkexamenring B1-K4

COLOFON

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

Auteurs: Erik Lockefeer, Angelique Schouten

Eindredactie: Leen Doorduyn

Titel: Financieel beleid deel B

ISBN: 9789463971850

1e druk/ 1e oplage

© Boom beroepsonderwijs 2022

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 een (of meerdere) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.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

Inleiding	5
Kerntaak en werkprocessen	6
Hoofdstuk 1 Budget en budget bewaken	7
1.1 Doelstellingen en planningen	8
1.2 Soorten budgetten	12
1.3 Functies van budgetten	17
1.4 Budgetcontrole	21
1.5 Managementinformatiesysteem (MIS)	44
1.6 Rekenen met een MIS	49
1.7 Samenvatting	71
1.8 Begrippen	74
Hoofdstuk 2 Liquiditeitsoverzicht	77
2.1 Liquiditeitsbegroting	78
2.2 Verschillen liquiditeitsbegroting en exploitatiebegroting	83
2.3 Ontvangsten	85
2.4 Uitgaven	94
2.5 Een liquiditeitsbegroting voor een kwartaal	108
2.6 Samenvatting	120
2.7 Begrippen	123
Hoofdstuk 3 Indexcijfers	125
3.1 Indexcijfers	126
3.2 Prijsindexcijfer	128
3.3 Hoeveelheidsindexcijfer	134
3.4 Waarde-indexcijfer	138
3.5 Factorverwisselingstoets	145
3.6 Verleggen van de basis	151
3.7 Consumentenprijsindexcijfer (CPI)	155
3.8 Nominale en reële inkomens	159
3.9 Nominale en reële omzetgroei	163
3.10 Samenvatting	167
3.11 Begrippen	173
Hoofdstuk 4 Kengetallen	175
4.1 Beoordelen met kengetallen	176
4.2 Commerciële kengetallen	177
4.3 Productiviteitskengetallen	192
4.4 Efficiencykengetallen	204
4.5 Samenhang tussen de verschillende kengetallen	217
4.6 Samenvatting	225
4.7 Begrippen	228

Hoofdstuk 5	Dataoverzichten	231
5.1	Tabellen	232
5.2	Frequentietabel	240
5.3	Centrale tendentie	251
5.4	Grafieken	264
5.5	Samenvatting	279
5.6	Begrippen	284
Hoofdstuk 6	Financiële kengetallen	287
6.1	Balans en liquiditeitsbalans	288
6.2	Liquiditeit	298
6.3	Solvabiliteit	301
6.4	Liquiditeitskengetallen	314
6.5	Rentabiliteit	326
6.6	Het hefboomeffect	339
6.7	Samenvatting	346
6.8	Begrippen	353
	Beeldverantwoording	356
	Index	357

INLEIDING

Financieel beleid heeft alles te maken met inzicht in de cijfers van je bedrijf. En met het nemen van beslissingen op basis van die cijfers. Als retailmanager ben je verantwoordelijk voor de financiën van je onderneming.

In hoofdstuk 1 ga je aan de slag met de omzetdoelstelling en de winst-en-verliesrekening. Je beoordeelt het resultaat van je onderneming. Daarna analyseer je de verschillen tussen het werkelijke en het gebudgetteerde resultaat. Je gebruikt daarbij een MIS, een managementinformatiesysteem. Uit zo'n systeem komen cijfers rollen over bijvoorbeeld de omzet, de derving, de voorraad en de personeelsinzet. Welke invloed heeft het aantal personeelsleden op de omzet? Verkoop je meer in een grotere winkel? Kan de voorraad lager, zonder nee-verkopen? Je leert de cijfers uit het MIS te interpreteren.

In hoofdstuk 2 leer je hoe je een overzicht maakt van de ontvangsten en uitgaven in de komende periode. Dit overzicht noem je een liquiditeitsbegroting of liquiditeitsbudget. Je leert welke acties je kunt ondernemen als je te weinig geld hebt om de geplande uitgaven te doen.

Hoofdstuk 3 gaat over indexcijfers. Door gegevens zoals prijs, hoeveelheid en omzet van een artikel in een indexcijfer uit te drukken is het eenvoudig om ze met elkaar te vergelijken. Een bekend indexcijfer is de consumentenprijsindex, de CPI, van het CBS.

Je kunt de prestaties van je winkel ook vergelijken met de prestaties van winkels uit je branche. Om die vergelijking te kunnen maken, moet je op zoek naar branchekengetallen. Retailinsiders en diverse brancheorganisaties verstrekken deze branchekengetallen. In hoofdstuk 4 worden de commerciële kengetallen productiviteitskengetallen en efficiencykengetallen besproken.

In hoofdstuk 5 leer je hoe je cijfers presenteert in een tabel of grafiek. Daarmee geef je een duidelijk overzicht van de resultaten voor collega's, leidinggevenden of financiële instellingen.

Hoe kun je de financiële gezondheid van je winkel bepalen? Je kunt de financiële gezondheid van je winkel meten door gebruik te maken van financiële kengetallen. De kengetallen voor de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit worden in hoofdstuk 6 uitgelegd.

KERNTAAK EN WERKPROCESSEN

In *Financieel beleid deel B* komen de volgende kerntaken en werkprocessen aan bod:

B1-K2 Begeleidt retailondersteunende processen

B1-K2-W3 Informeert retailteam over trends, bedrijfsvoering en visie

B1-K2-W4 Initieert en/of begeleidt verbeterprocessen binnen de eigen afdeling of vestiging

B1-K4 Geeft tactisch leiding aan de eigen afdeling of vestiging

B1-K4-W1 Stelt doelstellingen op voor de eigen afdeling of vestiging

B1-K4-W2 Interpreteert beschikbare operationele gegevens voor strategische verbeteringen

In dit boek komen ook werkprocesoverstijgende onderwerpen aan de orde die niet te koppelen zijn aan een specifieke kerntaak of specifiek werkproces. Daarnaast komt werkprocesoverstijgende kennis aan de orde.



HOOFDSTUK 1

BUDGET EN BUDGET BEWAKEN

Als retailer ben je de hele dag druk bezig met allerlei werkzaamheden die naar jouw idee niet kunnen wachten. Toch is het goed om regelmatig tijd vrij te maken om terug te kijken. Wat heb je betaald voor de inkoop? Was je omzet net zo hoog als je had verwacht? Zijn je loonkosten niet te hoog? Enzovoort.

Tegelijk moet je ook vooruitkijken en nadenken over de toekomst. Wat zijn je plannen? Wat wil je bereiken? Hiervoor stel je je doelstellingen vast.

Leerdoelen

Aan het eind van dit hoofdstuk:

- weet je wat een budget is
- kun je een verschillenanalyse maken
- kun je gegevens uit een MIS interpreteren
- kun je berekeningen maken met gegevens uit een MIS.



Opdracht 1 Openingsopdracht bij dit hoofdstuk

Bekijk het filmpje en beantwoord de vragen.

- Waar staan de letters VUDOM voor?
- Leg bij elke letter uit wat die betekent in dit model.
- Bedenk een doel dat je met een retailonderneming kunt hebben. Werk dit in het kort, met steekwoorden, uit met het VUDOM-model.

1.1 Doelstellingen en plannings

Als jij ondernemer wilt worden, heb je allerlei plannen. Je wilt bijvoorbeeld klein beginnen en daarna je bedrijf laten uitgroeien tot een onderneming met een miljoenenomzet. Daarvoor ga je plannings maken. Voordat je begint met plannen, stel je een of meer doelstellingen vast. Een **doelstelling** geeft aan wat je wilt bereiken binnen een vooraf gestelde periode.

Voorbeeld doelstelling

Yamiz, eigenaar van een sportzaak, kijkt met zijn personeel tevreden terug op het afgelopen jaar. Als ze de omzetgroei kunnen vasthouden, moeten ze in staat zijn komend jaar de nieuwe omzetdoelstelling van € 820.000 te halen, verwacht Yamiz.

Doelstellingen

Elk bedrijf heeft doelstellingen. Doelen kun je onderverdelen in primaire en secundaire doelen. De **primaire doelstelling** is de hoofddoelstelling van je bedrijf. Voor een retailer heeft de primaire doelstelling altijd te maken met de activiteiten die ervoor zorgen dat je je artikelen verkoopt aan je klant.

De **secundaire doelstellingen** van je bedrijf zijn uitwerkingen van je primaire doelstellingen. Daarbij richt je je op bepaalde onderdelen.

Er zijn drie secundaire doelstellingen die je in de retail veel tegenkomt:

- marktaandeel
- kostenleiderschap
- winstgevendheid.

Marktaandeel

Je doel is een bepaald marktaandeel te verkrijgen. Een **marktaandeel** is de omzet (of afzet) van een onderneming ten opzichte van de omzet (of afzet) van de totale markt.

Voorbeeld doelstelling marktaandeel

Albert Heijn wil dat zijn marktaandeel het komende jaar 3% groter is dan het marktaandeel van Jumbo.

Kostenleiderschap

Als **kostenleiderschap** je doel is, ben je er met je onderneming op gericht om tegen lagere kosten te produceren dan je concurrenten. Om dat te bereiken, moet je je bedrijfsprocessen optimaliseren en je kosten beperken, waardoor je een kostenvoorsprong krijgt ten opzichte van je concurrenten.

Door een optimale kostenbeperking heb je de mogelijkheid om je artikelen tegen de laagst mogelijke prijs in de markt te zetten. Dit betekent overigens niet dat je deze artikelen ook altijd tegen de laagste prijs gaat aanbieden. Want als je de mogelijkheid hebt (gezien de concurrentie) om meer te vragen dan de laagste prijs, dan levert dat je een hogere winstmarge op. Uiteindelijk gaat het je om het vergroten van de nettowinst.

Voorbeeld doelstelling kostenleiderschap

Jumbo wil tussen 2025 en 2030 een energiebesparing van 20% realiseren in de winkels. Als dit lukt, kunnen de prijzen 2% omlaag, waardoor de concurrentiepositie zal verbeteren.

Winstgevendheid

Als **winstgevendheid** een doel is van je bedrijf, streef je ernaar de winst te vergroten. Dit bereik je door voor nog lagere prijzen in te kopen of door meer te verkopen.

Voorbeeld doelstelling winstgevendheid

Borusa Sport wil het komende jaar 5% meer brutowinst behalen. De manager van het bedrijf wil dit bereiken door met de huidige leveranciers te onderhandelen over lagere inkooprijzen of door op zoek te gaan naar goedkopere leveranciers.



Planningen

Nadat je je doelstelling hebt vastgesteld, kun je plannen gaan maken voor de lange en korte termijn. Bij die plannen horen ook financiële onderbouwingen. Met een financiële planning krijg je inzicht in de financiële positie van je onderneming. Hierdoor kun je op tijd ingrijpen als het mis dreigt te gaan.

Er zijn drie soorten financiële planningen:

- prognose
- begroting
- budget.

Prognose

Een **prognose** is een voorspelling van het financiële resultaat van een bedrijfsactiviteit. In een prognose kijk je een bepaalde periode vooruit, bijvoorbeeld een maand of een kwartaal. Een prognose kun je tussentijds bijstellen.

Voorbeeld prognose

De manager van de afdeling Groente en fruit verwacht de komende maand een omzet van € 58.750 te realiseren.

Begroting

Een **begroting** is een financiële planning op lange termijn. Je maakt een begroting voor een vaste periode, bijvoorbeeld een jaar. Een begroting stel je één keer op en verander je niet meer.

Voorbeeld begroting

De retailer stelt voor het komende jaar een exploitatiebegroting op.

Budget

De begroting wordt beoordeeld door de verantwoordelijke persoon (meestal de eigenaar). Als die de begroting goedkeurt, dan noemen we die begroting een **budget**. Vanaf dat moment is er voor het personeel een verplichting om ervoor te zorgen dat dit budget gehaald wordt. De gebudgetteerde opbrengsten moeten behaald worden en de kosten mogen niet overschreden worden.

Voorbeeld budget

Het hoofdkantoor van ICI PARIS XL heeft voor een filiaal een personeelsbudget van € 9.850 per maand vastgesteld. De retailmanager blijft binnen dit budget als hij per maand niet meer dan € 9.850 aan lonen en andere personeelskosten uitgeeft.

Budgetteren

Een budget is er niet alleen om de kosten te beheersen: het is ook een manier om de organisatie te informeren en te sturen. Daarmee is het budget ook een communicatiemiddel. De verantwoordelijke persoon geeft via het budget aan welke doelstellingen gehaald moeten worden, bijvoorbeeld een omzet die minimaal behaald moet worden en een kostenbudget dat niet overschreden mag worden.

Bij het opstellen van een budget stel je vooraf vast hoe hoog bepaalde kosten mogen zijn. Je spreekt dan van **budgetteren**.

Bij budgetteren houd je rekening met:

- historische financiële gegevens
- (financiële) doelen
- marktomstandigheden
- wijzigingen in het bedrijfsbeleid.