ZONE COLLEGE

**Gemaakt door:**

Begroten & Budgetteren

Zone College

Reader B&B

Inhoudsopgave

[[1 Beginbalans 3](#_Toc384039381)](#_Toc401822296)

[[1.1 Investeringsbegroting 3](#_Toc384039381)](#_Toc401822297)

[[1.2 Financieringsbegroting 3](#_Toc384039381)](#_Toc401822298)

[[2 Exploitatiebegroting 9](#_Toc384039381)](#_Toc401822299)

[[2.1 Onderdelen exploitatiebegroting 9](#_Toc384039381)](#_Toc401822300)

[[2.2 Consumentenomzet en btw 9](#_Toc384039381)](#_Toc401822301)

[[2.3 Netto-omzet 10](#_Toc384039381)](#_Toc401822302)

[[2.4 Inkoopwaarde van de omzet en brutowinst 10](#_Toc384039381)](#_Toc401822303)

[[2.5 Exploitatiekosten 10](#_Toc384039381)](#_Toc401822304)

[[2.6 Bedrijfsresultaat 11](#_Toc384039381)](#_Toc401822305)

[[2.7 Nettowinst 11](#_Toc384039381)](#_Toc401822306)

[[2.8 Begrippen en voorbeeld exploitatiebegroting 12](#_Toc384039381)](#_Toc401822307)

[[3 Winst voor de ondernemer 15](#_Toc384039381)](#_Toc401822308)

[[3.1 Economisch resultaat 15](#_Toc384039381)](#_Toc401822309)

[[4 Liquiditeitsbegroting 18](#_Toc384039381)](#_Toc401822310)

[[4.1 Stappenplan liquiditeitsbegroting 19](#_Toc384039381)](#_Toc401822311)

[[5 Constante en variabele kosten 20](#_Toc384039381)](#_Toc401822312)

[[5.1 Constante kosten 20](#_Toc384039381)](#_Toc401822313)

[[5.2 Variabele kosten 22](#_Toc384039381)](#_Toc401822314)

[[5.2.1 Proportioneel variabele kosten 22](#_Toc384039381)](#_Toc401822315)

[[5.3 Indirecte kosten 22](#_Toc384039381)](#_Toc401822316)

[[5.3.1 Directe kosten 22](#_Toc384039381)](#_Toc401822317)

[[5.3.2 Indirecte kosten 23](#_Toc384039381)](#_Toc401822318)

[[5.4 Kostprijs 25](#_Toc384039381)](#_Toc401822319)

[[6 Afschrijvingen 29](#_Toc384039381)](#_Toc401822320)

[[6.1 Slijtage en levensduur 29](#_Toc384039381)](#_Toc401822321)

[[6.2 Afschrijvingsmethode 30](#_Toc384039381)](#_Toc401822322)

[[6.2.1 Afschrijven per jaar met een vast percentage van de aanschafprijs 30](#_Toc384039381)](#_Toc401822323)

[[6.2.2 Afschrijven per jaar met een vast percentage van de boekwaarde 31](#_Toc384039381)](#_Toc401822324)

[[6.2.3 Afschrijven op basis van de vervangingswaarde 32](#_Toc384039381)](#_Toc401822325)

[[6.3 Regelgeving afschrijven 32](#_Toc384039381)](#_Toc401822327)

[[6.4 Complementaire kosten 33](#_Toc384039381)](#_Toc401822328)

[[7 Begroten van de omzet 37](#_Toc384039381)](#_Toc401822329)

[[7.1 omzetbegroting 37](#_Toc384039381)](#_Toc401822330)

[[7.2 Bedrijfsvergelijkingen 38](#_Toc384039381)](#_Toc401822331)

[[7.3 Omzetbegroting vanuit de historie 39](#_Toc384039381)](#_Toc401822332)

[[7.4 Break-even-omzet 40](#_Toc384039381)](#_Toc401822333)

[[7.5 Break-even-omzet van een artikel 41](#_Toc384039381)](#_Toc401822334)

[[7.6 Doelen break-even-omzet 42](#_Toc384039381)](#_Toc401822335)

[[8 Budgetteren 46](#_Toc384039381)](#_Toc401822336)

[[8.1 Functies budgetten 46](#_Toc384039381)](#_Toc401822337)

[[8.2 Soorten budgetten 46](#_Toc384039381)](#_Toc401822338)

[[8.2.1 Masterbudget 47](#_Toc384039381)](#_Toc401822339)

[[8.2.2 Omzetbudget 47](#_Toc384039381)](#_Toc401822340)

[[8.2.3 Kostenbudget 47](#_Toc384039381)](#_Toc401822341)

[[8.2.4 Investeringsbudget 47](#_Toc384039381)](#_Toc401822342)

[[8.2.5 Liquiditeitsbudget 48](#_Toc384039381)](#_Toc401822343)

[[8.2.6 Btw-budget 48](#_Toc384039381)](#_Toc401822344)

[[8.2.7 Exploitatiebudget 48](#_Toc384039381)](#_Toc401822345)

[[8.3 Beoordeling van de totale exploitatie 49](#_Toc384039381)](#_Toc401822346)

[[8.3.1 Beoordeling op hoofdlijnen 49](#_Toc384039381)](#_Toc401822347)

[[8.3.2 Beoordeling in detail 51](#_Toc384039381)](#_Toc401822348)

# 1 Beginbalans

De beginbalans bestaat uit de investeringsbegroting en de financieringsbegroting.

## Investeringsbegroting

Voor iedere ondernemer is het van belang dat hij een investeringsbegroting kan maken. Een investeringsbegroting is een overzicht van alle investeringen die *je* moet doen om je (nieuwe) onderneming te kunnen laten functioneren. Aan de hand van de investeringsbegroting stel je vervolgens een financieringsplan op. Pas als je alle investeringen op de investeringsbegroting kunt financieren, ontstaat de mogelijkheid om daadwerkelijk te gaan ondernemen.

## Financieringsbegroting

Iedere ondernemer moet bij een investeringsbegroting ook een financieringsplan kunnen opstellen. Pas als hij voor alle posten van de investeringsbegroting de juiste financiering vindt, kan hij daadwerkelijk gaan ondernemen.

**OPDRACHTEN**

**Financieren van een Onderneming**

Stel met behulp van de gegevens hierna een openingsbalans.

Banklening € 150.000.

Kas € 2.600.

Pand € 160.000.

Crediteuren € 37.000.

Goederenvoorraad € 184.000.

Inventaris € 170.000.

Familielening € 160.000.

Het eigen vermogen is de restpost: hiermee breng je de balans in evenwicht.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ACTIVA** | | **PASSIVA** | |
| Vast activa |  | Eigen Vermogen |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Vlottende Activa |  | Lang vreemd vermogen |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Liquide middelen |  | Kort vreemd vermogen |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Totale investering** |  | **Totale financiering** |  |

Leg uit wat er bedoeld wordt met de gouden balansregel.

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

**Uitvoering**

In deze opdracht ga je aan de hand van een gegeven investeringsbegroting een financieringsplan maken voor Leon Bakker. Vervolgens stel je op basis van de investeringsbegroting en het financieringsplan de openingsbalans op.

1. Lees de hele situatie een keer goed door.

*Situatie:* Leem *Bakker*

Leon Bakker droomt al jaren van een eigen zaak. Hij heeft twintig jaar ervaring als inkoper van een groothandel. Hij heeft een brede vakkennis en weet alles van hengelsportartikelen, huisdiervoeders en hobbygereedschap (voor huis en tuin).

Leons interesse wordt gewekt door een advertentie in de plaatselijke makelaarskrant met de woorden 'per direct te huur'. Hij zal in dat geval meteen aan de slag kunnen.

Dat is wel heel interessant. Hij neemt contact op met de makelaar en kijkt ter plaatse rond. Daarna meldt hij zich als gegadigde. Vervolgens neemt hij verschillende details door met een bevriende bouwkundige en slaat aan het rekenen.

Als hij kort daarna contact heeft met de verhuurder, bespreekt hij met hem de resultaten van het bouwkundige onderzoek. Er is duidelijk sprake van achterstallig onderhoud. Bovendien is de vloer niet vlak en is de elektrische installatie verouderd. De huidige inventaris is voor Leon onbruikbaar.

De verhuurder heeft nog geen andere gegadigde en is bereid voor eigen rekening een aantal verbeteringen uit te voeren. Daardoor zullen de overige verbouwingskosten, die voor rekening van Leon komen, te overzien zijn. Aan het voorstel van de verhuurder zijn echter wel een paar voorwaarden verbonden:

Leon moet drie maanden huur vooruitbetalen.

De huurtermijn gaat onmiddellijk na oplevering in.

Leon moet voor een periode van vijf jaar huren, met een optie van nog eens vijf jaar.

Leon maakt de volgende investeringsbegroting:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **investeringsbegroting** | |  | |
| Vaste activa | | Verbouwing Inventaris  Computersysteem en pinautomaat | | € 7.500,00  € 35.000,00  € 2.500,00 |
| Vlottende activa | | Voorraad Borgstelling huur  Verpakkingsmateriaal Voorfinanciering BTW | | € 90.000,00  € 21.000,00  € 1.000,00  € 32.000,00 |
| Liquide middelen | | Bank Kas | | € 5.000,00  € 5.000,00 |
| Overig | | Openingskasten Levensonderhoud vier maanden | | € 10.000,00  € 10.000,00 |
|  | | Totaal | | € 219.000,00 |

Leon denkt dus dat hij in totaal € 219.000,00 moet investeren. Daarvoor zoekt hij financiering. Hij praat met familie, met leveranciers, met een accountant en met de bank.

Hij heeft met de verhuurder afgesproken om binnen twee weken te laten weten of hij de financiering rond krijgt of niet. In deze twee weken zet hij de volgende financieringsmogelijkheden op een rij:

Hij kan uit zijn eigen spaargelden € 60.000,00 inbrengen. Nu ontvangt hij hierover 3% rente per jaar.

Zijn vader is bereid hem een achtergestelde lening van € 30.000,00 te geven, terug te betalen in veertig maanden vanaf 1 januari 20 12, inclusief een rente van 4% per jaar over het openstaande bedrag.

Zijn huidige werkgever (groothandel A) is bereid om hem een aantal zekere omzetmakers (I /3 van de voorraad) te leveren met een betalingstermijn van maximaal zestig dagen. Leon rekent op een maandelijkse levering van €30.000,00.

De bank wil een rekening-courantkrediet verschaffen tot maximaal hetzelfde bedrag als het bedrag dat Leon zelf inbrengt. De rente bedraagt 6% per jaar. Leon kan nu (als werknemer met een vaste baan en een bruto-inkomen van

€ 3.900,00 per maand) zijn spaargelden verhogen door een persoonlijke of onderhandse lening van maximaal € 50.000,00 af te sluiten. Daarvoor betaalt hij een jaarlijkse rente van 15%. Leon wil van deze lening slechts gebruikmaken tot het bedrag hij daadwerkelijk nodig heeft.

Leon komt tot de conclusie dat hij in staat is om de financiën rond te krijgen. Hij vraagt nog advies aan een accountant en deze is bereid een passend financieringsplan voor hem te maken. Daarna neemt Leon weer contact op met de financiers en checkt nogmaals of zijn plannen ook werkelijk kloppen.

De bank vraagt om een uitgebreid ondernemingsplan waarin een exploitatiebegroting voor de eerste drie jaar is opgenomen Leon maakt dit plan samen met zijn accountant. De accountant rekent voor zijn werkzaamheden in totaal € 6.000,00. Dit bedrag moet Leon nog toevoegen aan zijn investeringsbegroting.

Dan is de weg vrij voor Leon. Eerst heeft hij nog wel een moeilijk gesprek met Jan de Voorn. Deze is teleurgesteld, maar wenst hem toch veel succes. Leon meldt op 2 april aan de verhuurder dat hij met ingang van 1 juli het pand Dorpstraat 6 wil huren. Er wordt een huurovereenkomst getekend en de verhuurder laat de afgesproken technische aanpassingen uitvoeren.

Leon zegt zijn baan op en gaat vanaf dat moment (net als de meeste ondernemers) meer dan vijftig uur per week werken.

Werk de volgende opdrachten uit.

1. Wat valt je op aan de investeringsbegroting van Leon? Leg je antwoord uit.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Stel het financieringsplan op. Zorg ervoor dat je kiest voor de voordeligste financiering.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Financieringsplan |  |  |
| Eigen vermogen  Spaargeld  Inbreng bedrijfsmiddelen |  |  |
| Langlopend vreemd vermogen Hypotheek bedrijfspand Borgstellingkrediet  Achtergestelde lening  Persoonlijke/onderhandse lening |  |  |
| Kortlopend vreemd vermogen  Rekening-courant Crediteuren\*  Overige |  |  |
| Totaal vermogen |  |  |

\* 1/3 van de levering is: 1/3 x €30.000 = €10.000 x 2 maanden (60 dagen)

1. Stel de openingsbalans van Leon Bakker op.

**Openingsbalans Leon Bakker**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Activa** |  | **Passiva** |  |
| ***Vaste activa*** |  | **Eigen vermogen** |  |
| **Verbouwingskosten** |  |  |  |
| **Inventaris** |  | ***Lang vreemd vermogen*** |  |
| **Computersysteem en pinautomaat** |  | **Achtergestelde lening** |  |
|  |  | **Persoonlijke/onderhandse lening** |  |
| ***Vlottende activa*** |  |  |  |
| **Voorraad Verpakkingsmateriaal** |  | ***Kort vreemd vermogen*** |  |
| **Voorfinanciering BTW Borgstelling** |  | **Crediteuren (leverancierskrediet)** |  |
| **huur Aanloop/opening** |  | **Rekening-courant** |  |
|  |  |  |  |
| ***Liquide middelen*** |  |  |  |
| **Bank** |  |  |  |
| **Kas** |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Totale investeringen** | **€ 219.000,00** | **Totale financiering** | **€219.000,00** |

# Exploitatiebegroting

Het runnen of **exploiteren** van een onderneming is gericht op continuïteit. De ondernemer wil dat het bedrijf over een aantal jaren nog bestaat.

Om te kunnen blijven bestaan, moet de onderneming voldoende nettowinst maken. In een exploitatiebegroting geeft de ondernemer weer welke netto-omzet en kosten hij in een bepaalde periode verwacht. Hierdoor krijgt hij zicht op de nettowinst die hij denkt te behalen.

## Onderdelen exploitatiebegroting

In een exploitatiebegroting zet je de begrote opbrengsten en kosten onder elkaar om te zien welke nettowinst je kunt verwachten. In de tabel zie je de verschillende stappen die je moet nemen om de nettowinst te berekenen. Tussen de netto-omzet en de nettowinst zit een (groot) verschil. Dit verschil bestaat uit de inkoopwaarde, de exploitatiekosten, en eventuele baten en lasten.

|  |
| --- |
| Exploitatiebegroting |
| Netto-omzet  Inkoopwaarde van de omzet -/- |
| = Brutowinst |
| Exploitatiekosten:   * Personeelskosten * Huisvestingskosten * Verkoopkosten * Overige kosten -/- |
| = Bedrijfsresultaat |
| Incidentele baten/lasten +/- |
| = Nettowinst |

## Consumentenomzet en btw

Het zal je opvallen dat de consumentenomzet en de btw niet in de exploitatiebegroting voorkomen. Dit vloeit voort uit het feit dat de btw voor een bedrijf geen waarde heeft. Een bedrijf ontvangt btw van klanten en draagt deze af aan de Belastingdienst, maar verdient daar niets aan.

Let op:

Hoewel de consumentenomzet en de btw feitelijk niet in een exploitatiebegroting horen, worden deze gegevens soms toch weergegeven. Ook in een opdracht is het mogelijk dat de consumentomzet en de btw in de exploitatiebegroting staan. Zolang je maar weet hoe je deze kunt berekenen, is dat geen probleem.

Om het overzicht compleet te maken, zie je hierna hoe de consumentenomzet en de btw zich verhouden tot de netto-omzet.

|  |
| --- |
| Consumentenomzet en btw |
| Consumentenomzet  Btw -/- |
| = Netto-omzet |

De **consumentenomzet of bruto-omzet** is het totaalbedrag van de verkopen.

Je berekent de consumentenomzet als volgt:

|  |
| --- |
| Formule consumentenomzet |
| Consumentenomzet = consumentenprijs x afzet |

De **consumentenprijs** is de prijs die de klant betaalt. Het aantal verkochte artikelen wordt de **afzet** genoemd.

In de consumentenomzet zit dus ook **btw** (belasting toegevoegde waarde) of **omzetbelasting.** Als je de btw van de consumentenomzet aftrekt, houd je de netto-omzet over.

## Netto-omzet

De **netto-omzet** is de omzet exclusief btw. In een exploitatiebegroting is de netto-omzet de omzet die het bedrijf verwacht te halen.

Om de netto-omzet zo goed mogelijk in te schatten, zul je het nodige onderzoek moeten doen.

## 2.4 Inkoopwaarde van de omzet en brutowinst

Het totaalbedrag aan inkoopprijzen heet de **inkoopwaarde van de omzet.**

Deze inkoopwaarde van de omzet wordt altijd exclusief btw weergegeven.

Wanneer je de inkoopwaarde van de netto-omzet aftrekt, blijft de brutowinst over. Dit is de winst waaruit nog geen kosten zijn betaald. Voor het voortbestaan van het bedrijf is het belangrijk dat de brutowinst groot genoeg is om de exploitatiekosten te dekken

## 2.5 Exploitatiekosten

Exploitatiekosten zijn alle kosten die je voor de bedrijfsvoering maakt.

Er zijn verschillende manieren om deze exploitatiekosten onder te verdelen

Een veelgebruikte indeling is een indeling naar de volgende kostensoorten:

personeelskosten

huisvestingskosten

verkoopkosten

overige kosten.

Wij maken hier ook gebruik van deze indeling. In het hoofdstuk Kosten wordt uitgebreid aandacht besteed aan de exploitatiekosten.

## 2.6 Bedrijfsresultaat

Als je de exploitatiekosten aftrekt van de brutowinst, houd je het bedrijfsresultaat over. Maar soms heeft de onderneming resultaten behaald die slechts incidenteel zijn en niet uit de normale bedrijfsvoering zijn voortgekomen. In dat geval verhogen de incidentele of bijzondere baten de nettowinst, of verlagen de incidentele of bijzondere lasten deze.

|  |
| --- |
| Voorbeelden van incidentele baten zijn:   * Ontvangen rente. * Boekwinst op verkoop duurzame bedrijfsmiddelen. * Subsidiegeld.   Voorbeelden van incidentele lasten zijn:   * Boekverlies op verkoop duurzame bedrijfsmiddelen. * Navordering op btw. |

|  |
| --- |
| Berekening bedrijfsresultaat en nettowinst |
| Bedrijfsresultaat  Incidentele baten (+) of lasten (-/-) |
| = Nettowinst |

Zijn er geen incidentele baten of lasten, dan is het bedrijfsresultaat hetzelfde als de nettowinst. Het bedrijfsresultaat voor een afdeling noem je het afdelingsresultaat.

## 2.7 Nettowinst

Als je de incidentele lasten en/of baten hebt verrekend met het bedrijfsresultaat, blijft de nettowinst over. Over de nettowinst moet nog belasting worden betaald. Is het saldo negatief, dan is er sprake van nettoverlies.

Let op:

Mocht er in een opdracht geen sprake zijn van incidentele baten en/of lasten en krijg je de vraag de nettowinst te berekenen, dan is de nettowinst gelijk aan het bedrijfsresultaat.

## 2.8 Begrippen en voorbeeld exploitatiebegroting

Je weet nu wat alle onderdelen van de exploitatiebegroting betekenen. Omdat je in de opdrachten verschillende begrippen kunt aantreffen, zie je hierna de synoniemen in een overzicht.

|  |  |
| --- | --- |
| Begrippen en hun synoniemen |  |
| Consumentenomzet | Bruto-omzet, omzet inclusief btw |
| Btw | Omzetbelasting, belasting toegevoegde waarde |
| Netto-omzet | Omzet exclusief btw |
| Inkoopwaarde van de omzet | IWO, inkoopwaarde |
| Brutowinst | Winst inclusief kosten; in procenten: bruto (winst)marge |
| Exploitatiekosten | Bedrijfskosten, kosten |
| Incidentele baten en/of lasten | Bijzondere baten/lasten |
| Nettowinst | Winst exclusief kosten, winst voor belastingen |

Als synoniem voor het begrip exploitatiekosten wordt weleens het begrip exploitatieoverzicht gebruikt. Let wel: een begroting is altijd op de toekomst gericht, een overzicht kan ook een terugblik zijn op een eerdere periode.

Tot slot zie je hier nog een voorbeeld van een exploitatiebegroting.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Exploitatiebegroting |  |  |
| Netto-omzet | € 300.000 |  |
| Inkoopwaarde van de omzet | € 180.000 | -/- |
| Brutowinst | € 120.000 |  |
| Exploitatiekosten   * Personeel * Huisvesting * Verkoopkosten * Overige kosten   Totaal exploitatiekosten | € 28.000  € 25.000  € 500  € 25.500  € 79.000 | +  -/- |
| Bedrijfsresultaat | €41.000 |  |
| +/- Incidentele baten/lasten | € 6.000 | + |
| Nettowinst | € 47.000 |  |

**Uitvoering**

Deze opdracht bestaat uit het invullen van twee exploitatiebegrotingen.

1. Je hebt de volgende gegevens:

Personeelskosten € 12.500,00

Huisvestingskosten € 4.500,00

Verkoopkosten € 2.200,00

Overige kosten € 6.250,00

Inkoopwaarde van de omzet € 30.000,00

Incidentele baten/lasten € 4.000,00

Het verwachte brutowinstpercentage is 50% van de netto-omzet.

Stel de exploitatiebegroting op. Vul alleen de witte vlakken in. Rond af op hele euro’s.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Exploitatiebegroting | € | € |
| Netto-omzet |  |  |
| Inkoopwaarde van de omzet -/- |  |  |
| Brutowinst |  |  |
| Exploitatiekosten |  |  |
| Personeelskosten |  |  |
| Huisvestingskosten |  |  |
| Verkoopkosten |  |  |
| Overige kosten |  |  |
| Totaal exploitatiekosten (-/-) |  |  |
| Bedrijfsresultaat |  |  |
| +/- Incidentele baten/lasten |  |  |
| Nettowinst |  |  |

1. Je hebt de volgende gegevens:

Personeelskosten € 624.000,00

Huisvestingskosten € 245.000,00

Verkoopkosten € 110.000,00

Overige kosten € 260.000,00

Netto-omzet € 8.350.000,00

Inkoopwaarde van de omzet € 6.500.000,00

Stel de exploitatiebegroting op. Vul alleen de witte vlakken in. Rond af op hele euro’s.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Exploitatiebegroting | € | € |
| Netto-omzet |  |  |
| Inkoopwaarde van de omzet -/- |  |  |
| Brutowinst |  |  |
| Exploitatiekosten |  |  |
| Personeelskosten |  |  |
| Huisvestingskosten |  |  |
| Verkoopkosten |  |  |
| Overige kosten |  |  |
| Totaal exploitatiekosten -/- |  |  |
| Bedrijfsresultaat |  |  |
| +/- Incidentele baten/lasten |  |  |
| Nettowinst |  |  |

# Winst voor de ondernemer

In het hoofdstuk “Exploitatiebegroting” heb je gezien hoe je vanuit de netto-omzet de nettowinst kunt berekenen. Een filiaalmanager of teamleider kan uit deze gegevens afleiden hoe het bedrijf ervoor staat.

Voor de ondernemer is het niet voldoende om te weten hoe hoog de nettowinst is. Voor hem is het van belang dat zijn inspanningen voldoende resultaat opleveren. Om dat na te gaan, berekent hij het economisch resultaat.

In dit hoofdstuk komt aan bod hoe de ondernemer beloond wordt voor zijn activiteiten en voor het ondernemersrisico dat hij loopt. Daarbij komt onder meer ter sprake wat het verschil is tussen bedrijfseconomische winst en fiscale winst.

Ten slotte besteden we aandacht aan de beschikbaarheid van exploitatiegegevens. Deze gegevens kunnen immers dienen als informatiebron bij het opstellen van een ondernemingsplan. Daarnaast zijn ze bruikbaar bij het vergelijken van het eigen bedrijf met andere ondernemingen.

## Economisch resultaat

Het economisch resultaat is het bedrag dat van de nettowinst overblijft als deze is verminderd met een waardering voor het loon van de ondernemer en een waardering voor de interest van het geld dat hij ter beschikking heeft gesteld. Het economisch resultaat wordt ook wel bedrijfseconomische winst of ondernemerswinst genoemd.

Gewaardeerd loon is het loon dat de ondernemer (en ieder meewerkend familielid) zou verdienen als hij voor het aantal in zijn bedrijf gewerkte uren een reëel salaris zou ontvangen.

Gewaardeerde interest is de rentevergoeding die de ondernemer zou hebben ontvangen als hij zijn eigen geld op de bank had laten staan of had belegd in plaats van het te investeren in zijn bedrijf. De gewaardeerde interest wordt ook wel de rente over het eigen vermogen genoemd.

Je kunt het economisch resultaat opvatten als 'extra' beloning boven gewaardeerd loon en gewaardeerde interest, die de ondernemer verdient voor het risico dat hij loopt met zijn onderneming. Is het economisch resultaat echter negatief, dan gaat dit direct ten koste van het eigen vermogen van de onderneming.

Je berekent het economisch resultaat als volgt:

|  |  |
| --- | --- |
| Berekening economisch resultaat |  |
| Nettowinst |  |
| Gewaardeerd loon | -/- |
| = Opbrengst eigen vermogen |  |
| Gewaardeerde interest | -/- |
| = Economisch resultaat |  |

Met de berekening van het economisch resultaat kunnen we de exploitatiebegroting uit het hoofdstuk “Exploitatiebegroting” aanvullen.

**Uitvoering**

Hans is eigenaar van een bouwmarkt. De volgende gegevens van de winkel zijn bekend:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Exploitatieresultaat jaar 1 en exploitatiebegroting jaar 2 | | | |
|  | **Resultaat jaar 1** | **Begroting jaar 2** | **HBD-indeling** |
| Netto-omzet | € 8.235.000 | € |  |
| Inkoopwaarde omzet | € 5.352.750 | € |  |
| Brutowinst | € 2.882.250 | € |  |
| |  | | --- | | Exploitatiekosten | | Huur pand | | Loonkosten personeel | | Gas, water en elektra | | Telefoonkosten | | Kosten pinautomaat | | Afschrijving inrichting | | Kosten abonnementen | | Schoonmaakkosten | | Kosten bedrijfskleding | | Verzekeringen | | Lokale belastingen | | Advertentiekosten | | Administratiekosten | | Rente leningen | | Bankkosten | | Overige kosten | | |  | | --- | |  | | € 382.000 | | € 1.323.800 | | € 32.900 | | € 4.900 | | € 8.200 | | € 32.000 | | € 1.200 | | € 11.200 | | € 3.800 | | € 16.100 | | € 7.100 | | € 40.700 | | € 18.500 | | € 19.000 | | € 8.100 | | € 81.700 | | |  | | --- | |  | | € | | € | | € | | € | | € | | € | | € | | € | | € | | € | | € | | € | | € | | € | | € | | € | | |  | | --- | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Totale exploitatiekosten | € 1.991.200 | € |  |
| Bedrijfsresultaat | € 891.050 | € |  |
| Incidentele baten/lasten | n.v.t. | € |  |
| Nettowinst | € 891.050 | € |  |
| Gewaardeerd loon | € 60.000 | € |  |
| Opbrengst eigen vermogen | € 831.050 | € |  |
| Gewaardeerde interest | € 18.000 | € |  |
| Economisch resultaat | € 813.050 | € |  |

1. Stel de exploitatiebegroting voor jaar 2 op en reken de nettowinst uit. Zet eventueel de gegevens van jaar 1 in een Excel-bestand en maak de berekeningen voor jaar 2 in het bestand.

Houd rekening met de volgende gegevens:

De loonkosten zullen in jaar 2 stijgen met 4% ten opzichte van jaar 1.

De huurkosten en de afschrijvingslasten blijven gelijk.

De rentestijging op de leningen in jaar 2 ten opzichte van jaar 1 is begroot op € 200,00.

De inkoopwaarde van de omzet is begroot op € 5.550.000,00.

Hans wil het brutowinstpercentage gelijk houden aan dat van jaar 2.

Alle andere kostenstijgingen worden begroot op 10% ten opzichte van jaar 1.

De verkoop van een afgeschreven bedrijfsmiddel levert een incidentele baat op van

€ 1.500,00.

Bereken eveneens het economische resultaat:

Het gewaardeerde loon stijgt met 2%.

Voor de gewaardeerde interest wordt een percentage van 2,5% berekend over het eigen vermogen van € 900.000,00.

1. Het HBD onderscheidt slechts vier groepen exploitatiekosten: personeelskosten (P), huisvestingskosten (H), verkoopkosten (V) en overige kosten (O). Verdeel de exploitatiekosten uit de tabel over de vier genoemde groepen. Vul in de kolom HBD-indeling bij de exploitatiekosten per kostenpost een letter in. Ook hier is het handig om dit te verwerken in het Excel-bestand.

# Liquiditeitsbegroting

Is een overzicht van de verwachte ontvangsten en de verwachte uitgaven in een bepaalde periode. Lijkt op het eerste gezicht op de exploitatiebegroting.

Doel: inzicht geven in de tekorten en overschotten voor het komende jaar.

In geval van tekorten kan de onderneming tijdig bij een bank een rekening-courantkrediet aanvragen.

**Aandachtspunten:**

* Houd rekening met betaaltermijnen van klanten die op rekening betalen. Gemiddeld duurt het 45 dagen voordat iemand zijn rekening betaalt.
* Denk ook aan vakanties: als je bedrijf in de vakantieperiode dichtgaat, dan heb je in die periode geen opdrachten.
* Sommige betalingen zijn periodiek en kun je niet uitstellen. Bijvoorbeeld belastingen, huur, telefoonkosten en lonen.
* Zorg dat de bedragen inclusief btw zijn (op de exploitatiebegroting zijn bedragen juist exclusief btw).

Welke verschillen zijn er tussen de liquiditeitsbegroting en de exploitatiebegroting?

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

## Stappenplan liquiditeitsbegroting

* **Stap 1:** Bepaal je beginsaldo per 1 januari.
* **Stap 2:** Zet op een rij welke inkomsten en uitgaven je in elke maand verwacht.
* **Stap 3:**Stel vast of er in een bepaalde maand een overschot of tekort is.
* **Stap 4:**Pas daarna de begroting aan om tekorten weg te werken.

**Voorbeeld Liquiditeitsbegroting**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Onderdeel** | **Bedrag**  **januari** | **Omschrijving** |
| **Banksaldo begin** | **-20.000** | Dit is het saldo op uw bankafschrift aan het begin van de maand. |
| Ontvangsten: |  |  |
| Verkoop | 10.000 | Dit verwacht u te ontvangen uit uw verkoop. |
| Btw op verkoop | 2.000 | Te ontvangen btw uit de verkoop. |
| Overige ontvangsten |  |  |
| **Totaal ontvangsten** | **12.000** |  |
| Betalingen: |  |  |
| Inkoop | -3.000 | Het bedrag waarvoor u deze maand hebt ingekocht. |
| Btw op inkopen en kosten | -700 | Het btw-bedrag dat u betaald heeft over uw inkopen. |
| Nettolonen en salarissen |  | Eventuele personeelskosten deze maand. |
| Afdracht premies en sociale lasten |  |  |
| Afdracht btw | -1.300 | Betaling van btw aan Belastingdienst. |
| Huur, gas, licht, water, stroom | -1.000 |  |
| Rente | -350 | Rente en kosten bank. Over het algemeen berekent u deze per kwartaal. |
| Aflossingen | -300 | Deze betaalt u meestal per maand. |
| Privé-opnamen | -2.000 | Uw privé-opnamen (uw 'salaris'). |
| Overige uitgaven | -200 | Bijvoorbeeld waterschapslasten. |
| **Af: Totaal betalingen** | **-8.850** |  |
|  |  |  |
| **Banksaldo einde periode (= beginsaldo+ontvangsten-betalingen)** | **-16.850** |  |
| *Negatief saldo betekent dat u (extra) bankkrediet nodig heeft!* |  | *In dit voorbeeld heeft u meer ontvangen dan uitgegeven. U staat dus aan het eind van de maand minder rood.* |

# Constante en variabele kosten

Een bedrijf heeft te maken met kosten die afhankelijk zijn van netto-omzet en kosten die niet afhankelijk zijn van de netto-omzet. Amen vormen deze de totalen kosten (T).

## Constante kosten

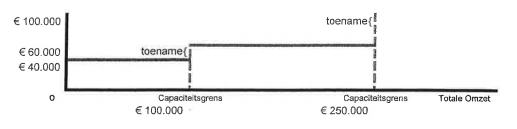
Kosten die niet afhankelijk zijn van de omzet zijn constante kosten. Je spreekt ook wel van vaste kosten. Het gaat om kosten die binnen een gegeven periode op korte termijn hetzelfde blijven, zoals huisvestingskosten, afschrijvingskosten, rentekosten en personeelskosten van het vaste personeel. Je noemt deze kosten ook wel capaciteitskosten.

Het totaal van deze kosten is binnen zekere grenzen niet afhankelijk van de werkelijke bedrijfsdrukte. De bedrijfsdrukte is de mate waarin een onderneming gebruikmaakt van de beschikbare capaciteit.

De bedrijfsdrukte voor een winkel blijkt uit de hoogte van de netto-omzet.

Als de netto-omzet toeneemt, blijven de constante kosten gelijk totdat de capaciteitsgrens is bereikt. De capaciteitsgrens is de maximale omzet die je met de inzet van alle beschikbare bedrijfsmiddelen en personeel kunt bereiken. Als die grens is bereikt, moet er worden uitgebreid met bijvoorbeeld bedrijfsruimte en personeel. In dat geval nemen de constante kosten sprongsgewijs toe. De hoogte van de toename van deze kosten hangt af van de grootte van de uitbreiding.

Onderstaande grafiek geeft een mogelijk verloop aan van de totale constante kosten in een onderneming:



Een hovenier heeft zoveel werk dat er een tweede medewerker bij moet komen. Voor het hoveniersbedrijf nemen de personeelskosten dan met een sprong toe. Na deze verandering blijven de personeelskosten voor een bepaalde periode constant, totdat opnieuw een capaciteitsgrens wordt bereikt.

Omdat je altijd constante kosten hebt, zul je bij het opstellen van een budget rekening moeten houden met die kosten.

Aan het begin van een jaar budgetteer je de netto-omzet (N), de omzet die je wilt of verwacht te gaan behalen. Tevens weet je, met een grote mate van zekerheid, welke totale constante kosten (C) je gaat maken. Immers, je weet vooraf grotendeels wat je aan huisvestingskosten, personeelskosten, rentekosten en afschrijvingskasten kwijt bent.

Het is zinvol om te berekenen hoeveel je per € I, - netto-omzet moet doorberekenen om de constante kosten te dekken. Daarvoor kun je de volgende formule gebruiken:

|  |  |
| --- | --- |
| Berekening doorberekening constante kosten |  |
| C = doorberekening constante kosten per € 1,- omzet (c)  N |  |

C = Constante kosten

N= netto-omzet

c = doorberekening constante kosten

Begrote totale constante kosten: € 60.000,-

Begrote totale netto-omzet: € 250.000,-

Per € 1,- omzet verdien je terug: 60.000 = € 0,24 250.000

Een **bezettingsresultaat** is het verschil tussen de totale constante kosten in een periode en de in de prijs van de verkochte producten opgenomen constante kosten. De hoogte van dat resultaat wordt bepaald door de grootte van de werkelijke netto-omzet. Als de werkelijke netto-omzet hoger is dan van tevoren is begroot, dan spreek je van een **bezettingswinst.** Als de werkelijke omzet lager is dan de begrote omzet, spreek je van een **bezettingsverlies.**

|  |  |
| --- | --- |
| Berekening bezettingsresultaat |  |
| Bezettingsresultaat = (W – N) \* c |  |

W = Netto-omzet

N = begrote netto-omzet

c = doorberekening constante kosten

Kijk nog eens naar het vorige voorbeeld.

Stel dat aan het einde van het jaar blijkt dat de werkelijke totale netto-omzet (W) in dat jaar is geweest: € 285.525 x € 0.24 = € 68.526,-

Dat is € 8.526,- meer dn dat je van tevoren begroot had om de constante kosten te dekken. Dit resultaat noemen we een positief bezettingsresultaat.

Let op: de doorberekening van de constante kosten is afkomstig uit de massaproductie van fabrieksartikelen. Hier is heel duidelijk een normale capaciteit en een capaciteitsgrens aan te geven, bijvoorbeeld omdat een machine maar een bepaald aantal per uur kan produceren. In veel branches is de 'normale' productie niet zo eenvoudig vast te stellen.

Als je bedenkt dat het ene artikel meer handelingen vraagt (denk aan: ompakken, verzorgen, advies geven) dan het andere, begrijp je dat deze formule slechts rekenkundig van belang is.

## Variabele kosten

Variabele kosten zijn kosten die samenhangen met de netto-omzet. Voorbeelden van variabele kosten zijn de inkoopprijs van de verkochte artikelen en loonkosten van medewerkers die in drukke tijden worden opgeroepen. De totale variabele kosten kun je vaststellen wanneer het jaar voorbij is. Immers, dan pas weet je de werkelijke netto-omzet.

De totale variabele kosten duid je aan met hoofdletter V. De variabele kosten per € I, - netto-omzet kun je berekenen door de totale variabele kosten te delen door de werkelijke omzet.

|  |  |
| --- | --- |
| Berekening variabele kosten |  |
| V = variabele kosten per € 1,- netto-omzet  W |  |

V = variabele kosten

W = werkelijke netto-omzet

In een onderneming zijn de variabele kosten € 30.000,-. De werkelijke netto-omzet is € 270.000,-. De variabele kosten per € 1,- netto-omzet zijn 30.000 = 0,11.

270.000

Sommige variabele kosten nemen toe naarmate je meer verkoopt, andere worden juist relatief minder Variabele kosten kunnen op twee manieren mee veranderen met de omzet of productie:

* Proportioneel
* niet-proportioneel.

### Proportioneel variabele kosten

Als de kosten evenredig met de netto-omzet dalen of stijgen, is er sprake van proportioneel variabele kosten. Deze kosten noem je om die reden ook wel **lineaire kosten.** Als bijvoorbeeld de totale omzet met 12% stijgt, nemen de totale variabele kosten ook toe met 12%. De variabele kosten per € I, - omzet of per product blijven gelijk. We zeggen dan ook wel dat de totale variabele kosten recht-evenredig stijgen met de totale omzet of totale productie.

## Indirecte kosten

De derde manier om kosten op te delen is in directe en indirecte kosten.

### Directe kosten

Directe kosten zijn kosten die direct te maken hebben met een bepaald product of een afdeling. Deze kun je direct doorberekenen aan dat product of die afdeling. Voorbeelden hiervan zijn de inkoopprijzen van op de afdeling verkochte producten en afschrijvingskasten van bedrijfsmiddelen die een bepaalde afdeling gebruikt.

Wanneer bijvoorbeeld een verkoper in een groothandel verantwoordelijk is voor de drankenafdeling en een verkoper voor de multimedia, kun je de personeelskosten van de verkoper doorberekenen aan de afdeling dranken en die van de andere verkoper aan de afdeling multimedia.

### 5.3.2 Indirecte kosten

Indirecte kosten staan niet direct in verband met een bepaald product of een afdeling. Indirecte kosten zijn dus kosten die niet exact per product of afdeling te bepalen zijn. Voorbeelden hiervan zijn energiekosten, etaleerkosten, administratiekosten, verkoopkosten en onderhoudskosten.

De kosten van het eigen parkeerterrein van een kledingzaak zijn indirecte kosten, omdat zowel de klanten van de afdeling herenmode als die van de afdeling damesmode daarvan gebruikmaken.

Ook de indirecte kosten moet je toerekenen aan een product of afdeling. Je kunt hiervoor gebruikmaken van de:

* Primitieve opslagmethode
* Verfijnde opslagmethode

**Primitieve opslagmethode**

Bij deze methode druk je de totale indirecte kosten uit in een percentage van de directe kosten.

|  |  |
| --- | --- |
| Berekening primitieve opslagmethode |  |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Opslagpercentage indirecte kosten:** | **Totale indirecte kosten** | **X100%** | | **totale directe kosten** | |  |

|  |
| --- |
| In een bedrijf zijn de directe kosten op te delen in:  Directe inkoopkosten € 180.000  Directe loonkosten € 44.000 +  Totale directe kosten € 224.000  De indirecte kosten zijn als volgt opgedeeld:  Indirecte inkoopkosten € 27.000  Indirecte loonkosten € 22.000  Indirecte overige kosten € 33.600 +  Totale indirecte kosten € 82.600  De opslagpercentages per kostensoort zijn:  Indirecte inkoopkosten x 100 = 27.000 x 100 = 15%  Directe inkoopkosten 180.000  Indirecte loonkosten x 100 = 22.000 x 100 = 50%  Directe loonkosten 44.000  Indirecte overige kosten x 100 = 33.600 x 100 = 15%  Totale directe kosten 224.000  Nu de opslagpercentages per kostensoort uitgesplitst zijn, kan aan de hand daarvan per artikel de kostprijs worden berekend.  Van een artikel zijn de totale directe kosten € 2,-; deze bestaan uit: - directe inkoopkosten € 1,20 - directe loonkosten € 0,80  Het opslagpercentage indirecte inkoopkosten: 15% x 1,20 = € 0,18 Het opslagpercentage indirecte loonkosten: 50% x 0,80 = € 0,40 Het opslagpercentage indirecte overige kosten: 15% x 2,00 = € 0,88 |

### Kostprijs

We spreken dus van de verfijnde opslagmethode waarbij meerdere opslagpercentages van de indirecte kosten worden gebruikt om de kostprijs van een product te berekenen. De kostprijs is de som van de totale kosten per product.

Een kostprijs op basis van directe en indirecte kosten kun je berekenen:

|  |  |
| --- | --- |
| Berekening kostprijs |  |
| Inkoopprijs (directe kosten)  Directe kosten +  Indirecte kosten + |  |
| = Kostprijs |  |

De inkoopprijs van een artikel is € 150,-. Andere directe kosten zijn € 15,-. De opslag voor indirecte kosten is € 25,-. De kostprijs is € 190,-

In de handel wordt steeds minder gewerkt met het begrip kostprijs. Reden daarvoor is dat prijzen meestal worden vastgesteld door commerciële organisaties waar de onderneming bij is aangesloten.

**Uitvoering**

1. Waarom noem je constante kosten ook wel capaciteitskosten?

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. In een winkel is een derving begroot van € 8.500,00. Zijn deze kosten variabel of constant? Leg je antwoord uit?

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Leg uit waarom de inkoopwaarde van de omzet variabel is.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bij een bedrijf zijn de constante kosten € 200.000,-
2. Bereken de constante kosten per artikel bij een afzet van 20.000 stuks.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken de constante kosten per artikel bij een afzet van 50.000 stuks.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken de constante kosten per artikel bij een afzet van 100.000 stuks.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. a. een winkel heeft per artikel € 2,50 aan variabele kosten. De afzet per jaar is 4.000 stuks. Bereken de totale variabele kosten.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

b. de afzet van het artikel neemt toe met 25%. Bereken de totale variabele kosten opnieuw.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bij een bedrijf zijn de variabele kosten per artikel € 30,00.
2. Bereken de totale variabele kosten bij een afzet van 5.000 stuks.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken de totale variabele kosten bij een afzet van 1.200 stuks.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken de totale variabele kosten bij een afzet van 2.650 stuks

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken de totale variabele kosten bij een afzet van 5.933 stuks.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bij een onderneming bedragen de variabele kosten € 40,00 per artikel. De constante kosten bedragen € 200.000,00 per jaar.
2. Bereken de totale kosten bij een afzet van 25.000 artikelen.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken de totale kosten per artikel bij een afzet van 25.000 stuks.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken de totale kosten bij een afzet van 50.000 artikelen.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken de totale kosten per artikel bij een afzet van 50.000 stuks.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bij een afzet van meet dan 100.000 stuks nemen de totale constante kosten toe met € 30.000,00. Geef hiervoor een verklaring en verduidelijk deze met een voorbeeld.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken de totale kosten bij een afzet van 110.000 artikelen.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken het opslagpercentage voor indirecte kosten volgens de primitieve opslagmethode. Zet het in de tabel.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Directe kosten | Indirecte kosten | Opslagpercentage |
| € 450.000,00 | € 150.000,00 |  |
| € 950.000,00 | € 300.000,00 |  |
| € 450.000,00 | € 220.000,00 |  |
| € 600.000,00 | € 120.000,00 |  |
| € 840.000,00 | € 200.000,00 |  |

1. Van een bloemen- en plantenhandel zijn de volgende gegevens bekend:

Inkoop planten € 114.000,-

Inkoop bloemen € 230.000,-

Directe loonkosten planten € 27.000,-

Directe loonkosten bloemen € 35.000,-

Indirecte kosten € 187.500,-

De indirecte kosten worden over de afdelingen bloemen en planten verdeeld in de verhouding 2:1. De indirecte kosten worden uitgedrukt in een percentage van de totale directe kosten van die afdeling.

Hoe groot is het opslagpercentage voor indirecte kosten voor de afdeling bloemen?

Kruis het juiste antwoord aan.

* A 231,48%
* B 47,17%
* C 54,82%

1. Een bedrijf hanteert de verfijnde opslagmethode. De kosten worden opgesplitst in inkoopkosten, loonkosten en overige kosten. Van het bedrijf zijn de volgende gegevens bekend:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Directe kosten | Indirecte kosten |
| Inkoop | € 800.000,00 | € 200.000,00 |
| Loon | € 900.000,00 | € 450.000,00 |
| Overig | n.v.t. | € 650.000,00 |

Van een drietal artikelen is de directe kosten bekend:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Artikel 1 | Artikel 2 | Artikel 3 |
| Inkoop | € 15,00 | € 35,00 | € 30,00 |
| Loon | € 5,00 | € 7,50 | € 5,00 |

Bereken de kostprijs van de artikelen.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

# Afschrijvingen

Onder de overige kosten vallen de afschrijvingskasten op duurzame bedrijfsmiddelen, complementaire kosten en de rentekosten. **Duurzame bedrijfsmiddelen** zijn middelen die je gedurende langere tijd kunt gebruiken. In een winkelbedrijf wordt geld geïnvesteerd in een winkelpand, winkelinventaris en bedrijfsauto's.

Deze bedrijfsmiddelen hebben een bepaalde gebruiksduur, meestal aangeduid als levensduur of omlooptijd. De **omlooptijd** is de periode tussen het tijdstip van een investering en het moment waarop die investering weer is terugverdiend. Je noemt de omlooptijd ook wel **Return On Investment (ROl).**

In de loop van de tijd treedt bij de duurzame bedrijfsmiddelen slijtage op. Ze worden minder waard door gebruik en veroudering. Jaarlijks (bijvoorbeeld op 1 januari) bepaal je de waarde van je bedrijfsmiddelen. Het verschil tussen die waardebepaling en de vorige waardering heet **waardevermindering.** Dit bedrag noem je een afschrijving.

Een **afschrijving** is het bedrag dat de waardevermindering van een bedrijfsmiddel in de loop van de tijd weergeeft, de aanschafkosten van een investering verdeelt over de gebruiksjaren en gebruikt wordt om verouderde bedrijfsmiddelen te vervangen.

## 6.1 Slijtage en levensduur

Bij de slijtage van bedrijfsmiddelen kun je onderscheid maken tussen technische en economische levensduur.

**Technische slijtage** ontstaat door intensief gebruik van de bedrijfsmiddelen. Als gevolg hiervan verminderen de prestaties van deze middelen. De periode dat een bedrijfsmiddel technisch gezien in staat is prestaties te leveren, noem je de **technische levensduur.**

Duurzame bedrijfsmiddelen worden in de loop van de tijd vanzelf ook economisch minder interessant. Een nieuw kassameubel biedt bijvoorbeeld meer mogelijkheden of een nieuw ontwikkeld koelmeubel is zuiniger in het gebruik. Je houdt daarom ook rekening met een economische levensduur. De **economische levensduur** is de periode waarin het economisch verantwoord is een bedrijfsmiddel te gebruiken. Economisch gezien is een bedrijfsmiddel versleten wanneer de kosten om het bedrijfsmiddel te kunnen blijven gebruiken hoger zijn dan de opbrengsten die ermee worden verkregen. Meestal is de economische levensduur korter dan de technische levensduur.

Omdat een bedrijf rekening moet houden met de economische waardedaling van de bedrijfsmiddelen, voert het deze jaarlijkse waardedaling op als afschrijvingsbedrag. De jaarlijkse afschrijvingskosten worden bepaald door:

* economische levensduur
* restwaarde van een duurzaam bedrijfsmiddel
* aanschafprijs
* methode van afschrijving.

De **restwaarde** is de (geschatte) waarde van een duurzaam bedrijfsmiddel na het beëindigen van de economische levensduur.

Meestal schrijf je af per jaar. Omdat je waarschijnlijk niet al je investeringen precies op 1 januari doet, moet je zelf beslissen hoe je de afschrijving over het eerste jaar wilt bepalen. Je kunt dit op de volgende manieren doen:

* Je gaat uit van het aantal hele maanden waarin je de beschikking hebt over het bedrijfsmiddel Schaf je een bedrijfsmiddel aan in april, dan schrijf je af vanaf 1 mei. Voor het eerste jaar reken je dan 8/12 van de jaarafschrijving.
* Je gaat uit van het aantal hele weken waarin je de beschikking hebt over het bedrijfsmiddel Schaf je een bedrijfsmiddel aan in week 17, dan schrijf

je af vanaf week 18. Je rekent in dat geval voor het eerste jaar 35/52 van de jaarafschrijving.

* Je gaat uit van het aantal hele dagen waarin je de beschikking hebt over het bedrijfsmiddel. Schaf je een bedrijfsmiddel aan op dag 140, dan schrijf je af vanaf dag 141. Je rekent dan voor het eerste jaar 225/365 van de jaarafschrijving.

## 6.2 Afschrijvingsmethode

Onder een afschrijvingsmethode verstaan we de wijze waarop je afschrijft op een duurzaam bedrijfsmiddel Veel gehanteerde systemen zijn:

* afschrijven per jaar met een vast percentage van de aanschafprijs: elk jaar schrijf je hetzelfde bedrag af
* afschrijven per jaar met een vast percentage van de boekwaarde: je schrijft elk jaar een lager bedrag af
* afschrijven op basis van de vervangingswaarde: je houdt rekening met toekomstige prijsstijgingen.

### 6.2.1 Afschrijven per jaar met een vast percentage van de aanschafprijs

Bij deze methode (ook wel lineaire afschrijving genoemd) neem je elk jaar een vast percentage van de aanschafwaarde van het bedrijfsmiddel als afschrijving. Elk jaar is het bedrag van de afschrijving even groot.

|  |  |
| --- | --- |
| Berekening jaarlijks afschrijvingsbedrag vast percentage |  |
| Aanschafprijs - restwaarde  Jaarlijks afschrijvingsbedrag = economische levensduur |  |

Het jaarlijkse afschrijvingspercentage bereken je als volgt:

|  |  |
| --- | --- |
| Berekening jaarlijks afschrijvingspercentage |  |
| Jaarlijks afschrijvingsbedrag  Jaarlijks afschrijvingspercentage = aanschafprijs bedrijfsmiddel x 100% |  |

De aanschafprijs van een koelcel (exclusief btw) is € 12.560,-

De economische levensduur wordt geschat op zes jaar. De technische levensduur is acht jaar. De restwaarde wordt geschat op € 2.000,-. Elk jaar wordt een vast bedrag afgeschreven.

Het jaarlijkse afschrijvingsbedrag is:

12.560 – 2.000 = € 1.760

6

Let op: je kiest voor de economische levensduur, want daarna is het economisch onvoordelig om de koelcel te blijven gebruiken.

Het jaarlijkse afschrijvingspercentage voor de koelcel is:

1.760 x 100% = 14,0   
12.560

De boekwaarde na 2 jaar is: € 12.560 – (2 x € 1.760) = € 9.040

Voor de financiële administratie is het van belang welke boekwaarde een bedrijfsmiddel heeft. De **boekwaarde** is de waarde waartegen activa en passiva op de balans zijn opgenomen. Voor een bedrijfsmiddel waarop wordt afgeschreven, is de boekwaarde de oorspronkelijke aanschafprijs van dat bedrijfsmiddel min de gedane jaarlijkse afschrijvingen.

### 6.2.2 Afschrijven per jaar met een vast percentage van de boekwaarde

Bij deze afschrijvingsmethode neem je voor de berekening niet de aanschafwaarde als uitgangspunt, maar de boekwaarde die jaarlijks ontstaat nadat de aanschafwaarde of de vorige boekwaarde is verlaagd met het afschrijvingsbedrag van het lopende exploitatiejaar. Je vermindert de boekwaarde dus jaarlijksmet het afschrijvingsbedrag. Het afschrijvingsbedrag wordt steeds lager. Voor de jaarlijkse afschrijving neem je in deze methode een vast percentage van de boekwaarde (en niet van de aanschafwaarde).

De aanschafprijs van een bedrijfsauto is € 15.560,-. Het jaarlijkse afschrijvingspercentage bedraagt 40% van de boekwaarde. Je wilt de boekwaarde na drie jaar berekenen.

In het eerste gebruiksjaar wordt afgeschreven:

€ 15.560 x 40% = € 6.224,-. De boekwaarde in het eerste jaar is namelijk de aanschafprijs. De boekwaarde aan het einde van het eerste jaar is € 15.560 - € 6.224 = € 9.336,-.

In het tweede gebruiksjaar wordt afgeschreven:

€ 9.336 x 40% = € 3.734,40. De boekwaarde aan het einde van het tweede jaar is € 9.336 - € 3.734,40 = € 5.601,30.

In het derde gebruiksjaar wordt afgeschreven:

€ 5.601,60 x 40% = € 2.240,64. De boekwaarde aan het einde van het derde gebruiksjaar is € 3.360,96.

De waardedaling van het bedrijfsmiddel i in het eerste gebruiksjaar het grootst en neemt daarna geleidelijk af. Deze methode is geschikt voor goederen die snel in waarde dalen, zoals auto’s en computers.

### 6.2.3 Afschrijven op basis van de vervangingswaarde

### Bij de vorige methoden was de aanschafprijs de basis voor het berekenen van de afschrijving. Maar een bedrijfsmiddel kan natuurlijk in prijs veranderen.

Een bedrijf heeft zes jaar geleden een bedrijfsauto gekocht voor € 20.000,-. De restwaarde is toen vastgesteld op € 4.000,-. Er is in totaal € 16.000,- afgeschreven.

Het is de bedoeling aan het einde van het zesde jaar weer eenzelfde auto te kopen. Voor de oude auto krijgt het bedrijf € 4.000,- terug. Op basis van de afschrijvingen en de restwaarde heeft het bedrijf dus € 20.000,- te besteden. Helaas kost hetzelfde type auto nu geen € 20.000,- meer, maar € 23.000,-. Het bedrijf heeft dus in de voorbije jaren geen rekening gehouden met de prijsstijging van dit type bedrijfsauto.

Om de aanschafkosten van een bedrijfsauto bij te houden, kun je bijvoorbeeld de dagprijzen van de BOVAG raadplegen. Loopt de dagwaarde helemaal niet parallel met de boekwaarde (aanschafwaarde minus afschrijving), dan kun je desnoods een **inhaalafschrijving** doen. Dit is een extra afschrijving om de boekwaarde gelijk te stellen aan de dagwaarde. In het geval van de bedrijfsauto uit het voorbeeld zou deze inhaalafschrijving € 3.000,- groot zijn.

Bedrijfseconomisch mag je het afschrijvingsbedrag aanpassen aan de waardestijging van een duurzaam bedrijfsmiddel Je houdt dan dus al rekening met de vervangingswaarde. Zodra de prijs van duurzame bedrijfsmiddelen omhooggaat, schrijf je ook een hoger bedrag af.

Het gevolg van het afschrijven van een hoger bedrag is dat er minder nettowinst overblijft. Over die nettowinst betaal je belasting. Bij een daling van de nettowinst, betaal je minder belasting. Om die reden is afschrijven op basis van de vervangingswaarde fiscaal niet toegestaan.

## 6.3 Regelgeving afschrijven

Er zijn geen vaste regels voor de afschrijftermijnen. Maar de Belastingdienst schrijft wel voor binnen hoeveel jaren je duurzame bedrijfsmiddelen fiscaal mag afschrijven.

In principe mag je fiscaal afschrijven op alle kosten die je hebt gemaakt bij de aanschaf van een duurzaam bedrijfsmiddel, bijvoorbeeld ook op de installatiekosten van een koelwand als die kosten € 450,- of hoger zijn. Je mag volgens de Belastingdienst op aangeschafte bedrijfsmiddelen maximaal 20% per jaar afschrijven. Voor goodwill geldt een percentage van maximaal 10%.

Ook aan het afschrijven van opstallen, zoals gebouwen, zijn beperkingen verbonden. De toepassing van de jaarlijkse afschrijving op het pand is alleen mogelijk als:

* de boekwaarde van het pand dat de onderneming gebruikt, hoger is dan 50% van de WOZ-waarde (= bodemwaarde)
* de jaarlijkse afschrijving over het pand niet groter is dan het verschil tussen de boekwaarde en de bodemwaarde.

## 6.4 Complementaire kosten

Naast afschrijvingslasten brengen duurzame bedrijfsmiddelen ook nog onderhoudskosten en energiekosten met zich mee. Dit zijn complementaire kosten. Complementaire kosten zijn kosten die nodig zijn om een duurzaam bedrijfsmiddel te laten functioneren.

Om de kosten per jaar gelijkmatig over de gebruiksjaren te spreiden, is het wenselijk om de som van alle kosten (afschrijvingen plus complementaire kosten) ongeveer gelijk te houden. Als je uitgaat van afschrijving met een vast percentage van de boekwaarde, dan ontstaat het volgende beeld:

* In het eerste jaar zijn er alleen de afschrijvingskosten. De onderhoudskosten zijn nog gering.
* In het tweede jaar zijn er lagere afschrijvingskosten, maar worden de onderhoudskosten iets hoger.
* In het derde jaar en de volgende jaren dalen de afschrijvingslasten verder en stijgen de onderhoudskosten.
* De totale kosten (afschrijving plus onderhoudskosten) moeten ongeveer gelijk blijven. Dit telt mee bij het bepalen van de economische levensduur van het bedrijfsmiddel.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Jaar | Boekwaarde aan begin van het jaar | Afschrijvingsbedrag | Overige kosten | Totale kosten |
| 1 | € 10.000,00 | € 2.000,00 | € 450,00 | € 2.450,00 |
| 2 | € 8.000,00 | € 1.600,00 | € 600,00 | € 2.200,00 |
| 3 | € 6.400,00 | € 1.280,00 | € 750,00 | € 2.030,00 |
| 4 | € 5.120,00 | € 1.024,00 | € 900,00 | € 1.924,00 |
| 5 | € 4.096,00 | € 819,20 | € 1.100,00 | € 1.919,20 |
| 6 | € 3.276,80 | € 655,36 | € 1.300,00 | € 1.955,36 |
| 7 | € 2.621,44 | € 524,29 | € 1.500,00 | € 2.024,29 |
| 8 | € 2.097,15 | € 419,43 | € 1.750,00 | €2.169,43 |
| 9 | € 1.677,72 | € 335,54 | € 2.000,00 | € 2.335,54 |
| 10 | € 1.342,18 | € 268,44 | € 2.250,00 | € 2.518,44 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Een ondernemer heeft besloten een nieuwe betaalautomaat aan te schaffen. Hij verwacht dat de automaat tien jaar meegaat.  De aanschafkosten zijn € 10.000,- en er is geen restwaarde.  De ondernemer schrijft de automaat al met een vast percentage van de aanschafwaarde. De jaarlijkse afschrijving is dus 10.000 = € 1.000,-  10  Dit is 1.000 x 100% = 10% van de aanschafwaarde.  10.000  In schema zien de afschrijvingen er als volgt uit:   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Jaar | Boekwaarde aan begin van het jaar | Afschrijvingsbedrag | | 1 | € 10.000,- | € 1.000,- | | 2 | € 9.000,- | € 1.000,- | | 3 | € 8.000,- | € 1.000,- | | 4 | € 7.000,- | € 1.000,- | | 5 | € 6.000,- | € 1.000,- | | 6 | € 5.000,- | € 1.000,- | | 7 | € 4.000,- | € 1.000,- | | 8 | € 3.000,- | € 1.000,- | | 9 | € 2.000,- | € 1.000,- | | 10 | € 1.000,- | € 1.000,- | |

**Uitvoering**

1. Ondernemer Gina Grit schaft een nieuwe koelcel aan. De aanschafprijs is € 15.000,- (inclusief btw hoog tarief).

De installatiekosten bedragen € 1.440,- (inclusief btw hoog tarief). Er wordt jaarlijks afgeschreven met een vast bedrag van de aanschafprijs. De economische levensduur wordt geschat op vijf jaar en de restwaarde op € 1.500,- (excl. btw).

1. Bereken het jaarlijkse afschrijvingsbedrag van de koelwand. Ga uit van een vast percentage van de aanschafwaarde.

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken de boekwaarde van deze koelwand nadat er drie jaren zijn afgeschreven.

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. De aanschafprijs van een duurzaam productiemiddel is € 25.000,- exclusief btw. De economische levensduur wordt geschat op acht jaar. De verwachte restwaarde is € 5.000,- (excl. btw). Er wordt afgeschreven met een vast percentage van de aanschafwaarde. Hoe hoog is dat percentage? Kruis het juiste antwoord aan.

* A 12,5%
* B 10%
* C 15%

1. Maak een lineaire afschrijving aan de hand van de volgende gegevens:

Aanschafwaarde van € 10.000,-

Economische levensduur van acht jaar

Restwaarde van € 2.000,-

Er wordt afgeschreven met een vast percentage van de aanschafwaarde. Zet de gegevens in de tabel.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Jaar | Boekwaarde aan begin van het jaar | Afschrijvingsbedrag | Boekwaarde aan het einde van het jaar |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
| 5 |  |  |  |
| 6 |  |  |  |
| 7 |  |  |  |
| 8 |  |  |  |

1. Een ondernemer koopt magazijnstellingen met een aanschafwaarde van € 33.000,-. De stellingen worden afgeschreven met 11% van de boekwaarde. Bereken de boekwaarde aan het begin van het vierde jaar op basis van een vast percentage van de boekwaarde.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Jaar | Boekwaarde begin jaar | Afschrijving per jaar |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 4 |  |

1. Doe een afschrijving op basis van een vast percentage van de boekwaarde aan de hand van de volgende gegevens:

Aanschafwaarde van € 20.000,-

Geschatte technische levensduur van 8 jaar

Afschrijvingspercentage van 25%.

Zet de gegevens in de tabel.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Jaar | Boekwaarde aan begin van het jaar | Afschrijvingsbedrag | Boekwaarde aan het einde van het jaar |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
| 5 |  |  |  |
| 6 |  |  |  |
| 7 |  |  |  |
| 8 |  |  |  |

1. Een ondernemer koopt een nieuwe machine. De aanschafprijs van de machine is € 12.000,-. Hij weet nog niet welke afschrijvingsmethode hij gaat gebruiken. Daarom maakt hij voor beide methoden een overzicht. Daarbij hanteert hij afschrijvingspercentages van:

* 30% van de aanschafprijs
* 30% van de boekwaarde

Zet de ontbrekende bedragen in de tabel.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Op basis van: | Aanschafprijs | Boekwaarde |
| Aanschafprijs |  |  |
| Aanschafprijs 1e jaar |  |  |
| Boekwaarde na 1 jaar |  |  |
| Afschrijving 2e jaar |  |  |
| Boekwaarde na 2 jaar |  |  |
| Afschrijving 3e jaar |  |  |
| Boekwaarde na 3 jaar |  |  |

# Begroten van de omzet

Het doel van een bedrijf is om winst te maken. Maar eerst zal de omzet voldoende moeten zijn om alle noodzakelijke kosten te dekken. De **omzet** is het totaalbedrag aan verkopen exclusief btw.

In dit hoofdstuk staan we stil bij het begroten van de omzet. Eerst komt aan bod op welke basis je zo’n begroting kunt maken. Daarna besteden we aandacht aan de break-even-omzet, de omzet waarbij een onderneming geen winst maakt, maar ook geen verlies lijdt. Omdat het maken van winst natuurlijk wel het doel is, begroten we vervolgens de omzet waarbij de onderneming een nettowinst nastreeft.

## 7.1 omzetbegroting

Het doel van een bedrijf is om winst te maken. De omzet zal voldoende moeten zijn om minimaal alle gemaakte kosten te dekken. Een bedrijf maakt een omzetbegroting om inzichtelijk te maken welke omzet het in een bepaalde periode moet draaien. De omzet van een bedrijf dat goederen verkoopt, is afhankelijk van:

* Het aantal kopende klanten
* Het gemiddelde aankoopbedrag (het bedrag dat op de factuur staat).

Voor een bedrijf dat diensten verkoopt per tijdseenheid, is de omzet gelijk aan het aantal declarabele uren maal het uurtarief.

De omzetbegroting is een planning van de hoeveelheid die een bedrijf verwacht te verkopen, uitgedrukt in geld. Bij het bepalen van de hoogte van de begrote omzet zal een bedrijf gebruikmaken van de nodige informatie.

Deze informatie haalt het uit:

* Vergelijkingen met andere bedrijven.
* De historie van het bedrijf.

## 7.2 Bedrijfsvergelijkingen

Bij de start van een nieuwe onderneming heb je nog geen gegevens van voorgaande jaren. De ondernemer kan de eigen potentiele omzet (EPO) in dat geval berekenen aan de hand van de gegevens uit de markt. De **EPO**, de eigen potentiele omzet, is de omzet die maximaal haalbaar is als de marketinginstrumenten goed worden ingezet. Met de berekening van de EPO kan de ondernemer nagaan of er economisch gezien ruimte is voor zijn bedrijf. Hij moet daarbij niet uit het oog verliezen dat het om een omzetprognose gaat, dus om een inschatting van de omzet. Hij kan niet zonder meer ervan uitgaan dat hij deze omzet werkelijk zal halen.

Je kunt de EPO berekenen op basis van:

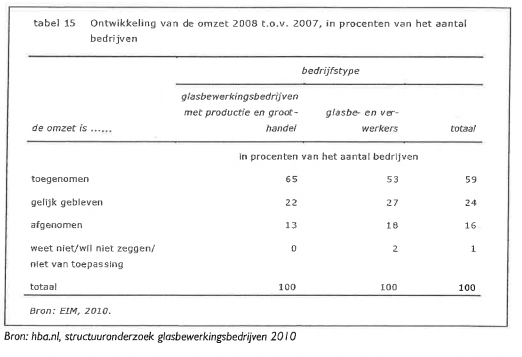
* De potentiele omzet van het verzorgingsgebied.
* De geschatte omzet van de concurrent(en).

In het volgende schema is weergegeven hoe je de EPO kunt berekenen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Berekening eigen potentiele omzet | |  |
| Potentiele omzet van het verzorgingsgebied -/- geschatte omzet concurrentie | **= Eigen potentiele omzet** | |

Niet alleen voor een nieuw bedrijf, maar ook voor een bestaand bedrijf, is het verstandig om informatie uit de markt te gebruiken voor het begroten van de omzet. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van kengetallen uit de branche. Deze gegevens geven je een beeld van tendensen en verwachtingen in de branche; een beeld waarop je ‘binnen de muren’ van je bedrijf geen zicht hebt.

Informatie over de omzet in de branche kun je onder meer vinden bij de volgende hoofdbedrijfschappen: Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) en Hoofdbedrijfschap Ambachten (HBA).



Op plaatselijk niveau zal bijvoorbeeld de komst van een nieuwe concurrent invloed hebben op de omzet de je verwacht te behalen. Ook veranderingen in infrastructuur (opgebroken weg) of politieke besluiten (openingstijden) kunnen de omzetverwachting beïnvloeden.

## 7.3 Omzetbegroting vanuit de historie

In een bedrijf dat al langer bestaat, is het een veelgebruikte methode om de begroting van de omzet te baseren op gegevens uit het verleden van het bedrijf, met name die van de meest recente jaren.

Hierbij zijn de volgende gegevens van belang:

* Omzet voorafgaande jaren
* Aantal klanten voorafgaande jaren
* Gemiddelde aankoopbedrag per klant van de afgelopen jaren
* Geplande acties
* Veranderingen in het assortiment
* Eventuele uitbreiding of verkleining van het aantal assortimentsgroepen
* Eventuele uitbreiding of verhuizing van het bedrijf
* Plannen voor het betreden van nieuwe markten (bijvoorbeeld export naar andere landen)
* Te verwachten inflatie
* Veranderingen in aantal en omvang van concurrenten
* Eventuele wijzigingen in de openingstijden (bijvoorbeeld wijziging aantal extra koopavonden)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Het aantal klanten heeft vorig jaar een groei doorgemaakt van 700 per week naar 820 per week. De verwachting is dat het aantal klanten zal groeien naar 950 per week. De omzet per klant was twee jaar gelden en vorig jaar € 30,- en was daarbij ongeveer stabiel. De prognose voor de omzet per klant voor dit jaar is € 32,-   |  |  | | --- | --- | | **Omzetbegroting vanuit de historie** | **Begroting** | | Aantal klanten per week | 950 | | Omzet per klant | € 32,- | | Consumentenomzet per week | € 30.400,- | | Netto-omzet per week | € 26.000,- | |

## 7.4 Break-even-omzet

Bij het begroten van de omzet op basis van bedrijfsvergelijkingen of de historie van het bedrijf zal een bedrijf een reëel beeld willen creëren van de te verwachten omzet. Daarbij zal het zeker de bedoeling zijn dat de door het bedrijf gemaakte kosten terugverdiend worden.

Bij de omzetbegroting vanuit de kosten baseer je de omzet op de kosten en de gewenste **nettowinst**. Dit is het bedrag dat overblijft nadat alle kosten en lasten zijn betaald. De **exploitatiekosten** zijn de kosten die een bedrijf maakt voor de bedrijfsvoering. Hoe lager deze kosten zijn, hoe kleiner de netto-omzet is die nodig is om deze kosten terug te verdienen. De netto-omzet waarbij de kosten precies worden terugverdiend heet de break-even-omzet of de **kritische omzet**. Bij deze omzet maakt een bedrijf geen winst en lijdt het ook geen verlies.

Er bestaan verschillende manieren om een break-even-omzet uit te rekenen. Hier gebruiken we de volgende berekening:

|  |  |
| --- | --- |
| Berekening break-even-omzet |  |
| Constante exploitatiekosten  Break-even-omzet = ------------------------------------------------------------------------- x 100%  Brutowinstpercentage -/- variabele kostenpercentage |  |

Constante kosten zijn kosten die niet afhankelijk zijn van de omzet. Je spreekt ook wel van vaste kosten of capaciteitskosten. Het gaat om kosten die binnen een gegeven periode op korte termijn hetzelfde blijven, zoals huisvestingskosten, afschrijvingskosten, rentekosten en personeelskosten van het vaste personeel. Variabele kosten zijn kosten die afhankelijk zijn van de hoogte van de netto-omzet, zoals kosten voor oproepkrachten en verpakkingsmateriaal.

De totale constante exploitatiekosten voor het komende jaar zijn begroot op: € 105.000,-

Het begrote gemiddeld gehanteerde brutowinstpercentage is 40%. De begrote variabele kosten bedragen 5% van de begrote netto-omzet.

De begrote break-even-omzet is:

€ 105.000

-------------- x 100 = € 300.000,-

40 – 5

Opmerkingen bij deze rekenmethode:

* Deze berekeningen kun je alleen gebruiken als de exploitatiekosten voor een deel uit constante kosten bestaan en voor een deel uit variabele kosten. Het variabele deel van de kosten is dus afhankelijk van de begrote netto-omzet.
* Zowel de brutowinst als de variabele kosten zijn uitgedrukt in een percentage van de netto-omzet. Alleen als de basis hetzelfde is, mag je percentages van elkaar aftrekken.

Om te controleren of de berekende break-even-omzet klopt, kun je de volgende berekening uitvoeren:

|  |  |
| --- | --- |
| Controle break-even-omzet |  |
| Break-even-omzet (100%)  Inkoopwaarde omzet (60%) | € 300.000,-  -/- € 180.000,- |
| Brutowinst (40%)  Totale constante exploitatiekosten  Totale variabele kosten (5%) | € 120.000,-  -/- € 150.000,-  -/- € 15.000,- |
| Nettowinst / -verlies | € 0,- |

## 7.5 Break-even-omzet van een artikel

Het kan voor een bedrijf interessant zijn om de break-even-omzet van een artikel te berekenen. Je berekent dan eerst de **break-even-afzet.** Dit is de hoeveelheid die verkocht moet worden om de kosten te dekken.

|  |  |
| --- | --- |
| Berekening break-even-afzet |  |
| Totale constante exploitatiekosten  Break-even-afzet= ------------------------------------------------------------------- x 100%  Netto verkoopprijs -/- variabele kosten per stuk |  |

Als je de break-even-afzet weet en de netto verkoopprijs dan kun je de break-even-omzet uitrekenen:

Break-even-omzet = break-even-afzet x netto verkoopprijs per stuk.

De netto verkoopprijs van een artikel is € 40,-. De inkoopwaarde per stuk (variabele kosten) is begroot op € 25,-. De constante kosten bedragen € 120.000,- per jaar. Bij de verkoop van een artikel blijft er (€ 40 - € 25 =) € 15,- over om de constante kosten te dekken.

De break-even-afzet van dit artikel is:

120.000 120.000

----------- = ----------- = 8.000 artikelen

40 – 25 15

De break-even-omzet van dit artikel is de break-even-afzet vermenigvuldigd met de netto verkoopprijs: 8.000 x € 25,- = € 320.000,-

Opmerkingen bij deze rekenmethode:

* De berekening heeft alleen zin als je met één soort artikel te maken hebt of met speciale acties waarbij de totale constante exploitatiekosten exact te bepalen zijn.
* We noemen het verschil tussen de **netto-verkoopprijs** en de inkoopwaarde de **dekkingsbijdrage**. Dit verschil kan worden ingezet als bijdrage aan de dekking van de constante kosten.
* Als je volgende deze methode een break-even-afzet uitrekent, moet je de uitkomst altijd naar boven op hele stuks afronden.

Je kunt de break-even-omzet als volgt controleren:

|  |  |
| --- | --- |
| Controle break-even-omzet |  |
| Break-even-omzet (8.000 x € 40,-) | € 320.000,- |
| Inkoopwaarde omzet (8.000 x € 25,-) | -/- € 200.000,- |
| Brutowinst | € 120.000,- |
| Totale constante kosten | -/- € 120.000,- |
| Overige variabele kosten | n.v.t. |
| Nettowinst / -verlies | € 0,- |

## 7.6 Doelen break-even-omzet

Het berekenen van een break-even-omzet en de bijbehorende break-even-afzet heeft alleen zin als je een goed overzicht hebt van de kosten die je maakt. In principe bereken je een break-even-omzet op basis van begrote kosten en een begroot brutowinstpercentage. Als er gedurende de periode waarvoor de begroting is opgesteld, afwijkingen zijn, kun je nog tijdig maatregelen nemen om zaken bij te sturen.

Het berekenen van een break-even-omzet is onder meer van belang om beslissingen te nemen voor het:

* Aannemen van personeel.
* Uitbreiden van een bedrijf.

**Break-even-omzet en aannemen van personeel**

Fernand Lieverst wil een parttime medewerker aannemen. De personeelskosten voor de nieuwe medewerker mogen maximaal € 11.000,- op jaarbasis zijn. Fernand berekent hoeveel extra netto-omzet hij mot maken om deze kosten terug te verdienen bij een brutowinstpercentage van 20% van de netto-omzet.

Extra loonkosten € 11.000

----------------------------- = ------------------ x 100 = € 55.500,-

Brutowinstpercentage 20

**Uitvoering**

1. De potentiele omzet van het verzorgingsgebied van een groothandelsbedrijf in ijzerwaren is € 8.490.000. De omzet van de drie concurrenten is € 1.400.000,-, € 2.100.000,- en

€ 3.000.000,-. Bereken de eigen potentiele omzet van het groothandelsbedrijf.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Waarom is het belangrijk dat in een bedrijf de break-even-omzet wordt berekend?

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Wat is de invloed van de break-even-omzet op de omzetbegroting?

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Welke gegevens heb je nodig om de break-even-omzet te kunnen berekenen?

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Een bedrijf heeft een brutowinst van 30% van de netto-omzet. De variabele kosten zijn 7%. De constante kosten zijn € 89.000,-.

Bereken de break-even-omzet.

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Een bedrijf heeft een brutowinst van 21% van de netto-omzet. De variabele kosten zijn 4%. De constante kosten zijn € 140.000,-.

Bereken de break-even-omzet.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Een bedrijf heeft een brutowinst van 28% van de netto-omzet. De variabele kosten zijn 6%. De constante kosten zijn € 200.000,-.

Bereken de break-even-omzet.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Een bedrijf heeft een brutowinst van 27,5% van de netto-omzet. De variabele kosten zijn 9%. De constante kosten zijn € 125.000,-.

Bereken de break-even-omzet.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. A. Een bedrijf heeft een brutowinst van 23,7% van de netto-omzet. De variabele kosten zijn 4,2%. De constante kosten zijn € 54.900,-.

Bereken de break-even-omzet.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Laat door middel van een berekening zien of de berekende break-even-omzet klopt.

|  |  |
| --- | --- |
| Controle break-even-omzet |  |
| Break-even-omzet  Inkoopwaarde omzet |  |
| Brutowinst  Totale constante kosten  Overige variabele kosten |  |
| Nettowinst / -verlies |  |

1. De netto verkoopprijs van een artikel is € 0.41,-. De inkoopprijs van het artikel is € 0.23,-. De constante kosten bedragen € 15.000,-
2. Bereken de break-even-afzet

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken de break-even-omzet.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. De netto verkoopprijs van een artikel is € 375,-. De variabele kosten per artikel zijn € 299,-. De constante kosten bedragen € 176.000,-
2. Bereken de break-even-afzet

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bereken de break-even-omzet.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

# Budgetteren

Op basis van de gestelde doelen van de onderneming zal een planning voor de komende periode worden gemaakt. Deze planning heeft betrekking op omzet, kosten, ontvangsten en uitgaven.

Drukken we deze planning uit in geld, dan spreken we van een begroting of budget. Maar een begroting is niet hetzelfde als een budget.

Een **begroting** is de financiële verwachting op basis van voorspellingen over omzet- en winstontwikkelingen. De begroting geeft de grote lijnen van het beleid weer; zij is de basis voor het budget.

Het **budget** is gericht op de planning op korte termijn, bijvoorbeeld ene jaar. In het budget vermeld je de precieze ontvangsten en uitgaven. Het budget is taakstellend. Aan het einde van een periode moet je dus controleren of de taak is volbracht; je beoordeelt de gerealiseerde exploitatie.

In dit hoofdstuk komen eerst de verschillende soorten budgetten aan bod. Vervolgens wordt een gerealiseerd exploitatiebudget op hoofdlijnen en in detail beoordeeld.

## Functies budgetten

Een budget laat zien welke inkomsten en uitgaven het bedrijf in de komende periode kan verwachten.

Het budget heeft de volgende functies:

* Het dwingt bij het opstellen tot nadenken over de toekomst.
* Het is een uitgangspunt voor het verstrekken van taakopdrachten.
* Het biedt de mogelijkheid tot het machtigen van een **budgethouder**, de verantwoordelijke voor het vervullen van een bepaalde taak, die de bevoegdheid heeft om die taak naar eigen inzicht te verwezenlijken. Denk bijvoorbeeld aan de filiaalmanager of supervisor die binnen het hem verstrekte budget zelfstandig beslissingen mag nemen.
* De werkelijke, gerealiseerde cijfers kunnen na de periode waarvoor het budget was opgesteld, worden getoetst aan de gebudgetteerde cijfers.

## Soorten budgetten

Voorafgaand aan een boekjaar stelt het bedrijf een financieel plan op voor het komend boekjaar. Tot dat financieel plan behoren verschillende soorten budgetten. Hierna komen de volgende budgetten aan bod:

* Masterbudget
* Omzetbudget
* Kostenbudget
* Investeringsbudget
* Liquiditeitsbudget
* Btw-budget
* Exploitatiebudget.

### Masterbudget

Het budget waarin alle andere budgetten voor het bedrijf zijn verzameld, heet het masterbudget. Dit budget omvat een omzetbudget, een kostenbudget, een investeringsbudget en een liquiditeitsbudget. Dit zijn deelbudgetten.

Het masterbudget heeft betrekking op alle activiteiten binnen een onderneming en moet passen in de doelstelling van de onderneming die zijn geformuleerd in het beleid voor de lange termijn.

### Omzetbudget

Een omzetbudget is een overzicht van de te verwachten omzet. Als de omzet sterk wisselt door bijvoorbeeld seizoenverkoop, kun je de omzet het beste per periode plannen.

Een **periodeplan** geeft aan welke omzet je in een bepaalde periode wilt realiseren. Een periodeplan is meestal een plan voor vier weken. Op basis van de periodeplannen stel je vervolgens weekplannen op. Op een weekplan baseer je bijvoorbeeld de personeelsinzet voor die week.

### Kostenbudget

Een kostenbudget geeft een overzicht van te verwachten kosten voor de komende periode. Kostenbudgetten hebben betrekking op de verschillende exploitatiekosten:

* Personeelskosten
* Huisvestingskosten
* Verkoopkosten
* Overige kosten

*Vast, variabel en gemengd kostenbudget*

Met betrekking tot het kostenbudget wordt onderscheid gemaakt tussen een vast budget en ene gemengd budget.

Kenmerk van een **vast kostenbudget** is dat er voor het bereiken van een gepland doel een vast bedrag wordt uitgetrokken, het bedrag is onafhankelijk van de omzet, bijvoorbeeld de scholingskasten van het personeel.

Een **variabel kostenbudget** is afhankelijk van de gerealiseerde omzet. De hoogte van het budget is vooraf niet exact vast te stellen. Als de werkelijke omzet achterblijft bij de begrote omzet, kun je bijvoorbeeld extra reclameacties inplannen. Bij een hogere omzet zul je misschien meer personeel moeten inzetten.

Een **gemengd kostenbudget** is gedeeltelijk vast en gedeeltelijk variabel. Als je bijvoorbeeld bij extra drukte naast het vaste personeel ook oproepkrachten moet inzetten, heb je deels te maken met een vast budget en deels met een variabel budget. Dus met een gemengd budget.

### Investeringsbudget

Het investeringsbudget geeft voor de komende periode een overzicht van de hoeveelheid geld die geïnvesteerd is in vast activa, zoals gebouwen, inventaris en transportauto’s en vlottende activa zoals voorraden en debiteuren.

### Liquiditeitsbudget

Het liquiditeitsbudget geeft een overzicht van te verwachten ontvangsten en uitgaven voor de komende periode eb geeft zicht op in- en uitgaande geldstromen. Aan de hand hiervan kun je zien of je in de budgetperiode aan de betalingsverplichtingen kunt voldoen.

In het exploitatiebudget komt geen post ‘betaalde btw’ voor. In het liquiditeitsbudget wel. Het innen en afdragen van btw heeft immers invloed op de liquiditeit.

### Btw-budget

Btw (belasting toegevoegde waarde) is de belasting die door een eindgebruiker direct wordt betaald over zijn aankopen (goederen en diensten). Btw kost een ondernemer niets, maar levert hem ook niets op. Daarom neem je in het exploitatiebudget alle uitgaven en ontvangsten exclusief btw op.

Leveranciers brengen de btw die door de ondernemer moet worden betaald in rekening op hun factuur. Pas als de ondernemer de goederen verkoopt krijgt hij deze btw weer terug. Er zit dus een tijdsverschil tussen de btw-betalingen aan de leverancier en de btw-ontvangsten van de klanten. Omdat deze gang van zaken de liquiditeit beïnvloedt, neem je de btw wel op in het liquiditeitsbudget.

Het is van belang om een nauwkeurig inzicht te hebben in de hoeveelheden btw die je betaalt aan leveranciers, ontvangt van klanten en afdraagt aan de belastingdienst, en de tijdstippen waarop dat gebeurt. Daarom stel je hiervoor een apart budget op: het btw-budget.

### Exploitatiebudget

Het omzetbudget en het kostenbudget vormen samen het exploitatiebudget. Het exploitatiebudget is een financiële planning van de opbrengsten en kosten voor de komende periode. Het exploitatiebudget geeft inzicht in het bedrijfsresultaat en de nettowinst. Hieraan kun je zien in hoeverre de onderneming rendabel zal zijn.

## Beoordeling van de totale exploitatie

Zoals je hiervoor gezien hebt, is een budget taakstellend. Het geeft aan welke resultaten je de komende periode moet realiseren. Gedurende die periode moet je regelmatig nagaan welk deel van de gebudgetteerde omzet al gehaald is, waar te veel kosten worden gemaakt en of de omzet voldoende is. Met andere woorden: je beoordeelt de exploitatiegegevens van de onderneming.

Je beoordeelt of het budget toereikend of misschien wel te ruim is. Naar aanleiding van deze (tussentijdse) analyse kun je maatregelen nemen. je kunt de exploitatiegegevens op twee manieren beoordelen:

* Op hoofdlijnen
* In detail.

### Beoordeling op hoofdlijnen

Bij de beoordeling op hoofdlijnen wordt de gerealiseerde exploitatie vergeleken met het budget.

Eerst ga je op hoofdlijnen bekijken waar verschillen tussen budget en realisatie aanwezig zijn. Daarna probeer je aan de hand van de gedetailleerde exploitatie te achterhalen wat de precieze oorzaken van die verschillen zijn.

Een filiaalmanager van een supermarkt bekijkt zijn gerealiseerde exploitatie van het afgelopen boekjaar en vergelijkt deze met het budget van dat jaar (overzicht A). De bijzondere baten (zie realisatie) zijn het resultaat van boekwinst op verkochte activa.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Overzicht A: Totale exploitatie | |  |  |  |  |  |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | **Verschil** | |
|  | **€** | **%** | **€** | **%** | **€** | **%** |
| Netto-omzet | **3.322.171** | **100,0** | **3.502.914** | **100,0** | **180.743** | **5,4** |
| Inkoopwaarde omzet | 2.415.219 | 72,7 | 2.602.665 | 74,3 | 187.446 | 7,8 |
| Bruto winstinsturing | **906.952** | **27,3** | **900.24925,7** | **25,7** | **- 6.703** | **- 0,7** |
| Geregistreerde derving | 44.300 | 1,3 | 50.291 | 1,4 | - 5.991 | 13,5 |
| Voorraadverschillen | 75.000 | 2,3 | 72.600 | 2,1 | 2.400 | 3,2 |
| Brutowinst na margecorrectie | **787.652** | **23,7** | **777.358** | **22,2** | **- 10.294** | **- 1,3** |
| Personeelskosten | 360.000 | 10,8 | 391.214 | 11,2 | 31.214 | 8,7 |
| Huisvestingskosten | 171.500 | 5,2 | 152.765 | 4,4 | - 18.735 | - 10,9 |
| Vervoerskosten | 55.000 | 1,7 | 57.450 | 1,6 | 2.450 | 4,5 |
| Verkoopkosten | 50.000 | 1,5 | 62.322 | 1,8 | 12.322 | 24,6 |
| Algemene kosten | 27.500 | 0,8 | 29.470 | 0,8 | 1.970 | 7,2 |
| Interest | 17.700 | 0,5 | 19.750 | 0,6 | 2.050 | 11,6 |
| Afschrijvingen | 20.000 | 0,6 | 23.737 | 0,7 | 3.737 | 18,7 |
| Totale exploitatiekosten | **701.700** | **21,1** | **736.708** | **21,0** | **35.008** | **5,0** |
| Bedrijfsresultaat | **85.952** | **2,6** | **40.650** | **1,2** | **- 45.302** | **- 52,7** |
| Bijzondere baten | 0 | 0,0 | 6.444 | 0,2 | 6.444 |  |
| Bijzondere lasten | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 |  |
| Nettowinst voor belastingen | **85.952** | **2,6** | **47.094** | **1,3** | **- 38.858** | **- 45,2** |

Let op:

Zowel in overzicht A als in de andere overzichten zijn de percentages afrondingen.

|  |
| --- |
| Door het budget te vergelijken met de gerealiseerde exploitatie, kun je een aantal conclusies trekken. Bijvoorbeeld:   * De netto-omzet is in werkelijkheid 5,4% hoger dan de gebudgetteerde netto-omzet. Komt dit door een toename van het aantal klanten, door een verhoging van het besteed bedrag per plant of door prijsstijgingen? * De brutowinst na margecorrecties is € 10.294,00lager dan gebudgetteerd. Dit is vooral te wijten aan de hogere inkoopwaarde van de omzet, zowel als in geld als in procenten. * De geregistreerde derving (zie overzicht B) komt € 5.991,- hoger uit dan gebudgetteerd. Het is wenselijk na te gaan wat de oorzaak van deze stijging is. * Aan de kostenkant zijn de personeels- en verkoopkosten aanzienlijk hoger dan gebudgetteerd. Ook de interest-, vervoers- en afschrijvingskosten zijn hoger. Het voorraadverschil en de huisvestingskosten zijn echter lager dan gebudgetteerd. Het is zinvol deze afwijkingen te bekijken. Is er niet juist gebudgetteerd of zijn er andere oorzaken aan te wijzen? * Tevens is er nog een bijzondere baat die de nettowinst beïnvloedt.   In totaal is de gerealiseerde nettowinst lager dan gebudgetteerd. Een zeer belangrijke factor daarin is de inkoopwaarde van de omzet, die zowel in geld als in procenten hoger is dan geraamd. In procenten zelfs 7,8%. De stijging van de grondstofprijzen kan daarvan de oorzaak zijn. Deze wordt wel doorberekend door de leveranciers, maar uit concurrentieoverwegingen nog niet aan de eigen klanten. |

### Beoordeling in detail

Bij de beoordeling van de totale exploitatie op hoofdlijnen heb je ene aantal verschillen geconstateerd. Vervolgens moet je in detail uitzoeken waar de oorzaken van die verschillen liggen. Daarvoor heb je meer gedetailleerde gegevens nodig, bijvoorbeeld gegevens over de personeelskosten, de huisvestingskosten, de dervingcijfers per afdeling of per assortiment-groep, de omzetbijdrage per afdeling of per assortimentsgroep, enzovoort.

In de volgende overzichten kun je zien uit welke gedetailleerde gegevens de bedragen van de totale exploitatie uit overzicht A komen. Onder de overzichten vind je de aandachtspunten terug die voor nader onderzoek in aanmerking komen.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Overzicht B: Derving | |  |  |  |
| Geregistreerde derving | **Budget** | | **Realisatie** | |
|  | **€** | **%** | **€** | **%** |
| Kruidenierswaren | 6.700 | 0,2 | 14.577 | 0,4 |
| Vlees | 12.500 | 0,4 | 11.545 | 0,3 |
| AGF | 7.000 | 0,2 | 7.550 | 0,2 |
| Vleeswaren | 3.900 | 0,1 | 2.624 | 0,1 |
| Kaas | 2.500 | 0,1 | 2.291 | 0,1 |
| Brood | 3.750 | 0,1 | 3.937 | 0,1 |
| Vis | 250 | 0,0 | 240 | 0,0 |
| Zuivel | 5.000 | 0,2 | 4.978 | 0,1 |
| Diepvries | 400 | 0,0 | 413 | 0,0 |
| Rookwaren | 500 | 0,0 | 400 | 0,0 |
| Drogmetica | 200 | 0,0 | 190 | 0,0 |
| Non-food | 100 | 0,0 | 120 | 0,0 |
| Bloemen en planten | 1.250 | 0,0 | 1.192 | 0,0 |
| Slijterij | 250 | 0,0 | 234 | 0,0 |
| Geregistreerde derving | **44.300** | **1,3** | **50.291** | **1,4** |

Het overzicht laat duidelijk zien dat de stijging van de geregistreerde derving vooral door de kruidenierswaren veroorzaakt is. Deze afdeling is niet alleen verantwoordelijk voor de stijging, maar zorgt er tevens voor dat alle positieve zaken op andere afdelingen tenietgedaan zijn.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Overzicht C: Kengetallen |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€ of %** | **Aantal** | **€ of %** | | **Aantal** |
| Aantal weken |  | 52 |  | | 52 |
| Aantal klanten |  | 215.600 |  | | 215.213 |
| Aantal klanten per week |  | 4.146 |  | | 4.139 |
| Consumentenomzet per jaar | 3.611200 |  | 3.808.404 | |  |
| Consumentenomzet per week | 69.446 |  | 73.239 | |  |
| Consumentenomzet per klant | 16,75 |  | 17,70 | |  |
| Gemiddeld btw-percentage | 63.888 |  | 67.377 | |  |
| Netto-omzet per week | 63.888 |  | 67.377 | |  |
| Aantal m2 verkoopvloeroppervlak |  | 1.100 |  | | 1.100 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Overzicht C: Kengetallen |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€ of %** | **Aantal** | **€ of %** | | **Aantal** |
| Consumentenomzet per m2 per week | 63,13 |  | 66,58 | |  |
| Gewerkte uren |  | 30.000 |  | | 30.491 |
| Betaalde uren |  | 39.100 |  | | 38.681 |
| Gewerkte uren per week |  | 577 |  | | 586 |
| Betaalde uren per week |  | 752 |  | | 744 |
| OPWU (omzet per gewerkt uur) | 120,37 |  | 124,90 | |  |
| Uurloon | 8,63 |  | 9,44 | |  |

Een aantal zaken valt op:

* Er is enig verlies aan klanten (7) per week; dit aantal is door te trekken naar het hele jaar.
* De consumenten-omzet is gestegen door een toename van de gemiddelde besteding per klant: van € 16,75 naar € 17,70 (+ 5,67%).
* De OPWU is met 4,1% gestegen: (124,90 -/- 120)/120 x 100.
* Het uurloon is met 9,4% gestegen (9,44 -/- 8,63)/8,63 x 100.
* Er is een verschil tussen betaalde en gewerkte uren, dit wordt in overzicht D ‘Personeelskosten’ verder verklaard.

In de volgende overzichten volgen mogelijk verklaringen voor deze constateringen!

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Overzicht D: Personeelskosten |  | |  |  | |
| Personeelskosten | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€ of %** | **Aantal** | **€ of %** | | **Aantal** |
| Loonkosten | 337.500 | 93,75 | 365.342 | | 93,4 |
| Reiskosten | 12.500 | 3,47 | 11.801 | | 3,0 |
| Bedrijfskleding | 7.500 | 2,08 | 9.025 | | 2,3 |
| Overige personeelskosten | 2.500 | 0,69 | 5.046 | | 1,3 |
| Personeelskosten | **360.000** | **100,00** | **391.214** | | **100,0** |
| Loonkosten | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€ of %** | **Aantal** | **€ of %** | | **Aantal** |
| Loonkosten | 207.500 | 61,48 | 218.970 | | 59,9 |
| Werkgeverslasten | 127.500 | 37,78 | 140.216 | | 38,4 |
| Uitzendlasten | 2.500 | 0,74 | 6.156 | | 1,7 |
| Loonkosten | **337.500** | **100,00** | **365.342** | | **100,0** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Overzicht D: Personeelskosten |  | |  |  | |
| Betaalde uren | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **Uren** | **%** | **Uren** | | **%** |
| Gewerkte uren | 30.000 | 76,7 | 30.491 | | 78,8 |
| Ziekte-uren | 1.000 | 2,6 | 1.740 | | 4,5 |
| Vakantie-uren | 4.100 | 10,5 | 4.100 | | 10,6 |
| Adv-uren | 3.200 | 8,2 | 1.594 | | 4,1 |
| BV-uren | 800 | 2,0 | 756 | | 2,0 |
| Betaald uren | **39.100** | **100,0** | **38.681** | | **100,0** |

Overzicht D is opgebouwd uit drie delen: personeelskosten, loonkosten en betaalde uren. De betaalde uren zijn van belang om de loonkosten te bepalen. De loonkosten zijn een belangrijk deel van de totale personeelskosten.

Een aantal zaken valt op:

* De post ‘Loonkosten’ is gelijk met de omzet gestegen (218.970/207.500 x 100% = 5,5%). Dat geldt niet voor de post ‘Werkgeverslasten’ (140.216/127.500 x 100% = 10,0%). De post ‘Overige personeelskosten’ is ruim verdubbeld ten opzichte van het budget. Dit komt door enkele vieringen van jubilea van trouwe medewerkers; hier is bij het opstellen van het budget te weinig rekening mee gehouden.
* Bij de verdere uitsplitsing van de betaalde uren is het aantal ziekte-uren fors hoger dan het budget.
* Een andere constatering betreft de adv-uren. Hiervan is net iets meer dan de helft opgenomen. Staat hier nog een probleem te wachten?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Overzicht E: Huisvestingskosten |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Huren | 98.500 | 57,4 | 98.500 | | 64,5 |
| Energie | 20.000 | 11,7 | 23.227 | | 15,2 |
| Onderhoud | 20.000 | 11,7 | 20.331 | | 13,3 |
| Schoonmaak | 1.000 | 0,6 | 919 | | 0,6 |
| Vuilafvoer | 2.000 | 1,2 | 1.967 | | 1,3 |
| Verzekeringen en belastingen | 5.000 | 2,9 | 6.062 | | 3,3 |
| Overige huisvestingskosten | 25.000 | 14,6 | 2.759 | | 1,8 |
| Huisvestingskosten | **171.500** | **100,0** | **152.765** | | **100,0** |

Opvallend is hier vooral de post ‘Overige huisvestingskosten’ omdat deze maar liefst € 22.241 lager is dat gebudgetteerd.

Een budgethouder, zoals een filiaalmanager of logistiek supervisor, kan op de huisvestingskosten slechts zeer beperkt invloed uitoefenen.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Overzicht F: Vervoerskosten |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Vervoerskosten | 55.000 | 100,00 | 57.450 | | 100,0 |
| Vervoerskosten | **55.000** | **100,00** | **57.450** | | **100,0** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Overzicht G: Verkoopkosten |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Reclamekosten | 17.500 | 35,0 | 23.115 | | 37,1 |
| Verpakkingskosten | 12.500 | 25,0 | 16.278 | | 26,1 |
| Representatiekosten | 2.500 | 5,0 | 2.172 | | 3,5 |
| Etiketten/beprijzingsmateriaal | 7.500 | 15,0 | 7.585 | | 12,2 |
| Overige verkoopkosten | 10.000 | 20,0 | 13.172 | | 21,1 |
| Verkoopkosten | **50.000** | **100,0** | **62.322** | | **100,0** |

Een forse afwijking van het budget zit in de verkoopkosten. De totale overschrijding is fors: ongeveer 20% meer kosten dan gebudgetteerd. De vraag is wat de oorzaken zijn en hoe de budgethouder hier met het budget is omgegaan. Waarom is er afgeweken en wat zijn de gevolgen?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Overzicht H: Algemene kosten |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Administratiekosten | 3.000 | 10,9 | 3.190 | | 10,8 |
| Automatiseringskosten | 10.000 | 36,4 | 9.716 | | 33,0 |
| Kantoorkosten | 4.000 | 14,5 | 4.327 | | 14,7 |
| Geldkosten | 5.000 | 18,2 | 6.337 | | 21,5 |
| Overige algemene kosten | 5.500 | 20,0 | 5.900 | | 20,0 |
| Algemene kosten | **27.500** | **100,0** | **29.470** | | **100,0** |

Bestudering van dit overzicht roept de vraag op hoe de besparing op de automatiseringskasten bij een stijgende omzet is gerealiseerd. En hoe kunnen de post ‘Kantoorkosten’ en de post ‘Geldkosten’ op deze wijze afwijken? Dit vergt meer onderzoek.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Overzicht I: Interestkosten |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Hypotheekrente | 14.700 | 83,1 | 14.700 | | 74,4 |
| Rentekosten rekening courant | 3.000 | 16,9 | 5.050 | | 25,6 |
| Interest | **17.700** | **100,0** | **19.750** | | **100,0** |

In dit overzicht zijn vooral de kosten van de rekening-courant opvallend, omdat de afwijking erg groot is. Is hier een probleem met het liquiditeitsbudget? Is er een relatie met de post ‘Geldkasten’ (overzicht H)?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Overzicht J: Afschrijvingskosten |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Afschrijving bedrijfspand | 3.000 | 15,0 | 3.000 | | 10,8 |
| Afschrijving bestelauto | 2.500 | 12,5 | 4.500 | | 33,0 |
| Afschrijving koelmeubelen | 4.000 | 20,0 | 4.000 | | 14,7 |
| Afschrijving kassameubelen | 5.000 | 25,0 | 6.337 | | 21,5 |
| Afschrijving overig | 5.500 | 27,5 | 5.900 | | 20,0 |
| Afschrijvingen | **20.000** | **100,0** | **23.737** | | **100,0** |

Dit overzicht roept de vraag op waarom er meer is afgeschreven op de bestelauto, de kassameubelen en de overige afschrijvingen. Wat is het nut hiervan? Zijn deze kosten verkeerd ingeschat? Ook op dit punt zijn er dus vragen die moeten worden beantwoord.

Je ziet dat er veel vragen rijzen als je het exploitatiebudget in detail bestudeert. Als je de antwoorden weet, kun je mogelijk bijsturen of in een volgende periode ervoor zorgen dat budget en realisatie beter met elkaar in overeenstemming zijn.

**Uitvoering**

Deze opdracht bestaat uit twee deelopdrachten:

*Deelopdracht 1*

Globaal beoordelen van de exploitatiegegevens.

*Deelopdracht 2*

In detail beoordelen van de exploitatiegegevens.

**Deelopdracht 1**

1. Lees de volgende informatie

Situatie

Jij bent filiaalmanager van DoeKrant. Je krijgt van het hoofdkantoor de volgende gegevens. Die moet je beoordelen en daaruit je conclusies trekken.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Exploitatie DoeKrant |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Netto-omzet | **3.781.513** | **100,0** | **3.979.578** | | **100,0** |
| Inkoopwaarde omzet | 2.300.168 | 60,8 | 2.521.985 | | 63,4 |
| Bruto winstinsturing | 1.481.345 | 39,2 | 1.457.593 | | 36,6 |
| Geregistreerde derving | 26.300 | 0,7 | 25.649 | | 0,6 |
| Voorraadverschillen | 40.000 | 1,1 | 41.165 | | 1,0 |
| Brutowinst na margecorrecties | **1.415.045** | **37,4** | **1.390.779** | | **34,9** |
| Personeelskosten | 476.000 | 12,6 | 490.282 | | 12,3 |
| Huisvestingskosten | 186.000 | 4,9 | 192.292 | | 4,8 |
| Vervoerskosten | 43.000 | 1,1 | 55.341 | | 1,4 |
| Verkoopkosten | 167.500 | 4,4 | 173.807 | | 4,4 |
| Algemene kosten | 233.000 | 6,2 | 234.743 | | 5,9 |
| Interest | 17.700 | 0,5 | 19.750 | | 0,5 |
| Afschrijvingen | 34.500 | 0,9 | 35.837 | | 0,9 |
| Totale exploitatiekosten | **1.157.700** | **30,6** | **1.202.052** | | **30,2** |
| Bedrijfsresultaat | 257.345 | 6,8 | 188.727 | | 4,7 |
| Bijzondere baten | 0 | 0,0 | 2.000 | | 0,1 |
| Bijzondere lasten | 0 | 0,0 | 0 | | 0,0 |
| Nettowinst voor belastingen | **257.345** | **6,8** | **190.727** | | **4,8** |

1. Vergelijk de gebudgetteerde en de gerealiseerde cijfers en geef in cijfers en procenten de drie belangrijkste verschillen aan.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Noem twee mogelijke oorzaken voor het verschil tussen de gebudgetteerde en de werkelijke netto-omzet.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Noteer een mogelijke oorzaak voor het stijgen van de inkoopwaarde van de omzet.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. In euro’s zijn de personeelskosten toegenomen. Geef daarvoor twee mogelijke oorzaken.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Leg aan de hand van een berekening uit waarom de personeelskosten in procenten lager zijn dan gebudgetteerd. Geef in je berekening de relatie aan met de gerealiseerde netto-omzet.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Geef aan welke onderdelen van deze exploitatierekening kunnen worden bijgestuurd door een filiaalmanager.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bij welke maatregelen is het raadzaam voor een ondernemer of manager om deze te bespreken met zijn medewerkers?

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

**Deelopdracht 2**

Van een supermarkt zijn de volgende gedetailleerde gebudgetteerde en gerealiseerde exploitatiegegevens bekend:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Exploitatiegegevens |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Netto-omzet | **462.185** | **100,0** | **451.901** | | **100,0** |
| Inkoopwaarde omzet | 278.000 | 60,1 | 275.456 | | 61,0 |
| Bruto winstinsturing | 184.185 | 39,9 | 176.445 | | 39,0 |
| Geregistreerde derving | 2.500 | 0,5 | 2.578 | | 0,6 |
| Voorraadverschillen | 6.500 | 1,4 | 7.521 | | 1,7 |
| Brutowinst na margecorrecties | **175.185** | **37,9** | **166.346** | | **36,8** |
| Personeelskosten | 83.200 | 18,0 | 87.379 | | 19,3 |
| Huisvestingskosten | 52.500 | 11,4 | 51.769 | | 11,5 |
| Vervoerskosten | 4.600 | 1,0 | 4.123 | | 0,9 |
| Verkoopkosten | 16.750 | 3,6 | 15.990 | | 3,5 |
| Algemene kosten | 8.550 | 1,8 | 9.350 | | 2,1 |
| Interest | 7.200 | 1,6 | 7.086 | | 1,6 |
| Afschrijvingen | 8.000 | 1,7 | 8.000 | | 1,8 |
| Totale exploitatiekosten | **180.800** | **39,1** | **183.697** | | **40,6** |
| Bedrijfsresultaat | - 5.615 | - 1,2 | - 17.351 | | - 3,8 |
| Bijzondere baten | 0 | 0,0 | 4.000 | | 0,9 |
| Bijzondere lasten | 0 | 0,0 | 0 | | 0,0 |
| Nettowinst voor belastingen | **- 5.615** | **- 1,2** | **- 13.351** | | **- 3,0** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Exploitatiegegevens in detail |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **Aantal** | **€** | | **Aantal** |
| Aantal weken |  | 52 |  | | 52 |
| Aantal klanten |  | 115.600 |  | | 109.865 |
| Aantal klanten per week |  | 2.223 |  | | 2.113 |
| Consumentenomzet per jaar | 550.000 |  | 537.762 | |  |
| Consumentenomzet per week | 10.557 |  | 10.342 | |  |
| Consumentenomzet per klant | 4,76 |  | 4,89 | |  |
| Gemiddeld btw-percentage | 19 |  | 19 | |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Exploitatiegegevens in detail |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
| Netto-omzet per week | 8.888 |  | 8.690 | |  |
| Aantal m2 VVO |  | **235** |  | | 235 |
| Consumentenomzet per m2 per week | 45,01 |  | 44,01 | |  |
| Gewerkte uren |  | 12.450 |  | | 11.100 |
| Betaalde uren |  | 18.184 |  | | 17.526 |
| Gewerkte uren per week |  | 239 |  | | 213 |
| Betaalde uren per week |  | 350 |  | | 337 |
| OPWU (omzet per gewerkt uur) | 44,18 |  | 48,45 | |  |
| Uurloon | 4,30 |  | 4,65 | |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Personeelskosten |  | |  |  | |
| Personeelskosten | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Loonkosten | 78.250 | 94,05 | 81.434 | | 93,2 |
| Reiskosten | 650 | 0,78 | 890 | | 1,0 |
| Bedrijfskleding | 1.800 | 2,16 | 1.975 | | 2,3 |
| Overige personeelskosten | 2.500 | 3,00 | 3.080 | | 3,5 |
| Personeelskosten | **83.200** | **100,00** | **87.379** | | **100,0** |
| Loonkosten | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Loonkosten | 55.000 | 70,29 | 57.800 | | 71,0 |
| Werkgeverslasten | 19.750 | 25,24 | 21.456 | | 26,3 |
| Uitzendlasten | 3.500 | 4,47 | 2.178 | | 2,7 |
| Loonkosten | **78.250** | **100,00** | **81.434** | | **100,0** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Personeelskosten |  | |  |  | |
| Betaalde uren | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **Uren** | **%** | **Uren** | | **%** |
| Gewerkte uren | 12.450 | 68,5 | 11.100 | | 63,3 |
| Ziekte-uren | 2.000 | 11,0 | 2.590 | | 14,8 |
| Vakantie-uren | 2.000 | 11,0 | 2.000 | | 11,4 |
| Adv-uren | 1.234 | 6,8 | 1.080 | | 6,2 |
| BV-uren | 500 | 2,7 | 756 | | 4,3 |
| Betaald uren | **18.184** | **100,0** | **17.526** | | **100,0** |
| Exploitatiegegevens in detail  Huisvestingskosten |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Huren | 35.000 | 66,7 | 35.000 | | 67,6 |
| Energie | 4.900 | 9,3 | 5.100 | | 9,9 |
| Onderhoud | 3.500 | 6,7 | 3.000 | | 5,8 |
| Schoonmaak | 1.800 | 3,4 | 1.534 | | 3,0 |
| Vuilafvoer | 1.500 | 2,9 | 1.289 | | 2,5 |
| Verzekeringen en belastingen | 4.500 | 8,6 | 4.500 | | 8,7 |
| Overige huisvestingskosten | 1.300 | 2,5 | 1.346 | | 2,6 |
| Huisvestingskosten | **52.500** | **100,0** | **51.769** | | **100,0** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Vervoerskosten |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Vervoerskosten | 4.600 | 100,00 | 4.123 | | 100,0 |
| Vervoerskosten | **4.600** | **100,00** | **4.123** | | **100,0** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Verkoopkosten |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Reclamekosten | 13.500 | 80,6 | 12.657 | | 79,2 |
| Verpakkingskosten | 1.250 | 7,5 | 1.321 | | 8,3 |
| Representatiekosten | 250 | 1,5 | 354 | | 2,2 |
| Etiketten/beprijzingsmateriaal | 750 | 4,5 | 845 | | 5,3 |
| Overige verkoopkosten | 1.000 | 6,0 | 813 | | 5,1 |
| Verkoopkosten | **16.750** | **100,0** | **15.990** | | **100,0** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Algemene kosten |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Administratiekosten | 3.000 | 35,1 | 3.190 | | 34,1 |
| Automatiseringskosten | 750 | 8,8 | 895 | | 9,6 |
| Kantoorkosten | 600 | 7,0 | 727 | | 7,8 |
| Geldkosten | 2.500 | 29,2 | 2.970 | | 31,8 |
| Overige algemene kosten | 1.700 | 19,9 | 1.568 | | 16,8 |
| Algemene kosten | **8.550** | **100,0** | **9.350** | | **100,0** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rentekosten |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Rente langlopende lening | 5.600 | 77,8 | 5.600 | | 79,0 |
| Rentekosten rekening courant | 1.600 | 22,2 | 1.486 | | 21,0 |
| Interest | **7.200** | **100,0** | **7.086** | | **100,0** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Afschrijvingskosten |  | |  |  | |
|  | **Budget** | | **Realisatie** | | |
|  | **€** | **%** | **€** | | **%** |
| Afschrijving bedrijfspand | 2.000 | 25,0 | 2.000 | | 25,0 |
| Afschrijving bestelauto | 2.500 | 31,3 | 2.500 | | 31,3 |
| Afschrijving kassameubelen | 2.000 | 25,0 | 2.000 | | 25,0 |
| Afschrijving overig | 1.500 | 18,8 | 1.500 | | 18,8 |
| Afschrijvingen | **8.000** | **100,0** | **8.000** | | **100,0** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Derving | |  |  |  |
| Geregistreerde derving | **Budget** | | **Realisatie** | |
|  | **€** | **%** | **€** | **%** |
| Kaas en Deli | 400 | 0,1 | 375 | 0,1 |
| AGF | 300 | 0,1 | 325 | 0,1 |
| Brood en gebak | 400 | 0,1 | 475 | 0,1 |
| Vlees en vleeswaren | 500 | 0,1 | 280 | 0,1 |
| Zuivel | 300 | 0,1 | 438 | 0,1 |
| Kruidenierswaren | 600 | 0,1 | 685 | 0,2 |
| Geregistreerde derving | **2.500** | **0,5** | **2.578** | **0,6** |

1. Vergelijk de gebudgetteerde met de gerealiseerde gegevens. Bereken in cijfers en procenten de verschillen van de netto-omzet; de totale exploitatiekosten en de nettowinst voor belastingen.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Beschrijf twee mogelijke oorzaken voor het verschil tussen de gebudgetteerde en de werkelijke consumentenomzet.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Geef een mogelijke verklaring voor het feit dat de gerealiseerde derving hoger is dan de gebudgetteerde.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Waardoor kunnen de voorraadverschillen toegenomen zijn? Geef minimaal één verklaring.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Maak aan de hand van een berekening duidelijk dat de personeelskosten procentueel zijn toegenomen.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Bestudeer nogmaals de exploitatiegegevens. Geef aan welke onderdelen de filiaalmanager kan bijsturen. Motiveer je antwoord. Doe dit voor vijf onderdelen.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Noteer drie bij te sturen onderdelen van de exploitatie waarvoor bespreking met de medewerkers van belang is.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………