

# Commercieel budgetteren toegepast

## I. Het commercieel plan: Wat? Waarom? Hoe?



# Waarom een budget opmaken?

- *Vertrekt u op vakantie zonder te schatten wat het u gaat kosten?*
- Een begroting geeft aan:
  - De toekomstige rentabiliteit van de bedrijfsactiviteiten
  - De nodige financiële middelen evalueren
  - De mogelijke middelen in evenwicht brengen
  - Resultaten controleren t.o.v. de prognoses en de bedrijfsprestaties evalueren.

# Budgetteren is NIET ....

- Extrapoleren van het verleden!
- Is geen 'gis'werk!



# Budgetteren is WEL ...

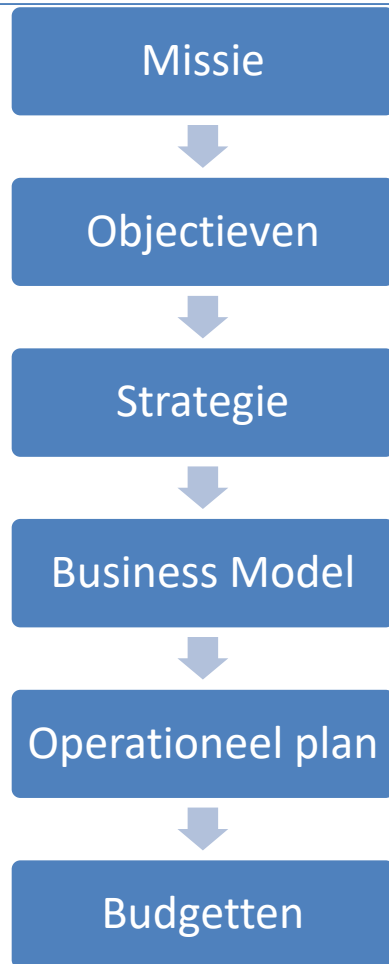
- **Een proces waarbij naar de toekomst wordt gekeken vanuit de onderliggende marktdynamiek en de concurrentiële omgeving.**
  - Correct toepassen van bedrijfseconomische en financiële logica.
  - Opbouwen van een business plan
  - Verantwoorden van budgetten door middel van professionele kennis en vaardigheden.
  - Hanteren van de correcte bedrijfseconomische en financieel-boekhoudkundige begrippen.



# Waarom budgetteren?

- Streven naar continuïteit – bedrijf wil ‘overleven’;
- Behoefte aan een zekere ‘zekerheid’;
- Strategie implementeren vereist middelen: bv. marktleider worden, innoveren, ...
- Middelen: bedrijfsbudgetten – hoeveel €'s zijn er nodig om wat (doelstellingen) te bereiken?





- "He who fails to plan is planning to fail."  
*Winston Churchill (during WW II)*
- "By failing to prepare, you are preparing to fail."  
*B. Franklin.*
- "Thinking is the hardest work there is, which is probably the reason why so few engage in it."  
*Henry Ford*
- Planning without action is futile, action without planning is fatal.  
*(Unknown)*

# Het opbouwen van een **masterbudget**



1. Omzetprognose: **Omzet = P X Q**  
*en dus per product, per klantengroep,  
per regio, per periode, ... !*
2. Commerciële kosten:
  - Verkoopgebonden kosten (**Cost of Goods Sold**)
  - Niet-verkoopgebonden kosten (vaste kosten)
3. Afschrijvingen
4. Financiële en uitzonderlijke kosten

---

**Het exploitatiebudget**

# Waarom budgetteren?

- **Voordelen vanuit managementoogpunt?**

- Een budget is een concretisering van de bedrijfsstrategie en een basis voor het bedrijfsplan.
- Budgetten zijn onmisbaar voor organisaties die medewerkers verantwoordelijkheden meegeeft. Dit is ***Management by Objectives***
- Motivatie van medewerkers. (Cost Centers bv. productie, Profit Centers bv. verkoop, business unit (kosten én opbrengsten), Investment Centers bv. buitenlands filiaal)
- Managementondersteuning: operationeel laat het toe dat iedere manager exact opvolgt hoe zijn afdeling presteert.
- Verantwoordelijkheidsbesef stimuleren!

- **Nadelen:**

- Kan immobiliserend werken (het voortdurend in vraag stellen).
- Vasthouden aan budgetten '*whatever happens*'.
- Cijferfetisjisme\*

\* bv. De nadruk leggen op het feit dat een windmolenpark aan 10.000 huishoudens elektriciteit kan leveren, maar de relatieve bijdrage aan de totale energiebehoefte verbergen. Of ook nog: In een reclame-uiting de korting vermelden maar niet de prijs.



Voorbeeld van een master-budget. Cf. pag. 19 opdracht 'Solid Rock Arts'.

| Masterbudget                         | Jaar 1 | Jaar 2 | Jaar 3 |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|
| afzet in kg Benelux                  |        |        |        |
| afzet in kg Export                   |        |        |        |
| <b>Afzetprognoses totaal</b>         |        |        |        |
| Prijs per kg Benelux                 |        |        |        |
| Prijs per kg export                  |        |        |        |
| Omzet Benelux                        |        |        |        |
| Omzet Export                         |        |        |        |
| <b>Totale omzet</b>                  |        |        |        |
| <u>Kostenbudgetten</u>               |        |        |        |
| productiekosten                      |        |        |        |
| afschrijvingen (1)                   |        |        |        |
| Marketing & verkoopbudget            |        |        |        |
| handling & stockage                  |        |        |        |
| transportkosten                      |        |        |        |
| personeelskosten                     |        |        |        |
| <i>Benelux</i>                       |        |        |        |
| <i>export</i>                        |        |        |        |
| totaal operationeel budget           |        |        |        |
| Operationeel resultaat               |        |        |        |
| <b>winstmarge</b>                    |        |        |        |
|                                      |        |        |        |
|                                      |        |        |        |
| <u>(1) berekening afschrijvingen</u> |        |        |        |
| machines                             |        |        |        |
| onderzoek & ontwikkeling             |        |        |        |
| totale investeringen                 |        |        |        |
| afschrijvingen 3 jaar/lineair        |        |        |        |
|                                      |        |        |        |



## 1. Afzetprognoses:

Bij de lancering wordt een doelstelling van 500 kg per verkoper vooropgesteld.

Dit betekent  $24 \times 500 \text{ kg} = 12.000 \text{ kg}$ .

In jaar 2 en 3 wordt er een stijging van 25% nagestreefd, bijgevolg: jaar 2 wordt de prognose  $12.000 \times 1,25 = 15.000 \text{ kg}$  en voor jaar 3 wordt dit  $15.000 \times 1,25 = 18.750 \text{ kg}$

## 2. Omzetprognoses:

a. Benelux: we vermenigvuldigen de afzetprognose met de verkoopprijs per kg, deze bedraagt € 150/kg.

Voor jaar 2 wordt de verkoopprijs verlaagd met 10% en wordt dus ( $€ 150 \times 0,9 =$ ) €135/kg en voor jaar 3 zelfde berekening (namelijk  $€ 135 \times 0,9 =$ ) € 121,50/kg

b. Voor de export wordt dezelfde berekening gemaakt vertrekkend van € 225,00/kg en bekomen we voor jaar 2 € 202,50/kg en jaar 3 € 182,25/kg.

Vervolgens worden de **afzetprognoses vermenigvuldigd met de eenheidsprijzen** voor de Benelux en de export.

De optelsom van beide omzetprognoses geeft de **totale omzet**.

Bijvoorbeeld: afzet Benelux jaar 1 =  $6.000 \text{ kg} \times € 150,00/\text{kg}$  is gelijk aan een omzet van € 900.000,00. Dezelfde berekeningen voor de export levert een omzetprognose op van € 1.350.000,00.

Opgeteld voor jaar 1 is de geraamde omzet bijgevolg:  $€ 900.000,00 + € 1.350.000,00 = € 2.250.000,00$ .

Dezelfde redenering wordt opgemaakt voor jaar 2 en 3.

### 3. De productiekosten

De productiekosten bedragen 25% van de **initiële** verkoopprijs. Dus vermenigvuldigen we de jaarafzet met de initiële verkoopprijs van € 150,00 voor de Benelux-afzet en € 225,00 voor de exportmarkten. Bijvoorbeeld voor **jaar 2** wordt dit voor de Benelux: 7.500 kg x € 150,00/kg (en dus niet de verkoopprijs geraamd op € 135,00 in jaar 2 !) en daarvan 25%. Idem voor de export 7.500 x 225,00 x 25%. Samengeteld geeft dit voor jaar 2: €

**703.125,00**

### 4. Afschrijvingen

Er worden twee bedragen geïnvesteerd, namelijk € 500.000,00 voor machines en € 150.000,00 voor O & O, hetzij samen € 650.000,00.

Deze worden lineair afgeschreven over 3 jaar. Dit wil zeggen dat ieder jaar 1/3 van het geïnvesteerde bedrag wordt afgeschreven of  $€ 650.000,00 / 3 = € 216.666,67/\text{jaar}$ .

**5. Het marketing- en verkoopbudget** voor het eerste jaar is begroot op € 75.000,00 terwijl voor jaar 2 en 3 is een budget van € 50.000,00 uitgetrokken.



## 6. Handling en stockage:

Worden berekend op de productiekosten en bedragen 3%.

Bijvoorbeeld: jaar 1 productiekosten bedragen € 562.200,00 x 3% = € 16.875,00.

## 7. Transportkosten zijn eenvoudig te berekenen

door afzetvolume te vermenigvuldigen met € 4,00/kg voor Benelux en € 7,50/kg voor de export;  $(6.000 \text{ kg} \times € 4,00/\text{kg}) + (6.000 \times € 7,5/\text{kg}) = € 69.000,00$

## 8. Personeelskosten:

Benelux-markt:

12 vertegenwoordigers x 65.000 € per jaar = € 780.000,00

Exportmarkten:

zelfstandige agenten verdienen 20% van de omzet – bv. Omzet export jaar 1 bedraagt € 1.350.000 x 20% = € 270.000,00

Totaal: 780.000 + 270.000 = 1.050.000 €



# Oplossing Solid Rock Arts

| Masterbudget                         | Jaar 1              | Jaar 2              | Jaar 3              |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| afzet in kg Benelux                  | 6.000,00            | 7.500,00            | 9.375,00            |
| afzet in kg Export                   | 6.000,00            | 7.500,00            | 9.375,00            |
| <b>Afzetprognoses totaal</b>         | <b>12.000,00</b>    | <b>15.000,00</b>    | <b>18.750,00</b>    |
| Prijs per kg Benelux                 | 150,00              | 135,00              | 121,50              |
| Prijs per kg export                  | 225,00              | 202,50              | 182,25              |
| Omzet Benelux                        | 900.000,00          | 1.012.500,00        | 1.139.062,50        |
| Omzet Export                         | 1.350.000,00        | 1.518.750,00        | 1.708.593,75        |
| <b>Totale omzet</b>                  | <b>2.250.000,00</b> | <b>2.531.250,00</b> | <b>2.847.656,25</b> |
| <u>Kostenbudgetten</u>               |                     |                     |                     |
| productiekosten                      | 562.500,00          | 703.125,00          | 878.906,25          |
| afschrijvingen (1)                   | 216.666,67          | 216.666,67          | 216.666,67          |
| Marketing & verkoopbudget            | 75.000,00           | 50.000,00           | 50.000,00           |
| handling & stockage                  | 16.875,00           | 21.093,75           | 26.367,19           |
| transportkosten                      | 69.000,00           | 86.250,00           | 107.812,50          |
| personeelskosten                     | 1.050.000,00        | 1.083.750,00        | 1.121.718,75        |
| <i>Benelux</i>                       | <i>780.000,00</i>   | <i>780.000,00</i>   | <i>780.000,00</i>   |
| <i>export</i>                        | <i>270.000,00</i>   | <i>303.750,00</i>   | <i>341.718,75</i>   |
| totaal operationeel budget           | 1.990.041,67        | 2.160.885,42        | 2.401.471,35        |
| Operationeel resultaat               | 259.958,33          | 370.364,58          | 446.184,90          |
| <b>winstmarge</b>                    | <b>11,55</b>        | <b>14,63</b>        | <b>15,67</b>        |
|                                      |                     |                     |                     |
|                                      |                     |                     |                     |
| <u>(1) berekening afschrijvingen</u> |                     |                     |                     |
| machines                             | 500.000,00          |                     |                     |
| onderzoek & ontwikkeling             | 150.000,00          |                     |                     |
| totale investeringen                 | 650.000,00          |                     |                     |

## Operationeel budget:

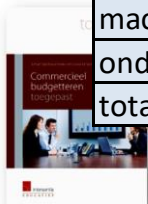
Optelsom van alle kostenbudgetten!

## Operationeel resultaat:

Totale omzet – Totaal operationeel budget

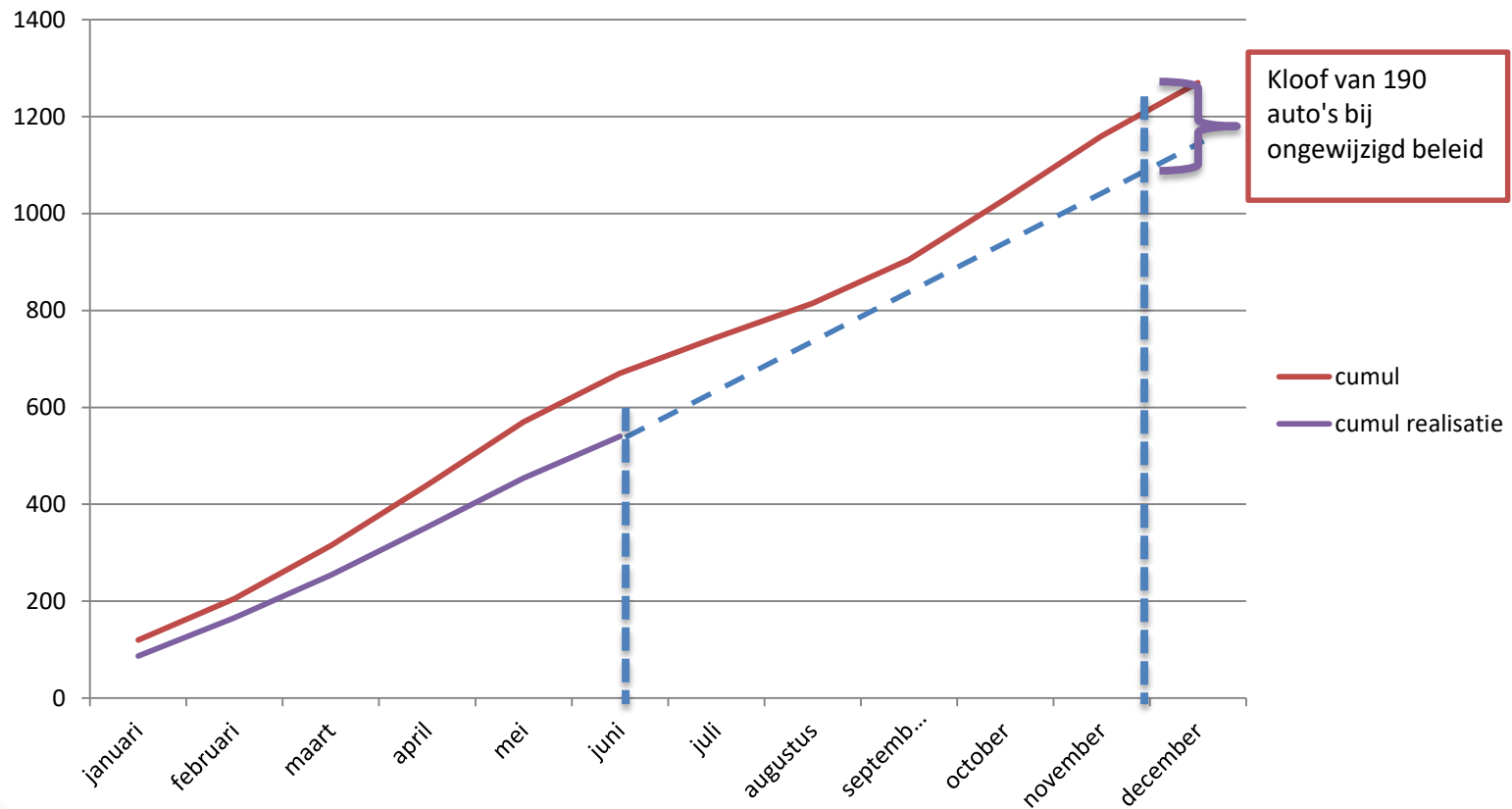
## Winstmarge (%):

jaar 1 bedraagt de winstmarge  
 $(259.958,33 / 2.250.000) \times 100\% = 11,55 \%$



# Kloofanalyse

*cf. handboek pag. 29*



# Analyse van de verkoopresultaten

## 1. Micro-sales analyse:

- *analyse van de verkoopresultaten per regio, producten, klanten, verkopers, dealers, ...*

## 2. Verkoopsvariantie-analyse:

Een voorbeeld:

**Doelstelling maand maart = 4.000 eenheden à 1 Euro/stuk = 4.000 Euro**

- **Realisatie v.d. maand 3 = 3.000 eenheden x 0,8 Euro = 2.400 Euro**
- **Afwijking = 1.600 Euro of 40% !! Afwijking?**
- **Afwijking t.g.v. prijsdaling:  $(1,0 - 0,8) * 3.000 = - 600 = 37,5\%$**
- **Afwijking t.g.v. volumedaling:  $1 * (3.000 - 4.000) = - 1.000 = 62,5\%$**  
- **Totaal: - 1.600 = 100%**

# Parfitt-Collins theorema toegepast

- **Marktaandeel =**

**koperspenetratie x getrouwheidsindex x intensiteitsindex**

- Koperspenetratie:

- aantal kopers van merk M/ aantal kopers van het product P

- Getrouwheidsindex:

- gekocht M-volume door de M-kopers/ gekocht P-volume door de M-kopers

- Intensiteitsindex:

- Gekocht P-volume door de M-kopers/ gekocht P-volume door de P-kopers

- Voorbeeld:

- Merk A:  $50\% \times 50\% \times 1,00 = 25\%$
  - Merk B:  $80\% \times 25\% \times 1,25 = 25\%$



# De distributie-mix

## *effectiviteits- & kwaliteitscriteria*

- Marktaandeel (%)
  - Verkopen product A/ totale verkopen alle distributeurs
- Marktbereik (%)
  - Totale Verkopen distributeurs product A/ totale verkopen alle distributeurs
- Omzetaandeel (%)
  - Verkopen product A door distributeurs A/ totale verkopen distributeurs A
- Afzetspreiding (%)
  - Aantal distributeurs A/ totaal aantal distribuenten
- ***Marktaandeel = Marktbereik x Omzetaandeel***

### •Voorbeeld:

- **Omzet distributiebranche = 400 miljoen €**
- **Omzet product A = 60 miljoen €**
- **Totaal aantal distributeurs = 1.500**
- **Totale omzet van de distributeurs A = 250 miljoen €**
- **Aantal distributeurs die A verkopen = 500**
- **Bereken marktaandeel?**
- **Wat ondernemen om het marktaandeel te vergroten?**

# De distributie-mix

## *effectiviteits- & kwaliteitscriteria*

- Marktaandeel (%)
  - Verkopen product A/ totale verkopen alle distributeurs
- Marktbereik (%)
  - Totale Verkopen distributeurs product A/ totale verkopen alle distributeurs
- Omzetaandeel (%)
  - Verkopen product A door distributeurs A/ totale verkopen distributeurs A
- Afzetspreiding (%)
  - Aantal distributeurs A/ totaal aantal distribuenten
- ***Marktaandeel = Marktbereik x Omzetaandeel***

### •Voorbeeld:

- Omzet distributiebranche = 400 miljoen €
- Omzet product A = 60 miljoen €
- Totaal aantal distributeurs = 1.500
- Totale omzet van de distributeurs A = 250 miljoen €
- Aantal distributeurs die A verkopen = 500

### Oplossing:

- Bereken marktaandeel?
- Wat ondernemen om het marktaandeel te vergroten?
  - Marktbereik :  $250/400 = 63\%$
  - Omzetaandeel :  $60/250 = 24\%$
  - Dus: Marktaandeel =  $0,63 \times 0,24 = 15,12 \%$



# Voorbeeld: digitale fototoestellen

## Oplossing

- Marktaandeel van Snapshot:
- Marktaandeel = marktbereik x omzetaandeel
- Marktbereik: 59%
- Omzetaandeel:  $1.550.236 / 5.507.274 = 28,15\%$
- Dus Marktaandeel:  $59\% \times 28,15\% = 16,61\%$
- *Of ook nog:  $1.550.236 / 9.286.200 = 16,69\%$*

# Efficiëntie Controle

- **A. Efficiëntie van de verkoopploeg:**
  - *Bezoeken/dag/persoon*
  - *Bezoektijd*
  - *Gemiddelde omzet/bezoek*
  - *% orders per 100 bezoeken*
  - *Aantal nieuwe/verloren klanten*
  - *Introductie nieuwe producten*
- **B. Efficiëntie van de verkooppromotie:**
  - *Reclamekostprijs per 1000 contacten*
  - *Reclame-awareness, merkbekendheid, ...*
  - *Advertising tracking (like, dislike, ...)*

# Efficiëntie Controle

- **C. Efficiëntie van de verkooppromotie:**
  - *% promotionele verkopen*
  - *Displaykosten/€ omzet*
  - *Aantal orders per productdemonstratie/beursdeelname*
  - *Discounts, kortingen, 'allowances', ...*
  - *Acquisitiekost, conversiekost per klant (zie pag. 43 handboek)*
- **D. Efficiëntie van de distributie:**
  - *Voorraadopbouw*
  - *Leveringsystemen, routing*
  - *Magazijnen, locaties, ...*
  - *Scanning, edi, ...*
  - *Kwaliteit van de service*



# Praktijkvoorbeeld

## *Handboek pag. 42 - Nokia*

| <b>Financieel jaar</b>                                 | <b>2007</b>   | <b>2006</b>   | <b>2005</b>   |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <i>Netto-omzet (in miljoen €)</i>                      | <i>51.058</i> | <i>41.121</i> | <i>34.191</i> |
| <i>R&amp;D-kosten</i>                                  | <i>5.647</i>  | <i>3.897</i>  | <i>3.825</i>  |
| <i>Verkoop &amp; Marketing kosten</i>                  | <i>4.380</i>  | <i>3.314</i>  | <i>2.961</i>  |
| <i>Administratie en algemene kosten</i>                | <i>1.180</i>  | <i>666</i>    | <i>609</i>    |
| <i>Verkoop&amp;marketing kosten/netto-omzet (in %)</i> | <i>8,58</i>   | <i>1,62</i>   | <i>1,78</i>   |
| <i>R&amp;D /netto-omzet (in %)</i>                     | <i>11,06</i>  | <i>9,48</i>   | <i>11,19</i>  |



# Essentiële kernbegrippen (pag. 47)

- Effectiviteit

Effectiviteit of doeltreffendheid geeft aan dat de uitkomst van het proces gerealiseerd wordt.

Een (voorgenomen) handelwijze is **effectief** of **doeltreffend** als de betreffende inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het beoogde doel. In feite wordt dus het effect gemeten van een bepaalde handeling.

In de beoordeling van projecten en programma's is effectiviteit de eerste eis; efficiëntie is dan de volgende eis

# Essentiële kernbegrippen (pag. 47)

- Efficiëntie

Efficiëntie of doelmatigheid is de mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken.

Een proces wordt efficiënt genoemd als het ten opzichte van een norm weinig middelen gebruikt. Deze middelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op tijd, inspanning (manuren), grondstoffen of geld. Een verwant begrip is rendement.





# Essentiële kernbegrippen (pag. 47)

- Productiviteit

kan worden uitgedrukt als het quotiënt van het Resultaat en de Offers ( $P = R / O$ ).

De productiviteit van een fietsenfabriek kan bijvoorbeeld worden weergegeven door het aantal fietsen (Resultaat) dat per arbeidsuur (Offer) wordt gemaakt.

- Rendement =  $Q/dT$



# Essentiële kernbegrippen (pag. 47)

- Rentabiliteit

Rentabiliteit eigen vermogen = nettowinst/ eigen vermogen

ROI = (inkomsten:opbrengsten) / (opbrengsten:investering)  
= inkomsten / investering

