

INLEIDING

Als je dit boek hebt gelezen, kun je als manager en ondernemer (beter) je eigen balans en resultatenrekening lezen en begrijp je de verbanden in die rapporten en hoe je bedrijf werkt. Je begrijpt de financiële effecten van je beslissingen, maar ook welke druk je op je bedrijf legt bij bepaalde beslissingen. Of welke druk je juist weghaalt. Dit is bedrijfseconomie op een toegankelijke manier – voor de manager die technisch vakman of commercieel talent is of iets ertussenin, voor de ondernemer die een droom wil verwezenlijken, voor de directeur die risico neemt en in control wil zijn, voor de adviseur die onderzoek doet naar een organisatie.

CIJFERS VOOR VRIJHEID

Ik liep de lange gang in van het bedrijfsverzamelgebouw met jonge ICT-bedrijven. Daar stond Jochem al en hij verwelkomde mij. In de korte kennismaking vertelde Jochem dat hij net vier mensen had aangenomen. Hij had veel werk en het zag ernaar uit dat het alleen maar meer zou worden als de klanten de offertes zouden tekenen. In Jochems bedrijf werden apps gemaakt die bij speciale hardware hoorden. De hardware werd ook door hem geleverd, maar geproduceerd door ‘een grote jongen’, zoals Jochem zei. Jochem is technneut en programmeur en regelt van alles en nog wat om de boel te laten werken. De cijfers kwamen op tafel. ‘Ja, ik kijk er nooit naar, want daar heb ik het te druk voor. De bank zei dat ik eens met een adviseur moest gaan praten over die cijfers. Ik heb groeiplannen. Sterker, ik heb net vier mensen aangenomen.’ Na een minuut of vijf de balans en resultatenrekening te hebben bekeken moest ik concluderen dat Jochem binnen een week of wat de tent kon sluiten. Er kwam een zwaar verlies uit, grote investeringen in de hardware en er stonden ook nog eens vier man op de stoep om voor hem te gaan werken. Ik had meer tijd nodig om te bedenken hoe ik het slechte nieuws zou brengen en tegelijk een perspectief te schetsen. Jochem was zich niet bewust van zijn situatie en hij was niet geïnformeerd. Hij wist niet dat hij over zijn grenzen was gegaan.

De aardbevingen in Groningen hadden geleid tot vragen van de Kamercommissie. Shell, Exxon en de NAM waren met directieleden aanwezig in de speciale vergadering om de Kamerleden te informeren. Op een zeker moment stelt een van de Kamerleden de vraag: ‘Hoe robuust is de NAM?’ De directie van de NAM kijkt wat verbaasd. ‘Als u zich afvraagt of wij morgen nog bestaan, dan is het antwoord ja.’ Het Kamerlid weer: ‘Nee, ik bedoel de NAM moet over een aantal jaren nog bestaan. Zijn jullie zo robuust? De schadevergoedingen moeten kunnen worden betaald door de NAM.’ Als het lid van de commissie

een jaarrekening had kunnen lezen, had hij het antwoord kunnen vinden in de balans van de NAM. Hij had dan niet een vraag hoeven stellen die geen duidelijkheid schept: robuustheid is niet gedefinieerd. Hij had dan kunnen constateren hoe hoog de voorziening was en kunnen concluderen dat schadevergoedingen uit nog te behalen winst moeten worden gefinancierd. Bij het terugbrengen van de gaswinning is dat een saillant gegeven dan robuustheid.

Een kop in een sportkatern: 'Real Madrid heeft een half miljard schuld!' Hierna volgde een tendentius stuk over hoe rampzalig de situatie wel niet was met zo'n schuld. Niets over eigen vermogen, niets over de inkomsten en de mogelijkheid tot aflossen. Los nog van het feit dat een voetbalclub van deze omvang een complex bedrijf is dat niet alleen kan worden beoordeeld op zijn schuldpositie. Neem alleen al het beleid op het gebied van de aan- en verkoop van spelers en de scouting; dat is een wezenlijk onderdeel van dit bedrijf. Real Madrid is een te complex bedrijf om zomaar even neer te zetten. Een onderneming begrijpen is een vak.

'In dit verpleeghuis heb ik wel wat anders te doen dan het schrijven van een veertig pagina's tellend kwartaalverslag naar aanleiding van de cijfers opgehoest door Finance. En dan één gesprek met de directie over hoe ik ondernemend ben in mijn tehuis. En dat vier keer per jaar.' En de voorzitter van het bestuur: 'Elk kwartaal 25 rapporten doorlezen met mooie verhalen en cijfers die daar niet bij passen. Of liever andersom: kwartaalcijfers met een verhaal dat ik niet kan rijmen met die cijfers. En als alles nu hosanna was, maar dat is niet het geval. Hoe krijg ik enige grip? Hoe kom je bij elkaar en wordt het een bedrijf met schaalvoordelen?'

Cijfers worden verschillend ervaren en vooral mensen die niet goed begrijpen hoe het is om met cijfers te werken, vinden ze beperkend. Alleen met cijfers werken is ook niet fijn. 'Het budget hè?' en: 'We moeten de omzet verhogen met tien procent. Geen idee waarom, maar het schijnt te moeten.' Spreadsheetmanagement wordt dat wel genoemd. Bijtende cijfers.

In mijn eerste baan, als kredietanalist, begreep ik al dat cijfers het verhaal van de onderneming konden vertellen. Op grond van dat verhaal kon je dan beargumenteren of je een lening wel of niet kon verstrekken. Toen ik nog iets meer ging begrijpen van cijfers en bedrijfsanalyse, zag ik dat goed kunnen omgaan met cijfers juist vrijheid creëert in het nemen van beslissingen en het lopen van risico's. Ze vormen geen keurslijf, maar de mogelijkheid tot bewuster kiezen. Cijfers bijten niet. Ik vind dat iedere manager en ondernemer dat begrip moet hebben. Dat is de reden waarom ik dit boek heb geschreven. Ik hoop dat je dit na lezing ook zo ervaart.

DE FORMULE VAN DIT BOEK

Je kunt dit boek gebruiken als je kennis van jaarrekeningen is weggezaakt of er nooit was. Als je een redelijke kennis hebt, zijn voornamelijk het tweede en derde deel interessant;

daar leer je de kunst van het analyseren van jaarcijfers. Deel 1 is een inleiding, waarin wordt ingegaan op de begrippen en verbanden in resultatenrekening en balans. Dit is de voorbereiding op deel 2, waarin ik het onderwerp vaste en variabele kosten bespreek, omdat dat bij veel beslissingen een belangrijke rol speelt. Het derde deel concentreert zich op de analyse van de jaarrekening.

Deel 1 omvat de hoofdstukken 1, 2 en 3, deel 2 de hoofdstukken 4 en 5. De hoofdstukken 6 tot en met 10 zijn deel 3, waarin we het perspectief van processen, de analyse van de winst-en-verliesrekening en de die van de balans bekijken.

Ik geef al enige jaren cursussen over financiële onderwerpen, vooral aan managers. Voor een aantal van hen zijn deze onderwerpen niet favoriet. Ze weten dat ze de kennis nodig hebben, maar willen niet leren boekhouden. Ze willen de informatie van een jaarrekening begrijpen om te kunnen beslissen. Dit boek slaat een brug tussen twee werelden, die van de manager en de financial. Het uitgangspunt zijn gebeurtenissen die effect hebben op de bedrijfskundige en financiële situatie van een bedrijf. We volgen die gebeurtenissen aan de hand van een verhaal over Max, zzp'er, en zijn bedrijf Max Advies. Max is starter en besluit al snel te investeren. Hij moet daarvoor lenen en we zien welke invloed die gebeurtenissen hebben op de balans en de resultatenrekening. In deel 3 is Max Advies in vier jaar uitgegroeid tot een bedrijf met zeven adviseurs in dienst. Ook is Jenthe, de vrouw van Max, in het bedrijf gekomen. We kijken dan met hen terug op vier jaar (Thé) Max Advies en door de analyse van resultatenrekening en balans komen we erachter hoe de ondernemers ervoor staan.

De gebeurtenissen in hun bestaan worden verwerkt in de balans en resultatenrekening, waardoor je als lezer een goed gevoel krijgt bij de combinatie van cijfers en werkelijkheid. Max factureert, krijgt facturen, investeert, leent en lost af. Je leert hoe hij dat in de werkelijkheid en in zijn balans en resultatenrekening doet. Je ziet hoe een resultatenrekening en een balans worden opgebouwd en hoe die zaken bij elkaar passen. En nog belangrijker: je ziet hoe ze bij een bedrijf passen. Je krijgt alleen de kennis die je nodig hebt, zo rechttoe rechtaan mogelijk. Dit boek is geen uitgebreide inleiding op boekhouden. Daar zit je als manager en ondernemer niet op te wachten. Maar je leert wel over de verbanden en de betekenis in de balans en winst-en-verliesrekening.

Ik gebruik met opzet de situatie van een zzp'er. Die situatie lijkt namelijk én op die van iemand in loondienst én op die van een ondernemer. Door de balans en de winst-en-verliesrekening te bespreken vertel ik aan de ene kant hoe het zakelijk zit en behoud ik tegelijk de herkenbaarheid voor de meeste lezers. Het adviesbureau heb ik gekozen omdat het een relatief eenvoudig bedrijfsproces heeft, waardoor de toegankelijkheid wordt vergroot. Daarnaast kunnen de meeste mensen zich gemakkelijk voorstellen wat het proces inhoudt. Bovendien lijkt het leveren van uren (advies) op in loondienst zijn, waar je uren levert tegen een salaris.

In deel 2 leer je veel over vaste en variabele kosten, met name omdat je dat bij veel beslissingen kunt gebruiken. Beslissingen zijn vaak afwegingen tussen kosten en opbrengsten, waarbij de kosten eerder moeten worden gemaakt dan dat de opbrengsten er zijn –

als ze al komen. Kennis van de vaste en variabele kosten en break-evenberekening helpt je daarbij. Dit is ook van belang voor deel 3.

In het derde deel leer je hoe je een jaarrekening leest. Ik bekijk de situatie en dynamiek bij Max en Jenthe, maar we zijn inmiddels vier jaar verder. Het lijkt goed te gaan met hen, hun bureau Thé Max Advies is flink gegroeid. Je leert in dit deel de jaarcijfers lezen van een kleine onderneming. Klein omdat dan het overzicht behouden blijft en processen goed voor te stellen zijn. Complexere situaties komen echter wel aan de orde, voornamelijk in de cases. In deel 3 vertel ik alles zo eenvoudig mogelijk, maar de stof is iets lastiger. De meeste mensen hebben meer moeite met analyseren dan met het leren van begrippen. Met de basiskennis uit deel 1 is het echter goed te doen.

In het boek zijn enkele cases opgenomen van grotere en complexere bedrijven met omzetten van soms vele miljoenen en meer dan honderd medewerkers. Daarin komt specifieke problematiek aan de orde, zoals het ontwerpen van een analyse en een zodanige groei dat je er (bijna) aan kapotgaat. Het zijn bedrijven uit verschillende sectoren. De cases zijn uit het leven gegrepen, geanonimiseerd en enigszins gedramatiseerd, zodat je in je voorstelling zo veel mogelijk wordt geholpen. Het zijn geen doorsnee cases, maar ze zijn juist iets extremer dan gemiddeld, zodat je de effecten van beslissingen goed kunt zien.

IS DIT BOEK VOOR MIJ?

Directeur Anne Marie vertelde over haar muziekschool: ‘Zo eind augustus, begin september komt de controller naar me toe en zegt dan dat we de cijfers voor volgend jaar kunnen gaan doen. Hij heeft ze al voorbereid, het is een makkie, op een paar beslissingen na. Hoeveel docenten we aantrekken en of we hetzelfde aantal leerlingen verwachten. Na de sessie gaat hij dan weer spreadsheets maken en wordt de begroting gemaakt. Die presenteer ik vervolgens aan de raad van toezicht. Altijd een wat vervelende bijeenkomst omdat het alleen over cijfers gaat. De beleidssessies zijn leuker, dan gaat het over de school, muziek en leerlingen.’

Dit beeld zie ik vaak in mijn cursussen: financiën en het bedrijf staan los van elkaar, alsof ze niets met elkaar te maken hebben. Maar in de cursus wordt duidelijk hoeveel ze eigenlijk met elkaar te maken hebben. Als ondernemer, directeur en manager gebruik je cijfers, die door een controller worden samengesteld. Dat samenstellen gebeurt met gevoel voor de organisatie, omdat zowel de manager als de controller naar mogelijkheden zoekt. Dan ben je een goed team. In dit boek leer je waarom financiën niet losstaan van het bedrijf en jij als manager ten minste iets moet snappen van cijfers – en bij voorkeur meer.

DE OPBOUW VAN HET BOEK

Het idee achter het boek is om je te leren cijfers te gebruiken om beslissingen te nemen. Het houdt er rekening mee dat sommige of veel kennis is weggezaakt en biedt je de gelegenheid die kennis op te halen en te verrijken. Het boek vervolgt met verdieping, de analyse van de cijfers en het achterhalen van de gebeurtenissen die hebben geleid tot resultaat. Afhankelijk van je kennisniveau kun je instappen in het boek. Weet je hoe boekhouding werkt, begin dan bij hoofdstuk 2. Weet je dat niet, begin dan bij hoofdstuk 1. Weet je het niet maar ben je heel praktisch ingesteld, begin dan bij hoofdstuk 2. Heb je voldoende basis en wil je concentreren op de analyse, ga dan naar de hoofdstukken 6, 7 en 9. Kun je geen beslissing nemen, lees dan onderstaande beschrijving van de opbouw van dit boek. Elk hoofdstuk kent een samenvatting en om te bepalen hoe je het boek gaat lezen, kun je ook die eerst lezen.

Het boek begint met de basis van de basis: waarop de boekhouding is gebaseerd, de conversiefunctie en de transformatiefunctie. De conversiefunctie is het idee dat je in een onderneming investeert en met die investering producten maakt die je verkoopt. Zo verdien je je investering terug en houd je ook nog wat over. Het idee van de transformatie is dat je een grondstof koopt en daar door je werk als ondernemer iets van maakt wat mooier, beter of breder toepasbaar is, zodat mensen het graag willen hebben.

Hoofdstuk 2 laat zien wat de belangrijke basisbegrippen zijn. Aan de hand van gebeurtenissen die Max meemaakt, zoals investeren en werken voor klanten, zie je wat dat met een winst-en-verliesrekening en een balans doet.

In hoofdstuk 3 gaan we een stapje verder en laten we Max een pand kopen om vandaaruit te gaan adviseren. Max heeft daar geen geld voor, maar wel het vermogen om dat in de toekomst te gaan verdienen. Hij stapt naar de bank en die leent hem geld om zijn pand te financieren. In dit hoofdstuk zie je effect daarvan op de jaarrekening en ook op de eisen die nu aan het werk van Max worden gesteld. Een pand kopen is niet vrijblijvend.

In hoofdstuk 4 ga ik daar dieper op in door uitleg te geven over het idee van vaste en variabele kosten. Zoals in veel boeken wordt dat technisch uitgelegd, maar ik laat zien dat het idee van vaste kosten in zeer veel managementbeslissingen terugkomt. Elke keer dat je besluit je onderneming een impuls te geven, speelt dit idee van vaste en variabele kosten. Belangrijker: door je vaste kosten te veranderen verander je de eisen die je stelt aan de omzet en brutowinst, en dus aan de aantallen die je moet verkopen. Elke uitgave moet een doel hebben, omdat elke uitgave iets van de organisatie verlangt. Dat is het belang van de notie van vaste en variabele kosten. In hoofdstuk 5 tref je een case aan die het belang en de werking van de vaste en de variabele kosten nog eens laat zien.

Na hoofdstuk 5 hebben we de basis gehad en starten we met de analyse van de jaarrekening. Hiermee wordt een iets moeilijker gedeelte ingeluid, maar met de kennis van deel 1 is het goed te doen. Ik blijf er in die hoofdstukken naar streven het verhaal zo eenvoudig mogelijk te vertellen, maar analyseren is voor velen lastig. Werd Max in het

eerste deel geïntroduceerd als zzp'er/ondernemer, in het derde gedeelte zijn we vier jaar verder en analyseren we hun jaarrekening.

De jaarrekening, bestaande uit balans, winst-en-verliesrekening en toelichting, is een representatie van de werkelijkheid van een onderneming. Zonder dat we begrijpen wat een onderneming doet, is het lezen van een jaarrekening zinloos. Dus voordat we die jaarrekening ter hand nemen, moeten we weten welk bedrijf we voor ons hebben. Ik reik je in hoofdstuk 6 een handige methode aan om goed en snel de essentie van een bedrijf te kennen: kijken naar processen. Die processen zijn vervolgens de leidraad om de indeling en de tekst van een jaarrekening te volgen. De termen beginnen betekenis te krijgen. Het is de opmaat voor de cijfermatige analyse, die we in hoofdstuk 8 starten. We werken in hoofdstuk 7 methodisch volgens die resultatenrekening en leggen steeds een verband tussen wat daarin staat en wat dat betekent voor wat er in de werkelijkheid kan zijn gebeurd. Als je wilt weten wat er gebeurd is, kun je een analyse niet van een afstand maken. Je hebt daar de ondernemers, bestuurders en directeurs voor nodig. Je treft dan ook steeds gesprekken aan met die ondernemers die een toelichting geven op de cijfers en de analyse ervan. Zo werkt dat in de praktijk ook. Je stelt je vragen, beantwoordt ze zelf of checkt bij andere medewerkers. Door de weergaven van die gesprekken wordt nog eens getoond hoe de werkelijkheid samenhangt met de informatie uit de resultatenrekening en de balans.

In hoofdstuk 7 bespreken we de resultatenrekening en zoeken we naar het antwoord op de vraag of we rijker zijn geworden, en in hoofdstuk 9 wordt de vraag beantwoord hoe rijk de onderneming is. De balans is aan de orde, uiteraard in relatie met de resultatenrekening. Ook in dit hoofdstuk staat de levendigheid voorop, want een balans laat je zien hoe je ervoor staat, wie er in je geloven en welke potentie er in de onderneming zit. We spreken weer met Max en Jenthe om de verbinding te maken met de werkelijkheid van alledag en leggen relatie met de processen die in hun onderneming spelen. De belangrijkste begrippen komen hier aan de orde – ook enkele die niet voor Max en Jenthe gelden, maar in de praktijk wel veel voorkomen.

De hoofdstukken 5, 8 en 10 bevatten de cases, die zo uitgekozen zijn dat ze steeds het voorgaande hoofdstuk accentueren. De cases zijn uit een andere branche en dat doorbreekt het verhaal met Max en Jenthe, maar brengt de lezer een stapje dichterbij de praktijk. De cases zijn ontleend aan praktijksituaties, maar wel vereenvoudigd, zodat de essentie sneller naar voren komt. Alle gebruikte namen zijn gefingeerd en de inscenering is veranderd, zodat bedrijven niet herkenbaar zijn.

Voor degenen die al enige achtergrond hebben in financieel management, zijn de hoofdstukken 1 tot en met 4 niet noodzakelijk. Als alleen de analyse interessant is, begin dan met hoofdstuk 6 en ga niet direct naar hoofdstuk 7. Je mist dan de kennis over het verbindende aspect: de processen. De kans dat cijfers en processen los van elkaar komen te staan in denken en analyseren is dan groot.

PERSOONLIJK

De voorloper van dit boek is een reader, die ik samenstelde voor de cursussen *Levende cijfers*. Die cursussen geef ik al jaren met veel plezier. *Finest moments* zijn wanneer je ziet dat iemand de klik maakt. Als dat met dit boek bij lezers gebeurt, is dat zoals ik het bedoeld heb: begrijpen wat cijfers zeggen en vooral deze informatie zien als bijdrage aan de besluitvorming. Ik mis dan wel mijn *finest moment*, want als je het leest, ben ik elders. Laat het me gerust weten; ik stel je reactie zeer op prijs.

Ik heb mijn best gedaan de stof zo toegankelijk mogelijk te maken. Vooral door het verhaal van Max en Jenthe heb ik het luchtig gehouden en zit er een bepaalde ontwikkeling in – een verloop dat past bij wat ik wil uitleggen. Wat ik wil uitleggen is dat wat je in de praktijk normaal gesproken nodig hebt om te begrijpen waar jaarrekeningen over gaan en welke verbanden in je bedrijf ze laten zien. Het opschrijven daarvan was een genoegen en ik hoop dat je dat genoegen ook ervaart bij het lezen..

Als organisatieadviseur is het je taak om relevante kennis over te dragen. En de beheersing van financiële kennis leidt tot betere beslissingen en meer ruimte en vrijheid voor de beslisser. In mijn ogen levert dat betere besluitvorming op: meer mogelijkheden bij afwegingen en sterker sturen op het behalen van de noodzakelijke en gewenste resultaten, zodat je organisatie voor iedereen beter functioneert. Ik ben er trots op dat deze relevante kennis nu in een boek staat.

Ronald van Tol
levendecijfers.com

1

BLIK OP ONDERNEMEN

Je geeft leiding aan een organisatie, bijvoorbeeld een onderneming. In een organisatie werken mensen samen om doelen te verwezenlijken. Er worden producten gemaakt voor en diensten geleverd aan klanten die het waard vinden om voor die producten en diensten te betalen. Als leidinggevende heb je onder meer de taak om de activiteiten voor het maken van producten en diensten te verdelen over de medewerkers en deze vervolgens te coördineren. Om dat goed te kunnen moet je worden geïnformeerd over de voortgang van de productie en de resultaten. Als je goed bent geïnformeerd, kun je goede besluiten nemen.

Dit hoofdstuk behandelt een aantal uitgangspunten die belangrijk zijn voor een onderneming. Elke onderneming kent hetzelfde patroon: je investeert, produceert en maakt dus producten die iemand wil hebben. Ook betreft het altijd de omwisseling van geld naar goederen en dan weer terug naar geld. Die twee principes liggen ten grondslag aan een onderneming en aan de boekhouding. De boekhouding volgt de stromen goederen en geld in de onderneming.

CONVERSIE

En daar is het principe conversie, ook wel aangeduid met 'geld-goederen-geld' of met de Duitse term *Geld-Ware-Geld*: het omzetten van geld in productiemiddelen en vervolgens in producten en diensten en via verkoop en betaling ervan weer in geld. In paragraaf 1.1 is dit uitgewerkt naar deze cyclus: investeren in bijvoorbeeld machines waarmee productie kan worden gedraaid. Het geproduceerde wordt verkocht. Betaling ervan leidt tot geld dat verdiend wordt. Na verloop van tijd is de machine verouderd en moet deze worden vervangen. Dit leidt tot nieuwe investeringen en begint de cyclus opnieuw.

TRANSFORMEREN

Een ander principe is transformeren: het toevoegen van waarde door een onderneming. Door productie via machines of menskracht wordt een ingekocht goed veranderd (getransformeerd) in een eindproduct. Het krijgt daarmee een andere waarde. Dit transformeren wordt voornamelijk verwoord in de winst-en-verliesrekening, ook wel resultatenrekening genoemd. Uit deze opstelling van cijfers valt te lezen hoe er is geproduceerd, hoeveel dit heeft gekost en hoeveel winst dit heeft opgeleverd. In paragraaf 1.3

wordt dit concept uitgelegd en in 1.4 vind je de details. In 1.5 wordt het verband gelegd tussen de winst-en-verliesrekening en de processen in een onderneming, de activiteiten die uiteindelijk zorgen voor de producten en diensten die worden geleverd.

TRANSACTIES

Cijfers geven de werkelijkheid vanuit financieel perspectief weer. Gebeurtenissen zijn, boekhoudkundig gezien, transacties die in de boekhouding worden geregistreerd. Door de samenvatting van de boekhouding te lezen (de winst-en-verliesrekening en de balans), zie je wat er in de onderneming is gebeurd: de gebeurtenissen die tot prestaties hebben geleid en de geldstroom in gang hebben gezet. Je leest hierover in paragraaf 1.2. Paragraaf 1.6 laat de verhouding zien tussen een winst-en-verliesrekening en een balans, ofwel: hoe prestaties leiden tot een financiële positie. Deze basisafpraak – want dat is het – is noodzakelijke kennis om een onderneming te begrijpen.

Na bestudering van hoofdstuk 1 heb je de basis voor het begrijpen van de werking van een onderneming, die wordt gebruikt voor de boekhouding en financiële analyse.

1.1 CONVERSIE: DE INVESTERINGS CYCLUS

Met de investeringscyclus (zie figuur 1.1) wordt het principe ‘geld-goederen-geld’ bedoeld, ofwel het omzetten van geld in bedrijfsmiddelen (machines) waarmee producten of diensten worden gemaakt die weer worden verkocht waardoor weer geld wordt ontvangen. Met dit geld kan weer worden geïnvesteerd en kunnen weer bedrijfsmiddelen worden aangeschaft. Hiermee is de cyclus rond. Dit abstracte en algemene principe ligt ten grondslag aan de structuur van de winst-en-verliesrekening en de balans, de overzichten van de jaarrekening en boekhouding waarmee wij het als management moeten doen. Vanuit financieel oogpunt tenminste.

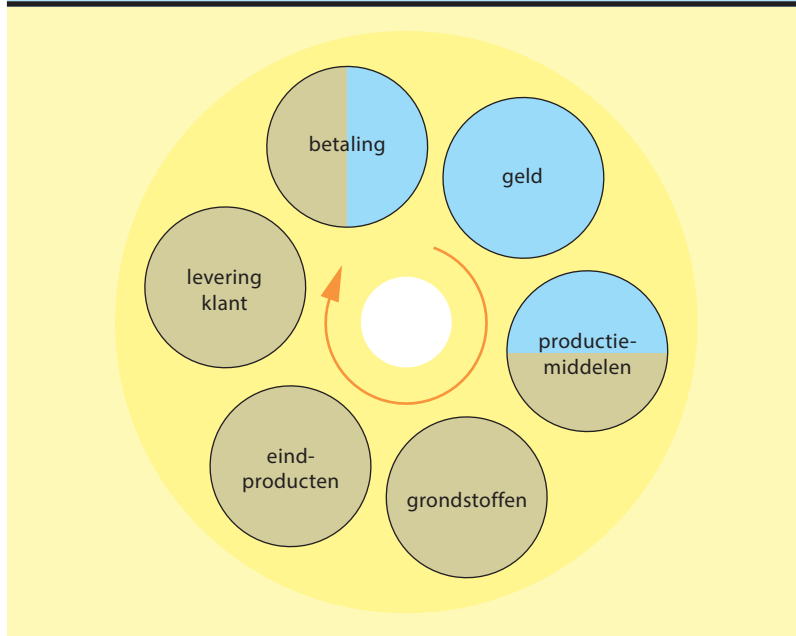
Men gaat uit van het idee dat eerst wordt geïnvesteerd. Er worden machines, panden, apparatuur en grondstoffen aangeschaft. Deze worden geleverd tegen betaling (geld-goederen). Met de gekochte apparatuur, panden, machines en grondstoffen worden producten en diensten gemaakt (goederen-goederen). Deze producten en diensten worden verkocht aan klanten (goederen-geld).

ENKELE VOORBEELDEN

De groenteboer schaft een winkelinventaris aan (toonbank, kassa, schappen, koelruimte) en fruit en groente in grote hoeveelheden en een ruime sortering. Hij betaalt de respectievelijke leveranciers (geld-goederen). De winkel gaat open en er stromen klanten binnen. Hij verkoopt zijn fruit en groente volgens de door de klanten gewenste soort en hoeveelheid en de klanten betalen voor hun groente en fruit (goederen-geld).

Een drukker koopt een pand, een drukpers en computers. Verder koopt hij papier en inkt. De drukker betaalt de diverse leveranciers (geld-goederen). Klanten leveren teksten voor

Conversie of investeringscyclus



Figuur 1.1

bijvoorbeeld een brochure aan. De drukker zet de drukpers aan en produceert de brochure (goederen-goederen). Hij levert de brochures aan de klant en deze betaalt (goederen-geld). Een arts heeft een praktijk in een wijk. Hij heeft een pand gehuurd en apparatuur aangeschaft. Hij betaalt de leverancier van de apparatuur en betaalt elke maand de huur voor het pand (geld-goederen). Er komen patiënten met gezondheidsklachten, de arts stelt een diagnose, bijvoorbeeld een te hoge bloeddruk met behulp van de bloeddrukmeter (goederen-goederen). Hij schrijft een recept uit of verwijst door naar een cardioloog. Vervolgens stuurt hij zijn declaratie naar de zorgverzekeraar en die betaalt de arts voor zijn dienst (goederen-geld).

Een politieorganisatie schaft panden, auto's, gevechtstenues en wapens aan en huurt mensen in om de politieagenten en de mobiele eenheid op te leiden. Zij betaalt de leveranciers (geld-goederen). De politie ruikt uit en produceert rust in de wijk of bij het stadion. De politieorganisatie krijgt daarvoor van Binnenlandse Zaken budget en de bijbehorende betaling (goederen-geld). Overigens krijgt Binnenlandse Zaken dat budget via het ministerie van Financiën, dat daartoe belasting heft bij de burgers.

Een adviesbureau laat zijn adviseurs een training financieel management volgen en betaalt de trainer (geld-(immateriële) goederen). Door deze training kunnen de betref-

fende adviseurs advies geven ((immateriële) goederen-goederen). Het uurtarief voor deze adviseurs gaat dan ook omhoog. De klant krijgt het verbeterde advies en betaalt daarvoor het hogere uurtarief (goederen-geld). Kennis is wat je noemt een immaterieel goed – in tegenstelling tot een materieel goed, zoals fysieke goederen als sinaasappels, tv's, spijkers en schroeven, brood en auto's.

REGISTREREN EN INFORMEREN

In de boekhouding willen we de route geld-goederen-geld kunnen volgen. Als we geld uitgeven, willen we weten of en hoe het terugkomt. We willen weten of er meer terugkomt dan we uitgeven.

1.2 BALANSEN EN WINST-EN-VERLIESREKENING: VERSLAG VAN HARD WERKEN

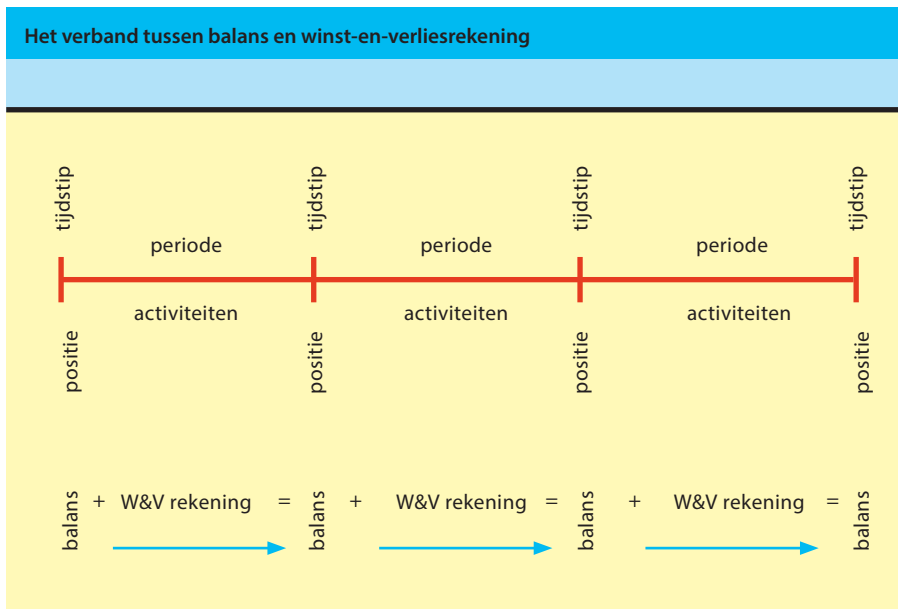
De hiervoor beschreven cyclus wordt geregistreerd in de boekhouding en door middel van twee rapporten gepresenteerd aan een geïnteresseerde lezer, bijvoorbeeld een manager. Deze rapporten zijn enerzijds een balans en anderzijds een winst-en-verliesrekening. Hier volgt in het kort een typering van een balans en een winst-en-verliesrekening.

HOE RIJK BEN JE?

Een balans en een winst-en-verliesrekening hangen altijd met elkaar samen. Een balans vertelt je hoe rijk je bent op een bepaald moment en een winst-en-verliesrekening vertelt je of je in een bepaalde periode wel of niet rijker bent geworden. Een periode ligt altijd tussen een begin en een einde. Het begin wordt gemarkeerd met een beginpositie en die is weergegeven met een balans, de beginbalans. Het eind van de periode wordt aangeduid met een positie op de eindbalans. Tussentijd is er een periode waarin geproduceerd wordt. Dat produceren wordt vermeld op de winst-en-verliesrekening, die ook wel wordt aangeduid als de resultatenrekening. Het idee is dat je je rijkdom (positie) inzet en hard werkt (periode) aan producten die klanten willen hebben om rijker (positie) te worden.

In figuur 1.2 is het verband tussen balans en winst-en-verliesrekening weergegeven. De balans geeft een positie weer: hoe rijk ben ik? In de periode erna ontplooi je activiteiten (ga je aan het werk) en word je door je werk rijker, want mensen hebben geld over voor de producten en diensten die je maakt. Wat ze ervoor overhebben en wat jij daarvoor moet inkopen, staat op de winst-en-verliesrekening. De periode van werken eindigt wanneer je opnieuw de stand van zaken opmaakt en een eindbalans maakt. Die balans vertelt hoe rijk je op dat tijdstip bent. Hoeveel rijker je bent geworden, is het verschil tussen de begin- en de eindbalans en dat is hetzelfde als wat je hebt overgehouden aan je harde werken.

Een balans vertelt je hoe rijk je bent. Rijkdom is in dit verband het verschil tussen wat je hebt aan geld en spullen en wat je geleend hebt om die spullen te kopen. In figuur 1.3 zien we hoe dat op de balans staat.



Figuur 1.2

Begrippen op de balans

Bezittingen	Financiering
Debetzijde	Creditzijde
Activa	Passiva

Figuur 1.3

TWE E RIJEN OPSOMMINGEN

De balans bestaat uit twee rijen opsommingen. De ene opsomming betreft de bezittingen, alles wat we kunnen inzetten om te produceren. Dat noemen we ook wel de activa: 'dat wat werkzaam is'. Deze opsomming zetten we aan de linkerzijde, die we de debetzijde noemen. De andere opsomming betreft de financieringsbronnen (leningen),

CIJFERS BIJTEN NIET

Hebt u alles onder controle, kent u de risico's? De cijfers laten zien hoe het ervoor staat, maar dan moet u ze wel begrijpen. Met dit boek krijgt u inzicht in de cijfers van uw onderneming zodat u de juiste beslissingen kunt nemen en een volwaardige gesprekspartner wordt voor collega's, controllers, accountants, raden van toezicht en commissarissen.

In dit boek maakt u stap voor stap kennis met de belangrijkste financiële begrippen. Waarom zijn ze zo belangrijk voor u als manager of ondernemer en hoe gebruikt u ze in de praktijk? Alles wordt op een toegankelijke manier uitgelegd aan de hand van een realistische case. Voortaan kunt u moeiteloos een balans lezen of een liquiditeitsprognose opstellen.

Dankzij herkenbare scenario's en cases leert u bovendien hoe u de juiste zakelijke beslissingen kunt nemen over bijvoorbeeld investeringen, groei en bezuinigingen.

Ronald van Tol is financieel en bedrijfskundig adviseur en trainer. Hij heeft jarenlange ervaring met het trainen van managers en ondernemers, en het adviseren van ondernemingen over strategische financiële keuzes en veranderingen.

