

DE WINST-EN-VERLIESREKENING KAN U VEEL VERTELLEN

Resultaten laten leven

Zijn voor u jaarstukken saai en vervelende kost? Heeft u het gevoel dat de winst-en-verliesrekening u meer kan vertellen dan op dit ogenblik het geval is? Of kijkt u naar het bedrag onder de streep en als dit positief is gelooft u de rest wel? Dat is jammer, want uit de winst-en-verliesrekening kunt u veel nuttige informatie halen. Maar dan moet u wel weten hoe u deze cijfers optimaal moet gebruiken.

Wilt u de winst-en-verliesrekening laten spreken, dan zult u de woorden van de financiële professional moeten vertalen in heldere taal. Dat kan nog best lastig zijn. In de winst-en-verliesrekening gaat het om woorden als omzet, kosten, winst en resultaat, en die zijn veel minder helder en eenduidig dan u zou verwachten. Voor de commercie is omzet bijvoorbeeld gelijk aan de som van alle verkopen die gedaan zijn. Feitelijk is omzet echter de toename van het eigen vermogen en dat is bepaald niet hetzelfde als de som van alle verkopen.

Petten

Daarnaast kunnen lezers van jaarstukken verschillende petten op hebben. Een pet van de aandeelhouder(s), een pet van de bank, één van de klanten of afnemers en één van de organisatie zelf. De betekenis van begrippen hangt ook af van de pet die u opzet. De winst-en-verliesrekening is in de eerste plaats opgesteld om eigenaars en verantwoordelijken te vertellen hoeveel rijker of armer ze zijn geworden. Winst maken is niets anders dan rijker worden. Zie het overzicht hiernaast. De cijfers in dit overzicht zijn zo gegroepeerd dat ze voor de eigen organisatie inzicht kunnen geven in de bedrijfsvoering.

De lezer die de pet van de eigen organisatie opzet, moet dus eerst de begrippen voor dit gebruik helder benoemen:

- Omzet is de vergoeding voor alles wat het bedrijf of de organisatie afnemers levert.
- Brutowinst - ook toegevoegde waarde genoemd - is de vergoeding waarvan de organisatie moet leven. Brutowinst is het verschil tussen verkoopprijs en de inkoopprijs (exclusief btw). Toegevoegde waarde is dus de vergoeding voor de inspanning van de organisatie.
- Bedrijfsresultaat is de vergoeding voor alle financiers samen.
- Nettowinst is het bedrag aan vergoedingen dat de organisatie niet verbruikt.

Portemonnee

Voor bijna alle posten op de winst-en-verliesrekening zijn facturen verstuurd of ontvangen. Een loonstrookje kan in deze context gezien worden als een interne factuur.

Er zijn maar twee posten waar geen rekeningen tegenover staan, namelijk winst na belasting en afschrijvingen. Bij elkaar opgeteld worden deze twee posten cashflow genoemd. De cashflow bestaat uit 'kasgeld' dat niet wordt uitgegeven aan posten die genoteerd zijn op de winst-en-verliesrekening. Dit geld blijft achter in de 'portemonnee' van de organisatie en kan voor andere zaken worden gebruikt: dividend, een reservepotje voor minder aangename tijden, beperkte investeringen, aflossingen of vernieuwingen.

Accountant

Als u nu uw eigen winst-en-verliesrekening bekijkt, zal deze al meer voor u beginnen te leven. En ziet uw winst-en-verliesrekening er volledig anders uit dan het voorbeeld, dan moet u eens met uw

Winst-en-verliesrekening 2007 (bedragen x € 1.000, afgerond op € 1.000)

	<i>Omzet</i>	€ 608		194,9%
Inkoopwaarde		€ 296	-	94,9%
	<i>Brutowinst</i>	€ 312		100,0%
	(= Toegevoegde waarde)			
Loonkosten	€160			51,3%
Overige bedrijfskosten	€ 65			20,8%
Afschrijvingen	€ 38	+		12,2%
Totaal bedrijfskosten		€ 263	-	84,3%
	<i>Bedrijfsresultaat</i>	€ 49		15,7%
Betaalde rente		€ 12	-	3,8%
	<i>Nettowinst</i>	€ 37		11,9%
Vennootschapsbelasting		€ 12	-	3,8%
	<i>Winst na belasting</i>	€ 25		8,0%

accountant gaan praten. Want de in het voorbeeld genoemde indeling is de officiële en de meest doelmatige. Vooral als betaalde rente en afschrijvingen niet apart worden genoemd, is actie gewenst.

Centraal staan de twee begrippen brutowinst en loonkosten. De term personeelskosten wordt hier niet gebruikt, omdat personeelsfeestjes en dergelijke niet bij deze post horen. De begrippen staan centraal omdat mensen het belangrijkst zijn in een organisatie en waarde toevoegen in de ogen van de afnemers. Tenminste als bij het lezen van jaarstukken de pet van de organisatie wordt opgezet!

Helikopter

De helikopterbenadering is voor het begrijpen van jaarstukken een werkwijze die doelmatig is gebleken. In uw gedachten vliegt u in een helikopter boven uw organisatie. U ziet inkomende en uitgaande goederen-, mensen en geldstromen et cetera. Wat u op afstand ziet, gaat u als eerste analyseren. Vervolgens

Grenzen aan de arbeidsproductiviteit

In de voorbeeldwinst-en-verliesrekening levert iedere euro loonkosten € 1,95 op (want de brutowinst gedeeld door de loonkosten is € 312.000 / € 160.000 = 1,95). Dat betekent dat er per euro loonkosten € 0,95 overblijft voor bedrijfskosten, afschrijving, rente en winst voor belasting. De arbeidsproductiviteit mag over het algemeen niet onder 1,65 komen te liggen, want dan gaat de organisatie verlies lijden.

Dit getal is in beperkte mate afhankelijk van de branche. Voor een horeca-onderneming is bijvoorbeeld 2,30 de ondergrens vanwege de hoge huisvestingskosten. Producerende bedrijven hebben over het algemeen een arbeidsproductiviteit die tussen 1,90 en 2,10 ligt. De uitzondering die de regel bevestigt is de branche van jeugdzorg en kinderopvang. Daar ligt de arbeidsproductiviteit tussen 1,30 en 1,45.

haalt u in uw gedachten het dak van het gebouw af en daalt u met uw helikopter af. U begint nu details te zien. Als u uiteindelijk op de vloer staat, ziet u veel details. Met deze werkwijze analyseert u van grof naar fijn uw winst-en-verliesrekening. Hier beperken we ons tot de eerste stap van de analyse. In deze analyse zijn drie verhoudingsgetallen belangrijk: arbeidsproductiviteit, winstgevendheid en marge.

1. Arbeidsproductiviteit

Alle medewerkers, inclusief management, zijn productief en creëren met elkaar de toegevoegde waarde. In uw helikopter boven het bedrijf kunt u deze waarde analyseren, want u heeft de belangrijkste gegevens in de winst-en-verliesrekening staan. Uw eerste actie is nu de arbeidsproductiviteit bepalen:

$$\text{brutowinst} = \frac{\text{Arbeidsproductiviteit}}{\text{alle loonkosten}}$$

Het is zinvol om met de arbeidsproductiviteit te beginnen, omdat die u veel vertelt over uw organisatie. Een randvoorwaarde is dat u de loonkosten zorgvuldig bekijkt. Alle loonkosten die betrekking hebben op het bedrijfsproces moeten worden meegenomen. Managementvergoedingen moeten over het algemeen bij de loonkosten worden opgeteld, evenals ondernemersvergoedingen.

2. Winstgevendheid

Daar boven in uw helikopter bent u ook in staat om te beoordelen of uw organisatie voldoende presteert en of de aandeelhouders voldoende aan hun trekken komen. De vergoeding voor de aandeelhouders is nettowinst of winst na belasting. De vergoeding voor de organisatie is de brutowinst. Welk deel van de vergoeding voor de organisatie blijft er over voor de aandeelhouders? Met het simpele begrip winstgevendheid kunt u dit goed bepalen.



Vergelijking met vorige jaren

	2004	2005	2006	2007
Omzet	188,3%	184,2%	188,6%	194,9%
Brutowinst	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Loonkosten	60,1%	58,4%	54,4%	51,3%
Nettowinst	3,2%	9,4%	10,1%	11,9%
Arbeidsproductiviteit	1,66	1,71	1,84	1,95
Winstgevendheid	3,2%	9,4%	10,1%	11,9%

$$\text{Winstgevendheid} = \frac{\text{nettowinst}}{\text{brutowinst}}$$

De algemene norm voor commerciële bedrijven is dat de winstgevendheid groter dan 10% moet zijn.

3. Marge

Dit verhoudingsgetal wordt veel gebruikt. Meestal wordt het als volgt gedefinieerd:

$$\text{Marge} = \frac{\text{brutowinst}}{\text{omzet}}$$

Dit getal heeft vooral waarde voor organisaties die veel zaken moeten inkopen om hun klanten te kunnen bedienen. Voor de hoogte ervan zijn richtlijnen aan te geven die voor iedere branche en situatie verschillen.

Vorige jaren

Voordat u nu verder gaat en in gedachten door het dak van uw bedrijf heen afdaalt, is het zinvol om eerst gegevens van de afgelopen jaren en gegevens over de branche te bekijken.

Voor het bekijken van deze geschiedenis van uw organisatie is het doelmatig twee samenvattingen te maken. Het eerste overzicht bevat cijfers, het tweede percentages. Het overzicht met percentages ziet u in het bovenstaande schema.

In dit schema ziet u van 2004 naar 2005 een opvallende verandering in de verhouding tussen brutowinst en omzet in combinatie met een afname van loonkosten. Mogelijk is een arbeidsintensief product of dienst met een behoorlijke inkoopwaarde afgestoten. In de jaren 2005, 2006 en 2007 is een trend zichtbaar. De loonkosten nemen geleidelijk met 7,1%

af (58,4%-51,3%). In dezelfde periode neemt de winst met 2,5% toe (11,9%-9,4%). Waar het verschil van 4,6% (7,1%-2,5%) is gebleven? Waarom zijn de bedrijfskosten met dit percentage gestegen? Ook is de toename van de inkoopwaarde opvallend. Waarvoor is deze stijging ontstaan? Dit zijn vragen die u kunt beantwoorden door aanvullende informatie over de bedrijfsvoering te analyseren.

Concurrentie

Vervolgens verzamelt u gegevens van concurrenten en de branche en plaatst bedragen en percentages in overzichten zoals het overzicht 'Vergelijking met concurrenten'.

Het is opvallend dat uw arbeidsproductiviteit hoger is dan die van uw concurrent. Per euro loonkosten haalt u € 0,23 meer binnen aan toegevoegde waarde. Uw organisatie genereert hierdoor in verhouding meer kasgeld dan uw concurrent, omdat uw cashflow in verhouding aanzienlijk groter is.

Beide organisaties hebben vergelijkbare percentages aan uitgaven voor huisvesting en overige kosten. Dat komt niet zo vaak voor en het is aannemelijk dat de twee organisaties goed vergelijkbaar zijn. Mogelijk heeft u meer geïnvesteerd dan uw concurrent. Uw afschrijvingen en betaalde rente liggen hoger. Of deze investeringen de oorzaak zijn van uw hogere arbeidsproductiviteit zal nader onderzoek moeten uitwijzen. Ook is mogelijk dat uw organisatie kleiner is en dat u daarom in verhouding hogere afschrijvingen heeft.

Winst is ook voor stichtingen

Ook voor stichtingen in de welzijnssector is winstgevendheid zinvol. Ook stichtingen mogen of moeten immers wat vet op de botten kweken om in de toekomst goed te kunnen functioneren. Als stelregel kan een beperkte winstgevendheid van 5% reëel worden genoemd.

Verborgenen

Nu is het moment aangebroken om details te gaan koppelen aan de informatie waarover u al beschikt. U daalt met uw denkbeeldige helikopter in uw organisatie af. Uw kostprijscalculatie en de verschillende administraties komen nu in beeld. De winst-en-verliesrekening is nu onderdeel van de bedrijfsorganisatie. Een belangrijk aspect dat uw aandacht verdient, zijn de verborgen kosten. Hierover kunt u later dit jaar meer lezen.

Leo van der Heem is directeur van organisatieadviesbureau Van der Heem Hemmen, www.vanderheem.nl, tel: (038) 460 27 82, e-mail: info@vanderheem.nl

Vergelijking met concurrenten

	Concurrent	Uw organisatie
Omzet	184,2%	194,9%
Inkoopwaarde	84,2%	94,9%
Brutowinst	100,0%	100,0%
Loonkosten	58,2%	51,3%
Huisvestingskosten	5,3%	5,1%
Overige kosten	14,9%	15,7%
Afschrijvingen	8,8%	12,2%
Bedrijfsresultaat	12,7%	15,7%
Betaalde rente	2,9%	3,8%
Nettowinst	9,8%	11,9%
Arbeidsproductiviteit	1,72	1,95
Winstgevendheid	9,8%	11,9%