

Betrouwbaar budgetteren en forecasten op basis van ervaringscijfers én nieuwe inzichten

Ondernemingsplanningen zijn toekomstgericht en drukken de doelstellingen uit in cijfers. Hierbij kunnen ervaringscijfers behulpzaam zijn bij het bepalen van bijvoorbeeld gemiddelde betalingstermijnen van handelsdebiteuren. Om de planning te controleren en dus betrouwbaar te houden is het zaak de op het verleden gebaseerde ervaringscijfers regelmatig te vergelijken met de werkelijkheid. De actuele cijfers geven aan of de planning realistisch was, of dat bijstelling noodzakelijk is. Voor vorderingen en verplichtingen zijn hierbij de volgende principes van toepassing:

1. Beschikbare werkelijke cijfers vormen het uitgangspunt voor de budgetten.
2. Betalingstermijnen uit het verleden kunnen niet klakkeloos worden overgenomen. Nauwkeurige analyses van afwijkingen dienen met regelmaat te worden gemaakt.
3. Indien afwijkingen geconstateerd worden, is de noodzaak om te corrigeren groter naarmate de werkelijke cijfers van recentere datum zijn.

Deze drie principes worden in het navolgende toegelicht aan de hand van betalingstermijnen voor handelsdebiteuren en handelscrediteuren. Hiermee wordt het initiële budget opgesteld. In een latere fase wordt onderzocht in hoeverre bijstelling van de geplande betalingstermijnen noodzakelijk is.

Betalingstermijnen

Betalingstermijn van de handelsdebiteuren:

$$\frac{\text{Vorderingen op handelsdebiteuren} \times 360}{\text{Omzet}}$$

Dit kengetal geeft aan na hoeveel dagen de handelsdebiteuren gemiddeld de facturen betalen. De hoogte van dit getal hangt zeer af van de mate waarin (te) late betaling wordt toegestaan (= het debiteurenbeheer). Hoe lager dit kengetal, hoe beter dat is voor de liquiditeit.

Betalingstermijn van de handelscrediteuren:

$$\frac{\text{Vorderingen op handelscrediteuren} \times 360}{\text{Inkopen} + \text{Materialen} + \text{Werk van derden}}$$

Dit kengetal geeft aan na hoeveel dagen de handelscrediteuren gemiddeld betaald worden. Hoe hoger dit getal, hoe beter dat is voor de liquiditeit.

Beide kengetallen zijn van strategisch belang voor de liquiditeit van een onderneming en hebben een wezenlijke invloed op het werkkapitaal. Bij het budgetteren is het van belang om beide kengetallen realistisch in te schatten. Een gedegen analyse van ervaringscijfers is hiervoor een belangrijk hulpmiddel.

Betalingstermijnen stap-voor-stap

1. Bepaling van de gemiddelde betalingstermijnen op basis van de werkelijke cijfers van het afgelopen jaar.
2. Verwerking van deze betalingstermijnen in het budget voor het nieuwe jaar.
3. Regelmatige analyses van werkelijke cijfers en vergelijkingen van deze cijfers met het budget.
4. Nagaan of op basis van de actuele cijfers een nieuwe forecast op basis van opnieuw bepaalde betalingstermijnen noodzakelijk is.

Met name de laatste stap is van groot belang en sluit aan bij de hiervoor besproken drie principes. Hoe recenter de werkelijke cijfers, hoe groter de invloed op de planningsfactoren.

Bij het beoordelen van afwijkingen is het van belang zowel de eindsaldi als de grootte van de mutaties te analyseren en de oorzaak van deze verschillen te verklaren. Indien daarbij wezenlijke verschillen worden vastgesteld, dan moet men concluderen dat de oorspronkelijke planning niet meer realistisch is. Het opstellen van een gewijzigde forecast ligt dan voor de hand.

De oorzaken van de geconstateerde afwijkingen kunnen divers zijn en dienen natuurlijk terdege geanalyseerd te worden. Los van de uitkomst van die analyse verzekert men zich door een gewijzigde forecast op te stellen van een betrouwbaardere planning, gebaseerd op de meest recente cijfers en inzichten.

Een praktisch voorbeeld

De begrote betalingstermijnen dienen in de loop van het jaar in ieder geval aan de hand van de werkelijke cijfers gecontroleerd worden. Met controlling software als Professional Planner hebt u hiervoor een uitstekend hulpmiddel.

In het navolgende voorbeeld worden werkelijke cijfers en budgetcijfers met elkaar vergeleken. De werkelijke cijfers betreffen de periode januari t/m april. Bij het analyseren van de gegevens dienen de volgende vragen beantwoord te worden:

- Waaruit zijn de werkelijke eindsaldi samengesteld?
- Welke betalingstermijnen kunnen op basis van deze eindsaldi worden berekend?
- Komen de oorspronkelijk geplande betalingstermijnen overeen met de werkelijke betalingstermijnen?
- Welke afwijkingen zijn er en is een nieuwe, gewijzigde forecast noodzakelijk?

Handelsdebiteuren									
Dataset/Mercado	BUDGET				WERKELIJK		ANALYSE		
Mercado B.V.	Netto-opbrengsten	Eindsaldo	OLS/ES	Bet.termijn	Netto-opbrengsten	Eindsaldo	OLS/ES-berekend	Bet.termijn-berekend	Gem. bet.termijn-berekend
2006	50.900.000	6.720.000			52.105.363	8.101.340			
januari 06	2.320.000	2.320.000	4,50	80	2.520.677	7.691.234	3,93	92	92
februari 06	2.520.000	4.840.000	4,50	80	2.714.321	6.924.585	4,70	77	68
maart 06	4.200.000	8.266.667	4,50	80	4.490.241	8.952.412	6,02	60	72
april 06	4.000.000	9.880.000	4,50	80	4.520.124	12.201.252	4,45	81	72
mei 06	6.450.000	13.250.000	4,50	80	6.450.000	15.344.958	5,04	71	74
juni 06	6.450.000	15.566.667	4,50	80	6.450.000	17.294.756	4,48	80	76
juli 06	6.450.000	17.200.000	4,50	80	6.450.000	18.581.340	4,17	86	77
augustus 06	6.450.000	17.200.000	4,50	80	6.450.000	18.581.340	4,17	86	82
september 06	4.500.000	15.250.000	4,50	80	4.500.000	16.631.340	3,25	111	89
oktober 06	2.520.000	11.320.000	4,50	80	2.520.000	12.701.340	2,38	151	92
november 06	2.520.000	8.040.000	4,50	80	2.520.000	9.421.340	3,21	112	92
december 06	2.520.000	6.720.000	4,50	80	2.520.000	8.101.340	3,73	96	84

Het voorbeeld toont duidelijk en inzichtelijk de ontwikkeling en beantwoordt daarmee de bovenstaande vragen. Ter toelichting:

OLS/ES-berekend (Omloopsnelheid/Eindsaldo) = (Netto-opbrengsten/Eindsaldo Handelsdebiteuren) * 12

Deze kolom toont de berekende OLS/ES op basis van de werkelijke cijfers.

Bet.termijn-berekend = 360/(Omloopsnelheid/Eindsaldo)

Deze kolom toont de berekende betalingstermijn op basis van de werkelijke cijfers.

Gem. bet.termijn-berekend = Totaal van de maandelijkse betalingstermijnen/Totaal aantal maanden

Deze kolom toont de berekende gemiddelde betalingstermijn op basis van de werkelijke cijfers.

Alle kolommen en waarden zijn tot en met de laatste maand gevuld, teneinde de invloed van de werkelijke cijfers te tonen.

Op basis van het voorbeelddocument kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1. De omzet bedraagt in werkelijkheid meer dan was begroot.
2. Hierdoor kunnen de werkelijke eindsaldi gevoeglijk niet meer gelijk zijn aan de begrote eindsaldi.
3. Los van de hogere omzet komen de werkelijke betalingstermijnen niet overeen met wat begroot was. In werkelijkheid is de onderneming met duidelijk langere betalingstermijnen geconfronteerd.
4. Een meer gedetailleerde analyse zou moeten aantonen of deze langere betalingstermijnen verklaard kunnen worden door een afwijkende afname van het beginsaldo, een niet goed werkend debiteurenbeheer of door oninbare gebleken vorderingen op handelsdebiteuren.
5. De belangrijkste uitkomst van deze analyse zal waarschijnlijk zijn dat het reëel is om voor de resterende maanden van het jaar de geplande betalingstermijnen aan te passen.
6. Deze uitkomst wordt nog versterkt doordat de gemiddelde betalingstermijn op basis van werkelijke cijfers een duidelijke trend vertoont.

Door de betalingstermijnen in een nieuwe forecast te herzien, ontstaan weliswaar hogere eindsaldi bij de handelsdebiteuren en daarmee een verslechterde liquiditeit, maar anderzijds een veel realistischer toekomstbeeld van de onderneming. U vermijdt bovendien problemen met de liquiditeit die u anders niet had zien aankomen omdat u in de forecast gebruik maakt van onrealistische of achterhaalde planningsgegevens.

Door problemen met de liquiditeit tijdig te signaleren, kunt u vóór deze problemen zich voordoen contact opnemen met de bank. Het is vooral van belang dat u kunt aantonen dat de verwachte omzetstijging zonder een toename van dubieuze vorderingen tot stand komt.

Verdere analyses zouden moeten aantonen of de verwachte hogere eindsaldi van de handelsdebiteuren tot een aanpassing van het debiteurenbeleid moeten leiden.