

Percentage of Sales

De budgetteringstechniek die bekend is geworden onder de naam Percentage of Sales is ontwikkeld door Alan C. Shapiro.

Percentage of Sales integreert het gebruik van kengetallen in budgetteren.

In feite zijn allerlei andere budgetteringstechnieken een variant hierop.

In de kern is Percentage of Sales gericht op de vraag hoeveel extra vermogen een bedrijf moet aantrekken om geplande of verwachte omzetgroei te kunnen realiseren.

Percentage of Sales geeft ook een antwoord op de vraag hoeveel de omzetgroei maximaal zou kunnen zijn zonder dat een bedrijf extra vermogen moet aantrekken.

De basisgedachte is dat de meeste onderdelen van een balans, resultatenrekening en cash flow statement kunnen worden uitgedrukt in een percentage van de omzet.

De nuance hierbij is dat op lange termijn eigenlijk alles variabel is, zeker bij grotere bedrijven.

Op kortere termijn en bij kleinere bedrijven zijn zaken als materiele activa en lang vreemd vermogen niet zomaar te veranderen; dat is immers de aard van vaste activa en passiva.

We kunnen dit toelichten aan de hand van het volgende voorbeeld.

De verwachte omzet groei in dit voorbeeld is 25%.

Activa	Balans (miljoen €)		2018
	2018	Passiva en Eigen vermogen	
Vlottende activa		Kortlopende verplichtingen	
Liquide middelen	200	crediteuren	400
Debiteuren	400	Overige schulden	400
Inventaris	600	Totaal kortlopende verplichtingen	800
Totaal vlottende activa	1200	Langlopende schulden	
		Lange-termijnschuld	500
Vaste activa		Totaal langlopende verplichtingen	500
Totaal Vaste activa	800	Eigen vermogen	
		Aandelen kapitaal (€1 nom.)	300
		Ingehouden winst	400
		Totaal eigen vermogen	700
Totale activa	2000	Totale passiva	2000

WINST- EN VERLIESREKENING (miljoen €)

	2018
Omzet	1200
Prijs van de verkochte goederen	900
Belastbaar inkomen	300
Belastingen	90
Netto inkomen	210
dividenden	70
Toevoeging aan ingehouden winsten	140

Percentages van Omzet

De eerste stap is om posten op de balans en winst- en verliesrekening die rechtstreeks variëren met verkoop als percentages van de omzet uit te drukken. Dit wordt gedaan door het saldo van deze rekeningen voor het lopende jaar (2018) te delen door de omzet voor het komende jaar.

De balans rekeningen die over het algemeen nauw variëren met omzet zijn Liquide middelen, Debiteuren, inventaris, en Crediteuren. Vaste activa worden ook vaak nauw verbonden met omzet, tenzij er sprake is van overcapaciteit.

In dit voorbeeld nemen we aan dat vaste activa momenteel op volle capaciteit draaien en dus direct zullen variëren met de omzet.

Ingehouden winsten op de balans vertegenwoordigen het cumulatieve totaal van de winst van het bedrijf die zijn geherinvesteerd in het bedrijf. Zo is de verandering in deze post gekoppeld aan de omzet. Echter, de link komt tot uiting in de relatie TUSSEN omzetgroei en winst.

Obligaties, langlopende schulden, en gewone aandelen zullen niet automatisch variëren met Omzet. De veranderingen in deze rekeningen hangt af van hoe het bedrijf ervoor kiest om de middelen die nodig zijn om de verwachte groei van de omzet te ondersteunen verhogen.

Op de winst- en verliesrekening worden de kosten uitgedrukt als percentage van de omzet. Aangezien wij er vanuit gaan dat alle kosten op een vast percentage van de omzet te blijven, kan de nettowinst worden uitgedrukt als percentage van de omzet.

Belastingen worden uitgedrukt als een percentage van het belastbaar inkomen (om het belastingtarief te bepalen). Dividenden en verhoging van de ingehouden winst worden uitgedrukt als een percentage van de netto-inkomsten voor de uitbetaling en het inhoudingspercentage respectievelijk te bepalen.

Percentage van de omzet Berekeningen

De voorbeelden in dit vak illustreren de berekeningen die werden gebruikt om de percentages die in de volgende balans en winst- en verliesrekening te bepalen.

geld Liquide middelen / Omzet = € 200 / € 1200 = 0,1667 = 16,67%

Inventaris Inventaris / Omzet = € 600 / € 1200 = 0,5 = 50%

crediteuren (Crediteuren) / Omzet = € 400 / € 1200 = 0,3333 = 33,33%

kosten Kosten / Omzet = € 900 / € 1200 = 0,75 = 75%

Belastingen Belastingen / (belastbaar inkomen) = € 90 / € 300 = 0,3 = 30%

Netto inkomen (Netto Inkomen) / Omzet = € 210 / € 1200 = 0,175 = 17,5%

dividenden Dividenden / (Netto Inkomen) = € 70 / € 210 = 0,3333 = 33,33%

Balans (miljoen €)					
Activa	2018	%	Passiva en Eigen vermogen	2018	%
Vlottende activa			Kortlopende verplichtingen		
Liquide middelen	200	16,67%	crediteuren	400	33,33%
Debiteuren	400	33,33%	Overige schulden	400	
Inventaris	600	50,00%	Totaal kortlopende verplichtingen	800	
Totaal vlottende activa	1200		Langlopende schulden		
			Lange-termijnschuld	500	
Vaste activa			Totaal langlopende verplichtingen	500	
Totaal Vaste activa	800	66,67%	Eigen vermogen		
			Aandelen kapitaal (€1 nom.)	300	
			Ingehouden winst	400	*
			Totaal eigen vermogen	700	
Totale activa	2000		Totale passiva	2000	

WINST- EN VERLIESREKENING (miljoen €)		
	2018	%
Omzet	1200	
Prijs van de verkochte goederen	900	75%
Belastbaar inkomen	300	25%
Belastingen	90	30% *
Netto inkomen	210	17,5%
dividenden	70	33,33% *
Toevoeging aan ingehouden winsten	140	66,67% *

Gedeeltelijke pro forma

De volgende stap is om de Pro-forma Jaarrekening construeren. Bepaal eerst het verwachte omzet niveau. Vermenigvuldig hiervoor de omzet voor het lopende jaar (2018) met (één plus de verwachte groei in de omzet).

$$S_1 S_0 = (1 + g) = € 1200 (1 + 0,25) = € 1500$$

waar

- S_1 = de voorspelde Omzet niveau,
- S_0 = het huidige Omzet niveau, en
- G = de voorspelde groei in de omzet.

Zodra het begrote omzet niveau is vastgesteld, kunnen de balans en winst- en verliesrekening rekeningen die rechtstreeks variëren met de omzet worden bepaald door de percentages te vermenigvuldigen met de omzetprognose. De rekeningen die niet direct afhankelijk van de omzet zijn worden rechtstreeks overgebracht naar de pro forma jaarrekening op het huidige niveau.

Ingehouden winsten op de balans zijn één van de punten waarvan het bedrag wordt bepaald met behulp van een iets andere procedure. De Gedeeltelijke pro forma balans voor ingehouden winst is gelijk aan ingehouden winsten in het lopende jaar plus de verwachte verhoging van de ingehouden winst uit de gedeeltelijke pro forma winst- en verliesrekening. De saldi voor rekeningen zoals Totaal vlottende activa en Totaal obligaties, wordt bepaald door het optellen van de samenstellende rekeningen .

Externe financiering nodig (EFN)

De externe financiering nodig (EFN) kan worden bepaald uit de Pro-forma balans. Het is gelijk aan het verschil tussen gedeeltelijke pro forma totale activa en gedeeltelijke pro forma Totaal passiva en eigen vermogen.

$$\text{EFN} = 2.500 \text{ €} - \text{€} 2.275 = \text{€} 225$$

Pro-Forma Jaarrekening

De laatste stap is om te bepalen hoe de EFN wordt verhoogd. Bedrijven kunnen ervoor kiezen om de EFN te verhogen door Liquide middelen te lenen op korte termijn (rekening courant), lenen op lange termijn (Lang vreemd vermogen), de uitgifte van aandelen (Gewone aandelen), of een combinatie van het bovenstaande. De gekozen methode wordt de 'plug' genoemd.

In dit voorbeeld zullen we aannemen dat de EFN moet worden verhoogd door middel van leningen op lange termijn. Zo is de plug is de langlopende schulden. Om te bepalen van de Pro-Forma Jaarrekening alleen maar toenemen langlopende schulden door de EFN van € 225 in het voorgaande stap.

Gedeeltelijke pro forma berekeningen	
De voorbeelden in dit vak illustreren de berekeningen die werden gebruikt om de volgende gedeeltelijke pro-forma balans en winst- en verliesrekening af te leiden.	
geld (Liquide middelen%) (Verwachte omzet) = (16,67%) (€ 1500) = € 250	
Inventaris (Inventory%) (Verwachte omzet) = 50% (€ 1500) = € 750	
kosten (Kosten%) (Verwachte omzet) = 75% (1500) = € 1.200	
toevoeging aan Ingehouden winst (Toevoeging aan ingehouden winsten%) (Verwachte nettowinst) = 66,67% (€ 262,5) = € 175	
Ingehouden winst (Balans) Ingehouden winsten + Toevoeging aan ingehouden winsten Voorspelling = € 400 + € 175 = € 575	

Activa	Balans (miljoen €)		Passiva en Eigen vermogen	
	2018	2019	2018	2019
Vlottende activa			Kortlopende verplichtingen	
Liquide middelen	200	250	crediteuren	400 500
Debiteuren	400	500	Overige schulden	400 400
Inventaris	600	750	Totaal kortlopende verplichtingen	800 900
Totaal vlottende activa	1200	1500	Langlopende schulden	
			Lange-termijnschuld	500 500
			Externe Financiering Nodig	0 225
Vaste activa			Totaal langlopende verplichtingen	500 725
Totaal Vaste activa	800	1000	Eigen vermogen	
			Aandelen kapitaal (€1 nom.)	300 300
			Ingehouden winst	400 575
			Totaal eigen vermogen	700 875
Totale activa	2000	2500	Totale passiva	2000 2500

WINST- EN VERLIESREKENING (miljoen €)		
	2018	2019
omzet	1200	1500
Prijs van de verkochte goederen	900	1125
Belastbaar inkomen	300	375
Belastingen	90	112.5
Netto inkomen	210	262.5
dividenden	70	87.5
Toevoeging aan ingehouden winsten	140	175