

# 101 *Management* Kengetallen

Peter Thuis  
Marijn Mulders

□ SPANWIJDE

□ NEE VERKOPEN

□ PRODUCTIVITEIT

 Noordhoff Uitgevers

□ DOORLOOPTIJD

□ OMZET

Tweede druk



## 101 Managementkengetallen



# 101

## Management- kengetallen

Peter Thuis

Marijn Mulders

Tweede druk  
Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

o / 13

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84973-3

ISBN 978-90-01-82118-0

NUR 801

# Woord vooraf

Het boek *75 Managementmodellen* (nu: *101 Managementmodellen*) van Marijn Mulders is zeer goed ontvangen in de markt. Daarnaast bleek uit contacten van de uitgever en auteurs dat zowel het onderwijsveld als de private markt, op basis van hetzelfde concept, een vergelijkbare uitgave op het gebied van managementkengetallen op prijs zou stellen.

Daartoe hebben we uiteengezet hoe het management van organisaties kan sturen op basis van managementinformatie die voortkomt uit kengetallen. In dit boek worden 101 kengetallen uitgebreid uitgewerkt en worden bovendien 250 andere kengetallen op beknoptere wijze gepresenteerd. Het gaat er niet om om uitpuittend te zijn, maar wel om juist die kengetallen te presenteren die inzicht verschaffen in de prestaties van de organisatie. Dit niet alleen gezien door de bril van het management, maar ook door die van de klant en de omgeving. De uiteindelijke keuze is arbitrair, toch willen we aangeven dat we er nadrukkelijk naar gestreefd hebben de 101 voor de besturing van de organisatie meest noodzakelijke kengetallen te presenteren. Degene die een kengetal niet bij de 101 geselecteerde kengetallen aantreft, kan mogelijk nog terecht in de bijlage achter in het boek, waar 250 andere kengetallen beknopt zijn opgenomen.

Het boek is bedoeld voor alle opleidingen waarvan men mag verwachten dat de student in de opleiding of in de beroepspraktijk in aanraking gaat komen met kengetallen. En kan in die zin als ondersteuning bij practica, probleem-, competentie- of casegestuurd onderwijs ingezet worden, maar kan ook gebruikt worden voor zelfstudie.

In de beroepspraktijk kan het dienen als naslagwerk en inspiratiebron voor de keuze en inzet van kengetallen.

Het boek is niet alleen een naslagwerk, maar presenteert in een korte inleiding in de theorie ook diverse zaken die relevant zijn bij het gebruik van kengetallen.

In de eerste druk van dit boek presenteerden wij 75 kengetallen. Dit is in deze tweede druk uitgebreid naar 101 kengetallen. Wij hopen dat deze tweede druk minstens zo goed wordt ontvangen als de eerste druk. Wij danken gebruikers voor hun commentaar.

Sittard, oktober 2012, Ir. Peter Thuis  
Haaren, oktober 2012, Marijn Mulders RI

# Inhoud

Hoe gebruik ik 101 Managementkengetallen? 9

Managementkengetallen uitgelicht 12

Index 101 kengetallen ingedeeld naar perspectief en discipline 24

## Financieel perspectief 27

- 1 Koers-winstverhouding (price earnings ratio) 28
- 2 Pay-out ratio 31
- 3 Winst per aandeel 34
- 4 Brutowinstmarge 37
- 5 Nettowinstmarge (net profit margin) 40
- 6 Afzet 43
- 7 Omzet 46
- 8 Marktaandeel 49
- 9 Productiviteit 51
- 10 Rentabiliteit eigen vermogen (return on equity) 53
- 11 Rentabiliteit totale vermogen (return on total assets) 56
- 12 Cashflow ratio I (Schuldenlastdekkingsgetal) 59
- 13 Cashflow ratio II 63
- 14 Debt ratio 67
- 15 Interestdekkingsgetal (times interest earned) 71
- 16 Solvabiliteitsratio I 75
- 17 Solvabiliteitsratio II 78
- 18 Current ratio 81
- 19 Quick ratio (acid test) 85
- 20 Nettowerkkapitaal / balanstotaal (net working capital  
to total assets) 89
- 21 Nettowerkkapitaal / omzet (net working capital to net turnover) 94
- 22 Omloopsnelheid & omlooptijd totale vermogen 98
- 23 Omloopsnelheid & omlooptijd vaste activa 102
- 24 Omloopsnelheid & omlooptijd voorraden 106
- 25 Omloopsnelheid & omlooptijd crediteuren 110
- 26 Omloopsnelheid & omlooptijd debiteuren 113



## **Intern perspectief** 117

27	Bezoekers website	118
28	Bezoekresultaat vertegenwoordigers	121
29	Resultaat top 10-klanten	123
30	Inkoopwaarde	125
31	Spoedopdrachten	128
32	Bezettingsgraad	131
33	Omsteltijd	134
34	Onderhoudskosten	136
35	Productie per medewerker	138
36	Stilstand en overall equipment effectiveness	141
37	Output per medewerker	144
38	Overuren door ongevallen	148
39	Veiligheidsstandaarden	151
40	Resultaat kwaliteitsideeën medewerkers	153
41	Foutenpercentage	156
42	Ongevallenfactor	159
43	Doorlooptijd	163
44	Downtime ICT-systemen	166
45	ICT-uitgaven	169
46	Kosten computergebruik (total cost of ownership)	172
47	Storingsmeldingen bij helpdesk	174
48	Span of control (spanwijdte)	176
49	Depth of control (spandiepte)	178
50	Instroom en uitstroom personeel	180
51	Leeftijd personeel	184
52	Medewerkerstevredenheid	187
53	Overhead personeel	190
54	Personeelskosten	193
55	Ziekteverzuim	196
56	Functioneringsgesprekken	199
57	Niet-ingevulde vacatures	202
58	Flexibele schil	205
59	Opgespaarde verlofdagen	207
60	Bekendheid medewerkers met strategie	210
61	Veiligheidsbescherming personeel (personal protection equipment)	213
62	Kosten gezondheid en veiligheid	216

## **Klant- en omgevingsperspectief** 219

63	Klout-score	220
64	Retweets	223
65	Leesbaarheid (flesh reading ease)	225
66	Kosten per internetklik	228
67	Website bounce rate	230
68	Webconversieratio	232

69	Waarde per websitebezoeker	234
70	Webdoorklikratio	236
71	Concurrentiekracht	238
72	Klantloyaliteit	241
73	Klant- en testoordelen	243
74	Naambekendheid	245
75	Penetratiegraad	248
76	Nee-verkopen	250
77	Retouren	252
78	Succesvolle offertes	255
79	Belasting van het milieu	257
80	Hergebruik	259
81	Klachten	261
82	Lead time	263
83	Leverbetrouwbaarheid	266
84	Transportaccuratesse	268
85	Verhouding man/vrouw personeel	270
86	Herkomst werknemers	274
87	CO <sub>2</sub> -voetafdruk	277
88	Water footprint (waterverbruik)	280
89	Energieverbruik	283
90	Energie-efficiency	286
91	Ketenkilometers (supply chain miles)	289
92	Zelf opgewekte energie	292
93	Afvalkosten	294
94	Topinkomens	297
	<b>Innovatie- en leerperspectief</b>	301
95	Nieuwe producten	302
96	Nieuwe producten per tijdeenheid	305
97	Patenten	308
98	R&D-budget	310
99	Time to market	313
100	Interne opwaartse doorstroom personeel	315
101	Trainingsfrequentie personeel	318
	Literatuurlijst	321
	Overzicht met 250 extra kengetallen	322
	Register	344

# Hoe gebruik ik 101 Managementkengetallen?

Dit boek presenteert een aantal managementkengetallen. 101 daarvan bespreken we gedetailleerd. Daarnaast noemen we nog 250 andere kengetallen. In de inhoudsopgave en index van dit boek wordt verwezen naar deze kengetallen. Van deze kengetallen worden telkens dezelfde zaken behandeld:

- 1 *Managementvraagstuk*: een probleemschets ter introductie, waar het managementkengetal een plaats in heeft.
- 2 *Beschrijving*, waarin een tekstuele toelichting op het kengetal volgt.
- 3 *Berekening*: hierbij bespreken we de formules en berekeningswijze van het kengetal.
- 4 *Wat zegt dat nu?* In dit item staan we stil bij de betekenis van het kengetal, wat betekent het als het kengetal waarde X heeft? Hier worden mogelijke normen voor het kengetal genoemd of nuanceringen aangebracht.
- 5 *Waardoor wordt het kengetal beïnvloed?* Bij dit onderdeel bespreken we de invloed van andere kengetallen of actoren in de organisatie op het kengetal dat besproken wordt.
- 6 *Welke managementacties?* Bij dit laatste item wordt ten slotte toegelicht met welke acties het kengetal beïnvloed kan worden. En hoe ervoor gezorgd kan worden dat de aan het kengetal verbonden prestatie verbeterd wordt.

## Indeling van de kengetallen

Dit boek kan gebruikt worden bij de toepassing van managementkengetallen in de praktijk. Het boek fungeert als een naslagwerk, waarbij belangrijke managementkengetallen systematisch besproken worden. In het geval dat het bekend is naar welk kengetal gezocht wordt, kan er **alfabetisch** op naam gezocht worden in het register achter in het boek. Wanneer de naam van het kengetal nog onbekend is en er vooral een oplossing gezocht wordt voor een probleem in de praktijksituatie van een bedrijf, kan in de index achter in het boek gezocht worden op **toepassingsgebied** ('discipline').

Bij de keuze voor de kengetallen zijn we uitgegaan van het belang van de kengetallen voor de bedrijfsvoering. Uit welke kengetallen zou een manager een keuze willen maken bij het inrichten van zijn managementcockpit?

Op basis daarvan hebben we ervoor gekozen de kengetallen te groeperen al naar gelang hun plaats in de balanced scorecard (BSC). Die scorecard is een handzaam gegroepeerde verzameling kengetallen.

We behandelen achtereenvolgens de kengetallen met een:

- 1 **Financieel perspectief** (kengetallen 1 tot en met 26), vanuit de gedachte: *welke kengetallen zijn belangrijk voor financiers en aandeelhouders?*
- 2 **Intern perspectief** (kengetallen 27 tot en met 62): kengetallen die belangrijk zijn voor een goed verloop van de interne bedrijfsvoering. *Wat is essentieel in de primaire processen?*
- 3 **Klant- en omgevingsperspectief** (kengetallen 63 tot en met 94), vanuit de gedachte: welke kengetallen of achterliggende prestaties zijn belangrijk voor de klant en de omgeving? *Op welke kritische factoren beoordelen klanten het bedrijf? Op basis van welke factoren beoordeelt de omgeving het bedrijf?*
- 4 **Innovatie- en leerperspectief** (kengetallen 95 tot en met 101): kengetallen die de scores op het gebied van innovatie en het leervermogen van de organisatie in kaart brengen. *Wat zorgt ervoor dat we in de toekomst in staat zijn beter te presteren?*

Binnen de indeling van de balanced scorecard wordt de indeling nog verder verfijnd. Bij ieder kengetal is op de eerste pagina in de kantlijn (op de 'liniaal') aangegeven in welke van de volgende **functionele disciplines** de kengetallen in de eerste plaats (dus niet uitsluitend) gebruikt worden. Deze indeling biedt tevens een andere ingang voor het zoeken naar het juiste kengetal. De indeling is als volgt:

- Strategie
- Marketing
- Verkoop
- Inkoop
- Planning
- Productie & onderhoud
- Kwaliteit
- Distributie & logistiek
- Research & Development
- Financiën
- Personeel & organisatie
- ICT
- Communicatie
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Ten slotte wordt bij ieder kengetal in de kop aangegeven of er een vaak gebruikte andere term voorhanden is, wat het (balanced scorecard) **perspectief** is, en wat het **doel** van het kengetal is. Een en ander wordt bij ieder kengetal aangegeven, maar ook in de index vóór in dit boek.

Behalve de uitgebreide bespreking van de 101 kengetallen, is achter in het boek een beknopte database opgenomen met 250 andere kengetallen.

## 101 Managementkengetallen in het onderwijs

Gebruikers in het onderwijs kunnen dit boek *101 Managementkengetallen* op verschillende manieren inzetten. We noemen enkele vormen:

- Het boek kan dienen als op **zichzelf staand theorieboek** voor bedrijfskundige of organisatiekundige vakken over sturen en beheersen in organisaties.
- Het kan naast andere bedrijfskundige theorieboeken worden gebruikt om een **praktische invulling** te geven aan de theorie. Daarnaast kan het ook gebruikt worden om de complexiteit van de managementtaken te **duiden** en om de verschillende variabelen te laten zien waarop een manager kan **sturen**.
- Het boek kan worden ingezet bij casussen en practica. Hierbij dient het boek als **naslagwerk**, waarbij de student kengetallen uit het boek uitrekt op basis van de gegevens in de casus of het practicum.
- Het boek kan gebruikt worden voor het **analyseren** van financiële en sociale **jaarverslagen**. Soms maakt de docent daarvoor een versimpelde versie van deze jaarverslagen.
- Dit boek kan ook gebruikt worden om **stages en afstudeeropdrachten** bij organisaties meer diepgang te geven. Hier gaat de student namelijk voor het eerst in de praktijk aan de slag met managementkengetallen. Een **typische opdracht** tijdens de stage- en afstudeerperiode kent de volgende onderdelen:
  - Kies tien managementkengetallen uit het boek *101 Managementkengetallen* en analyseer deze voor de organisatie waar je tijdelijk werkt.
  - Bereken deze kengetallen voor de huidige periode.
  - Geef in woorden (niet noodzakelijkerwijs in getallen) de trend aan die jij verwacht.
  - Waar kwam de organisatie vandaan als je kijkt naar de kengetallen en waar gaat de organisatie naartoe?
  - Geef aan hoe sleutelfunctionarissen in jouw stage- of afstudeerorganisatie over de door jou verwachte trend denken. Interview hen daarover.
  - Geef aan welke managementkengetallen de organisatie zelf toepast.
  - Waarop stuurt de top van de organisatie?
  - Hoe ligt dit bij het lagere management?
  - Bedenk drie kengetallen waarvan de uitkomst waarde zou kunnen hebben voor de organisatie en geef aan hoe de organisatie de benodigde data zou moeten vergaren.

## Website

Bij dit boek hoort een website waarop aanvullend materiaal en rekentools voor de kengetallen te vinden zijn: [www.managementkengetallen.noordhoff.nl](http://www.managementkengetallen.noordhoff.nl).

# Managementkengetallen uitgelicht

In dit boek behandelen we 101 managementkengetallen waarmee een organisatie inzicht krijgt in de prestaties van haar belangrijkste bedrijfsprocessen. We definiëren wat managementkengetallen zijn, we benoemen de verschillende typen kengetallen, we bekijken de eisen die er aan een key performance indicator gesteld worden en de manier waarop kengetallen in organisaties gebruikt worden, we geven aan hoe de kengetallen gesorteerd worden in de balanced scorecard en we laten zien hoe de kengetallen in financieel perspectief moeten worden gezien.

## Definitie van managementkengetallen

**Kengetallen** zijn getallen die een aantal gemeten grootheden met elkaar in een vooraf gedefinieerd verband brengen. Heel vaak betreft dit verband tussen die grootheden een ratio, een deling. Bijvoorbeeld het kengetal 'omzet per medewerker' is te verkrijgen door de omzet te delen door het aantal voltijdmedewerkers. Maar het hoeft geen ratio te zijn, het kan ook een absoluut getal zijn.

**Managementkengetallen** zijn vervolgens die kengetallen die managers gebruiken voor het meten van de prestaties van de organisatie en voor het besturen van die organisatie. De kengetallen zijn een indicator voor de prestatie in de betreffende managementdiscipline.

## Verschillende typen kengetallen

Parmenter (2007) onderscheidt de volgende typen kengetallen als stuurinformatie voor het management (in volgorde van oplopende belangrijkheid):

### 1 *Key result indicators (KRI's), indicatoren van belangrijke resultaten:*

Een KRI geeft aan hoe de organisatie gepresteerd heeft in het verleden. Een KRI geeft dus louter een terugblik op de processen, een score, een meterstand. Een voorbeeld van een KRI is de uitkomst van een meting van klanttevredenheid of bezettingsgraad.

### 2 *Performance indicators (PI's), indicatoren van belangrijke prestaties:*

Een PI geeft een uitkomst van een meting, die aangeeft wat de organisatie vervolgens moet doen. Een PI is dus richtinggevend. PI's geven meer stuurinformatie dan alleen de procesuitkomsten van de KRI. Ze zeggen iets over bijvoorbeeld de prestatie ten opzichte van de norm. De PI '20% van de klanten is achteraf ontevreden over het product en retourneert het, wat 5% boven de norm ligt' zegt meer dan de KRI 'de gemiddelde klantwaardering is 6,2'. De PI

zegt in dit geval dat de organisatie onder de norm presteert en het beter moet gaan doen. En geeft aan wat de organisatie moet gaan doen: ervoor zorgen dat meer klanten hun gekochte product niet komen terugbrengen (minimaal 5% minder). Voorbeelden van PI's zijn:

- Winstgevendheid van de 20% belangrijkste klanten, met de daarbij behorende normen.
- Winst op de belangrijkste productlijnen, met de daarbij behorende normen. PI's kunnen gevoed worden door meerdere KRI's.

### 3 *Key performance indicators (KPI's), indicatoren van kritieke prestaties:*

Een KPI geeft aan wat de organisatie moet doen om de bedrijfsprestatie te verbeteren en zij is verbonden aan de voor het bedrijf belangrijkste processen. We noemen dat kritieke processen. KPI's zijn daarmee indicatoren van kritieke succesfactoren (KSF's). Een KSF voor een onderneming is bijvoorbeeld de after-sales service. Een KPI is dan 'de klanttevredenheid over de after-sales service', met de daarbij behorende, hoog gestelde norm. Het verbeteren van de KPI's zal de overall score van de organisatie aanzienlijk verbeteren, omdat ze verbonden zijn aan de KSF's.

#### **Voorbeeld van KRI's, PI's en KPI's**

In het Zuid-Limburgse Born staat NedCar, Nederlands enige fabrikant van auto's in series. Deze fabriek is een kostencentrum, een productiefaciliteit in handen van aandeelhouders die behoren tot de grote, internationaal opererende automobielconcerns van de wereld. Als je de geschiedenis van deze organisatie bekijkt (zie bijvoorbeeld Thuis, 2007) en de factor moet benoemen waarvan in dit bedrijf alles afhangt, dan betreft dat de **productieaantallen**. Op het moment dat dit bedrijf door de aandeelhouders voldoende productieaantallen gegund wordt:

- is er voldoende omzet om de investeringen terug te verdienen;
- moet er personeel aangenomen worden in plaats van afgestoten;
- kan er winst gemaakt worden;
- is het bedrijf rendabel;
- kan het veel ervaring opdoen en blijft het bij; en
- kan het concurrerend zijn in de automobielindustrie.

We passen de KRI-, PI- en KPI-begrippen van dit voorbeeld in volgorde van aflopende belangrijkheid toe. We beginnen dus met het belangrijkste type kengetallen, de KPI's:

- 1 Het productieaantal (aantal auto's per jaar) is van levensbelang voor NedCar en daarmee een KPI.
- 2 Een daarvan afgeleide PI zou voor NedCar kunnen zijn: het gemiddelde aantal uren dat aan een auto besteed wordt versus de norm (hoe minder uren, hoe goedkoper en hoe meer auto's NedCar kan maken).
- 3 Een van de KRI's die van invloed is op de hiervoor genoemde PI, zou het ziekteverzuim in de assemblagehal kunnen zijn (hoe hoger het verzuim, hoe minder mensen er beschikbaar zijn om het werk te doen en hoe langer de productie duurt).

Twee opmerkingen:

- 1 Een kengetal dat voor de ene organisatie weinig **stuurinformatie** oplevert, kan in een andere organisatie juist heel belangrijk zijn voor de besturing. Wat voor de ene organisatie een PI of zelfs maar een KRI is, kan voor de andere organisatie juist een indicator van een zeer belangrijk proces zijn, en daarmee de KPI voor de besturing van het bedrijf. In een gevangenis in Zuid-Amerika heeft klanttevredenheid niet de hoogste attentiewaarde van de directie, terwijl hetzelfde kengetal in een luxe vijfsterrenhotel een KPI kan zijn.
- 2 In het voorgaande is een ordening aangebracht in het belang van de stuurinformatie die kengetallen voor het management genereren. Dat wil niet zeggen dat diezelfde ordening van belangrijkheid als stuurinstrument ook geldt voor het **belang** van het kengetal **voor de organisatie als geheel**. Voor een vliegmaatschappij kan 'gemiddelde vertraging' een KPI zijn, en 'winst' een KRI. Winst mag dan als stuurinformatie slechts een KRI zijn, voor het voortbestaan van de organisatie is zij belangrijker dan het aantal vertragingen.

De kengetallen in dit boek zijn, afhankelijk van de toepassing en de specifieke organisatie waarin ze gebruikt worden, KRI's, PI's of KPI's.

In de literatuur komt het onderscheid tussen leading (voorspellende, sturende) kengetallen en lagging (vaststellende, naar het verleden kijkende resultaatgeoriënteerde) kengetallen voor. KPI's zijn leading kengetallen, KRI's zijn lagging kengetallen.

## Eisen aan de key performance indicator

**KPI's** zijn kwantificeerbare metingen, die van tevoren gedefinieerd zijn en de KSF's van de organisatie weerspiegelen. We stellen dus – per definitie – de volgende eisen aan goede KPI's:

- *KPI's weerspiegelen de organisatiedoelen.*
- *KPI's zijn kwantificeerbaar.*
- *KPI's zijn gerelateerd aan de KSF's van de organisatie.*

KPI's geven aan iedereen in de organisatie aan wat belangrijk is en waaraan gewerkt moet worden. Het handelen moet erop gericht zijn de KPI-waarde te verbeteren. De KPI is zichtbaar en herkenbaar in de organisatie, het is voor iedereen duidelijk hoe ver de organisatie verwijderd is van haar norm en doel.

Aanvullend komen we de volgende eisen aan KPI's tegen in de literatuur (o.a. Eckerson, 2008):

- *KPI's worden gedefinieerd door topmanagers.*
- *KPI's zijn binnen de organisatie met elkaar verbonden.* KPI's van een lager niveau, die betrekking hebben op een beperkt deel van de organisatie (bijvoorbeeld een afdeling of business unit), vormen tezamen de KPI's van het hogere en hoogste niveau.



- *KPI's moeten binnen een organisatie gestandaardiseerd worden toegepast.* Standaardisatie is onder andere noodzakelijk om de bij het voorgaande punt genoemde aggregatie mogelijk te maken.
- *KPI's moeten gebaseerd zijn op valide data.* De data moeten valide zijn om te voorkomen dat een topmanager een KPI verzint, waarvoor de benodigde data vaak niet aanwezig zijn en waarvoor de dataverzameling dan aangepast wordt of de KPI bijgesteld wordt.
- *KPI's moeten gemakkelijk te begrijpen zijn.* De organisatie wil de KPI's als richtsnoer door de gehele organisatie gebruiken. Ook op de lagere niveaus in de organisatie moet de KPI begrijpelijk en aansprekend zijn.
- *KPI's moeten relevant zijn.* Op het moment dat een KPI niet meer helpt in de besturing van de organisatie en niet meer voldoet aan het ooit gestelde doel, moet de organisatie hem afschaffen.
- *KPI's geven context aan.* Kengetallen geven een getal dat iets zegt over de prestatie van de organisatie. Een KPI plaatst die prestatie in een bepaalde context. Die context betreft:
  - 1 Drempelwaarden. De KPI moet boven de drempelwaarden liggen, anders is de prestatie onder of boven de (minimale) maat. Bijvoorbeeld: het foutenpercentage mag niet hoger zijn dan 0,5.
  - 2 Doelen. Voor de KPI is een doel opgegeven dat afgeleid is van de strategie van de organisatie. Bijvoorbeeld: in 2013 wil de organisatie een foutenpercentage van 0,05 hebben.
  - 3 Benchmarks. De KPI is wellicht te koppelen aan de waarden die anderen in de bedrijfstak weten te scoren. Bijvoorbeeld: in de bedrijfstak hebben collega's gemiddeld een foutenpercentage van 0,025, waarom zit de organisatie daarboven?
- *KPI's moeten zijn gekoppeld aan de beloningssystemen.* Op het moment dat de KPI's volledig zijn uitgekristalliseerd (en niet eerder), is het goed dat de mensen die ervoor kunnen zorgen dat deze verbeteren, een vorm van beloning krijgen als de KPI's daadwerkelijk verbeteren.
- *KPI's moeten zo gedefinieerd zijn dat ze leiden tot gewenst gedrag.* Hierbij spelen twee aandachtspunten:
  - 1 Decentrale KPI's kunnen, als ze niet met elkaar in lijn gebracht worden, leiden tot suboptimalisatie. Bijvoorbeeld, de afdeling Verkoop wil voorkomen dat ze nee moet verkopen en formuleert op basis daarvan een KPI. De afdeling Logistiek wil de voorraadhoogte echter minimaliseren en formuleert daarvoor een KPI die niet in lijn is met de KPI van de afdeling Verkoop.
  - 2 Mensen in de organisatie zijn geneigd de KPI te omzeilen door 'mazen in de wet' te zoeken of door acties te ondernemen die de KPI op een acceptabele waarde brengen maar die feitelijk de organisatie niet dienen. Bijvoorbeeld: in de praktijk wordt de financiële verslaglegging soms opgepoetst, wat niet het langetermijnbelang van de organisatie dient.

## Acceptatie en gebruik van kengetallen in organisaties

Bij het opstellen en praktisch uitvoeren van een kengetal is een aantal zaken van belang. Vreeburg geeft daarover het volgende aan (Vreeburg, 2008):

'Kengetallen beogen in één oogopslag een beeld te geven van een bepaald onderdeel van de bedrijfsvoering van een organisatie. Kengetallen bieden het management van een organisatie grip op een vaak complexe werkelijkheid door de belangrijkste kenmerken van die werkelijkheid uit te drukken in eenvoudig te interpreteren cijfers. Hierin ligt besloten dat we de werkelijkheid goed moeten kennen om tot goede kengetallen te kunnen komen. Helaas is dit niet een voldoende voorwaarde om de bedrijfsvoering succesvol (bij) te kunnen sturen met kengetallen. Daarvoor moeten kengetallen door de organisatie ook daadwerkelijk geaccepteerd en gebruikt worden.'

Voordat daadwerkelijk met een kengetal kan worden gestuurd, moeten volgens Vreeburg in de regel zes vragen worden beantwoord. Het antwoord op elk van deze vragen is bepalend voor de mate waarin het kengetal door de organisatie geaccepteerd en gebruikt zal worden.

De vragen zijn:

*1 Welk onderdeel van de bedrijfsvoering wil ik door middel van een kengetal in de gaten houden (objectbepaling)?*

De meest bedrijfskritische onderdelen van de bedrijfsvoering moeten met kengetallen worden bewaakt. Hoe groter de consensus over welke onderdelen dit betreft, hoe groter de acceptatie en het gebruik van de bijbehorende kengetallen. Vuistregel is steeds dat het belang voor de organisatie van het aspect dat met het kengetal gemeten wordt, correspondeert met de acceptatie en het gebruik van dat kengetal.

*2 Hoe druk ik datgene wat ik van de bedrijfsvoering in de gaten wil houden, in een kengetal uit (operationalisatie)?*

Voor de acceptatie en het gebruik van een kengetal is essentieel dat er geen discussie bestaat over wat het kengetal representeert. Hoe meer consensus over de operationalisatie, hoe meer het kengetal geaccepteerd en gebruikt zal worden.

*3 Welke waarden van het kengetal zijn wel, en welke zijn niet acceptabel?*

Wanneer een kengetal een waarde oplevert die als niet-acceptabel is geduid, moet het management bijsturen. Overeenstemming over de waarden waarbij ingrijpen in de bedrijfsvoering noodzakelijk wordt gevonden, draagt bij aan de acceptatie en het gebruik van het bijbehorende kengetal.

*4 Hoe kom ik aan de gegevens die nodig zijn om het kengetal te berekenen?*

Voor de acceptatie en het gebruik van een kengetal is essentieel dat er geen discussie bestaat over de actualiteit van de voor de berekening gebruikte cijfers.

Kengetallen moeten daarom zo veel mogelijk in real-time worden berekend met gegevens die zich in, bestaande, gegevensbronnen bevinden.

### 5 *Hoe bereken ik het kengetal?*

Voor de acceptatie en het gebruik van een kengetal is essentieel dat er geen discussie bestaat over de juistheid van de onderliggende berekening. Bovendien leert de ervaring dat als de opstelling van een kengetal structureel aandacht van de organisatie vraagt, dit de acceptatie en het gebruik van dat kengetal in de weg staat. Met het gebruik van kengetallen worden dan immers nieuwe problemen en kosten in de organisatie geïntroduceerd. Kengetallen moeten daarom zo veel mogelijk automatisch worden berekend.

### 6 *Hoe stel ik de waarde van het kengetal ter beschikking aan de organisatie?*

Kengetallen moeten te allen tijde direct ter beschikking staan van het management. Alleen dan kan het management de bedrijfsvoering daadwerkelijk (bij)sturen. Het management heeft immers niets aan actuele kengetallen, waar zij geen kennis van kan nemen. Het gemak waarmee het management kennis kan nemen van een kengetal, bepaalt in belangrijke mate het gebruik van het kengetal. Kengetallen moeten daarom online raadpleegbaar zijn.

## Kengetallen gesorteerd in de balanced scorecard

Beheersing is in organisaties voor een groot deel financieel georiënteerd. Daarmee zijn de beheersing en de managementrapportages die in dat kader geproduceerd worden, eenzijdig van aard. Bovendien kijkt de organisatie bij deze methode vaak in de achteruitkijkspiegel in plaats van door de voorruit. De financiële rapportages zeggen iets over prestaties in het verleden en minder over de toekomst. Bovendien dekken de diverse managementrapportages ieder op zich vaak maar een klein deel van het blikveld van de manager af. Managementinformatie is, met andere woorden, verspreid over de organisatie te vinden. Kaplan en Norton (1996) ontwikkelden daarom een beheersingsmethode genaamd **balanced scorecard**.

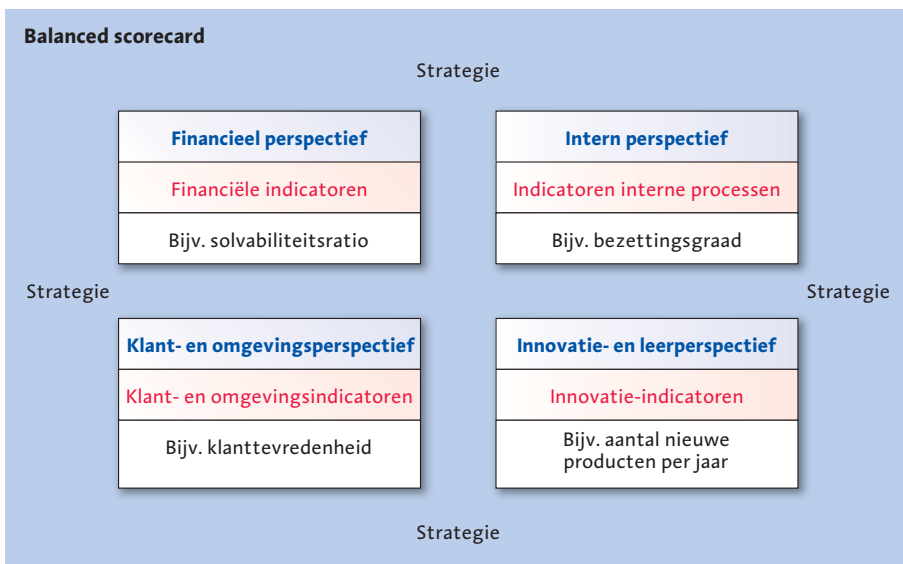
Op de balanced scorecard worden financiële en andere belangrijke prestatiemaatstaven in onderling samenhangend verband – en toekomstgericht – samengevat. Op deze wijze kunnen managers meteen zien hoe de organisatie ervoor staat. De prestatie van een organisatie wordt vanuit vier invalshoeken bekeken (zie de volgende figuur):

- 1 *Het financiële perspectief*. Bijvoorbeeld, hoe staat het met de waarde van ons bedrijf (voor de aandeelhouder)?
- 2 *Het interne perspectief*. Waar willen we goed in zijn en waar meten we dat aan af?
- 3 *Het perspectief van de klant en omgeving*. Hoe ziet de klant ons? Hierbij gaat het bijvoorbeeld niet alleen om de kwaliteit die de organisatie feitelijk levert, maar

ook om het beeld dat de klant ervan heeft. Ook de vraag hoe de omgeving (breder dan de klant) naar de onderneming kijkt, is hier relevant.

4 **Het innovatieve perspectief.** Wat doen we om ons te verbeteren en waar meten we dat aan af?

De volgorde van de invalshoeken kent een zekere logica in tijd. Met de financiële kengetallen kijkt de organisatie vooral terug. Financiële kengetallen zijn immers gebaseerd op vastleggingen in het verleden, zoals de winst-en-verliesrekening en de balans van een afgesloten periode. De financiële gegevens kunnen vervolgens in het heden leiden tot aanpassingen van het interne perspectief, wat weer invloed heeft op hoe de omgeving en de klant het bedrijf zien. Ten slotte kijkt de organisatie in het vierde, innovatieve perspectief echt ver vooruit en probeert zij met kengetallen te bepalen of zij klaar is voor de toekomst.



De genoemde perspectieven, die we in de figuur terugzien, worden omgezet in indicatoren waarmee de organisatie de score op dat vlak kan aflezen. Op die manier komt zij zeker de eerdergenoemde KPI's, maar ook de KRI's en PI's als indicator in de balanced scorecard tegen. Zo kan de winst of de cashflow een indicator zijn voor het financiële perspectief van de organisatie. Een (gemeten) hoog percentage van terugkerende klanten kan iets zeggen over het klantperspectief. De balanced scorecard vormt een soort **minicockpit** van de organisatie. Met één blik op de balanced scorecard weet de organisatie hoe zij ervoor staat en waar zij op stuurt.

## Kengetallen binnen het financiële perspectief

Voor het toelichten en berekenen van de financiële kengetallen maken we in dit boek gebruik van steeds dezelfde (vereenvoudigde) balans en (vereenvoudigde) winst-en-verliesrekening. Deze balans en winst-en-verliesrekening lichten we hier toe.

### Balans

In de volgende figuur staat een vereenvoudigde balans per 31 december 2013. Links staan de bezittingen en rechts de schulden van de onderneming. De balans geeft weer hoe het vermogen is opgebouwd en verworven. De bezittingen worden ook wel **activa** genoemd, en de schulden heten meestal **passiva**.

Vereenvoudigde balans per 31 december 2013, x €1.000

Activa (bezittingen)		Passiva (schulden)	
<b>1</b> Vaste activa		<b>3</b> Eigen vermogen	800
– Bedrijfsmiddelen	800	<b>4</b> Vreemd vermogen lange termijn	400
– Overige vaste activa	<u>100</u>	<b>5</b> Vreemd vermogen korte termijn	
	900	– Rekening-courant	100
<b>2</b> Vlottende activa		– Crediteuren	<u>200</u>
– Voorraden	300		300
– Debiteuren	260		
– Liquide middelen	<u>40</u>		
	600		
<b>Totale activa</b>	<b>1.500</b>	<b>Totale vermogen</b>	<b>1.500</b>

De balans kent vijf hoofdonderdelen, in de figuur aangegeven als de nummers 1 tot en met 5. Deze hoofdonderdelen lichten we hier toe.

### Activa

Bij de activa (bezittingen) komen we in de figuur als eerste de **vaste activa** tegen (1). Vaste activa zijn bezittingen die voor langere tijd (meestal langer dan een jaar) in het bezit van de onderneming zijn. Denk aan machines, gebouwen en terreinen. In de figuur zijn de vaste activa opgedeeld in bedrijfsmiddelen en overige vaste activa.

De **vlottende activa** (2) betreffen *voorraden* die de organisatie in bezit heeft. Denk aan grond- en hulpstoffen, onderhanden werk en gereed product. Daarnaast zijn *vorderingen* een vorm van vlottende activa: deze betreffen hoofdzakelijk het geld dat de organisatie van klanten tegoed heeft. De klanten die nog moeten betalen, zijn *debiteuren*.

De laatste vorm van vlottende activa betreft de *liquide middelen*, dit zijn de kas-, bank- en giroaldi van de onderneming. Liquide betekent vloeibaar. In de financiële wereld betekent liquide geld: geld dat direct beschikbaar is om te gebruiken. Het zit dus niet 'opgesloten' in bezittingen die de organisatie langzaam van de hand kan doen of kapitaal dat zij voor langere tijd heeft vastgezet.

### *Passiva*

Aan de rechterzijde van de balans staan de *passiva* (schulden). De passiva bestaan ten eerste uit het **eigen vermogen** van de onderneming (3). Het eigen vermogen is het vermogen van de eigenaars dat permanent ter beschikking staat aan de onderneming. Het is opgebouwd uit stortingen van de eigenaars plus de inhoudingen van winst van de onderneming. Het eigen vermogen is op te vatten als de schuld van de onderneming aan de eigenaars.

De passiva bestaan ten tweede uit het **vreemd vermogen** dat aan de onderneming ter beschikking is gesteld. Hierbij maken we onderscheid in de volgende soorten leningen:

- Langlopende leningen (4), die pas op lange termijn terugbetaald hoeven te worden, dit is *vreemd vermogen lange termijn*.
- Kortlopende leningen (5) die binnen een redelijk korte termijn terugbetaald worden, dit is *vreemd vermogen korte termijn*, ook wel *vlottende passiva* genoemd. Hierbij valt te denken aan *crediteuren* (leveranciers aan wie de organisatie nog moet betalen voor ontvangen producten en diensten) en *kortlopende leningen* op een rekening-courant.

Uiteraard is de onderneming voor de leningen een vergoeding verschuldigd: interest (rente).

### *Balansevenwicht*

De bezittingen en de schulden horen in balans te zijn: de optelsom van bedragen in de linkerkolom en de optelsom van de bedragen in de rechterkolom moeten exact dezelfde uitkomst hebben. Dit is te realiseren door het eigen vermogen als sluitpost van de balans te zien. Dat is ook logisch: op het moment dat de bezittingen afnemen, daalt de 'waarde' van het bedrijf en daarmee het eigen vermogen (en vice versa). Bij de bezittingen geldt dat alles wat het bedrijf niet verschuldigd is aan andere partijen vermogensverstrekkers, toekomt aan het bedrijf.

### *Beoordeling balans*

Bij de beoordeling van de balans zijn drie zaken van belang:

- 1 Verhouding tussen de verschillende vermogensbronnen (passiva), de zogeheten **vermogensstructuur**.
- 2 Verhouding tussen de verschillende kapitaalgoederen (activa), de zogeheten **kapitaalstructuur**.

### 3 Verhouding van bepaalde bestanddelen van het kapitaal tot (bepaalde) bestanddelen van het vermogen.

De beoordeling van de balans geschiedt onder andere met behulp van de kengetallen die we in dit boek bespreken. Deze kengetallen zijn in te delen naar hun nut voor de beoordeling van de volgende begrippen:

- **Solvabiliteit.** Dit is de mate waarin de onderneming, in geval van beëindiging, in staat is haar schulden te voldoen. In dit boek behandelen we de volgende kengetallen die gericht zijn op solvabiliteit:
  - a Cashflow ratio's I en II.
  - b Solvabiliteitsratio's I en II.
  - c Interestdekkingsgetal.
  - d Debt ratio.
  
- **Liquiditeit.** Dit is de mate waarin de onderneming in staat is op korte termijn op tijd haar kortlopende schulden te voldoen. In dit boek behandelen we de volgende kengetallen die gericht zijn op liquiditeit:
  - a Current ratio.
  - b Quick ratio.
  - c Nettowerkkapitaal / balanstotaal.
  - d Nettowerkkapitaal / omzet.
  
- **Activiteit.** Dit is de mate waarin de onderneming in staat is haar bezittingen doelgericht en doelmatig aan te wenden. In dit boek behandelen we de volgende kengetallen die gericht zijn op activiteit:
  - a Omloopsnelheid en omlooptijd van het totale vermogen.
  - b Omloopsnelheid en omlooptijd van de vaste activa.
  - c Omloopsnelheid en omlooptijd van de voorraden.
  - d Omloopsnelheid en omlooptijd van de crediteuren.
  - e Omloopsnelheid en omlooptijd van de debiteuren.
  
- **Rentabiliteit.** Dit is de mate van winstgevendheid van het in de onderneming gebruikte vermogen. In dit boek behandelen we de volgende kengetallen die gericht zijn op rentabiliteit:
  - a Rentabiliteit eigen vermogen.
  - b Rentabiliteit totale vermogen.

#### **Winst-en-verliesrekening**

Het doel van een winst-en-verliesrekening is het inzichtelijk maken, kostenpost voor kostenpost, op welke manier een onderneming van de omzet tot de uiteindelijke nettowinst komt.

### Winst-en-verliesrekening over 2013

(bedragen x €1.000,-)

1	Netto-omzet	2.000	
2	Kostprijs van de omzet	1.400	-
	(waaronder inkoop btw €1.000)		
3	Bruto-omzetresultaat	600	
4	Overige operationele kosten		
	– Verkoopkosten	200	
	– Algemene beheerskosten		
	(o.a. afschrijving op activa 80)	100	+
			300 -
5	Bedrijfsresultaat	300	
6	Bijzondere baten en lasten	0	+
7	Winst voor interest en belasting (brutowinst)	300	
8	Interest	40	-
9	Winst voor belasting	260	
10	Belasting (25,5 %, niveau 2013)	66	-
11	<b>Nettowinst</b>	<b>194</b>	

#### Posten op de winst-en-verliesrekening

De **netto-omzet** (1) van de onderneming (2.000 k euro, dit staat voor 2.000 kilo-euro = 2.000.000 euro) bestaat uit de opbrengsten die de organisatie heeft overgehouden aan de verkoop van goederen en diensten. In de netto-omzet zijn eventueel verleende handelskortingen (kortingen in het geval een handelaar een grote hoeveelheid van een product koopt) al verdisconteerd, vandaar dat er sprake is van 'netto'.

Van deze netto-omzet worden vervolgens de **kosten** (2) afgetrokken die de organisatie heeft moeten maken om die omzet te realiseren (1.400 k euro). Hierbij valt te denken aan de kosten voor:

- materialen
- grondstoffen
- diensten
- afschrijving
- personeel.

Van de netto-omzet komt de organisatie na aftrek van de gemaakte kosten op een **bruto-omzetresultaat** (3) van 600 k euro.

Van dit bruto-omzetresultaat trekt zij de overige **operationele kosten** (4) af, deze bedragen 300 k euro. De operationele kosten betreffen de **verkoop- en algemene beheerskosten** die de organisatie heeft moeten maken om de omzet mogelijk te maken (respectievelijk 200 k en 100 k euro). Daarbij valt te denken



aan reclamekosten en kosten voor de personeelsadministratie. Het verschil tussen het bruto-omzetresultaat en de overige operationele kosten levert het **bedrijfsresultaat** (5) op van 300 k euro.

Vervolgens verrekent de organisatie de **bijzondere baten en lasten** (6) in het bedrijfsresultaat. Hierbij valt te denken aan opbrengsten en kosten die niet uit de normale bedrijfsactiviteiten voortkomen. Dit kunnen incidentele zaken zijn als:

- verkoop van kunstwerken die een zakenbank ooit heeft aangekocht voor het hoofdkantoor;
- overwaarde bij de verkoop van een pand;
- afstoot van deelnemingen in andere bedrijven.

In dit voorbeeld is deze post op 0 gesteld. Na verrekening blijft over de **winst voor interest en belastingen** (7), ook wel brutowinst genoemd, van 300 k euro.

Van de brutowinst wordt de **interest** (8) van 40 k euro voor het verschuldigde vreemd vermogen (leningen) af gehaald. Dan blijft over de **winst voor belasting** (9) van 260 k euro. Hierover moet **vennootschapsbelasting** (10) worden betaald. Vennootschapsbelasting is de belasting die bedrijven betalen. Het percentage anno 2013 is 25,5. Dan blijft over de **nettowinst** (11) van 194 k euro.

De nettowinst wordt toegevoegd aan het eigen vermogen of in de vorm van dividend (vergoeding uit de winst aan de aandeelhouders) uitgekeerd. Of de organisatie kiest voor een combinatie van de twee. Dit vormt tevens de relatie met de eerder gegeven balans. Het eigen vermogen aan het begin van de verslagperiode stijgt namelijk met 194 k euro aan het einde van de verslagperiode als er geen dividend wordt uitbetaald aan aandeelhouders.

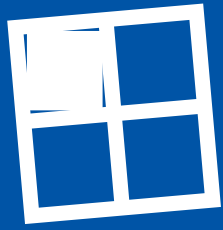
# Index 101 kengetallen

## ingedeeld naar perspectief en discipline

	Strategie	Marketing	Verkoop	Inkoop	Planning	Productie & onderhoud	Kwaliteit	Distributie & logistiek	R & D	Financieel	P & O	ICT	Communicatie	MVO
<b>Financieel perspectief</b>														
1	●													
2	●													
3	●													
4	●													
5	●													
6	●													
7	●													
8		●												
9										●				
10										●				
11										●				
12										●				
13										●				
14										●				
15										●				
16										●				
17										●				
18										●				
19										●				
20										●				
21										●				
22										●				
23										●				
24										●				
25										●				
26										●				
<b>Intern perspectief</b>														
27		●												
28			●											
29			●											
30				●										
31						●								

	Strategie	Marketing	Verkoop	Inkoop	Planning	Productie & onderhoud	Kwaliteit	Distributie & logistiek	R & D	Financieel	P & O	ICT	Communicatie	MVO
32	Bezettingsgraad					●								
33	Omsteltijd					●								
34	Onderhoudskosten					●								
35	Productie per medewerker					●								
36	Stilstand en overall equipment effectiveness					●								
37	Output per medewerker					●								
38	Overuren door ongevallen					●								
39	Veiligheidsstandaarden					●								
40	Resultaat kwaliteitsideeën medewerkers						●							
41	Foutenpercentage						●							
42	Ongevallenfactor						●							
43	Doorlooptijd							●						
44	Downtime ICT-systemen											●		
45	ICT-uitgaven											●		
46	Kosten computergebruik											●		
47	Storingsmeldingen bij helpdesk											●		
48	Span of control										●			
49	Depth of control										●			
50	Instroom en uitstroom personeel										●			
51	Leeftijd personeel										●			
52	Medewerkerstevredenheid										●			
53	Overhead personeel										●			
54	Personeelskosten										●			
55	Ziekteverzuim										●			
56	Functioneringsgesprekken										●			
57	Niet-ingevulde vacatures										●			
58	Flexibele schil										●			
59	Opgespaarde verlofdagen										●			
60	Bekendheid medewerkers met strategie												●	
61	Veiligheidsbescherming personeel													●
62	Kosten gezondheid en veiligheid													●
	<b>Klant- en omgevingsperspectief</b>													
63	Klout-score												●	
64	Retweets												●	
65	Leesbaarheid												●	
66	Kosten per internetklik												●	
67	Website bounce rate												●	
68	Webconversieratio	●												
69	Waarde per websitebezoeker	●												
70	Webdoorklikratio												●	
71	Concurrentiekracht	●												
72	Klantloyaliteit	●												
73	Klant- en testordelen	●												
74	Naambekendheid	●												
75	Penetratiegraad	●												

	Strategie	Marketing	Verkoop	Inkoop	Planning	Productie & onderhoud	Kwaliteit	Distributie & logistiek	R & D	Financieel	P & O	ICT	Communicatie	MVO
76	Nee- verkopen		●											
77	Retouren		●											
78	Succesvolle offertes		●											
79	Belasting van het milieu					●								
80	Hergebruik					●								
81	Klachten						●							
82	Lead time							●						
83	Leverbetrouwbaarheid							●						
84	Transportaccuratesse							●						
85	Verhouding man/vrouw personeel										●			
86	Herkomst werknemers										●			
87	CO <sub>2</sub> -voetafdruk													●
88	Water footprint													●
89	Energieverbruik													●
90	Energie-efficiency													●
91	Ketenkilometers													●
92	Zelfopgewekte energie													●
93	Afvalkosten													●
94	Topinkomens													●
	<b>Innovatie- en leerperspectief</b>													
95	Nieuwe producten								●					
96	Nieuwe producten per tijdeenheid								●					
97	Patenten								●					
98	R&D- budget								●					
99	Time to market								●					
100	Interne opwaartse doorstroom personeel										●			
101	Trainingsfrequentie personeel										●			



# Financieel perspectief



# 1

## Koers-winstverhouding (Price earnings ratio)

Doel	Maat voor relatie tussen ondernemingswinst en prijs aandeel
Perspectief	Financieel

### Managementvraagstuk

Een aandeelhouder wil zicht hebben op de mogelijke rentabiliteit (winstgevendheid) van een beursgenoteerde onderneming. Hij wil immers weten wat hij mag verwachten als rendement op zijn investering.

Bestaan er cijfers die uitdrukking geven aan rendementen in het verleden, en aan de prijs die nu betaald moet worden om aandeelhouder te worden?

### Beschrijving

De koers-winstverhouding geeft aan hoeveel keer de winst van een onderneming door beleggers wordt betaald voor een aandeel op de aandelenmarkt. De koers-winstverhouding wordt berekend door de hoogte van het aandeel te delen door de winst per aandeel.

### Berekening

Koers-winstverhouding =

$$\frac{\text{Prijs aandeel op beurs}}{\text{Winst per aandeel}}$$

Voorbeeld

Van een onderneming is de volgende winst-en-verliesrekening gegeven.

Bovendien is gegeven dat er 10.000 aandelen uitgegeven zijn en dat de waarde daarvan op dit moment 324,70 euro per stuk bedraagt.

### Vereenvoudigde winst-en-verliesrekening over 2013

(bedragen x €1.000,-)

Netto-omzet	2.000
Kostprijs van de omzet	<u>1.400</u> -
(waaronder inkoop twv €1.000)	
Bruto-omzetresultaat	600
Overige operationele kosten	
- Verkoopkosten	200
- Algemene beheerskosten	
(o.a. afschrijving op activa 80)	<u>100</u> +
	<u>300</u> -
Bedrijfsresultaat	300
Bijzondere baten en lasten	<u>0</u> +
Winst voor interest en belasting (brutowinst)	300
Interest	<u>40</u> -
Winst voor belasting	260
Belasting (25,5 %, niveau 2013)	<u>66</u> -
<b>Nettowinst</b>	<b>194</b>

$$\text{Winst per aandeel} = \frac{194.000}{10.000} = 19,40 \text{ euro}$$

$$\text{Koers-winstverhouding} = \frac{324,70}{19,40} = 16,7$$

We lichten de volgende onderdelen van de koers-winstverhouding nader toe:

- **Nettowinst:** Als een bedrijf alle rekeningen aan toeleveranciers en salarissen heeft betaald, de rente op leningen en de belastingen heeft betaald enzovoort, houdt het helemaal onderaan de streep uiteindelijk – als het goed is – een bedrag over. Dat eindresultaat noemen we de nettowinst. (Zie ook de winst-en-verliesrekening hiervoor, waarin je dit proces van begin tot einde kunt volgen.)
- **Prijs aandeel op beurs:** Koers, waarde van een aandeel op de beurs.

### Wat zegt dat nu?

In het voorgaande voorbeeld zegt de uitkomst dat, als je een aandeel koopt voor 324,70 euro, je gemiddeld (als de nettowinst van 194.000 ook een gemiddelde zou zijn) 16,7 jaar moet wachten voordat het rendement de oorspronkelijke aanschafwaarde van het aandeel overstijgt. (Hierbij gaan we er voor dit voorbeeld van uit dat alle winst aan de aandeelhouders wordt uitgekeerd als dividend (winstuitkering per aandeel) en laten we dividendbelasting buiten beschouwing.) Overigens is het goed daarbij te bedenken dat we iets over de toekomst aan het

zeggen zijn vanuit de waarde van kengetallen, gebaseerd op het verleden. Dat moet daarom dus omzichtig en met de nodige slagen om de arm gebeuren. Dit kun je o.a. doen door gemiddelden over meerdere jaren te berekenen.

De gemiddelde koers-winstverhouding van alle bedrijven bij elkaar kun je als een tijdreeks weergeven. De hoogte geeft de algehele waardering op de beurs aan.

*Norm:* Bij een koers-winstverhouding van 0 tot 10 is de prijs van het aandeel van de onderneming ondergewaardeerd of is de verwachting van de markt dat de winst uit de onderneming zal afnemen. Bij een koers-winstverhouding van 11 tot 17 heeft het aandeel een redelijke prijs, bij een koers-winstverhouding van 18 tot 25 spreken we van overwaardering van het aandeel (de prijs is te hoog voor hetgeen geboden wordt aan mogelijke winst). Bij een koers-winstverhouding van meer dan 25 heeft het bedrijf (en weet de markt dat) zeer goede vooruitzichten. Of is er sprake van een zeepbeleffect: iedereen wil de aandelen hebben, de prijs op de beurs van het aandeel rijst de pan uit, om in de toekomst zeer fors te gaan dalen.

Een hoge koers-winstverhouding is aantrekkelijk. Het vermogen van de eigenaars van de onderneming neemt toe. Nieuw aan te trekken vermogen kan tegen lage kosten worden aangetrokken.

## Waarvoor wordt het kengetal beïnvloed?

- *De algemene beursstemming* beïnvloedt de koers van het aandeel, en daarmee de koers-winstverhouding.
- *De winst-en-verliesrekening* is een lang staatje met allemaal componenten die de winst en daarmee de koers-winstverhouding beïnvloeden.

## Welke managementacties?

- De beurskoers, en daarmee de koers-winstverhouding is afhankelijk van vele factoren. Emoties, beurssentiment etc. De koers kan op legale wijze beïnvloed worden door de **winst te verhogen** en **goede pr te bedrijven** ten aanzien van het bedrijf en zijn prestaties. Als er veel vraag is naar het aandeel stijgt de prijs van het aandeel.