

Brecht Verduyn

HET CASH KOMPAS

Dé vier financiële
vuistregels voor
wie slimmer wil
ondernemen

opgedragen aan wijlen mijn pa,
Geert Verduyn

Dankwoord

Net zoals de medaillewinst van een marathonloper niet alleen het resultaat is van zijn of haar eigen volharding en jarenlange training maar ook van de directe en indirecte steun van een heel team, zo zou ook dit boek niet tot stand gekomen zijn zonder een dergelijke steun.

Bij deze wil ik oprecht mijn team en de mensen aan de zijlijn bedanken. Zij hebben me op de een of andere manier tijdens het schrijven van dit boek of de jarenlange loopbaan die eraan voorafging, een duw in de rug gegeven.

Een grote dankjewel aan:

- ... mijn gezin en familie, in het bijzonder Vero, Ymke, Marte en Nore, die me steeds volgen in mijn wilde ondernemersplannen, ook al betekent het dat ik vaak fysiek aanwezig ben, maar in gedachten op ondernemersavontuur ben;
- ... mijn ouders, die me alle kansen gaven om te studeren en in het bijzonder mijn ma, op wie we als gezin nog elke dag kunnen rekenen;
- ... mijn vrienden die me tussen pot en pint weer met de voeten op de grond zetten;
- ... de vele schakels in m'n professionele ketting, in het bijzonder:
Karel Breda, Tom Dedecker, Dries Plasman... om me veilig door m'n studies TEW te loodsen;
- ... Michiel Deturck, Bert Kuypers, Hans Maertens, Ilse Wellens... om me aan het begin van m'n loopbaan de weg te wijzen en bij wie ik nog steeds terecht kan met vragen;
- ... mijn mede-vennoten en medewerkers in Content Republic en Qlaro, dankzij wie ik de kans kreeg om met vallen en opstaan te ondernemen;
- ... de bedrijven waar ik vandaag de dag als CFO of cijferman nog steeds mijn kennis in de praktijk mag brengen en nog elke dag mag bijleren, in het bijzonder Francky en Andy Vanparys, Ruben Willaert, Paul Vantomme, Stefaan De Wildeman...;
- ... de vele collega-ondernemers met wie ik de afgelopen jaren lief, leed of wilde ideeën kon delen, Andries De Reyghere, Dominique Tanaka, Adrien Willems, Hein Bruggeman...

Een speciale dankjewel aan:

- ... mijn uitgever Katrien, omdat zij vertrouwen had in m'n verhaal toen het nog een ruwe diamant was;
- ... mijn vormgever Peter, voor de vele uren werk en video-calls om van mijn infografieken pixel-perfect-illustraties te maken;
- ... de eindredacteur Wim en de rest van het uitgeversteam voor en achter de schermen, om de puntjes op de i te zetten en van dit project een succes te maken.

Last but not least, jij als lezer, voor je interesse, want een boek zonder lezers is als een café zonder bier!

Brecht

Inhoudsopgave

Dankwoord	5
INLEIDING	10
Over mezelf	10
Voor wie is dit boek bestemd?	11
Hoe lees je dit boek?	14
DEEL I: WTF... INANCIIEEL?	16
Oftewel de reden waarom je dit boek moet lezen	
WEGWIJS – FINANCIIEEL BEHEER	
EPISODE 1 Wetenschap of kunst?	22
EPISODE 2 Financieel versus management accounting?	24
DEEL II: WAAROM HET CASHKOMPAS?	26
Oftewel de essentie van dit boek in een paar pagina's	
WEGWIJS – CASHVRAGEN	
EPISODE 3 Wat is de essentie van elke onderneming?	32
EPISODE 4 Welke zijn de vier cashvragen en financiële domeinen?	34
EPISODE 5 Welke vier financiële knoppen moet je kennen?	36
EPISODE 6 Hoeveel geld bezit je bedrijf (nog)?	38
EPISODE 7 Waarom is het beschikbare geld toe- of afgenomen?	40
EPISODE 8 Hoeveel geld brengt je activiteit op?	44
EPISODE 9 Hoe kan je met meer/minder... meer/minder...?	48
DEEL III: HET TRADITIONELE FUNDAMENT	52
Oftewel de cursus balanslezen maar dan iets visueler	
WEGWIJS – BALANSLEZEN	
EPISODE 10 Waar vind ik financiële informatie?	66
WEGWIJS – DE BALANS	
EPISODE 11 Welke gegevens vind ik op de balans?	68
EPISODE 12 De passivazijde van de balans, wat kan ik daaruit afleiden?	70
EPISODE 13 De activazijde van de balans, wat kan ik daaruit afleiden?	74
WEGWIJS – DE WINST- EN VERLIESREKENING	
EPISODE 14 Wat leert de resultatenrekening – categoriale indeling?	78
EPISODE 15 Wat leert de resultatenrekening – functionele indeling?	86
EPISODE 16 Wat is het verschil tussen kosten, uitgaven en investeringen?	92

DEEL IV: FINANCIËLE INZICHTEN OM OP TE STUREN 94

Oftewel de onderbouw van het Cashkompas

WEGWIJS – FINANCIËLE INZICHTEN

EPISODE 17	Waarom kun je beter met een cash-bril je balans bekijken?	102
EPISODE 18	Waarom is de kasstroom de brug tussen balans en resultaat?	104
EPISODE 19	Hoe ontrafel je de resultatenrekening?	106
EPISODE 20	Welke zijn de verschillende rendementsbrillen?	108
EPISODE 21	Hoe krijg je inzicht in je kostenstructuur?	110
EPISODE 22	Waarom is kostentoewijzing de basis voor je rendements- en kostprijsanalyse?	116
EPISODE 23	Hoe krijg je inzicht in het rendement van een afdeling of activiteit?	118
EPISODE 24	Wat zijn de componenten van de kostprijs en de marge van je product/dienst?	122
EPISODE 25	Wat is de relatie tussen de kostentypes, de operationele knoppen en je kostprijzen?	126
EPISODE 26	Wat is de relatie tussen de verkoopkosten, de operationele knoppen en je opbrengsten?	130

DEEL V: HET CASHKOMPAS 134

Oftewel de vier financiële vuistregels voor wie slimmer wil ondernemen!

WEGWIJS – DE VIER KNOPPEN

EPISODE 27A	Het CASHKOMPAS dichtgeklapt	144
EPISODE 27B	Het CASHKOMPAS opengeklapt	146
EPISODE 28A	Hoe werkt knop 1 – CASHPOSITIE en CASHOVERSCHOT/-TEKORT?	148
EPISODE 28B	Cijfervoorbeeld	152
EPISODE 29A	Hoe werkt knop 2 – CASHBEWEGING?	154
EPISODE 29B	Cijfervoorbeeld	160
EPISODE 30A	Hoe werkt knop 3 – CASHRENDEMENT?	162
EPISODE 30B	Cijfervoorbeeld	168
EPISODE 31A	Hoe werkt knop 4 – CASHPRODUCTIVITEIT?	172
EPISODE 31B	Cijfervoorbeeld	176
	CASE: de productiviteitsparameters in een servicebedrijf	
EPISODE 31C	Cijfervoorbeeld	180
	CASE: de productiviteitsparameters in een make to order-productiebedrijf	
EPISODE 31D	Cijfervoorbeeld	184
	CASE: de productiviteitsparameters voor de salesactiviteit	

WEGWIJS – HET DOEL: WAARDECREATIE 188

EPISODE 32A	Hoe optimaliseer je het rendement op je ingezette middelen?	192
EPISODE 32B	Cijfervoorbeeld	196
EPISODE 33A	Hoe vormt kasstroom de sleutel tot bedrijfs- en aandeelhouderswaarde?	198
EPISODE 33B	Cijfervoorbeeld	202
EPISODE 34	Hoe beoordeel je investeringsbeslissingen op hun waardecreatie-potentieel?	204

DEEL VI: BEGRIJP JE

208

Oftewel leer een woordje meepraten met je experts

WEGWIJS - DE FINANCIËLE DIALECTEN**BEGRIJP DE CFO**

EPISODE 35	Optimaliseer je werkkapitaalbehoefte: wat is de cashconversiecyclus?	224
EPISODE 36A	Optimaliseer het rendement op eigen vermogen: wat is leverage?	226
EPISODE 36B	Van rendement op ingezette middelen naar rendement op eigen vermogen.	228
EPISODE 37	Wat is het verschil tussen mark-up en margepercentage?	230
EPISODE 38	Hoe verklaar je het verschil tussen je werkelijke kosten en je standaardkosten?	232
EPISODE 39	Dekt je verkoopprijs ('cost plus'-methode) je werkelijke kostprijs?	234
EPISODE 40	Variantieanalyse: wat is de impact van prijs- en volumeverschillen?	236
EPISODE 41	Break-evenpunt: vanaf wanneer maak je winst?	238
EPISODE 41B	Break-evenpunt in een projectbedrijf	240
EPISODE 41C	Break-evenpunt in een dienstenbedrijf	242
EPISODE 42	OEE ('Overall Equipment Effectiveness'): hoe zit het met je productiviteit?	244

BEGRIJP DE BANKIER

EPISODE 43	Wat betekent 'financiële afhankelijkheid', 'terugbetalingsvermogen' en 'liquiditeit'?	246
------------	---	-----

BEGRIJP DE INVESTEERDER

EPISODE 44	Wat is het verschil tussen 'bedrijfswaarde' en 'aandeelhouderswaarde', tussen 'boekwaarde' en 'marktwaarde'?	250
EPISODE 45	Wat gebeurt er met de verschillende waardes bij een kapitaalverhoging?	254
EPISODE 46	Wat is mijn deel waard en wat is verwatering?	258

BEGRIJP DE ACCOUNTANT / FISCALIST

EPISODE 47	Welke zijn de belangrijkste soorten belastingen in mijn bedrijf?	260
EPISODE 48	Welke inkomstenbelasting betaal je bij welk zelfstandigenstatuut?	264
EPISODE 49	Hoeveel belastingen ga ik (meer/minder) betalen?	266
EPISODE 50	Hoe werkt een dubbele boekhouding (debet en credit)?	268
EPISODE 51	Waarom hebben wijzigingen in de geproduceerde voorraad impact op mijn resultaat?	272
EPISODE 52A	Waarom hebben wijzigingen in de aankoop van grondstoffen, hulpstoffen en handelsgoederen impact op mijn resultaat? (FIFO-methode)	274
EPISODE 52B	Waarom hebben wijzigingen in de aankoop van grondstoffen, hulpstoffen en handelsgoederen impact op mijn resultaat? (LIFO-methode)	276
EPISODE 53A	Waarom hebben wijzigingen in de werken in uitvoering/onderhanden werk impact op mijn resultaat? ('percentage of completion'-methode)	278
EPISODE 53B	Waarom hebben wijzigingen in de werken in uitvoering/onderhanden werk impact op mijn resultaat? ('completed contract'-methode)	280

DEEL VII: VRAAG EN ANTWOORD

Oftewel het Cashkompas in de praktijk

282

TIPS OM VAN START TE GAAN

- | | | |
|---|--|-----|
| 1 | Welk financieel item mag niet ontbreken op mijn uitgebreide takenlijst als ondernemer? | 284 |
| 2 | Hoe begin ik in godsnaam aan dat Cashkompas? | 286 |
| 3 | Hoe bepaal ik de juiste verkoopprijs van mijn product? | 288 |
| 4 | Hoe begin ik aan een analyse van de productkosten met oog op mijn kostprijsberekening? | 290 |
| 5 | Moet ik groeien? Hoe snel moet ik groeien? Hoe kan ik op een rendabele manier groeien? | 294 |

TIPS OM BETER TE BESLISSEN EN OP TE VOLGEN

- | | | |
|----|--|-----|
| 6 | Hoe kan ik eenvoudig meten of ik goed bezig ben? | 298 |
| 7 | Wat is een goede klant en spendeer ik voldoende marketing? | 302 |
| 8 | Hoe zie ik snel of een bedrijf financieel gezond is? | 304 |
| 9 | Hoe introduceer ik een cash-gedreven beslissingscultuur? | 306 |
| 10 | Hoe weet ik of het verantwoord is om een investering te doen? | 310 |
| 11 | Hoe weet ik of het verantwoord is om een extra medewerker aan te werven? | 312 |

DOORDENKERTJES

- | | | |
|----|---|-----|
| 12 | Heb ik nog capaciteit om te groeien? | 314 |
| 13 | Leidt een efficiëntere productie (betere OEE) automatisch tot meer cash? | 316 |
| 14 | Leidt een daling van mijn brutomargepercentage automatisch tot minder cash? | 318 |
| 15 | Waar haalde het Cashkompas de mosterd vandaan en is het wel betrouwbaar? | 320 |

BIJLAGES

- | | |
|---|-----|
| Woordenlijst | 321 |
| Boekhoudkundige extra's m.b.t de balans | 326 |
| Fiscale extra's | 330 |
| Het Business Model Kader | 332 |
| IRR en NPV excelvoorbeeld | 333 |
| Jaarrekening voorbeelden | 334 |
| Colofon | 336 |

OVER MEZELF

ILLUSTRATOR VERSUS ECONOMOOM

Ergens begin jaren '90 wilde ik graag strip-tekenaar worden. Wijlen mijn vader vond echter dat ik met mijn aanleg beter eerst een 'serieuze' studierichting kon kiezen en zo besliste het lot dat ik me inschreef voor de studie van toegepaste economische wetenschappen.

Ik begon mijn professionele loopbaan bij een van de 'Big Four'-accountancykantoren, werkte vervolgens enkele jaren als analist bij een investeringsfonds en stond met de laarzen in de modder als controller in een retailketen en een mediabedrijf.

Begin 2008 kon ik niet langer weerstaan aan de lokroep van het ondernemerschap en besloot ik de sprong te wagen. Ik stond achtereenvolgens mede aan de wieg van een contentmarketingbureau en een bedrijf dat rapportagesoftware voor KMO's/MKB's ontwikkelde.

Sinds 2020 ga ik door het leven als solo-entrepreneur. Sommige dagen werk ik als visueel CFO, andere dagen als visueel artiest. Ik heb dit boek geschreven als parttime cijferman, parttime illustrator... maar vooral als voltijds ondernemer.

VAN DE FINANCIËLE THEORIE NAAR DE PRAKTIJK ALS ONDERNEMER

Als zzp'er/eenmanszaak of ondernemer van een startup of klein bedrijf draag je meerderde petten. Je bent bezig met verkoop, met je personeel, met het operationele werk en de financiën.

Hoewel het domein financiën binnen mijn comfortzone lag, kregen financiële begrippen

als 'EBITDA' of 'kasstroom' een totaal andere dimensie toen ik zelf als ondernemer aan de slag ging. Vragen als 'Hoeveel geld hebben we (nog)?' en 'Waar is ons geld naartoe...?' werden plotseling een stuk tastbaarder dan dat ene lijntje in de financiële rapportage die ik gewend was om op te stellen voor mijn leidinggevendenden. Een financieel plan maken is iets totaal anders dan als ondernemer geconfronteerd worden met de vraag hoeveel cash we maandelijks verbrandden.

Tijdens mijn vele gesprekken met KMO-/MKB-ondernemers en zzp'ers stelde ik de afgelopen jaren vast dat de overgrote meerderheid het belang van financiën als taal van de business erkende, maar dat weinigen die taal werkelijk begrepen en spraken. Het is een cliché, maar financiën, dat is toch iets voor de boekhouder en het hoofddoel is zo weinig mogelijk belasting betalen. Toch?

Gaandeweg raakte ik meer en meer geïntrigeerd door de vraag hoe het komt dat zo weinig ondernemers en hun leidinggevende medewerkers erin slagen de vertaalslag te maken tussen hun financiële vragen en hun bedrijfsvragen (en vice versa). Niettemin erkennen ze wel het belang ervan, gezien de economische en competitieve uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden.

Ook had ik de voorbije jaren veelvuldig contact met de externe accountants van mijn klanten. Stuk voor stuk kennen ze de finesses van die financiële taal, maar vaak hanteren ze een jargon dat voor ondernemers dan weer moeilijk te vertalen valt naar de operationele context waarin ze werken.

Zo groeide het idee om iedereen die onderneemt en iedereen die ondernemers adviseert, mee op sleeptouw te nemen in een visueel verhaal rond financieel management voor ondernemers. Ik hoop met dit boek een brug te bouwen tussen de ondernemer en zijn financiële adviseurs, om van financieel management een instrument te maken waarmee waarde gecreëerd wordt voor het bedrijf.

PASSIE VOOR INFOGRAFIEK EN DE ZOEKTOCHT NAAR HET 'FINANCIAL MODEL KADER'

Eén van de vaakst gehoorde opmerkingen van ondernemers is: 'Brecht, het is interessant, maar veel te complex... zeg jij maar wat ik moet weten.'

En ze hebben gelijk, de cijferrealiteit is nu eenmaal vaak complex. Klein of groot bedrijf, we verzamelen een massa aan cijfers. Het is en blijft dan ook een uitdaging om in die cijfermassa helder terug te vinden wat je daadwerkelijk vooruit kan helpen om betere beslissingen te nemen voor je bedrijfsvoering. De digitalisering is ook in de accountancy aan een opmars bezig, wat de wildgroei aan data alleen maar verder doet toenemen.

Een foto nemen van je facturen of onkosten en meteen uploaden in je boekhouding. Online inloggen en mooie dashboards zien... Prachtig toch? De ontwikkelaars van softwarepakketten voor de boekhouding hantieren slimme marketingtechnieken. Ze mikken goede slogans in je mailbox als 'Je cijfers in een oogopslag', 'Eureka!' en beloven je de hemel op aarde. De hardwerkende ondernemer zucht voldaan want de oplossing voor zijn probleem ligt binnen handbereik. Het blijkt al gauw een fata morgana: ruwe cijfers omzetten in juiste en relevante informatie vergt veel meer dan een druk op de knop. Het vereist zowel inzicht in het proces achter de totstandkoming van de cijfers, als de nodige kennis om de rapportage correct te interpreteren. Bovendien is het ook belangrijk te begrijpen wat je niet terugvindt in de cijfers!

'Een beeld zegt meer dan duizend woorden,' is al lang mijn adagium. Vanaf het begin was het dan ook duidelijk dat dit een zeer visueel boek moest worden, een atlas voor financieel inzicht. Daarom ben ik naar analogie van het intussen wereldbekende 'Business Model Kader'¹ van Alexander Osterwalder en Yves

Pigneur op zoek gegaan naar een eenvoudig maar grondig doordacht financieel model als leidraad voor dit boek.

Gebaseerd op twintig jaar ervaring introduceer ik het Cashkompas. Het Cashkompas is het fundament van dit boek met als einddoel in één oogopslag financieel inzicht bieden in je bedrijf. De ondersteunende infografieken zijn het kloppend hart van dit boek. Ze vormen dé roadmap van meer dan vijftig onmisbare financiële vragen en inzichten.

Het kompas is hetzelfde voor elke ondernemer, groot of klein, financieel geletterd of leek. Ieder kan voor zichzelf bepalen hoe hij of zij het kompas wil gebruiken: als richtingwijzer of als uiterst gedetailleerde gids.

VOOR WIE IS DIT BOEK BESTEMD?

VOOR BEDACHTZAME ONDERNEMERS EN HUN SPARRINGPARTNERS

Dit boek richt zich tot de ondernemer of ondernemer in wording die zijn financiële inzichten wil versterken en zijn bedrijf op een financieel gezonde manier wil laten groeien. Het boek richt zich ook tot de interne en externe adviseurs en klankborden van ondernemers die een visuele taal en een kapstok zoeken om hun expertise te delen. Kortom, mensen die hun onderbuikgevoel en expertise wensen te combineren met relevante financieel gedreven cijferinzichten.

Of je nu een startende ondernemer bent of al enkele jaren een KMO/MKB runt, of je nu zelf een zaak hebt of in dienstverband binnen een klein of middelgroot bedrijf actief bent, of je financiële voorkennis hebt of start als leek, je vindt beslist bruikbare inzichten in het Cashkompas en de financiële roadmaps.

Business Model Kader:
› Extra's, p. 332

1
Het Business Model-kader is een schema met negen bouwstenen voor het beschrijven en het visualiseren van je businessmodel. Een businessmodel beschrijft het geheel en de samenhang van hoe een onderneming waarde creëert, aflevert en vasthoudt. Het financiële verdienmodel wordt gecombineerd met de commerciële waardepropositie.

In deel I krijg je een antwoord op de wat- en waarom-vraag van ‘financieel management’. Financieel management is immers meer dan boekhouding. Zoals het woord al zegt: het gaat over het efficiënt ‘managen’ van je financiële middelen in je volledige bedrijfsproces en dit ten behoeve van je gestelde bedrijfsdoelstellingen.

Wist je dat elke bedrijfsvraag te herleiden is tot slechts vier (niet meer!) financiële vragen en antwoorden? Deel II laat je kennismaken met die vier kernvragen van het financieel kader (oftewel het Cashkompas) en waarom dit ook de titel van het boek is.

Voordat je aan de slag kan met het Cashkompas, is enige financiële voorkennis vereist. In deel III neem ik je daarom mee op een visuele roadtrip langs de traditionele fundamenten van de jaarrekening (oftewel de cursus balanslezen).

In deel IV herschik en ontrafel ik dit traditionele fundament en introduceer ik een aantal essentiële financiële concepten rond kasstroom, kosten- en margeanalyse... en hun relatie met operationele ‘drivers’, zoals capaciteit en bezetting. Gewapend met de kennis uit deel III en deel IV ben je helemaal klaar voor het Cashkompas.

In deel V komt dan alle kennis samen in één overzicht, het Cashkompas met z’n vier knoppen. Ik toon je het belang van elke knop en hoe je de bouwstenen van je Cashkompas zelf kunt invullen. Je leert ook welke knoppen je kunt bedienen om je cash efficiënter en effectiever te beheren en hoe je ten slotte kunt beoordelen of je waarde creëerde (of vernietigde).

Wil je je CFO, boekhouder, fiscaal expert, bankier of investeerder beter begrijpen en proactief vragen stellen, dan bied ik je in deel VI een aantal visuele hulpmiddelen aan. Ik nodig je alvast uit om gewapend met het Cashkompas de gesprekken samen met hen verder te voeren.

In deel VII krijg je ten slotte een selectie van operationele en financiële vragen voorge-

schoteld (die ik tijdens het schrijven van dit boek verzamelde), telkens met een antwoord en een inspiratietemplate om de opgedane kennis in praktijk te brengen.

Aangezien ik keuzes moet maken in dit boek, hoop ik om samen met jullie een online-verlengstuk aan dit boek te breien. Deel VII vormt dan ook meteen de brug naar een meer interactief online-vervolg. Zie www.hetcashkompas.nl of www.hetcashkompas.be.

‘Finance is art’ en ik ben er mij dan ook van bewust dat dit boek slechts een van de vele mogelijke manieren is om te kijken naar deze boeiende materie. Een warme oproep dus om jullie vragen, opmerkingen of bijkomende inzichten te delen via de website of deze te mailen naar thevisualcfo@hetcashkompas.be.

GEEN CURSUS BOEKHOUDING OF BELASTINGRECHT

Ben je op zoek naar de meest recente fiscale optimalisaties, wil je zelf je boekhouding voeren of je BTW-aangifte of vennootschapsbelasting indienen? Vraag je je af welke vennootschapsstructuur je het beste kunt gebruiken of welke de meest geschikte bankfinanciering is? Dan zul je hier het antwoord niet vinden.

Dit boek wil je een wegwijzer aanreiken waardoor je een aardig woordje mee kan praten met je expert accountant, bankier of financieel adviseur. Als ondernemer hoeft je zelf geen boekhouder, bankier of fiscalist te zijn. Daarvoor kun je beter direct bij deze specialisten of experts te rade gaan. Maar je zult het met me eens zijn dat een goede boekhouder, bankier of fiscalist niet noodzakelijk een goede ondernemer is of althans niet jouw onderneming zal kunnen aansturen. Het is aan jou als ondernemer om de juiste vragen te stellen, pas dan kan je de juiste antwoorden krijgen.

IEDEREEN DIE ONDERNEEMT...

Een belangrijke uitdaging bij het schrijven van dit boek was de diversiteit van de doelgroep. Een starter heeft andere verwachtingen rond financieel management dan een meer ervaren KMO-/MKB-ondernemer. Een projectbedrijf in de bouwsector kampt met andere financiële uitdagingen dan een productie- of consultancybedrijf. Sommigen van jullie vertrouwen blindelings op je accountant, anderen hebben al eens een basiscursus balanslezen gevolgd.

Aangezien dit boek zich zowel tot de Nederlandse als de Vlaamse lezer richt, werd ik ook geconfronteerd met boekhoudregels en rapporteringsverplichtingen die verschillen van land tot land. Toch was ik er, samen met mijn uitgever, van overtuigd dat we met een ander soort financieel managementboek de diverse types ondernemers konden aanspreken, zowel de entrepreneurs als de intrapreneurs.

De oplossing ligt zowel in de manier waarop ik het boek heb opgebouwd (zie hieronder: Hoe lees je dit boek) als in de centrale rol van het model, met name het Cashkompas. Het model op zich is universeel, of je nu zakendoet in Nederland, België of de VS. De toelichting van financiële begrippen (bijvoorbeeld de balans, kostprijsberekening, fiscale begrippen...) werd steeds opgebouwd ten behoeve van de begrijpbaarheid van het Cashkompas en zijn onderbouwing. Soms betekent dit dat de financiële begrippen iets vereenvoudigd worden voorgesteld en vanuit het oogpunt van de expert misschien niet 100 % academisch juist zijn. Daartegenover komt het wel de leesbaarheid en toepasbaarheid ten goede, wat het voornaamste doel is van dit boek.

HOE LEES JE DIT BOEK?

Zowel de inhoud als de vorm volgen een vast patroon.

DE INHOUD



1 De financiële wegwijzers

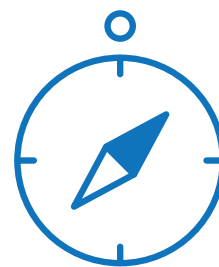
Elke logische groep van infografieken wordt ingeleid door een aantal tekstpagina's die het thema inkaderen en je een overzicht geven van wat je in de daaropvolgende financiële roadmaps kunt ontdekken. Ze beginnen steeds met een duidelijk herkenbare introductie van quotes en ja/nee-vragen.



2 De financiële roadmaps (episodes)

De financiële roadmaps zijn een unieke reeks van infografieken die elk op zich een 'financiële management'-vraag helder en in één oogopslag in beeld brengen. Ze vormen de kern van dit boek en zijn de handleiding om het Cashkompas te begrijpen en te kunnen toepassen. Voor de visuele lezer vormt elke infografiek een ontdekkingsreis op zich.

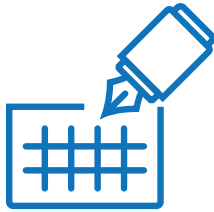
Naargelang de complexiteit wordt de overzichtsinfografiek in de volgende pagina's verder uitgediept en toegelicht aan de hand van beknopte legenda's. Ik nodig je alvast uit om ze stapsgewijs te doorgronden. Je vindt er beslist meer info dan je op het eerste gezicht zou denken.



3 Het Cashkompas

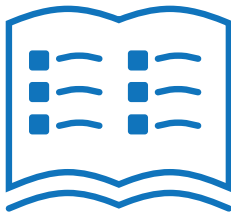
Het Cashkompas is de wegwijzer voor al je ondernemersvragen. Het bevat vier eenvoudige knoppen met één herkenbaar thema voor iedereen die onderneemt, namelijk: 'CASH'. Je kunt het Cashkompas gebruiken als algemene leidraad op weg naar financieel inzicht. Wie een stap verder wil gaan, kan met behulp van sjabloonpagina's daadwerkelijk de cijfers voor zijn/haar bedrijf invullen.

De financiële roadmap-pagina's, die telkens ingeleid worden door de financiële wegwijspagina's, helpen je om het Cashkompas beter te begrijpen.



4 De inspiratietemplates

Tot slot stelde ik aan een brede groep lezers de vraag ‘Welke financiële vraag zou je voor jezelf opgelost willen zien?’ Op basis daarvan maakte ik een selectie van vijftien inspiratievragen. Met het antwoord en de bijbehorende excel-inspiratietemplate ontdek je hoe je het Cashkompas kunt vertalen naar een bruikbaar instrument in de praktijk. Wil je je nog verder verdiepen in de ‘hoe-vragen’, dan kun je op de website terecht.



DE VORM

In het boek worden de kleuren op een consistente manier gebruikt. **Je vindt aan de binnenkant van de flap** een handige leidraad. In de tekst worden verwijzingen naar andere episodes aangeduid in **oranje**. Je vindt de verwijzing vervolgens in de marge. Begrippen en woorden die achterin het boek worden toegelicht, worden aangeduid met een *****.

TOT SLOT

Het boek is verdeeld in verschillende lagen en bevat veel verwijzingen tussen de financiële roadmaps. Je kunt het boek chronologisch lezen, door de infografieken bladeren of het als naslagwerk gebruiken. Om die reden zal een aantal financiële concepten soms beperkt herhaald worden of verder uitgediept.

De inhoudsopgave, opgebouwd uit meer dan vijftig vragen, kan een nuttige leidraad zijn voor de wijze waarop je het boek wil lezen. Omdat de zakenwereld en zeker de financiële wereld een sterke Angelsaksische invloed heeft, zullen hier en daar Engelstalige begrippen gebruikt worden, omdat deze soms net iets beter de ‘topic’ benoemen dan een Nederlandse vertaling. Achterin het boek vind je een overzicht van de belangrijkste begrippen.

DEEL I: WTF...INANCIEEL?

Oftewel de reden waarom je dit boek moet lezen

THE ART OF FINANCE

***‘Wie op reis gaat
in ondernemers-
landschap, moet
vroeg of laat ook
de financiële taal
beheersen’***





WAAR/NIET WAAR

-  Financieel beheer is veel meer dan boekhouding.
-  Financieel beheer is het efficiënt en effectief managen van je financiële middelen om je doelstellingen te bereiken en dus cruciaal voor iedereen die onderneemt (want jij kent ten slotte beter je doelstellingen dan je bankier of je accountant).
-  De financiële taal is saai, gereguleerd... en meer voor cijfermensen dan ondernemers.
-  Financieel beheer heeft een wettelijke, gereguleerde kant (denk maar aan je belastingaangifte), maar geeft de ondernemer ook veel vrije keuze (zoals het opzetten van je eigen interne rapportage).
-  Veel financiële begrippen (marge, cashflow, overheadkosten*...) hebben afhankelijk van de gesprekspartner een andere betekenis. 'Wat bedoel je precies met...?' is zeker geen overbodige vraag als je een gesprek voert over de financiële cijfers.

KERNBOODSCHAP

'Financiën' is de taal van het bedrijfsleven. Elke ondernemer kan maar beter vroeg dan laat die financiële taal leren begrijpen en spreken.

Het antwoord op elke ondernemersvraag bevat steeds een financiële component.

In eerste instantie associëren de meeste ondernemers de financiële taal in belangrijke mate met 'de boekhouding', de wettelijke verplichtingen en zo weinig mogelijk belasting betalen. Er zijn echter diverse varianten van de 'financiële taal'. Ondernemers moeten ook deze varianten onder de knie hebben, denk maar aan het nemen van financierings- en investeringsbeslissingen, het bepalen van kost- of verkoopprijzen, het maken van kosten- en rendementsbeoordelingen, het opstellen van waardebepalingen...