

Financieel management voor de creatieve industrie

Financieel management voor de creatieve industrie

André van Dijk

Redactie:
Paul Oostveen

Boom Lemma uitgevers
Amsterdam
2015

Voorwoord

EY: 7 miljoen banen in Culturele & Creatieve Sector EU

8 december 2014 Consultancy.nl

Uit nieuw onderzoek van EY blijkt dat de Europese culturele en creatieve sector een levendige en groeiende aanjager van de economie van de Europese Unie is.

Volgens het accountancy- en advieskantoor heeft de sector momenteel een grootte van € 535,9 miljard, en biedt het banen aan 7 miljoen mensen.

Tijd voor een belangrijke aanpassing voor het boek *Financieel management voor communicatie*. Het aantal beroepen in de creatieve industrie groeit, mede door de groei van het aantal zzp-er's in de creatieve sector. Vandaar dat de nieuwe titel nu wordt: *Financieel management voor de creatieve industrie*. De managers in deze tak hebben behoefte aan handvatten, die inzicht geven in bedrijfseconomische processen en wel in een begrijpelijke, heldere taal. Bedrijfseconomische processen in de communicatie-, entertainment-, toeristische branche enzovoort. Duidelijk toegeschreven aan praktijkvoorbeelden zonder tekort te doen aan bedrijfseconomische aspecten.

Ik mocht in de keuken kijken bij twee startende (inmiddels gevestigde) bedrijven: Twin Creations en MAW (Met Andere Woorden). Zij hebben een belangrijk aandeel geleverd in het praktijkdeel. Ik ben daarvoor veel dank verschuldigd aan Arnoud, Alice, Chantal en Mervyn. Pedro van Looij gaf als netmanager bij Radio-West veel nuttige tips. Bernard Boeve verstreekte mij als parkmanager eveneens relevante informatie m.b.t. het beheer van vakantieparken. Mijn directe collega's, Walter Goosens en Judith Strohmaier en Paul Oostveen, dank ik voor hun feedback.

Voor de aangeleverde case 4 bedank ik de MEM-studenten Kirsten Veldman, Kim Helmer, Maike Buma, Caroline Das en Marinka Bos. Voor het praktijkgehalte van dit boek is deze case een welkome aanvulling. Dank ook voor het geduld en praktische tips van mijn vrouw Elviera en onze kinderen.

De theorie en de praktijk in deze druk is met name in deel I en II uitgebreid en aangescherpt en praktisch gemaakt. Een groot aantal praktijkgerichte opdrachten heb ik toegevoegd. Theoretisch heb ik meer aandacht besteed aan budgettering en kostprijstoepassingen, o.a. relevant voor de toeristische sector. Ook heb ik nieuwe hoofdstukken toegevoegd betreffende de opbrengstkant, de ROI en marketingaccountability. De marktontwikkelingen omtrent

prijsvorming heb ik hierin meegenomen. Ik ben met name Paul Oostveen veel dank verschuldigd. Hij heeft de eindredactie op zich genomen. Zijn screening was zeer waardevol.



Op www.financieelmanagementvoordecreatieveindustrie.nl staan de uitwerkingen van de opdrachten uit het boek en veel extra oefenmateriaal.

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	9
Deel I De ondernemer	15
1 Het investeringsplan	19
2 De balans	23
2.1 Activa: vaste activa, vlottende activa en liquide activa	24
2.2 Eigen en vreemd vermogen	24
3 De functie van een balans	33
3.1 De liquiditeit	34
3.2 De solvabiliteit	38
3.3 De dynamische liquiditeit	44
3.3.1 Relatie resultatenrekening en liquiditeitsbegroting	52
4 Resultaten- of exploitatierekening	57
5 Kosten nader bekeken	69
5.1 Variabele en constante kosten	70
5.2 Kostprijsmethoden	75
5.2.1 Integrale kostprijs	75
5.2.2 Direct costing (variabele calculatie)	77
5.2.3 Toedeling van de constante kosten bij seizoenbedrijven	79
5.3 De break-even analyse	83
Deel II Budgettering	91
6 Budgetteren	95
6.1 Introductie budgettering	95
6.1.1 Inleiding	95
6.1.2 Operationele budgetten	96
6.1.3 Functies van budgetten	96
6.1.4 Verschillende soorten budgetten	97

6.1.5	De rol van budgetteren binnen de organisatie	98
6.1.6	Voorwaarden en functies van het budget	98
6.1.7	Activity Based Costing	99
6.1.8	Fasering projecten	99
6.1.9	Format begroting/budget	103
6.2	Directe versus indirecte kosten	104
6.2.1	Primitieve opslagmethode	104
6.3	Directe versus indirecte uren	111
6.4	Praktijkvoorbeelden	118
7	Investeringsverwachting, accountability en return on investment (ROI)	139
7.1	Analyse investeringsprojecten	139
7.2	Accountable marketing en return on investment (ROI)	148
	Bijlage: samengestelde interest	153
8	De werking van de markt	155
8.1	De markt	155
8.2	Marktvormen	156
8.3	De huidige concurrentieontwikkelingen	157
8.4	Prijsbeleid	158
Deel III	Financieel management	165
9	Financieel management onder de loep	169
9.1	Waardebepaling van de onderneming	170
9.2	Uitgifte van nieuwe aandelen	174
10	Het jaarverslag	179
10.1	Activa	180
10.2	Eigen vermogen	181
10.3	De beursnotering	185
10.4	Vreemd vermogen	194
10.5	Rentabiliteit	200
10.6	Hefboomwerking	203
10.7	Staat van herkomst en besteding van middelen (SHBM)	208
10.8	Jaarverslagopgaven	212
	Bijlage: Jaarverslag Sundio Group B.V. 2011/2012 gedeeltelijk	217
	Register	235
	Over de auteur	239

Inleiding

Geld wordt het smeermiddel of de olie van de economie genoemd. Zonder geld gaat de motor van de economie piepen en kraken; in het uiterste geval spat hij uit elkaar en is alles kapot. Geld doordrenkt alles en is een middel om plannen te verwezenlijken. Zonder geld geen bedrijven, geen leuke projecten, geen creatieve producten.

Het is leuk om een project aan te pakken en te brainstormen zonder je te laten hinderen door geldkwesties. Maar hoe je het ook wendt of keert: financiële middelen zijn meestal schaars en aan het eind van het project komt er toch een kosten-batenanalyse. Je kunt de beperkte middelen zien als een belemmering van je creativiteit, maar het kan ook een uitdaging zijn om tot nog meer creativiteit te komen. In ieder geval is het van belang om kostenbesef te ontwikkelen. Daarbij maakt het niet uit of je nu een eigen adviespraktijk begint, projectleider wordt in een dienstverlenende organisatie, parkmanager bij Landall of communicatiemanager bij een multinational.

Crowdfundingsplatformen zoeken financiering

Door Petra de Boevere op 27-6-2013 in FINANCIËEL, FINANCIERING, ONDERZOEK, WC EEND



Deze week stuurde minister Kamp van Economische Zaken een brief

naar de Tweede Kamer met een rapportage over ondernemingsfinancieringen. In de rapportage staat wat alle (kleine) ondernemers al lang weten en voelen. De kredietkranen van de banken zijn zo goed als dicht. Vooral voor kleine bedrijven is het lastig financieringen en kredieten te krijgen langs (...) (www.ondernemersfacts.nl)

Je hebt als communicatiedeskundige, mediaspecialist, als eigenaar van een entertainmentbedrijf of als touroperator in toenemende mate te maken, mede door de hevige concurrentie, met wurgcontracten. Ruimte vinden in budgetten is meer en meer een kunst.

Als afgestudeerde startbekwame manager heb je diverse mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Je kunt een eigen adviespraktijk starten, parkmanager van een

vakantiepark worden, adviseur bij een adviesbureau of communicatiemedewerker worden in een groot bedrijf. Je moet in alle gevallen financiële competenties verwerven, die nuttig zijn om je projecten goed op de kaart te zetten.

Kerdoelen

Kerdoel 1: Inzicht in kosten en kostprijs, financiering, balans en resultaten verkrijgen.

Door voortdurende technologische vernieuwingen en veranderende marktsituaties ontstaat er veel ruimte voor nieuwe bedrijfjes. Zeker binnen de marketingcommunicatiebranche zie je veel nieuwe diensten en nieuwe bedrijven ontstaan, zoals de vele communicatieadviesbureaus voor het midden- en kleinbedrijf en de vele webbedrijfjes die de nieuwe mogelijkheden van communicatietechnologie vormgeven. Veel van deze nieuwe bedrijven gaan echter binnen drie jaar weer failliet. Vaak komt dat faillissement omdat men onvoldoende gelet heeft op de financiën. Als manager is het belangrijk om zicht te krijgen op het kostenplaatje. Een leuk idee, een trend, kan leiden tot een nieuw product of een nieuwe dienst, maar je zult de plannen ook cijfermatig moeten onderbouwen.

E-commerce zal tot 2015 met 3 miljard groeien

Door Karen Romme op 24-9-2013 in ONDERZOEK, ONLINE

Nederland is een van de weinige landen waar internetbetaaldienst PayPal – dankzij iDeal – maar geen voet aan de grond krijgt. Om toch aandacht te krijgen lieten ze onderzoeksbureau IPSOS ons verande-

rende online shopgedrag bekijken.

Met als resultaat de voorspelling dat e-commerce de komende 2 jaar van 10 naar 13 miljard gaat groeien.

En dat (...)

(www.ondernemersfacts.nl)

Vandaar dat in *deel I* van dit boek de nadruk ligt op de startende ondernemer. Door inzicht te krijgen in het kostenplaatje en de marktomgeving zul je een volwaardige gesprekspartner worden van bijvoorbeeld de bank. Kengetallen, zoals *liquiditeit*, *solvabiliteit* en *break-even analyse* geven je inzicht in hoeverre je bedrijf gezond is of niet, en kun je je strategisch denken verdiepen.

Kerdoel 2: Een manager is in staat om een marketingcommunicatieplan financieel te onderbouwen. Hij stelt een budget op en bewaakt dit gedurende het project.

Veel bedrijven binnen de *creative business* bevinden zich in de dienstverlenende sfeer. Als communicatieadviseur – zelfstandig of in dienst van een bedrijf – krijg

je bijvoorbeeld een opdracht om een intern communicatieplan op te stellen, of ben je verantwoordelijk voor de communicatie van een grootschalig evenement. De producten waar het om gaat, zijn in feite steeds anders. Door de diversiteit van producten en diensten is het, zeker in het begin van je carrière, moeilijk zicht te krijgen op de kosten die je maakt, of op het budget dat je nodig hebt. Hoe is de verhouding directe versus indirecte kosten? Hoe zet je een budget op? Op termijn zul je je misschien meer gaan specialiseren in specifieke diensten, maar de concurrentie blijft vaak moordend. Hoe speel je daarop in?

Als starter in een redelijk concurrerende markt stap je gemakkelijk in de valkuil dat je jezelf te goedkoop aanbiedt. Extra overuren zijn vooraf vaak niet te voorzien, en dus bereken je ze niet door in je uurtarief. En in hoeverre bereken je de rentekosten door? Het is natuurlijk niet de bedoeling dat je onder je kostprijs gaat werken. Er komt een moment dat je alle kosten en overuren kunt overzien en gaat doorberekenen, maar accepteert de opdrachtgever dan wel een hogere prijs? Zoals je ziet, zijn er veel vragen waar je over na moet denken.

Het is belangrijk om al in de beginsituatie zicht te hebben op je eigen kostenplaatje. In *deel II* van dit boek gaan we in op het kostenvraagstuk bij projecten. In dit deel ligt het accent meer op het werken in een projectorganisatie, zoals bijvoorbeeld op een afdeling communicatie van een groot bedrijf of bij een communicatieadviesbureau.

Kerdoel 3: Een manager heeft kennis van het financiële beleid van organisaties (nv, bv, vof, stichting, vereniging en decentrale overheden).

Kerdoel 4: De manager kent de taken en functies van het financieel management.

Kerdoel 5: De manager kan het financieel management adviseren over marketingcommunicatievraagstukken.

Kerdoel 6: De manager kan het financieel jaarverslag lezen en interpreteren.

Als communicatiemedewerker bij een multinational ben je onder meer verantwoordelijk voor de financiële public relations. Deze loopt via mondelinge en schriftelijke communicatie. Denk aan een aandeelhoudersbulletin, persberichten, corporate advertenties, maar ook aan het jaarverslag. Beursgenoteerde bedrijven besteden veel geld en veel aandacht aan het jaarverslag, want het is een belangrijk pr-middel. Het lezen en begrijpen van een jaarverslag vraagt om inzicht in onder andere de vermogenssamenstelling van een bedrijf. Hoe ziet een balans eruit? Hoeveel aandelen heeft een bedrijf uitgegeven? Wat zijn ze waard op de beurs en wat zijn ze waard volgens de balans? Hoeveel lucht zit ertussen? Wat zegt het directieverslag over de toekomst van het bedrijf, en komt dat overeen met de gepubliceerde gegevens? Bij het Ahold-concern namen ze dit niet zo serieus, en kijk wat daarvan kwam: fraude bij een Amerikaanse dochteronderneming en boekhoudkundig geknoei met cijfers van een Zweedse dochter.

Een bedrijf of concern heeft met vele publieksgroepen te maken. Niet alleen leveranciers, opdrachtgevers of klanten, aandeelhouders en verschaffers van vreemd

vermogen – zoals de banken – maar ook de pers, de vakbond, milieuorganisaties als Greenpeace, de ombudsman enzovoort. Gezien het maatschappelijk belang is het jaarverslag een belangrijk document, een belangrijk pr-middel dat naar buiten gaat. Als communicatiedeskundige of persvoorlichter kan het belangrijk voor je zijn om inzicht te hebben in de financiële structuur van een bedrijf. Je wordt geen bedrijfseconoom, maar je moet wel een vertaalslag kunnen maken naar de diverse publieksgroepen.

In het *derde en laatste deel* staat dan ook het financiële beleid centraal. Het accent ligt in dit deel op het werken als communicatiedeskundige bij een multinational.

Praktijkervaringen

In dit boek worden regelmatig praktijkervaringen van enkele oud-studenten aangehaald, die na hun studie met een eigen bedrijf zijn begonnen. Wie zijn zij?



Voorbeeld

Twin Creations

'In tegenstelling tot wat de naam doet vermoeden, bestaat ons bedrijf uit drie personen, te weten Chantal Malschaert, Alice Malschaert en Mervyn de Bruyn (de drie vennoten van het bedrijf). Met z'n drieën hebben we de gok gewaagd en zijn in november 1998 voor onszelf begonnen. Ondernemen ligt in onze aard en met de instelling *waar een wil is, is een weg* moest dit zeker lukken.



Wij willen ons presenteren als een jong en dynamisch team, waar service, kwaliteit en klantgerichtheid hoog in het vaandel staan. Wij verlenen hoofdzakelijk reclamediensdiensten, zoals huistijlen, brochures, advertenties, maar ook internetsites en autobeleettering. Een ander belangrijk punt is persoonlijkheid: we benaderen onze klanten graag op een persoonlijke manier. Dit proberen we te bereiken door onze eigen instelling en door de sfeer die we creëren in ons kantoor. Als beide partijen zich op hun gemak voelen, resulteert dat in een goede en eerlijke samenwerking met de gewenste resultaten. We moeten er allebei wijzer van worden; er moet een win-winsituatie gecreëerd worden. Dat is waar het om draait. Met z'n drieën vormen we een team en we voelen elkaar goed aan. Er is een duidelijke taakverdeling gemaakt, maar we kunnen elkaar goed aanvullen. Wanneer de een tijdelijk weg zou vallen, kan de ander dit perfect oppakken, zodat er niks zal versloffen en de werkzaamheden door kunnen gaan.'

Voorbeeld**Met Andere Woorden...**

'Met Andere Woorden... geeft strategisch communicatieadvies tot de allerlaatste punt op papier. Met Andere Woorden... brengt de essentie over. Helder en doeltreffend, en met een leidende rol voor creativiteit.'

Met Andere Woorden... (MAW) is werkzaam voor opdrachtgevers binnen de overheid, ict-branche, zakelijke dienstverlening en techniek en werkt samen met een aantal pr-bureaus.

De werkzaamheden bestaan onder andere uit communicatieadvies, mediastrategie, conceptdenken, grafisch ontwerp, dtp, tekstschrijven, drukwerkbegeleiding en ontwikkeling van websites. Arnoud de Neve is directeur-eigenaar van MAW.



Deel I

De ondernemer

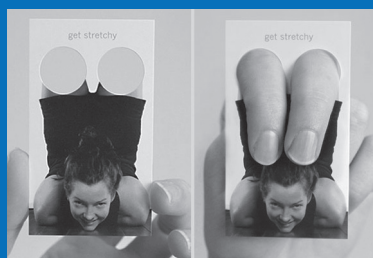


Stel, je gaat websites ontwikkelen en vormgeven voor het midden- en kleinbedrijf. Je hebt de trends goed in beeld en je hebt er alle vertrouwen in dat je onderneming een succes wordt. Als starter – aankomend ondernemer – krijg je echter met veel nieuwe publieksgroepen te maken en je moet veel vragen beantwoorden bij bijvoorbeeld de bank.

The most creative business cards ever

A good business card definitely won't ensure your success, but it sure can help! It can make all the difference in the first impression that you have on someone, or whether or not you leave an impression at all, so here are 30 cleverly-designed business cards that will get you thinking about how you might want to present yourself!

(www.boredpanda.com/creative-business-card-designs)



Een degelijk onderzoek naar alle facetten, naar alle ins en outs, is erg belangrijk. Daar hoort ook een onderzoek bij naar je persoonlijke eigenschappen, sterke versus zwakke, gerelateerd aan de sector waar je gaat werken.

Een lijst van persoonlijke eigenschappen kan er als volgt uitzien:

- doorzettingsvermogen;
- zelfstandigheid;
- creativiteit;
- commercieel inzicht;
- eigen initiatief;
- vernieuwingsdrang;
- besluitvaardigheid;
- organisatietalent;
- vermogen tot samenwerking;
- bereidheid om risico's te nemen.

Je bent niet in alles even goed en natuurlijk kun je op hulp van anderen rekenen. Maar hoeveel hulp je ook krijgt, je moet altijd zelf het hele proces kunnen overzien. Het beheersen van het proces houdt onder andere in dat je zicht moet krijgen en houden op alle financiële aspecten van je bedrijf.

In dit deel gaan we stap voor stap de financiering van je eigen onderneming belichten.

Voorbeeld

Arnoud de Neve, directeur/eigenaar van MAW



'Als starter is het lastig om direct met een kooppand te beginnen, vanwege het ontbreken van garanties. De bank eiste een eigen garantie van vijftig procent en heeft uiteindelijk, na onderhandeling, 50% gefinancierd. Binnen die onderhandeling is het belangrijk om zicht te hebben op de exploitatiebegroting. Ik heb de begroting zelf opgezet, gesteund door bij het stagebedrijf opgedane kennis en relaties in de afstudeerfase. In het begin werkte ik met een zesmaandelijks begroting. In verband met de voortgangscntrole eiste de bank inzage in de debiteurenlijst.'

Kader DI.1

Het investeringsplan

1

Ieder jaar wordt ons land vele ondernemers rijker. Mensen met durf, die risico's nemen. Het starten van een eigen bedrijf is meestal het volgen van een droom.

Een leuk, wild idee kan leiden tot een concreet plan voor een eigen bedrijf. Je begint eerst nog met een aantal brainstormsessies omtrent invulling en haalbaarheid, maar wanneer je je plan werkelijk gaat concretiseren, moet je jezelf toch een aantal serieuze vragen stellen. Je moet sowieso de markt in kaart brengen, nagaan hoe het zit met de concurrentie, welke uurprijs je kunt vragen enzovoort. Om goed te weten wat je wilt, zul je ook je visie helder op papier moeten zetten.

Vervolgens kom je steeds dichterbij je doel en stel je jezelf de vraag: hoe ga ik dit alles financieren? Om die vraag goed te kunnen beantwoorden zul je eerst moeten weten wat je nodig hebt. Het verwoorden van wat je nodig hebt, leidt uiteindelijk tot een *investeringsplan*.

How much *risk* are you willing to take?



The first question to ask yourself when you decide to start a small business is: What business should I start? Or, better yet, What business should I not start? (www.allbusiness.com/creative-new-business-ideas/15562979-12.html)

Voor een communicatieadviesbureau kan zo'n investeringsplan er als volgt uitzien:

Investeringsplan
- Pand
- Bureau
- Zithoek
- Computerapparatuur
- Auto
- Contanten

Tabel 1.1 Investeringsplan

Bedrijfseconomisch wordt van jou verwacht dat je met zo min mogelijk middelen zo'n hoog mogelijke omzet weet te bereiken. Efficiënt, berekenend aankopen is belangrijk.

Deze insteek kan botsen met jouw ideaal, jouw visie over de uitstraling die je als bedrijf wilt hebben. Wil je een luxe of juist een eenvoudige zithoek? Vanuit jouw visie kun je misschien terecht zeggen: de kosten komen voor de baten, maar vanuit welke zienswijze je ook werkt, marketingtechnisch en bedrijfseconomisch moet het een sluitend verhaal zijn.

Jouw investeringsplan in euro's kan er als volgt uitzien:

Pand	Gehuurd
Drie bureaus	1.500
Kasten e.d.	1.000
Zithoek	3.000
Computerapparatuur	15.000
Bedrijfsauto	16.000
Contanten	500
Totaal	37.000

Tabel 1.2 Beginbalans (in €)

De eerstvolgende vraag is: hoe ga ik dit financieren, hoe kom ik aan € 37.000? Dit leg je vast in een financieringsplan.

Het *financieringsplan* in euro's zou er als volgt uit kunnen zien:

Financieringsplan	
Eigen inbreng (spaargeld)	15.000
6% familielening	15.000
Middellange banklening	7.000

Tabel 1.3 Financieringsplan (in €)

Zowel voor de bank als voor je familie moet je de levensvatbaarheid van je bedrijf aantonen. Dit vraagt om kennis.

Wanneer je het investerings- en het financieringsplan naast elkaar zet, heb je de *beginbalans*.

Pand		Gehuurd	
Drie bureaus	1.500	Eigen inbreng (spaargeld)	15.000
Kasten e.d.	1.000		
Zithoek	3.000	6% familielening	15.000
Computerapparatuur	15.000		
Bedrijfsauto	16.000	Middellange banklening	7.000
Contanten	<u>500</u>		<u> </u>
Totaal	37.000	Totaal	37.000

Tabel 1.4 Beginbalans (in €)

Het pand huur je en daarom komt dit niet op de balans.

Een balans is een staat van bezittingen en schulden, waarbij het verschil tussen bezittingen en schulden het eigen vermogen voorstelt, in ons geval het spaargeld.

Aan de linkerkant – de debetkant van de balans – zie je de bezittingen staan. Aan de rechterkant – de creditkant van de balans – staan de vermogens die je nodig hebt om de bezittingen te financieren. Er zijn twee soorten vermogens: je eigen geld en het geld dat je geleend hebt van anderen.

Vanuit economisch oogpunt is het handig om één taal te spreken. Uniformiteit en eenduidigheid in terminologie zijn zeker voor de Belastingdienst toch wel handig. In officiële termen ziet jouw beginbalans er als volgt uit:

Inventaris	5.500	Eigen vermogen	15.000
Computerapparatuur	15.000	6% familielening	15.000
Bedrijfsauto	16.000		
Liquide middelen	<u>500</u>	Middellange banklening	<u>7.000</u>
Totaal	37.000	Totaal	37.000

Tabel 1.5 Openingsbalans per 1-1-..... (in €)