Controller in één week

dag 4, 14 juni 2018

Financiële Analyse

drs. Hinrich C.A. Slobbe (www.wizfiz.nl)

Programma:

- Strategische Analyse: een bedrijfskundige benadering van de financials
- Ratio Analyse: het vanuit diverse perspectieven bepalen van de gezondheid van organisaties: Aandeelhouderswaarde, kredietwaardigheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Werkkapitaalanalyse, werkkapitaalratio's en workingcapital scan
- Cashflow Analyse: van kasstroomoverzicht tot liquiditeitsplanning
- Samenvatting en afsluiting

Tom Peters over succesvol ondernemen

ALEX VAN GRONINGEN

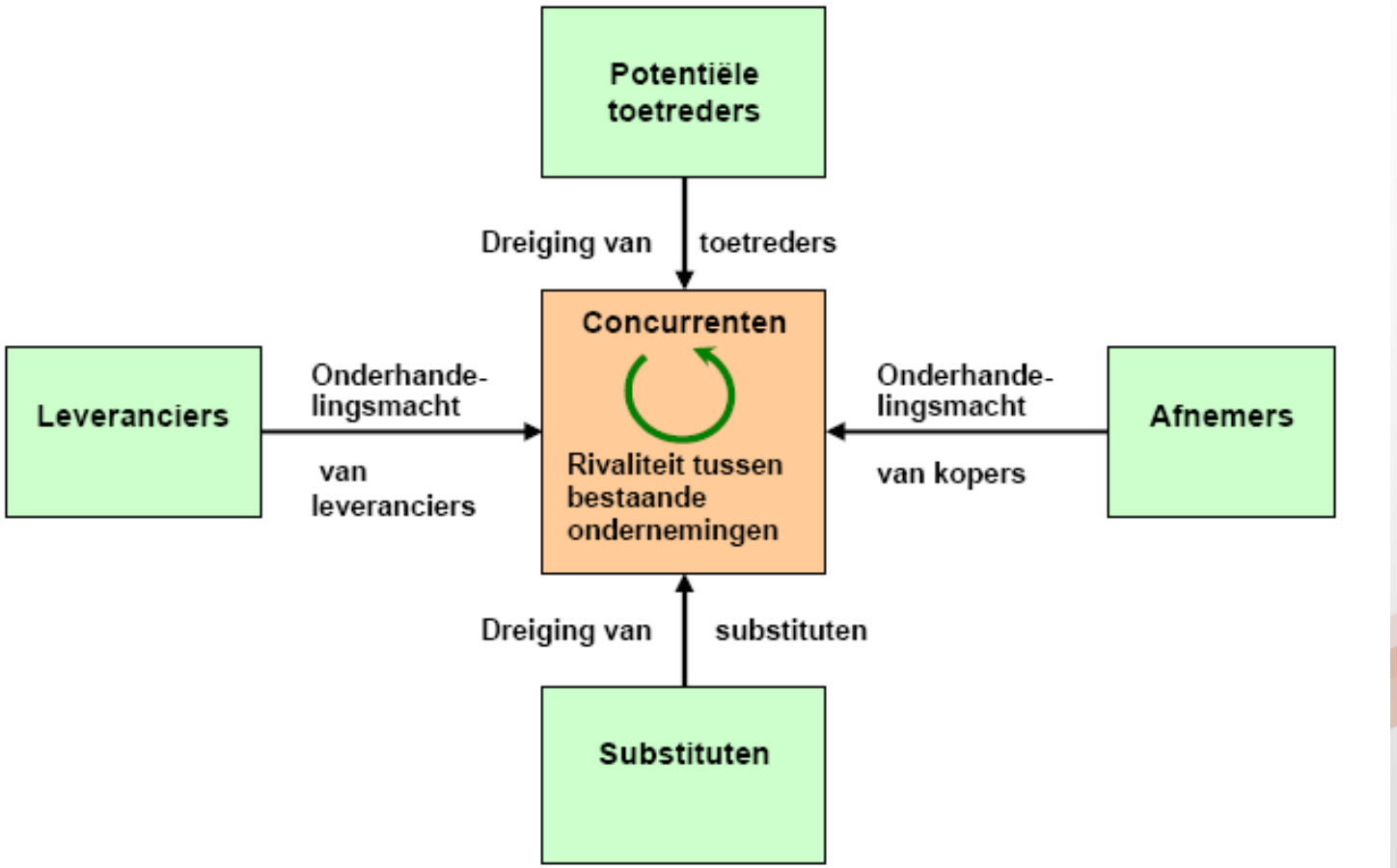
- Voorkeur voor actie (schieten anders ken je niet scoren)
- Klantintimiteit
- Autonomie en Ondernemerschap
- Productiviteit door middel van mensen
- Passie voor praktische waarden
- Schoenmaker blijf bij je leest
- Simpele organisatie, kleine staf
- Strakke hand en Loslaten

Lessen van Tom Peters:

- Doe wat je leuk vindt. Passie is de moeder van Succes!
- Wees flexibel: het is niet de sterkste of de meest intelligente soort maar degene die het beste inspeelt op verandering. (Darwin)
- Als je iets doet, doe het dan goed (Excellence).
- Mensen zijn het belangrijkste wat een bedrijf in huis heeft.

- Groot is geen doel op zich. De kans dat talent wordt herkend is omgekeerd evenredig met de grootte van het bedrijf
- De 21ste eeuw is de eeuw van de vrouw (consument, werknemer, manager, ondernemer, leider. Het tijdperk van de machomanager is voorbij.

Michael Porter: vijfkrachten concurrentieanalyse:

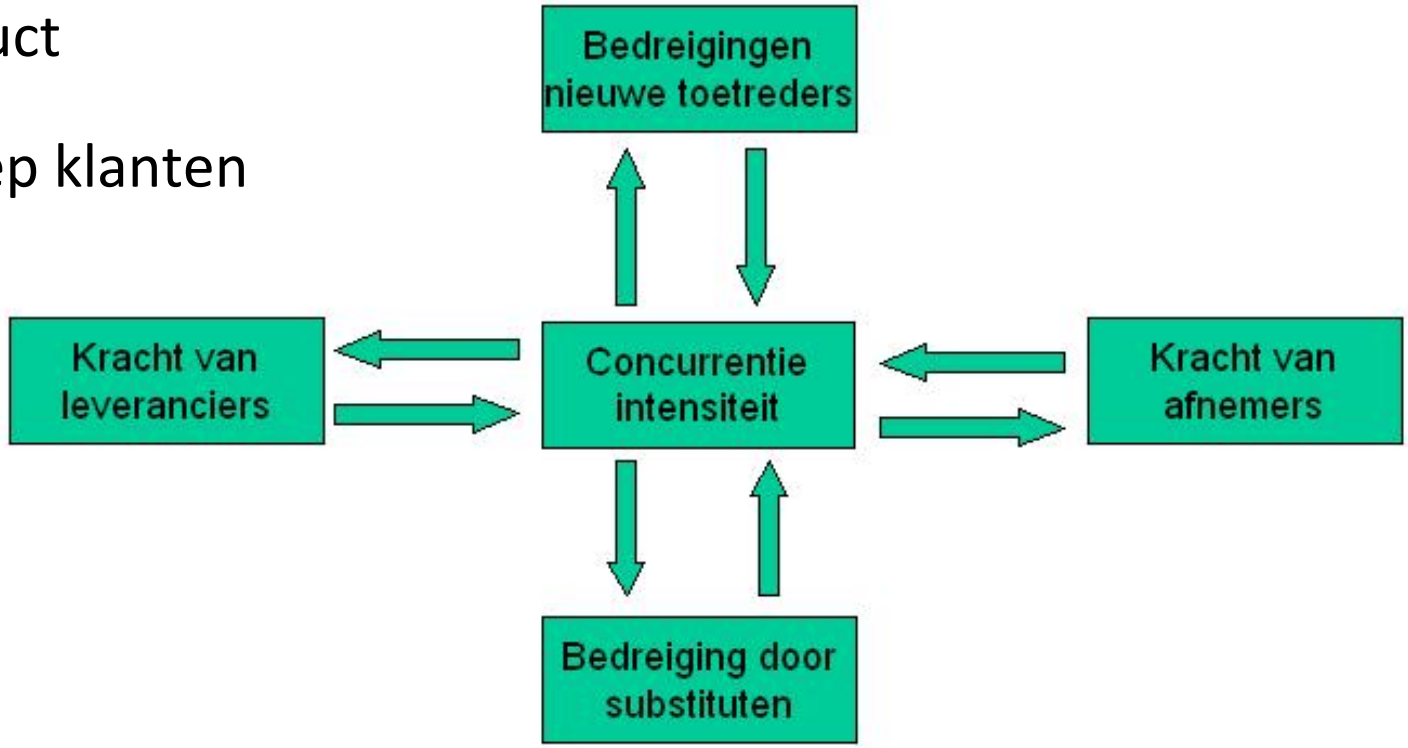


Porter: Welke strategie past bij de vijf-krachten?

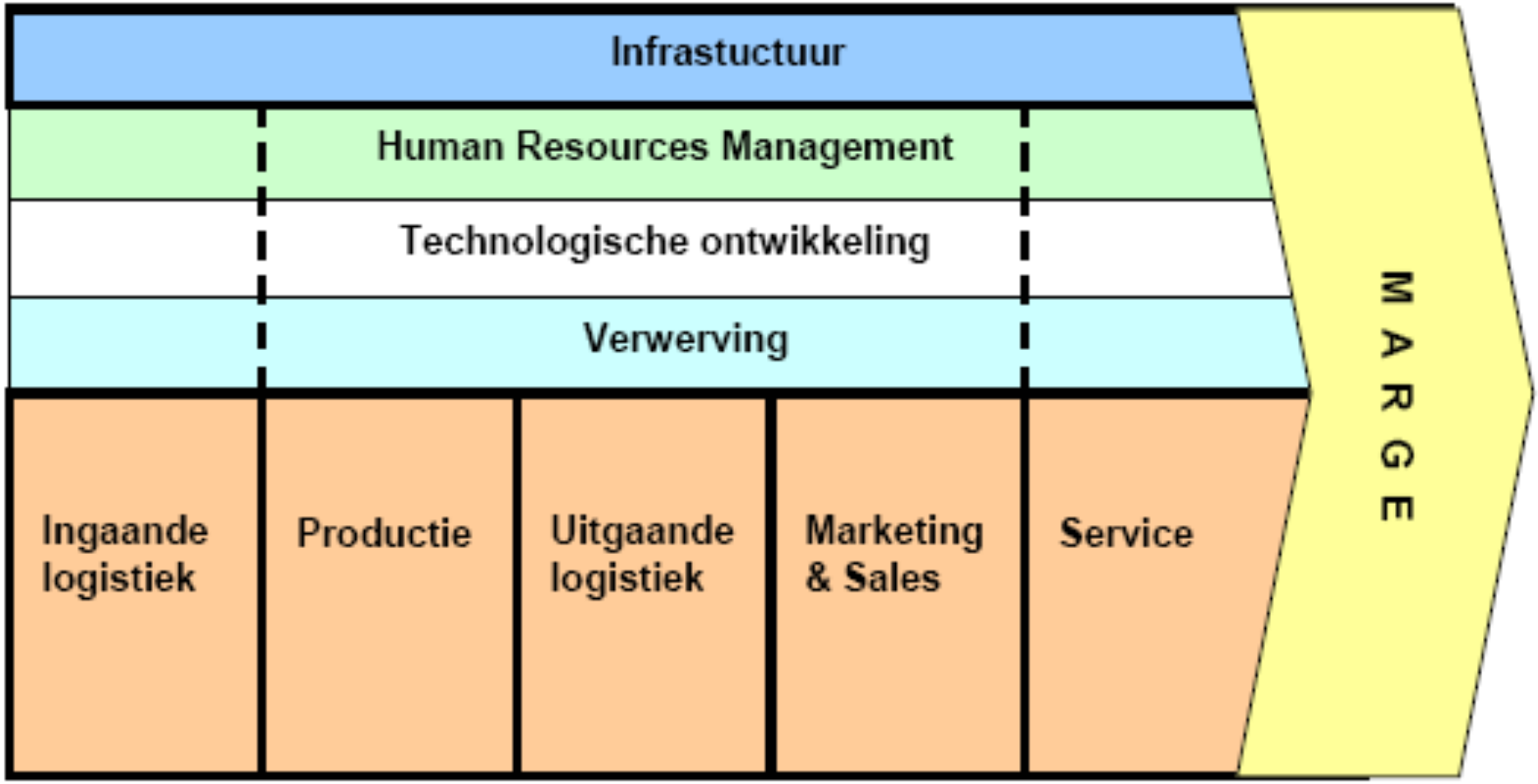
1) Kosten-leiderschap

2) Uniek product

3) Unieke groep klanten



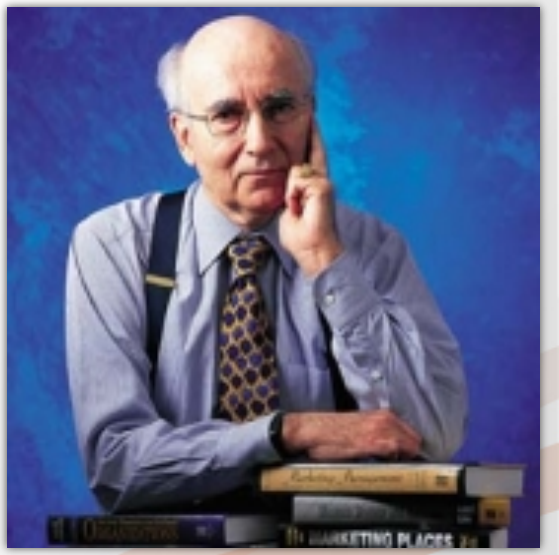
Waardeketen van Michael Porter:



Philip Kotler: de klant is je vriend

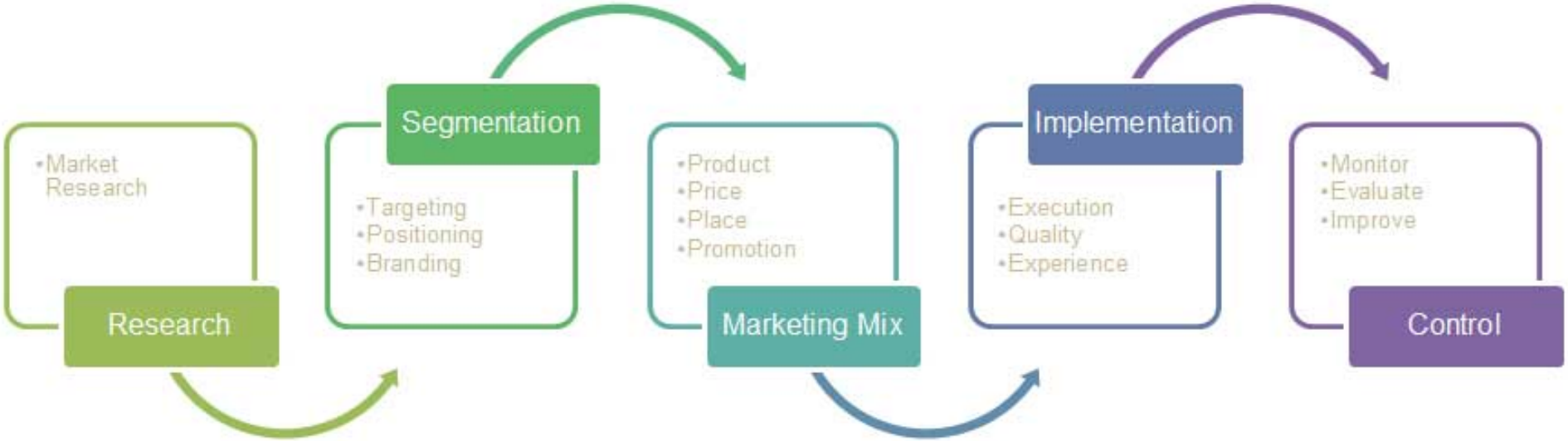
ALEX VAN GRONINGEN

- Van transactiemarketing naar relationele marketing zijn we nu toe aan spirituele marketing: wat zijn de diepste behoeften van de consument (van mentaal naar emotioneel naar spiritueel)
- Marketing is integraal onderdeel van de bedrijfsvoering (dus niet alleen de reclame of de p.r. of de sales-activiteiten)
- De 4 P's: product, plaats, promotie en prijs



Kotler: stappen naar succesvolle marketing:

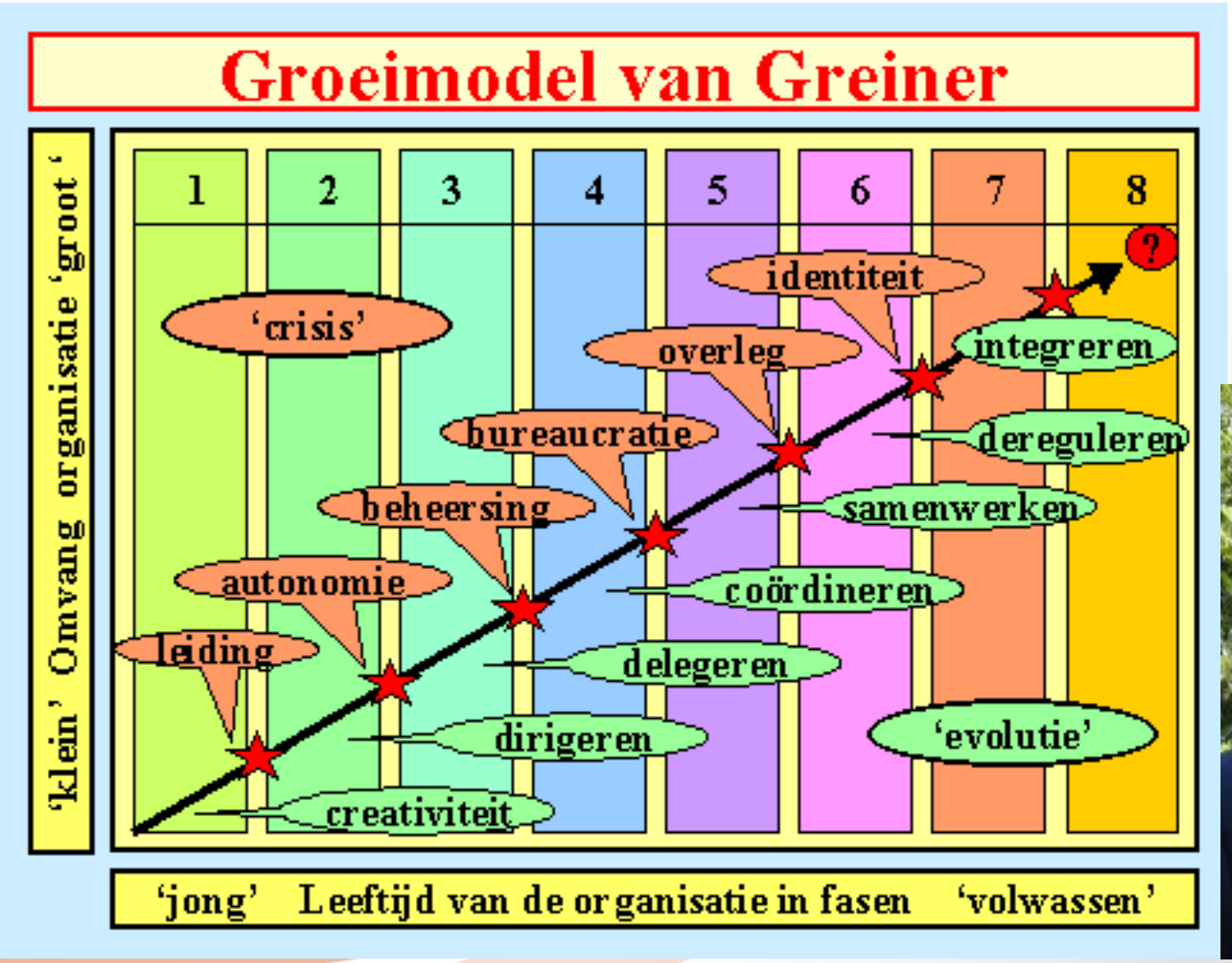
- Ontwerpen van uniek product
- Klanten continu blijven verbazen met nieuwe producten (dat begint bij het kennen van je klanten)
- Klanten zo afhankelijk mogelijk maken van je producten

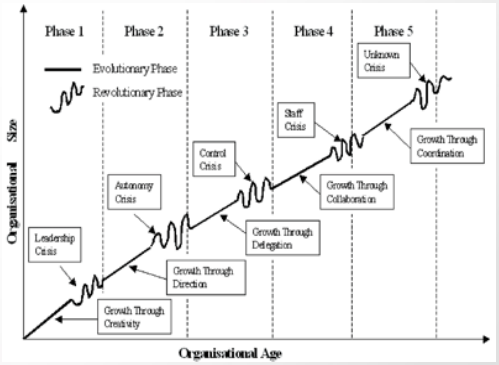


SWOT-analyse, J.D.Hunger en T.L. Wheelen:

	Kansen	Bedreigingen
Sterkten	**KS Strategieën** Ontwikkelen Groeien	**BS Strategieën** Consolideren Stabiliseren Ontwikkelen
Zwakten	**KZ Strategieën** Ontwikkelen Versterken Verbeteren	**BZ Strategieën** Afbouwen Stoppen Saneren

Greiner, Larry E. over groei:



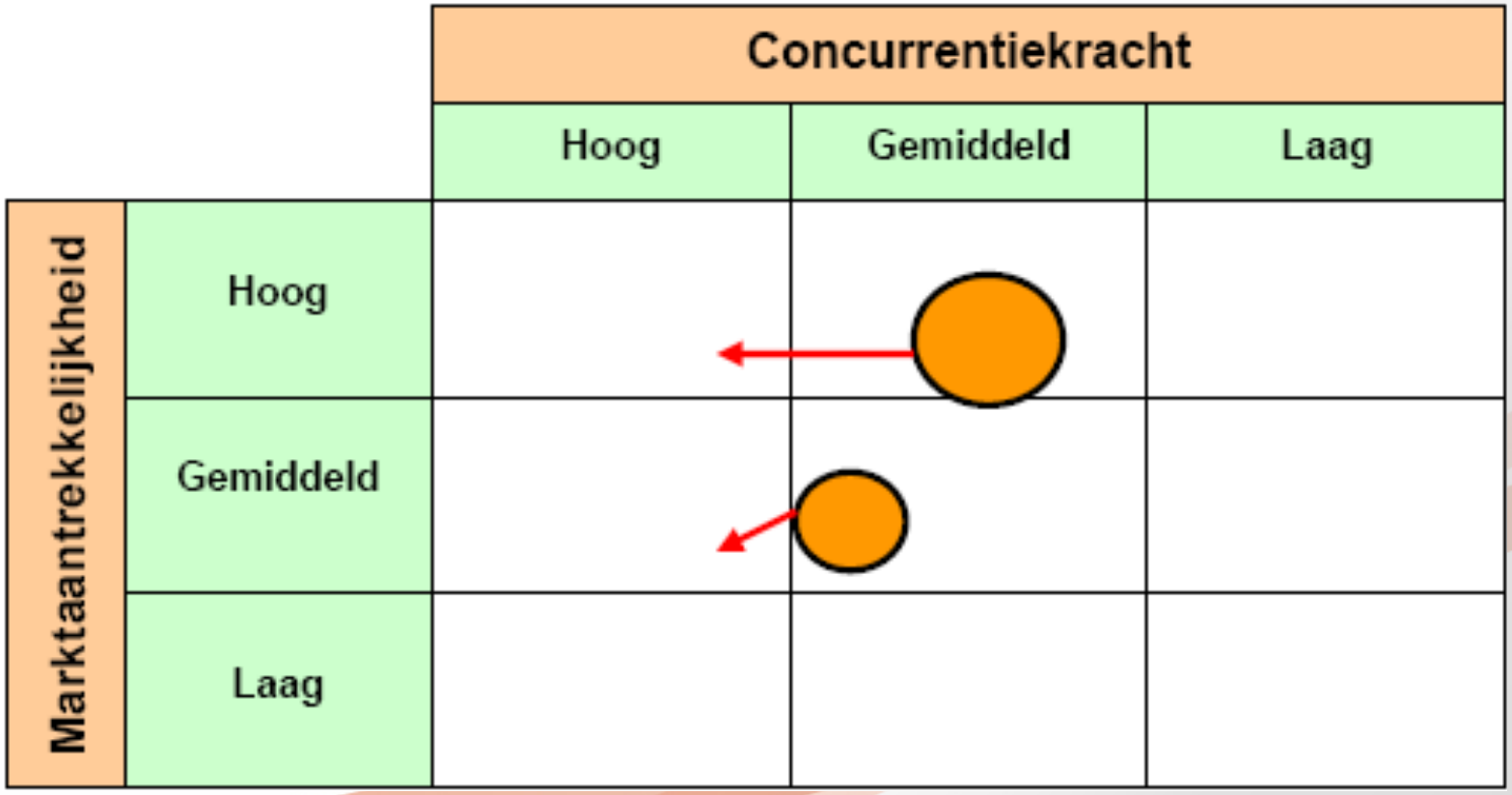


Groeistrategie van H.I. Ansoff

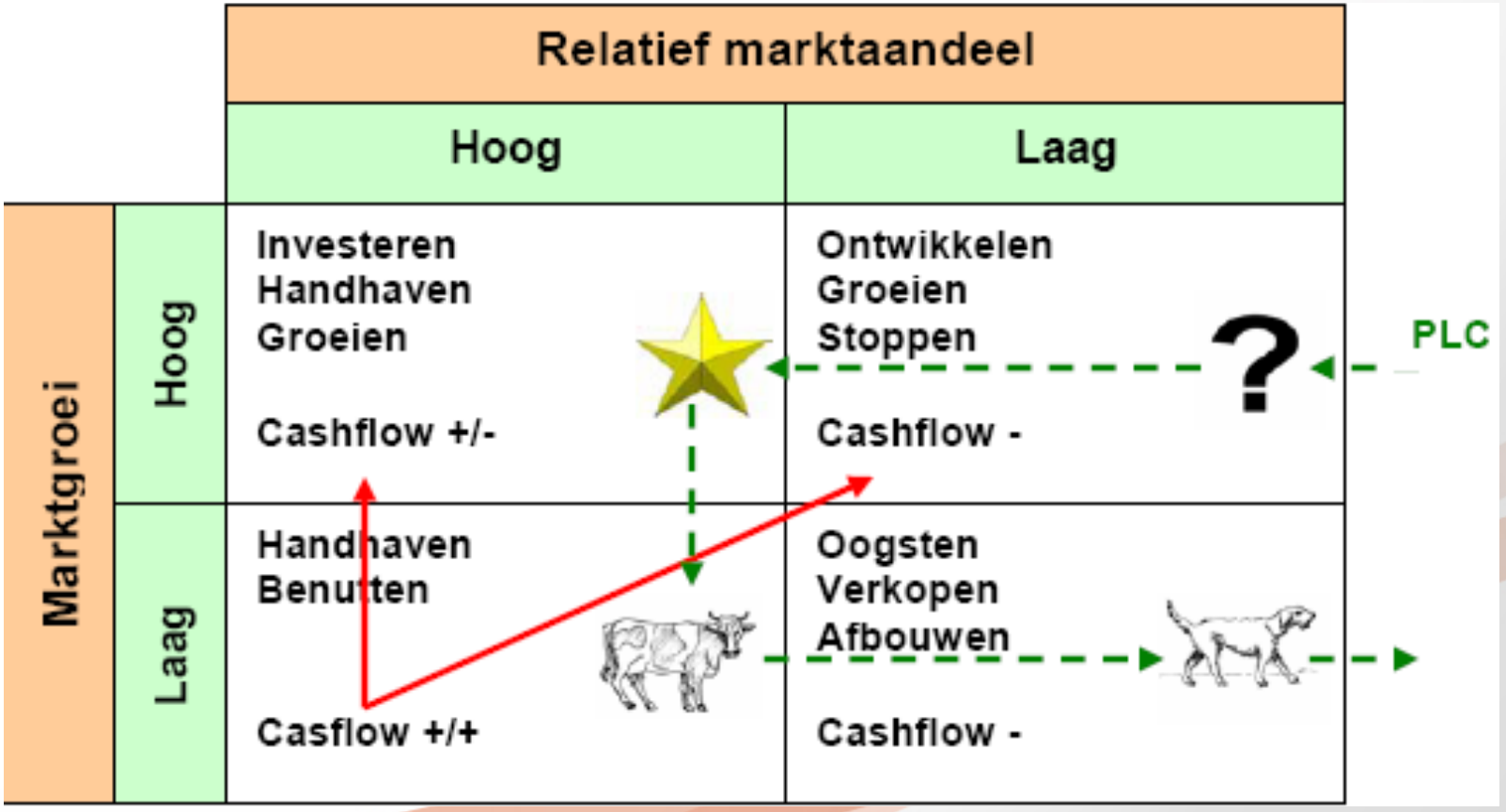
ALEX VAN GRONINGEN

		Product	
		Bestaand	Nieuw
Markt	Bestaand	Marktpenetratie Marktaandeel vergroting	Productontwikkeling
	Nieuw	Marktontwikkeling	Diversificatie

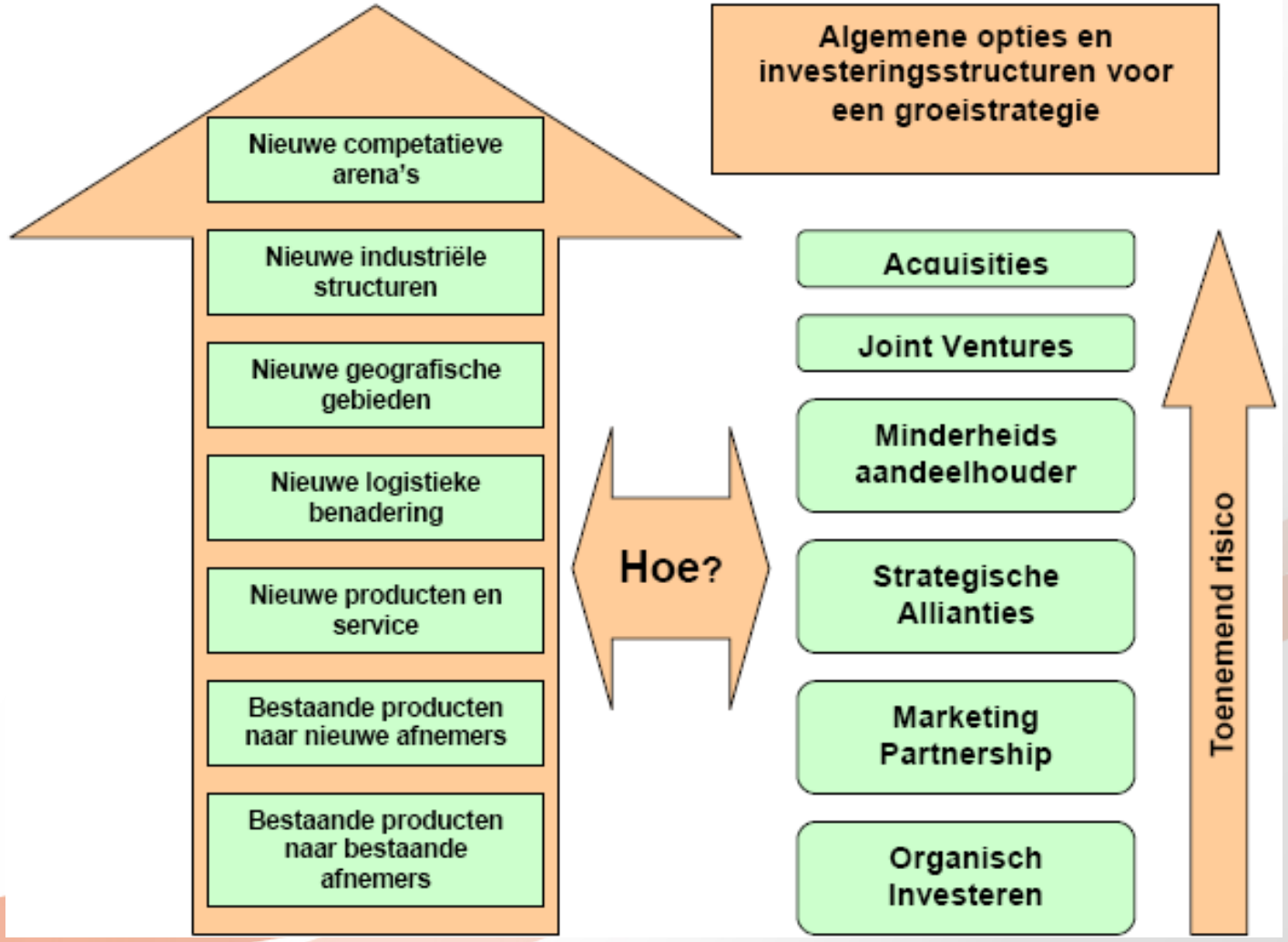
GE Portfolio Analyse



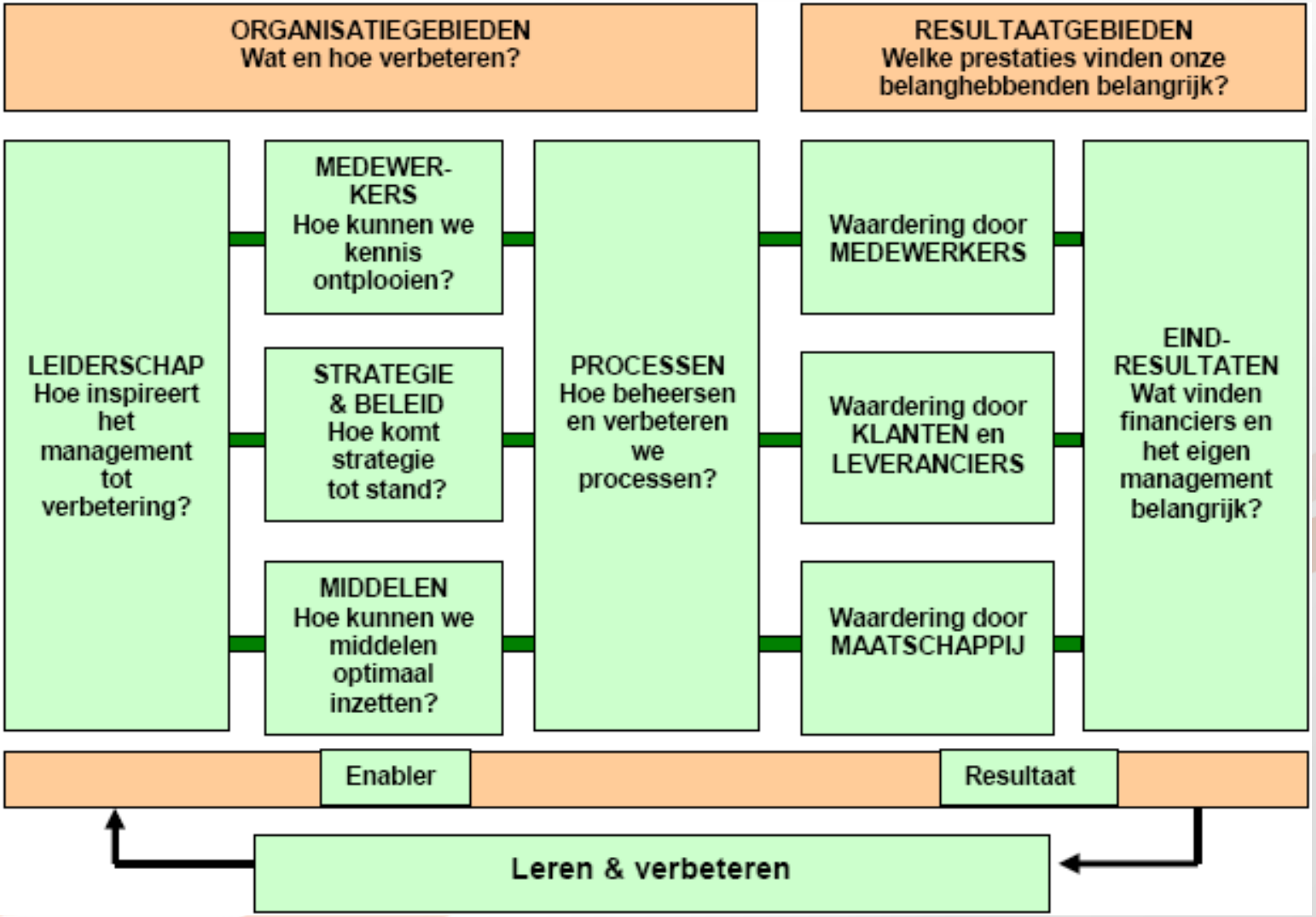
Boston Consulting Group Model (B.D. Henderson):



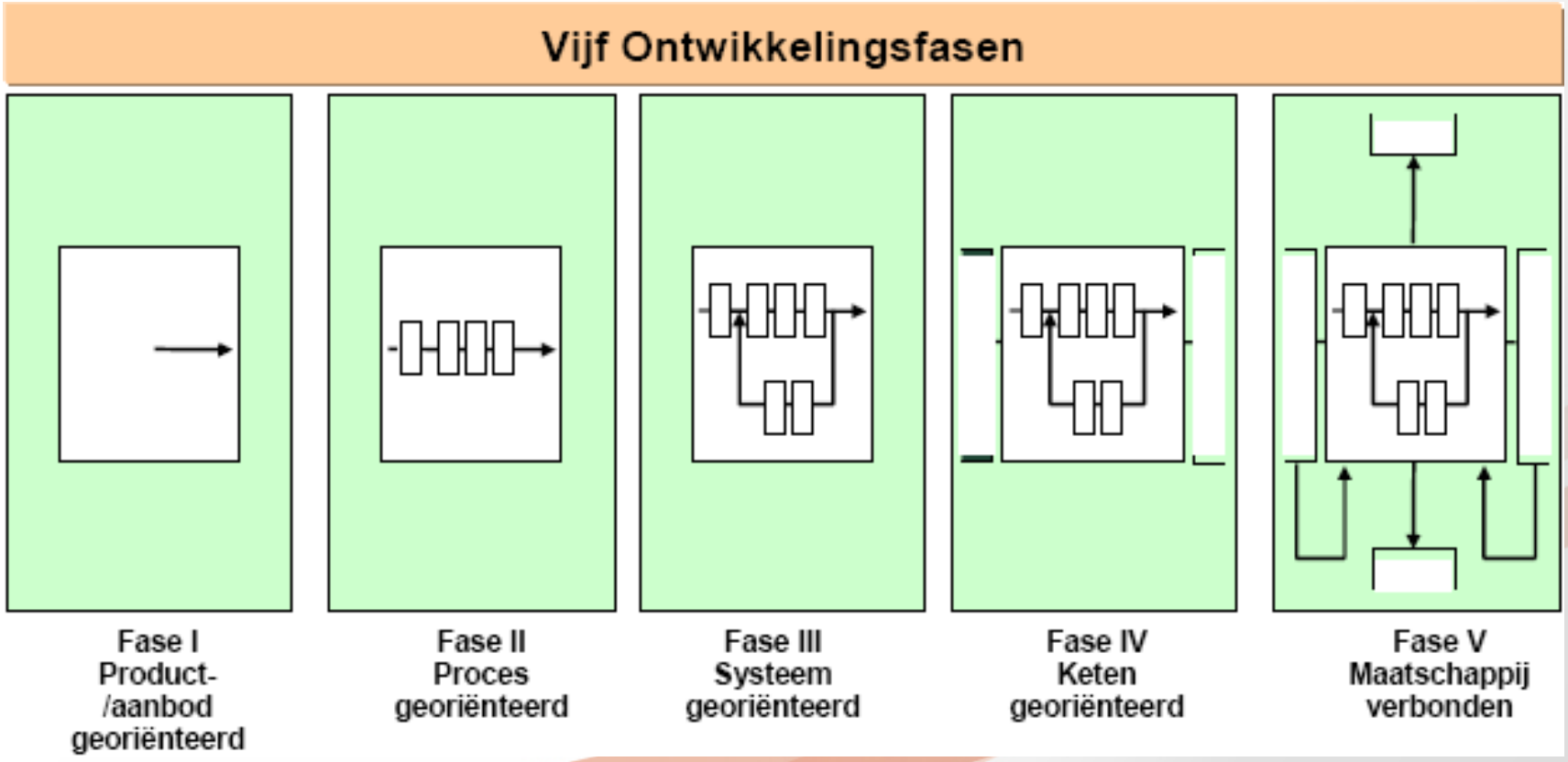
Groeistrategieën van McKinsey



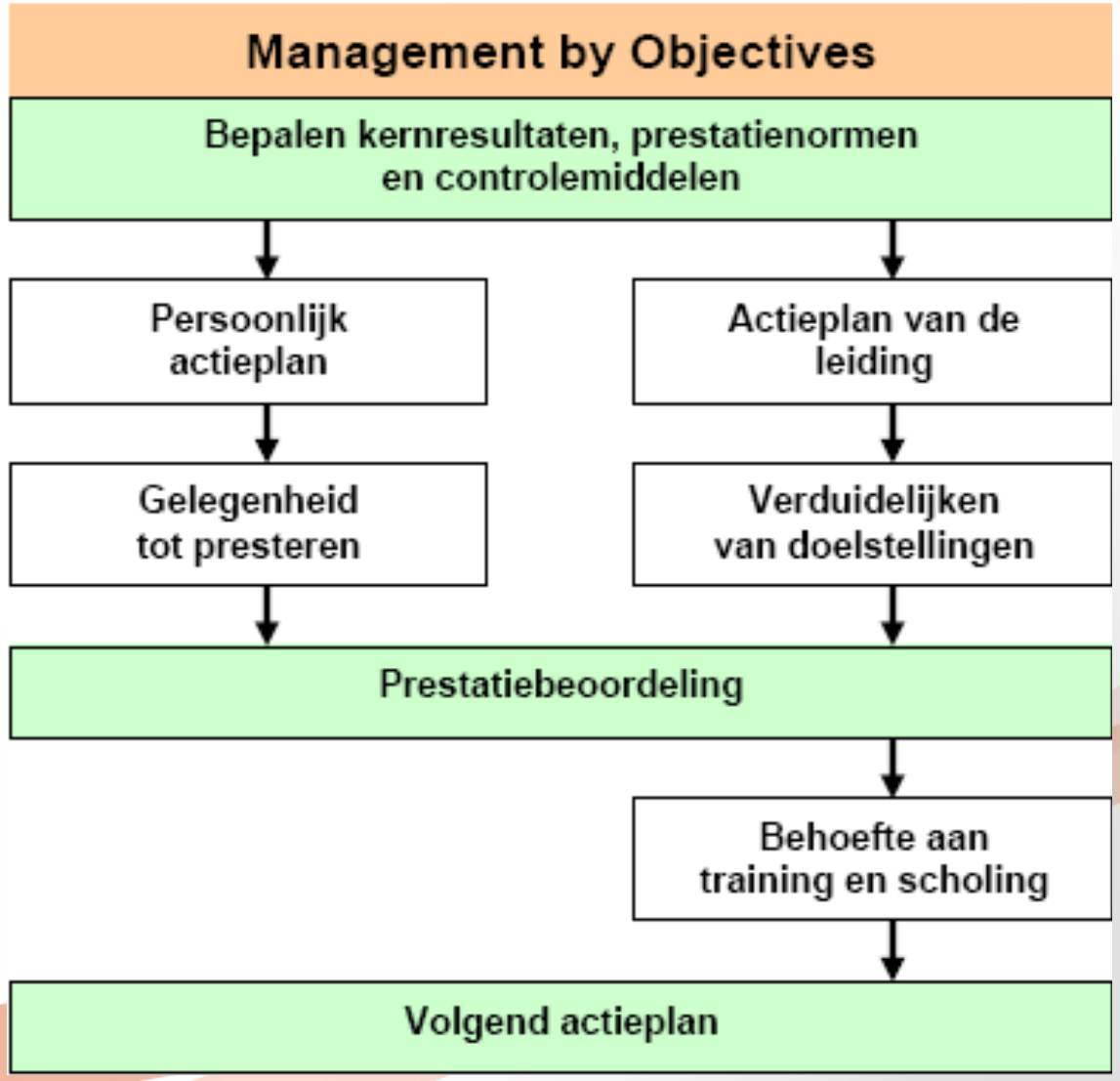
INK-model over kwaliteit:



INK-fasen-model:



Management by Objectives, Peter Drucker



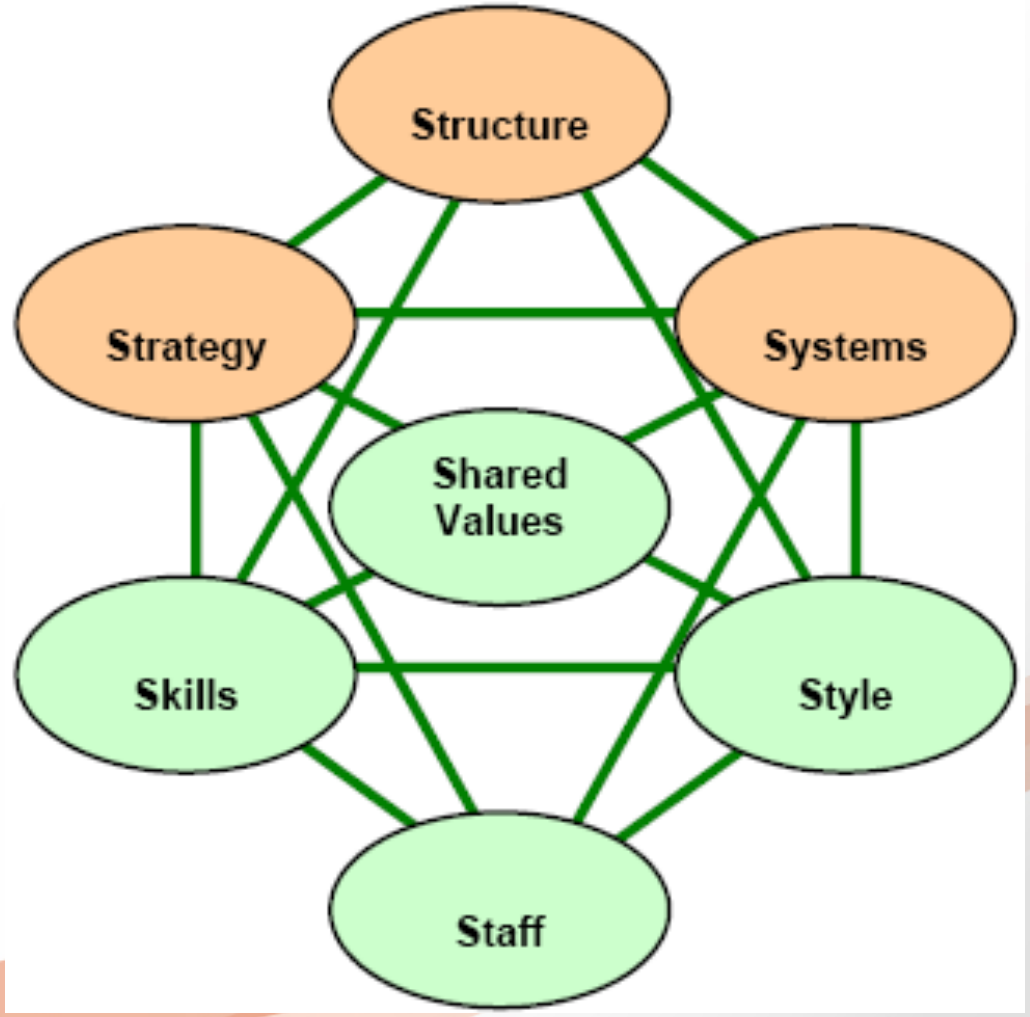
Cultuurtypologie M.I. Harrison:

	Cultuurtypologie Harrison	
	Lage samenwerking tussen leiding en werkvloer	Hoge samenwerking tussen leiding en werkvloer
Weinig delegatie van TVB	***Rolcultuur*** De grotere, bureaucratische bedrijven Veel 'mechanistische kenmerken'	***Machtscultuur*** De wat kleinere familiebedrijven
Hoge delegatie van TVB	***Personencultuur*** Organisaties met veel zelfstandig werkende medewerkers (specialisten, professionals)	***Taakcultuur*** Organisaties welke veel met projecten werken Veel 'organistische kenmerken'

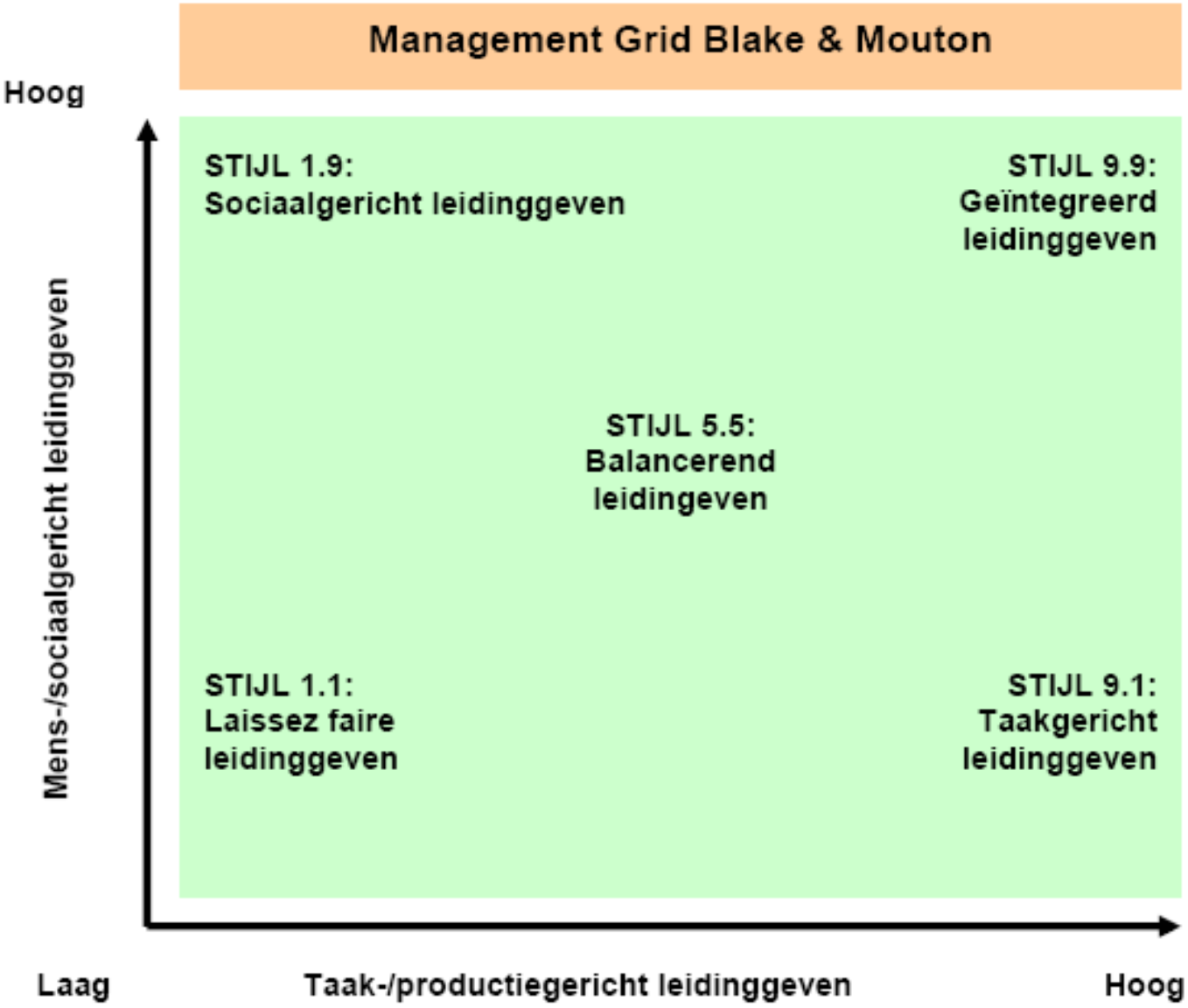
Configuratietheorie van Henry Mintzberg:

Configuraties van Henry Mintzberg		
Configuratie	**Primaire coördinatie**	**Macht ligt bij**
Simpele structuur	Direct toezicht	Strategische top
Machine-bureaucratie	Standaardisatie van werk	Technostructuur
Divisie structuur	Standaardisatie output	Middenkader
Adhocratie	Wederzijdse aanpassing	Ondersteunende staf
Professionele organisatie	Standaardisatie vaardigheden	Uitvoerders

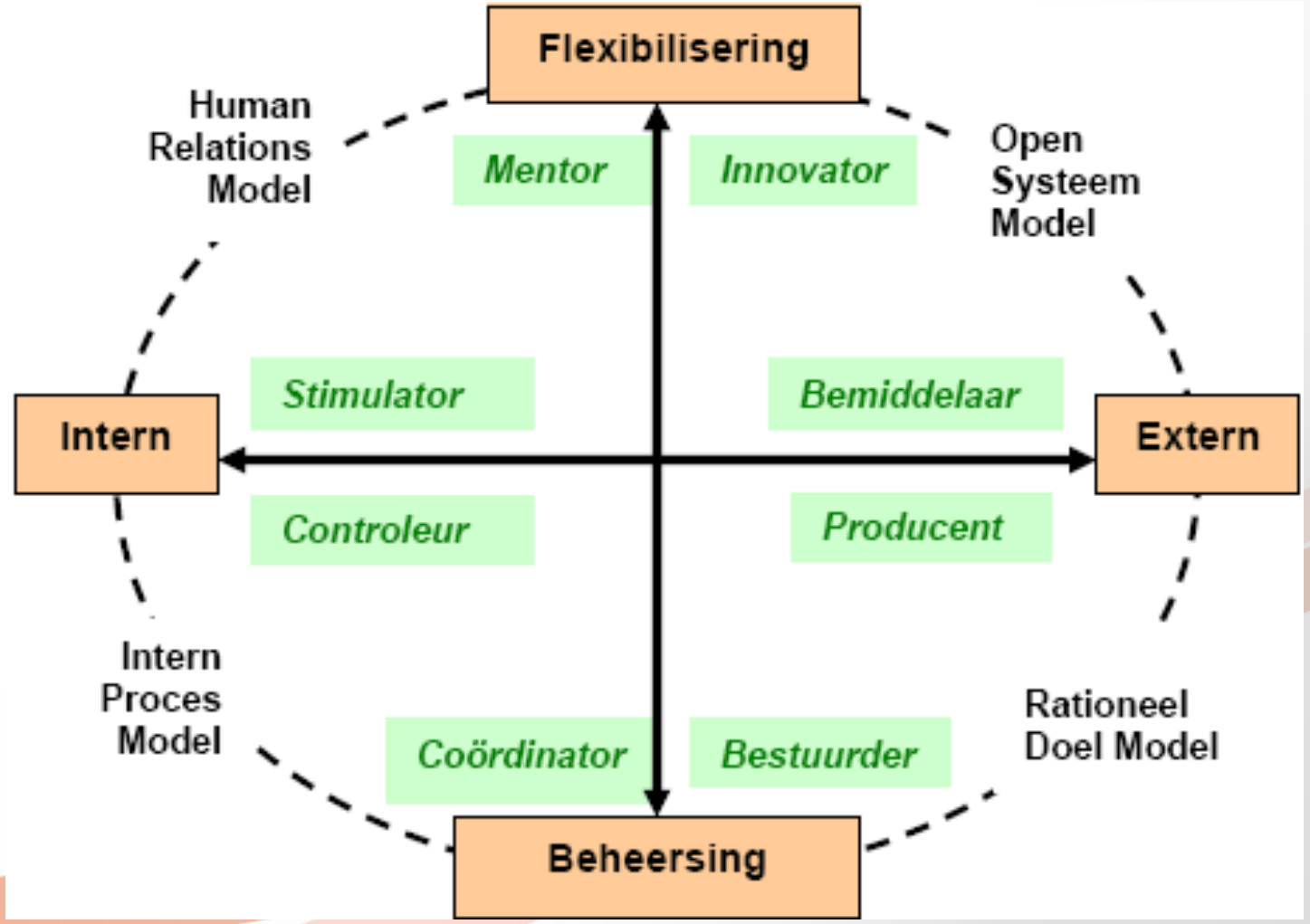
7S diagnosemodel van Peters en Waterman



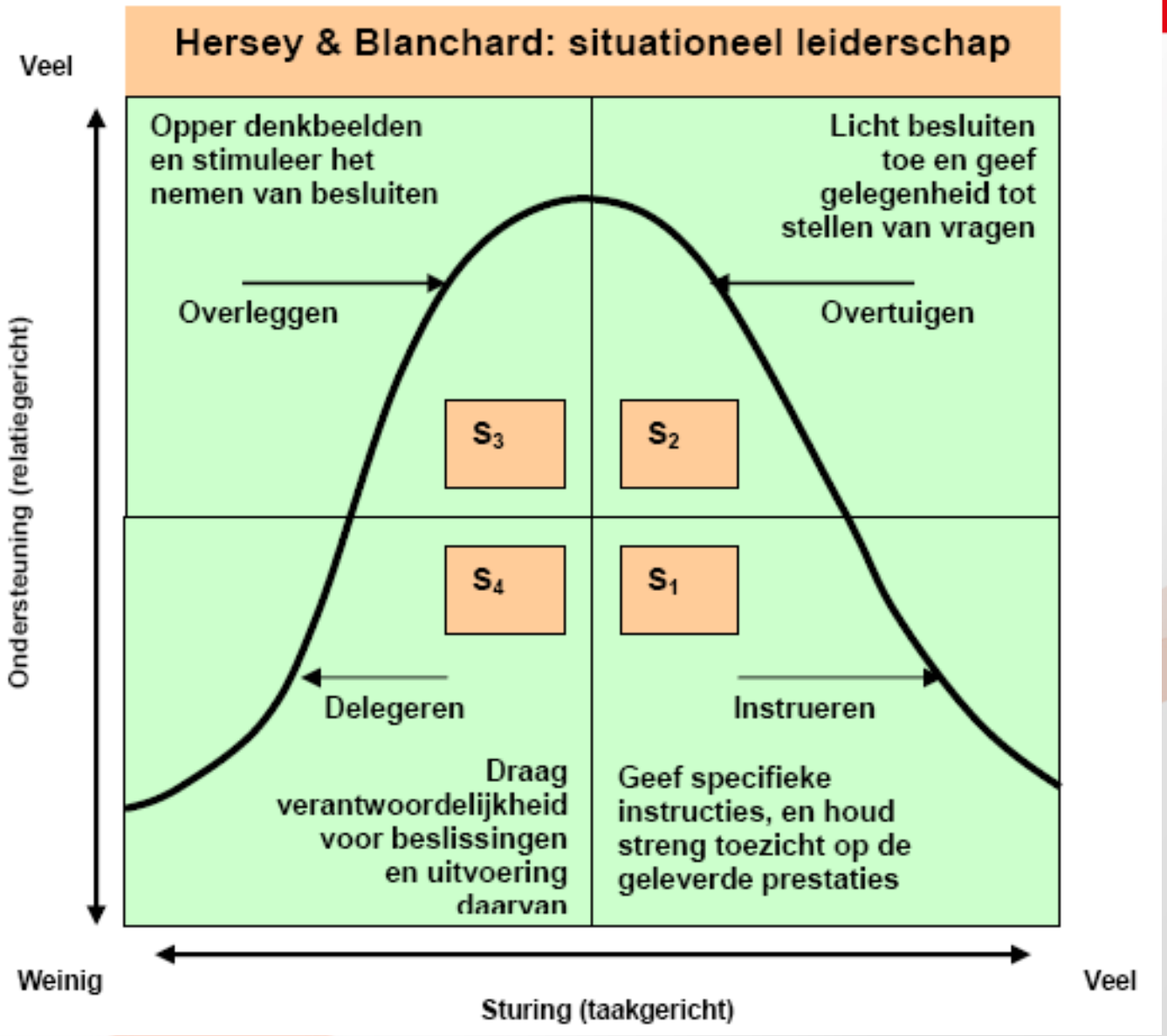
Management Grid Blake & Mouton



Managementrollen van Robert E. Quinn



Situationeel Leiderschap, Hersey&Blanchard



R.M. Belbin, teamrollen:

Belbin: teamrollen	
Rol	**Sterkten**
Plant Leader (PL) Voorzitter	**Creatief, onorthodox**
Resource Investigator (RI) Brononderzoeker/netwerker	**Ondernemend, legt contacten**
Coördinator (CO) Coördinator	**Goede voorzitter, haalt doelen**
Shaper (SH) Vormer	**Uitdagend, dynamisch**
Monitor Evaluator (ME) Monitor	**Scherpziend, oordeelt accuraat**
Team Worker (TW) Groepswerker	**Coöperatief, diplomatisch**
Implementer (IMP) Innovator	**Efficiënt, gedisciplineerd**
Completer Finisher (CF) Zorgdrager	**Consciëntieus**
Specialist (SP) Specialist	**Denker, kenniszoeker**

Theorie X en Y, D. McGregor:

Theorie X Theorie Y McGregor		
	Theorie X	**Theorie Y**
Veronder-stellingen	Mensen houden van nature niet van werken en zullen dat vermijden als ze kunnen.	Mensen zien werk even natuurlijk als slapen en rusten. Mensen geven eenzelfde hoeveelheid energie en mentale inspanning in hun werk als in hun privé leven.
	Omdat mensen werken niet leuk vinden moeten ze gecontroleerd worden door het management en door sancties als ze niet hard genoeg werken.	Mensen zijn gemotiveerd, zij zullen zich zelf richten op de doelen van de organisatie. Controle en sancties zijn niet de enige mechanismen om mensen te laten werken.
	De gemiddelde medewerker wil gedirigeerd worden.	Taakvoldoening is de sleutel voor betrokkenheid van medewerkers en voor het zekerstellen van hun medewerking.
	Mensen vinden verantwoordelijkheid niet leuk.	Mensen zoeken en leren verantwoordelijkheid accepteren. De gemiddelde mens zal deze niet alleen accepteren maar zelfs zoeken.
	De gemiddelde mens heeft geen ambitie en heeft zekerheid op het werk nodig.	Mensen zijn creatief. Hun inventiviteit moet gebruikt worden om problemen op te lossen op het werk.
Toepassing	Shop Floor productie, massaproductie.	Professionele diensten, kennisintensieve arbeid, managers en professionals.
Geschikt voor	Efficiënte werkzaamheden op grote schaal.	Participerend, complexe probleem oplossing.
Stijl van leidinggeven	Autoritair leiderschap, hard management.	Participerend, zacht management.

Verandermatrix van Peter Camp:

	Beleid	Organisatie	Personeel
Technisch	**1. Doelen/werkwijze** • Kernactiviteiten • Strategische planning • Marketing • Financiering	**2. Taken/bevoegdheden** • Organisatieschema • Taak/projectomschrijving • Informatiesystemen • Procedures	**3. Vaardigheden** • Functie-eisen • Werving en selectie • Knowhow • Salariëring
Politiek	**4. Beleidsbeïnvloeders** • Directie • Belangengroepen • Klanten • Financiers	**5. Besluitvorming** • Participatie • Beoordeling resultaten • Overleg • Onderhandelingen	**6. Autonomie** • Speelruimte • Persoonlijk perspectief • Status • Individueel belang
Cultuur	**7. Bedrijfsklimaat** • Visie • Betrokkenheid • Uitstraling • Huisstijl	**8. Samenwerking** • Probleemoplossing • Samenspel • Ideeënafstemming • Vergaderaanpak	**9. Houding** • Inventiviteit • Collegialiteit • Betrouwbaarheid • Inzet

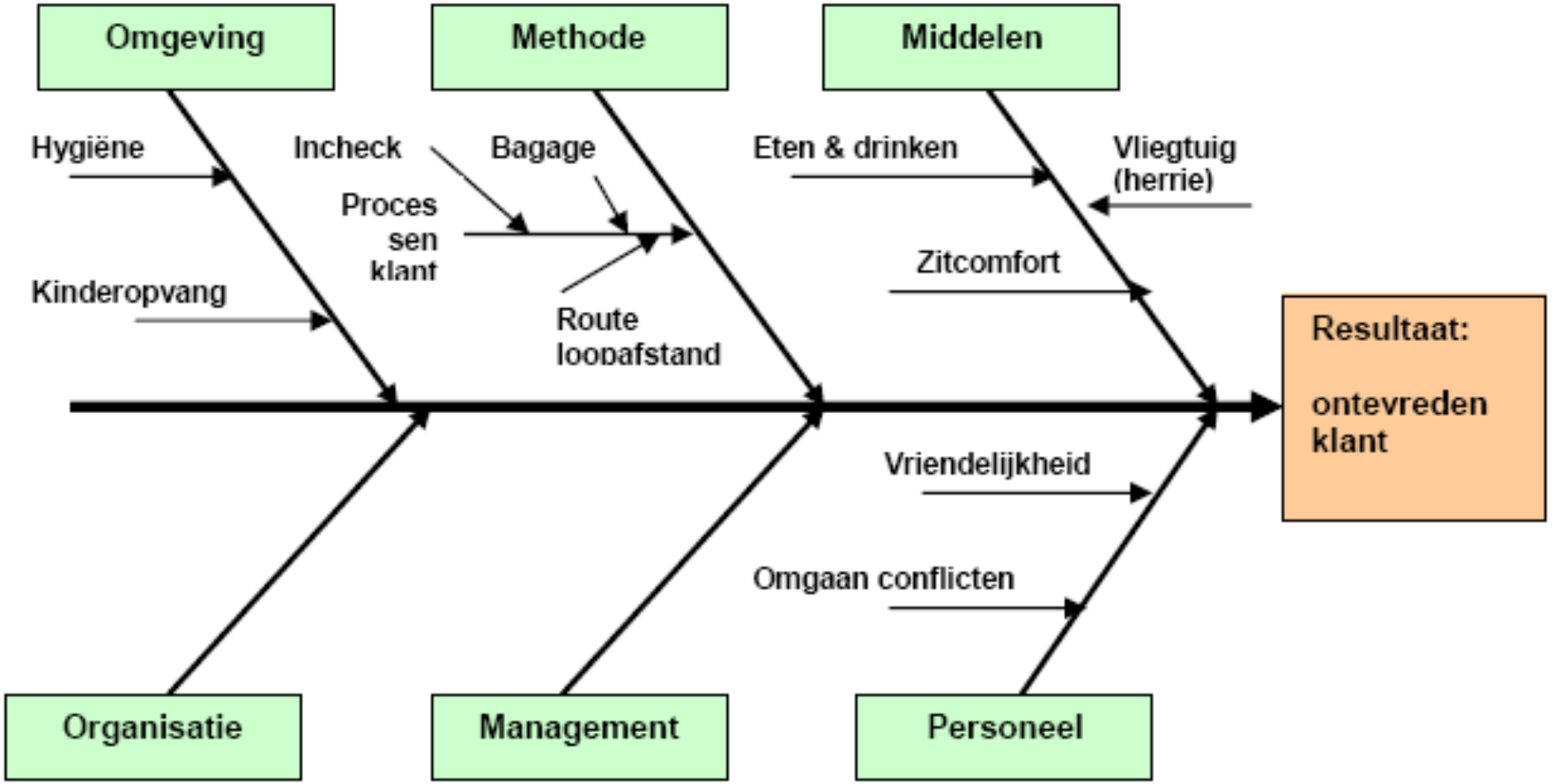
Veranderkwadranten van Berenschot:

	Veranderstrategieën Berenschot	
	Koude organisatie	Warme organisatie
Koude verandering	Reactief veranderen: ***Interveniëren*** Cijfers, bedrijfsprocessen, structuur en systemen (harde kant van de organisatie.	Interactief veranderen: ***Transformeren*** Team, probleemoplossend vermogen en autonome motivering van spelers.
Warme verandering	Actief veranderen: ***Implementeren*** • Visie topmanagement vertaald naar systemen • Sturing en procedures • Zakelijke houding	Pro-actief veranderen: ***Vernieuwen*** Vernieuwen is strategie

Kotter: Acht stappen om tot succesvolle verandering te komen

- Creëer Urgentie
- Vorm een leidende coalitie
- Ontwikkel Visie en Strategie
- Communiceer
- Neem Obstakels tot verandering weg
- Vier Korte termijn Successen
- Hou het tempo Hoog
- Maak veranderingen Permanent

Ishikawa's Visgraatdiagram:

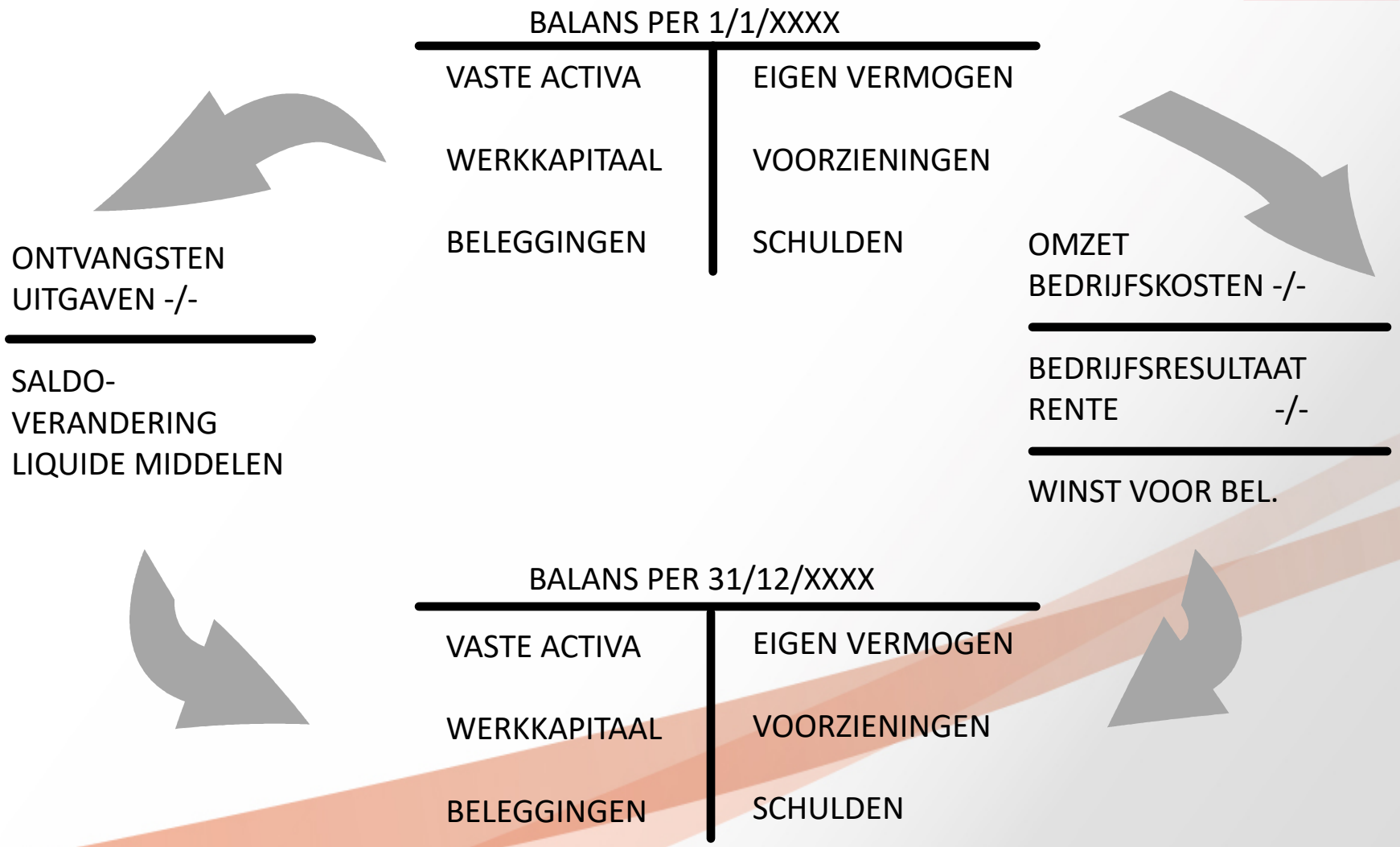


William Schiemann: 7 grootste mythen van meten:

ALEX VAN GRONINGEN

- Meet Harde resultaten en de Zachte doelen worden automatisch bereikt
- Meten is voor bonen-tellers
- Meten is vooral gericht op het verleden
- Meten creëert werkelijkheid
- Meten smoort creativiteit
- Meten is anti-mens
- Hoe meer je meet hoe beter

Financiële Analyse:



Vijf dimensies van Waardecreatie:

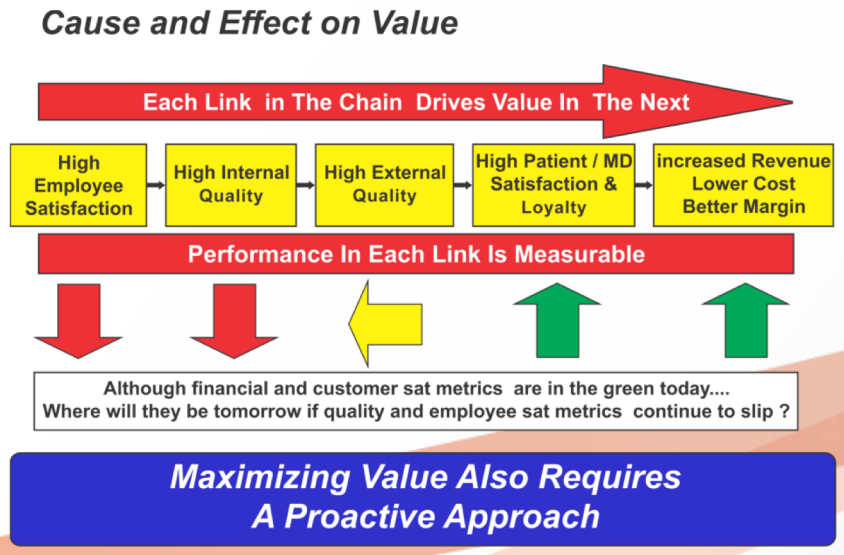
1ste dimensie: cash flow (objectief/gevolg)

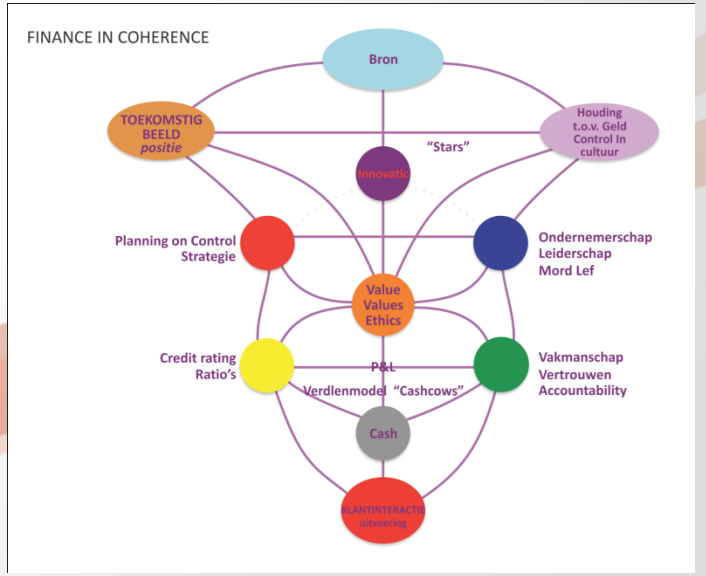
2de dimensie: winst of verlies (subjectief/gevolg)

3de dimensie: waardepropositie (subjectief?oorzaak)

4de dimensie: innovatiekracht

5de dimensie: bron (why van een organisatie)





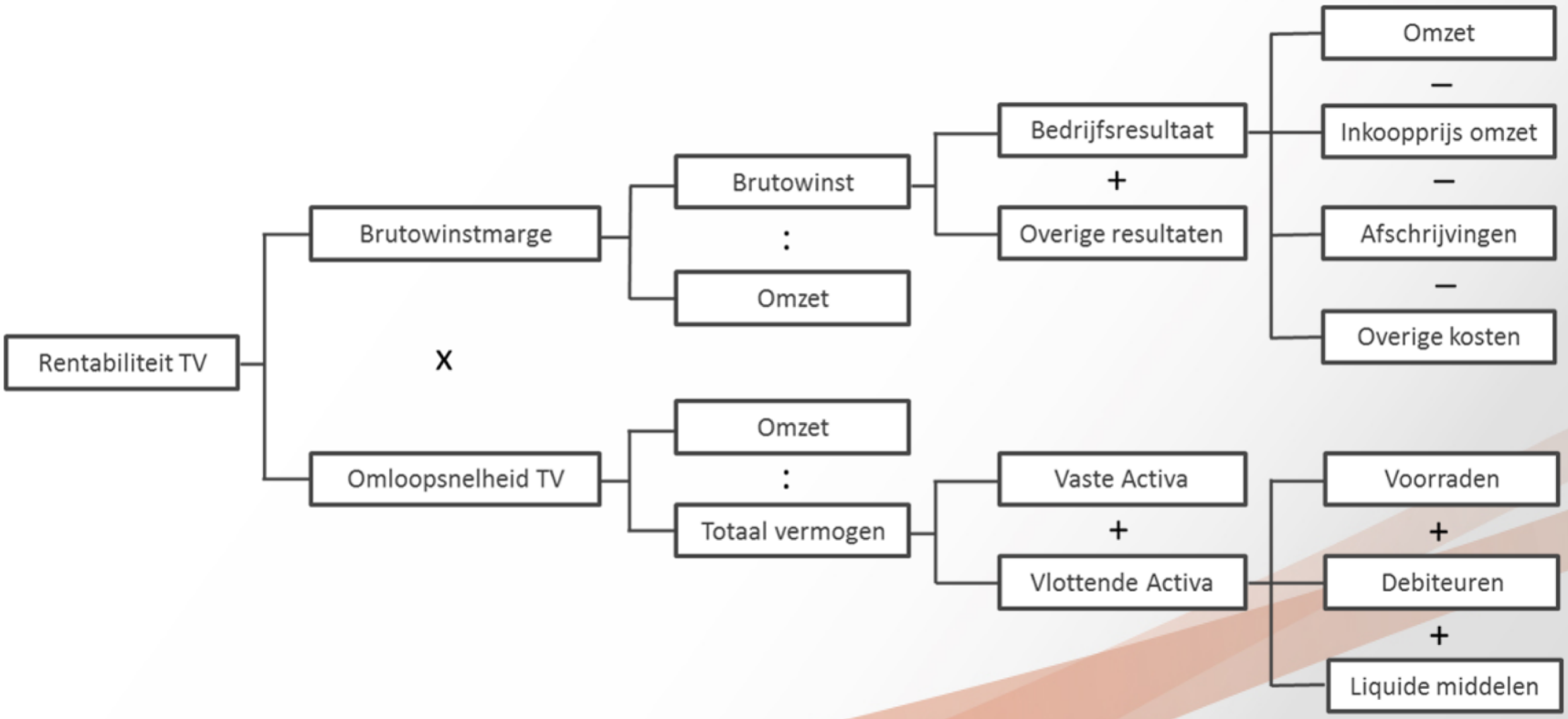
Ratio-analyse, vanuit verschillende perspectieven:

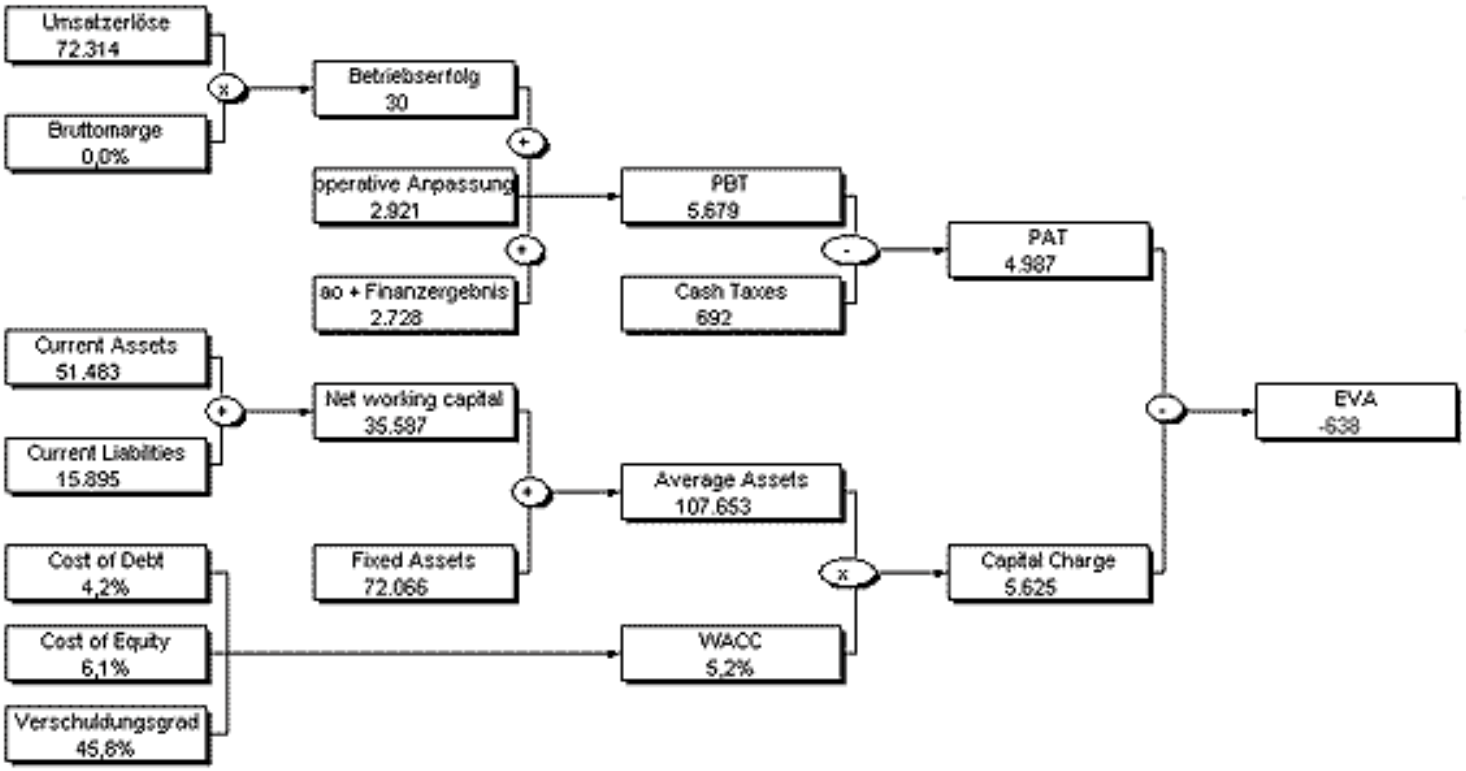
ALEX VAN GRONINGEN

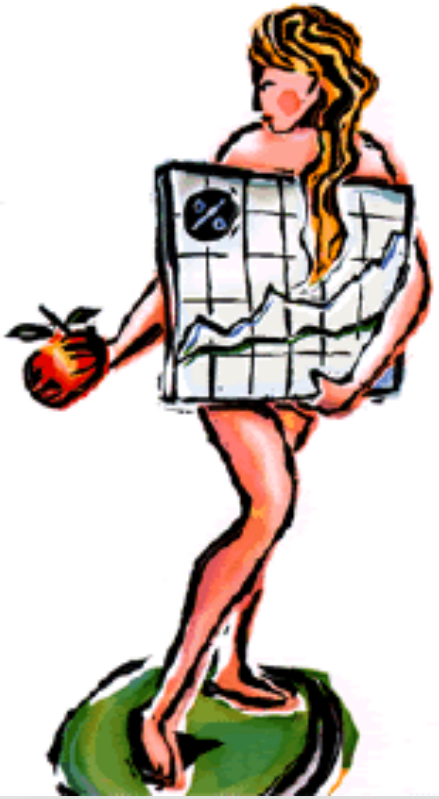
- Aandeelhoudersperspectief: aandeelhouderswaarde
- Bankperspectief, de first way out en de second way out en overige bancaire aspecten
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen

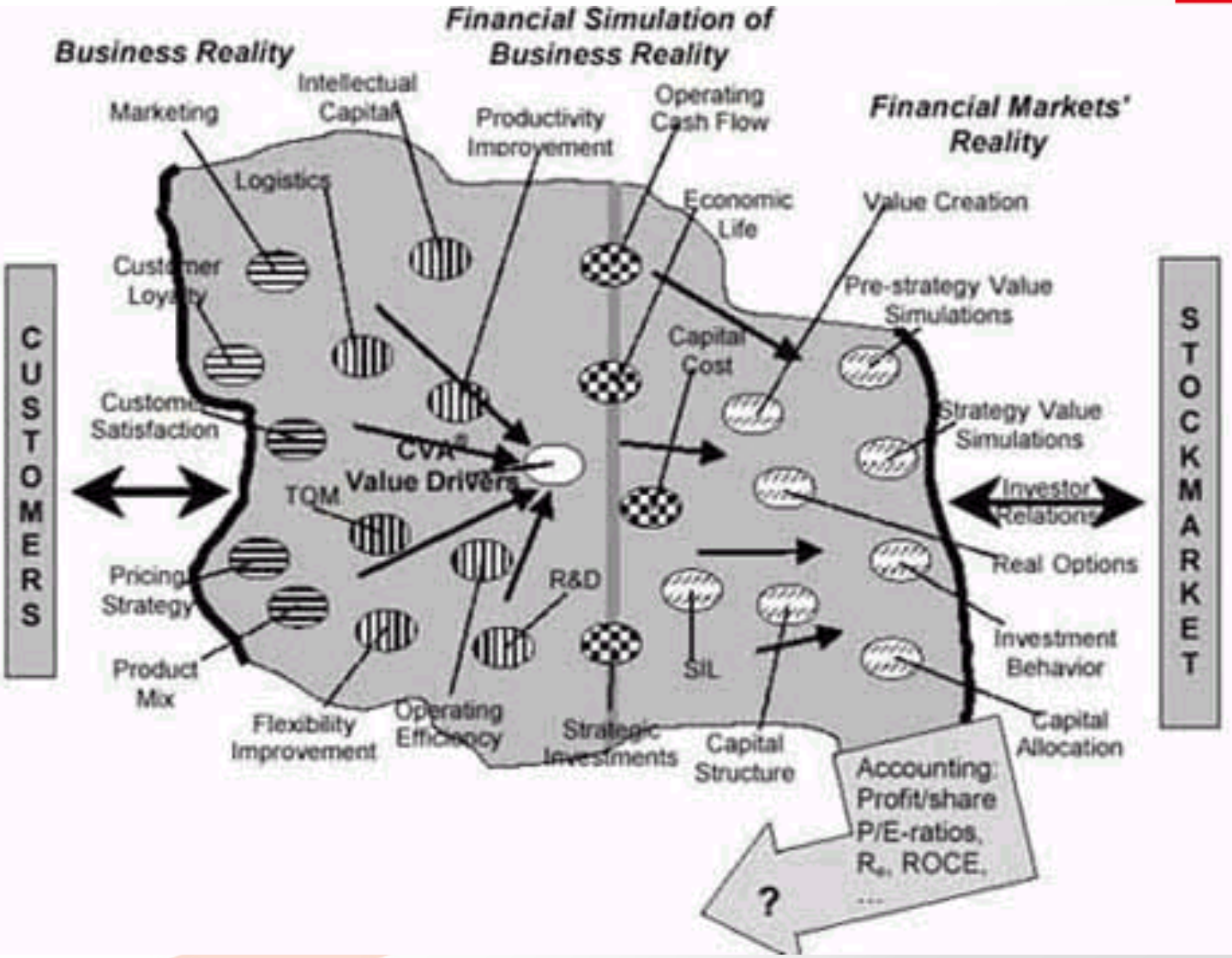
Aandeelhouderswaarde:

- EVA en MVA
- Dividendrendement
- Koerswinst
- Koers/winstverhouding
- CAPM
- Via Dupont en de Hefboomwerking (operationeel en financieel)


Rentabiliteit TV
Brutowinstmarge
Brutowinst
:
Omzet
Bedrijfsresultaat
+
Overige resultaten
Omzet
–
Inkoopprijs omzet
–
Afschrijvingen
–
Overige kosten
x
Omloopsnelheid TV
Omzet
:
Totaal vermogen
Vaste Activa
+
Vlottende Activa
Voorraden
+
Debiteuren
+
Liquide middelen


Umsatzerlöse
72.314
Bruttomarge
0,0%
Betriebserfolg
30
operative Anpassung
2.921
ao + Finanzergebnis
2.728
PBT
5.679
Cash Taxes
692
PAT
4.987
Current Assets
51.463
Current Liabilities
15.895
Net working capital
35.587
Fixed Assets
72.066
Average Assets
107.653
Cost of Debt
4,2%
Cost of Equity
6,1%
Verschuldungsgrad
45,6%
WACC
5,2%
Capital Charge
5.625
EVA
-638




Financial Simulation of Business Reality
Business Reality
Financial Markets' Reality
Marketing
Intellectual Capital
Productivity Improvement
Operating Cash Flow
Logistics
Economic Life
Value Creation
Customer Loyalty
Pre-strategy Value Simulations
Capital Cost
Customer Satisfaction
CVA® Value Drivers
Strategy Value Simulations
TQM
Investor Relations
Real Options
Pricing Strategy
R&D
SIL
Investment Behavior
Product Mix
Flexibility Improvement
Operating Efficiency
Strategic Investments
Capital Structure
Capital Allocation
Accounting: Profit/share P/E-ratios, R, ROCE, ...
?
CUSTOMERS
STOCKMARKET

Bankperspectief:

- First Way out
- Second Way out
- Cross Selling
- Werkkapitaalmanagement en cashflowbevorderende producten van bankiers

First Way Out

- Relatie met de ondernemer
- Rendement en Risico

  EBIT/TA x 100%

  Laag Risico: 0-5%

  Gemiddeld Risico: 5-10%

  Hoog Risico: > 10%

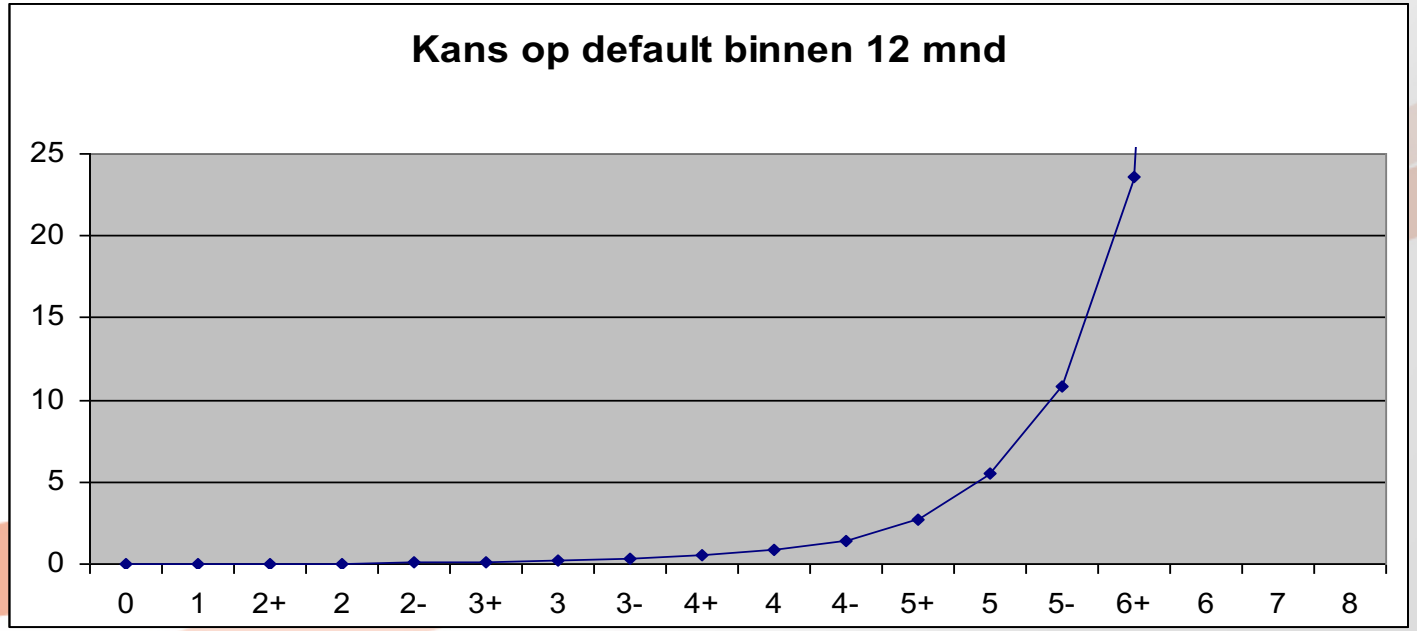
  Heel Hoog Risico: > 20%
- Remweg van de financiering
- Rentedekking > 3 (EBIT/Rentelast)
- Betalingscapaciteit > 2,5 (EBITDA/Rentelast+Aflossing)
- Debt Service Ratio < 3 (Rentedragende Schulden/EBITDA)
- Cashflow en Liquiditeit (CAIAS)

Second Way Out

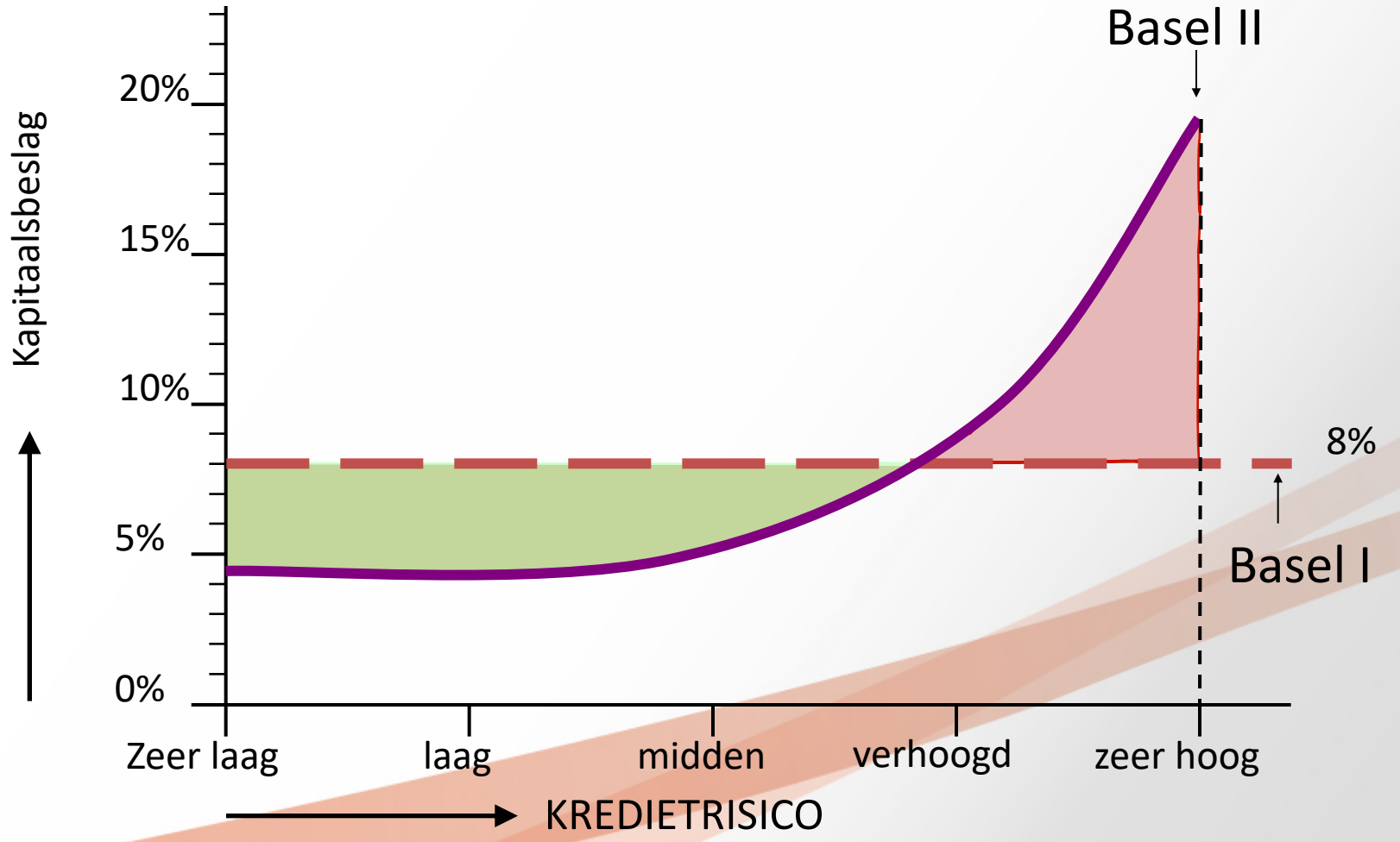
- Kreukelzone van de financiering
- Capaciteit om klappen op te vangen
- Solvabiliteit
- Garantievermogen
- Dekkingswaarde van activa
- Garantstelling
- Borgstelling
- BSK

BAZEL 1, 2 en 3 en 4(sinds 2016)

- Probability of Default
- Loss Given Default
- Exposure at Default
- Expected Loss
- Unexpected Loss



Kapitaalbeslag Basel I t.o.v. Basel II (afhankelijk van risico)



Cross Selling

- Risk & Insurance
- Betalingsverkeer
- Hedging
- Fiscaliteit
- Werkkapitaalbeheersing

Werkkapitaalratio's

- Werkkapitaaldagen en liquiditeit
- Dupont en werkkapitaal
- Cashflow en werkkapitaal
- Werkkapitaal en het effect op financiële ratio's

Werkkapitaal – click-issues (1)

- Overstand RC
- Revisie, oplopende debiteuren/voorraden/crediteuren
- Internationaliseren
- Negatieve ontwikkeling cashflow (specifiek mutatie werkkapitaal)
- Nieuwe distributiekanalen/opslag/productie-faciliteiten
- Krapte in financiële ruimte

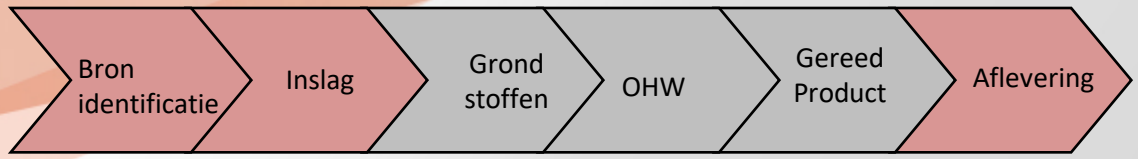
Werkkapitaal – click-issues (2)

- Druk vanuit de afnemers/leveranciers
- Vraag naar extra kredietfaciliteit wegens liquiditeitsspanning
- Kas/Bank-positie in onbalans met RC-positie (cash-management)
- Verouderde debiteuren/afboeking dubieuze debiteuren
- Snelle groeiers
- Management-wisseling, fusies en overnames

Aandachtsgebieden bij de Voorraad Analyse (1)

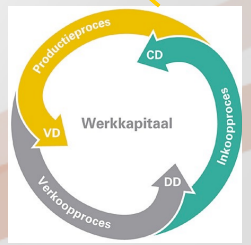
- Begrijp het productie proces
  - Productie stromen, grondstoffen, import beperkingen, inspecties
- Voorraad waardering
  - Gecategoriseerd naar product en kostenplaats zodat eventuele aandachtgebieden eenvoudig te herkennen zijn

Voorraad proces – VD

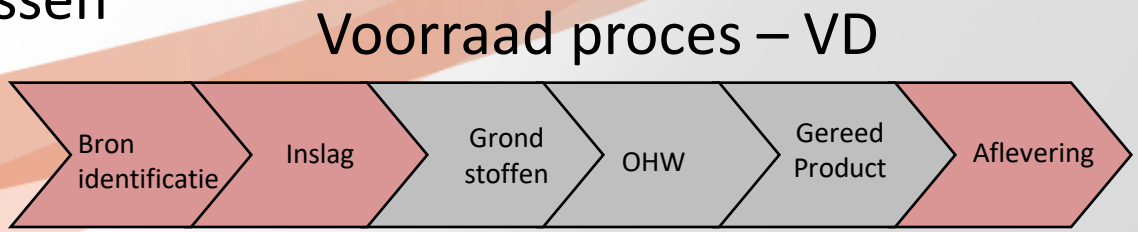


Aandachtsgebieden bij de Voorraad Analyse (2)

- Werkelijke voorraad omzet versus de geplande
  - Identificeer de oorzaken van de verschillen en benoem ze



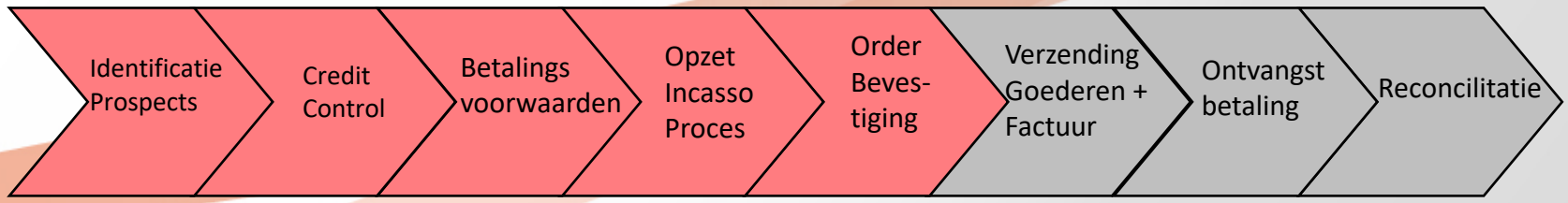
- Theory of Constraints
  - Beoordeel of de organisatie optimaliseert of sub-optimaliseert
  - Bepaal het verschil tussen de werkelijke VD en de Value Added Time



Debiteuren

- DD wordt berekend vanaf het moment dat de factuur wordt gemaakt/ verzonden en de debiteur is aangemaakt
- DD zou moeten tenderen naar de ‘natuurlijke’ termijn
- Andere elementen van de debiteuren cyclus die niet op de balans staan, maar kosten kunnen toevoegen aan het proces zijn:
  - Condities
  - De wijze van facturering
  - De efficiëntie van het order verwerkings proces

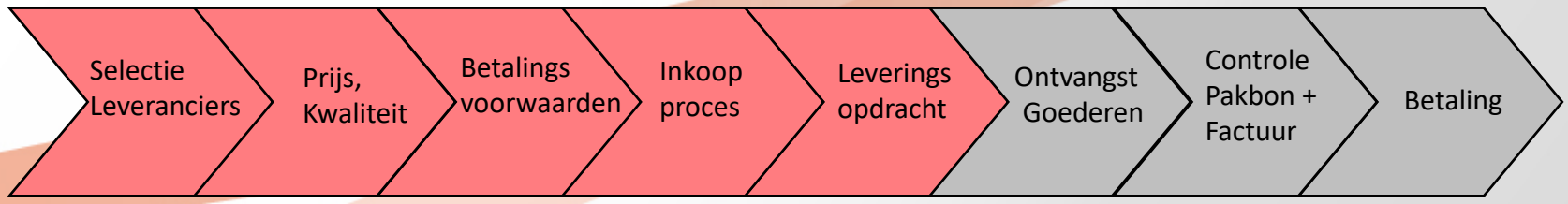
Verkoop proces - DD



Crediteuren

- Crediteuren dagen worden berekend vanaf het moment dat de factuur is ontvangen totdat de betaling is verzonden
- Andere elementen van de crediteuren cyclus die niet op de balans terug te vinden zijn, maar wel bijdragen in de kosten zijn
  - Leveranciers - aantal en volume van de inkopen met ieder apart
  - De wijze waarop betaald wordt, papier (kost versus float) en electronisch
  - Efficiëntie van de interne verwerking versus controle
  - Het moment waarop de betaling wordt uitgevoerd

Inkoop proces - CD



Slimmer door ´Out of the Box-denken´ (1)

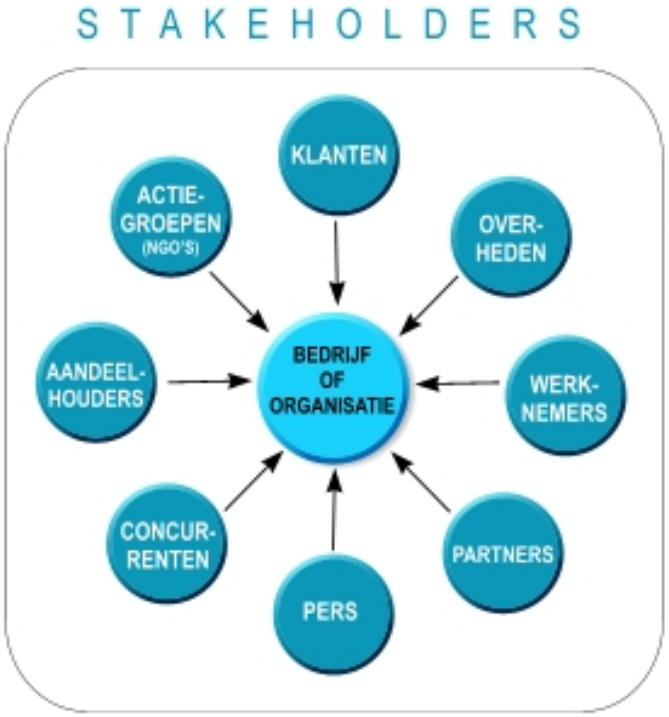
- Debiteurenbewaking versus Automatische Incasso
- Crediteurenadministratie en Automatische Incasso
- Kostprijs van de administratieve handeling in de berekening meenemen
- Time to Market en voorraadtermijn met elkaar in verband brengen
- Benchmarking met de branche leidt tot verdieping inzicht
- Chartale geldstromen kosten aan alle kanten extreem veel geld
- Natuurlijke hedging is kostenbesparend en tijdsbesparend
- Cashmanagement levert tijdsbesparing in de vestigingen op
- Past de administratieve organisatie bij de fysieke organisatie? (controle op geld en goederenstroom)

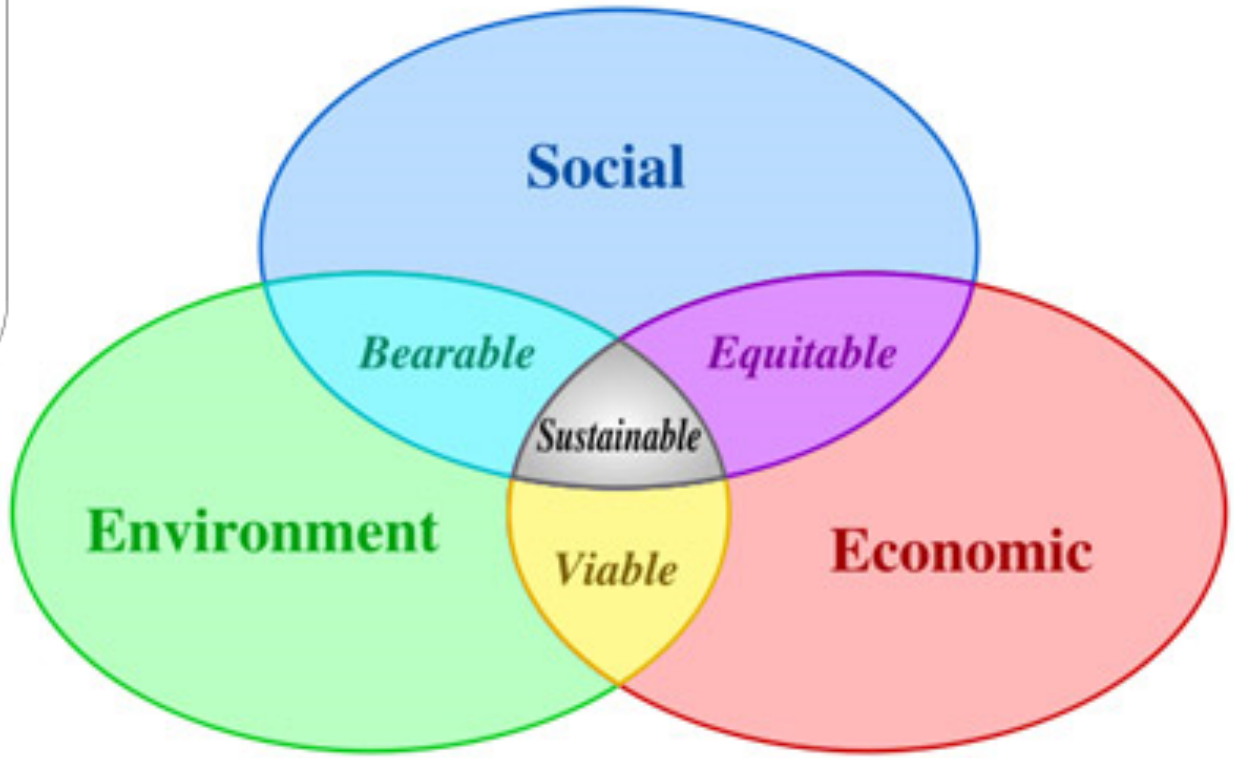
Slimmer door ´Out of the Box-denken´ (2)

- Vaste kosten en het ontkoppelingspunt bij material management
- Theory of constraints in het logistieke denken van de organisatie
- Werkkapitaaldagen terugdringen leidt instantelijk tot kostenbesparing
- Debiteurenbewaking door commercianten
- Onderscheid tussen buy to order en buy to stock
- Beter begrijpen van werkkapitaal levert betere tarieven en dekking op
- Afrekencultuur levert intransparantie in organisatie op

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen





Cashflow-analyse

- Cashflow volgens de directe methode en volgens de indirecte methode:

De directe methode:

Ontvangsten van afnemers

-/- betalingen aan leveranciers,

personeel,

derden,

rente en belastingen

=

Operationele Cashflow

(zou positief moeten zijn)

De directe methode:

Investeringen in materiële en immateriële activa (negatief voor de kassa)

Investeringen in financiële activa

(ook negatief voor de kassa)

Desinvesteringen (positief voor de kassa)

=

Investerings Cashflow (meestal negatief)

De directe methode:

Lenen van nieuw geld

(positief voor de kassa)

Aflossen van leningen

(negatief)

Betalingen van dividend

(negatief)

Stortingen van eigen vermogen

(positief)

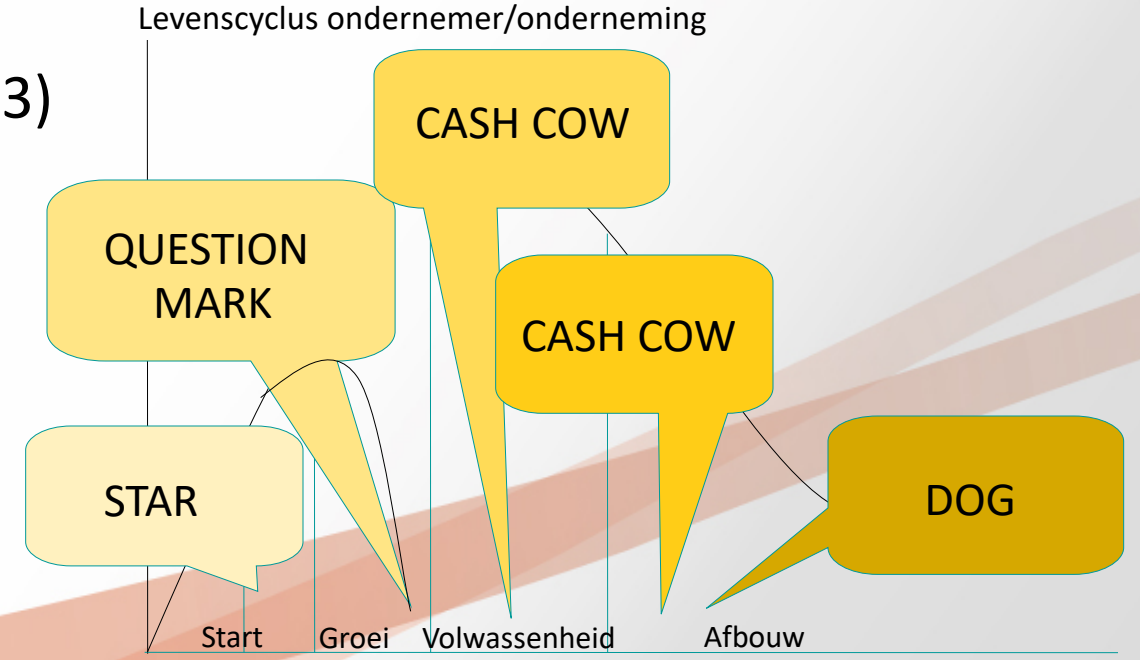
Onttrekkingen van eigen vermogen (negatief)

=

Financieringscashflow (+ of -)

De directe methode:

- Link met de levenscyclus
- Cashcows
- Stars (bleeder 1)
- Dogs (bleeder 2)
- Question marks (bleeder 3)



De indirecte methode:

Winst

+

Afschrijvingen

+

Mutatie Voorzieningen

+

Mutatie Werkkapitaal

=

Operationele Cashflow

Het ontmaskeren van creatief boekhouden

ALEX VAN GRONINGEN

- Oppompen omzet
- Activeren operationele kosten
- Winst naar voren halen
- Voorzieningen
- Verwerking goodwill
- Off balance verplichtingen
- Financiële communicatie

Cashflow en liquiditeitsbegroten:

Liquiditeitsbegroting

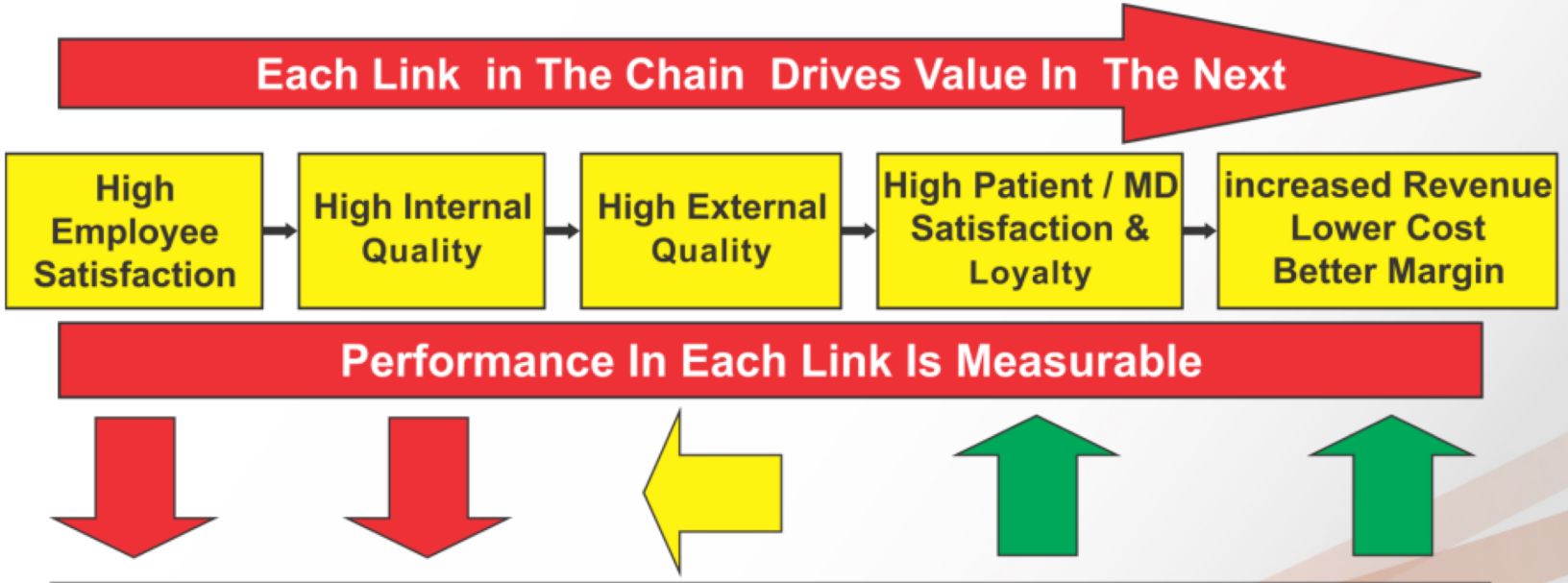
Alle bedragen x € 1.000

	Januari			Februari			Maart		
	groep A	groep B	**totaal**	groep A	groep B	**totaal**	groep A	groep B	**totaal**
Omzet*	900	500	1.400	900	500	1.400	900	500	1.400
Inkopen*	500	400	900	500	400	900	500	400	900
	400	100	500	400	100	500	400	100	500
Aflossingen leningen			20			50			20
Intrestkosten			15			5			5
Netto salaris personeel	80	20	100	80	20	100	80	20	100
Afdracht fiscus	40	5	45	40	5	45	40	5	45
Pensioen	-	-	-	-	-	-	50	5	55
Overige personeelskosten	10	2	12	10	2	12	10	2	12
Huren machines	35		35	35		35	35		35
Huren gebouwen/ huisv.	25	5	30	25	5	30	25	5	30
Beheerskosten	20	4	24	20	4	24	20	4	24
Verkoopkosten	15	5	20	15	5	20	15	5	20
Reis- en verblijfkosten	10	2	12	10	2	12	10	2	12
Kantoorkosten	15	5	20	15	5	20	15	5	20
Energiekosten	10	1	11	10	1	11	10	1	11
Diensten van derden	5	2	7	5	2	7	5	2	7
Omzetbelasting	76	19	56	76	19	56	76	19	56
Algemene kosten	3	-	3	3	-	3	3	-	3
Totale kosten	344	70	410	344	70	430	394	75	455
Saldo	56	30	90	56	30	70	6	25	45

* uitgaande van gelijkblijvende openstaande posten debiteuren en crediteuren

ALEX VAN GRONINGEN

Cause and Effect on Value



Although financial and customer sat metrics are in the green today....
Where will they be tomorrow if quality and employee sat metrics continue to slip ?

Maximizing Value Also Requires A Proactive Approach

Liever in-efficiënt effectief…….

….dan efficiënt in-effectief !

Bedankt voor uw aandacht!