Dit is een onderdeel van het boek Marketing en accountability, 2e druk geschreven door Rien Hummel en uitgeven door Academic Service, ISNB 978 90 395 2666 8, © Academic Service

Financiële doelstellingen nader uitgewerkt

Onderstaande toelichting, uitwerking en voorbeelden zijn gebaseerd op Waalewijn, Mandour en Oppedijk van Veen[1], Best,[2] en Doyle.[3] Financiële doelstellingen voor de marketingfunctie kunnen allereerst worden onderscheiden in korte en lange termijn doelstellingen, respectievelijk groep 4 en 5. Dit verschil refereert naar het moment dat de doelstelling gerealiseerd moet worden. Ten tweede is er een verschil aan te brengen tussen zogenaamde tussenresultaten (zaaien, groep 6) en eindresultaten (oogsten op korte en lange termijn, groep 4 en 5). Zaaien zijn financiële doelstellingen die aan activa (assets) gerelateerd zijn, dus in boekhoudkundige termen: bezittingen op de debetzijde van de balans.

De stand van zaken of en hoe deze bezittingen, bijvoorbeeld de waarde van een merk, op de boekhoudkundige balans moeten staan,[4] laten we hier buiten beschouwing. We verwijzen voor meer informatie hierover onder andere naar[4]. Deze bezittingen, bijvoorbeeld merkwaarde, klantendatabase, enzovoort, zouden op termijn weer tot concrete resultaten moeten leiden. In boekhoudkundige termen zijn dat verlies- en winst (of resultaten)rekening posten zoals omzet of winst. Ten derde is er onderscheid mogelijk in drie niveaus van financiële doelstellingen:

1. Omzet gerelateerd (alleen opbrengsten, geen kosten en geen investeringen);
2. Winst gerelateerde (opbrengsten en kosten, geen investeringen);
3. Cashflow gerelateerd (zowel opbrengsten, als kosten als investeringen).

Het derde niveau, cashflows, is het meest uitgebreid omdat het rekening houdt met de meeste financiële aspecten.[3] Alleen financiële doelstellingen, vanuit het in hoofdstuk 2 genoemde perspectief van *volledigheid* en zoveel mogelijk in *balans* willen zijn, verdient overigens niet de voorkeur. We laten het niveau 1, alleen omzet, hier verder buiten beschouwing omdat deze doelstellingen relatief eenvoudig zijn te formuleren. We werken alleen de winstgerelateerde doelstellingen (op basis van Best[2] en de cashflow gerelateerde doelstellingen, op basis van Doyle[3]) hier verder uit.

Winst gerelateerde doelstellingen: groep 4 en 5

Uitwerking van winst, gebaseerd op Best (2006)

	Doelgroep A 100 klanten	Doelgroep B 500 klanten	Doelgroep C 1.000 klanten	Doelgroep D 5.000 klanten	Totaal 6.600 klanten
Omzet	€ 20.000	€ 24.000	€ 40.000	€ 50.000	€ 134.000
Variabele kosten	€ 5.000	€ 6.000	€ 10.000	€ 12.500	€ 33.500
Bruto winst (omzet – variabele kosten)	€ 15.000	€ 18.000	€ 30.000	€ 37.500	€ 100.500
Marketingkosten	€ 10.000	€ 10.000	€ 5.000	€ 2.500	€ 27.500
Netto bijdrage Marketing (bruto winst – marketingkosten)	€ 5.000	€ 8.000	€ 25.000	€ 35.000	€ 73.000
(Overige) bedrijfskosten					€ 38.000
Netto winst voor belasting (Netto bijdrage Marketing – (overige) bedrijfskosten					€ 35.000
Belasting					€ 10.000
Netto winst na belasting (Netto winst voor belasting – belasting)					€ 25.000

Omzet = aantal klanten keer gemiddelde omzet per klant
Variabele kosten = aantal klanten keer gemiddelde variabele kosten per klant
Bruto winst = aantal klanten keer gemiddelde bruto winst per klant
Marketingkosten = aantal klanten keer gemiddelde marketingkosten per klant
Belasting is geschat en afgerond naar € 10.000.

De omschrijving en de toelichting van de verschillende posten onder de tabel, is voldoende om de winstbepaling te volgen. Er zijn overigens meerdere, min of meer, vergelijke systematieken om te komen tot de uiteindelijke bepaling van de winst na belasting, zie bijvoorbeeld ook Wallenburg.[5] De doelstellingen van dit niveau zijn al meer volledig en in balans dan de doelstellingen die alleen de omzet bevatten. Dit komt omdat ook rekening wordt gehouden met verschillende kosten. De kracht van de voorbeelden zoals Best[2] die gebruikt is het uitwerken per doelgroep. Een voorbeeld, zoals uitgewerkt in hiervoor genoemde tabel is bestaande klanten onderverdelen in top (A), subtop (B), normaal (C) en low profile (D). Indien gewenst, kan ook een doelgroep nieuwe klanten worden benoemd. Als we de omzet, variabele kosten en marketingkosten per klant van elke doelgroep uitrekenen, krijgen we het volgende overzicht:

Uitwerking van winst, per klant per doelgroep, gebaseerd op Best (2006)

	Doelgroep A 100 klanten	Doelgroep B 500 klanten	Doelgroep C 1.000 klanten	Doelgroep D 5.000 klanten
Omzet per klant	€ 200	€ 48	€ 40	€ 10
Variabele kosten per klant	€ 50	€ 12	€ 10	€ 2,50
Bruto winst per klant	€ 150	€ 36	€ 30	€ 7,50
Marketingkosten per klant	€ 100	€ 20	€ 5	€ 0,50
Netto bijdrage Marketing per klant	€ 50	€ 16	€ 25	€ 7

Vastlegging van doelstellingen en resultaten op deze manier kan al een schat aan informatie geven voor evaluatie. Zo vallen bijvoorbeeld de hoge marketingkosten per klant voor segment A op, ondanks de relatieve hoge omzet per klant. Ook valt op dat de lage omzet van doelgroep D toch nog bijdraagt aan het bruto resultaat van de onderneming. In plaats van per doelgroep zijn vergelijkbare uitsplitsingen ook per productgroep en per kanaalgroep of combinaties van twee of meer van doelgroep, productgroep en kanaal, mogelijk. Dit is waarschijnlijk wel een complexe zaak wat betreft vastlegging van gegevens, maar in het kader van marketing en accountability zou het zeer behulpzaam zijn. Met name voor de activiteit ‘evaluatie en terugkoppeling’ is dit van belang.

Cashflow gerelateerde doelstellingen (groep 4, 5 en 6)

Nog een stap verder is het werken met cashflows omdat daarbij ook rekening wordt gehouden met de uitgaven voor investeringen, niet alleen in vaste activa maar ook in werkkapitaal, zoals debiteuren en voorraden.[3] In winstgerelateerde doelstellingen worden deze niet meegenomen terwijl een uitgave voor een investering en/of verhogen van de voorraden en debiteuren, die ten koste gaan van de hoeveelheid liquide middelen, wel degelijk effect kunnen hebben op de gewenste situatie van een organisatie. Het feit dat cashflows ook rekening houden met de lange termijn is op zich minder onderscheidend: desgewenst kan diezelfde lange termijn ook worden gehanteerd bij omzet- en winstgerelateerde doelstellingen. Wel interessant is dat rekening wordt gehouden met ‘tussenresultaten’, namelijk investeringen in de zogenaamde *marketing assets*, die op termijn weer cashflows helpen genereren. Dat past op zich goed in de indeling van de zes groepen doelstellingen uit hoofdstuk 2. De marketing assets vallen dan onder de groep zaai-doelstellingen, groep 6. Toekomstige cashflows dienen wel verdisconteerd te worden naar de waarde van het heden (door Doyle[3] ‘Net

Present Value' genoemd, ook wel 'Netto Contante Waarde'.[1]). In onderstaande tabel wordt een voorbeeld weergegeven die we, daar waar nodig, zullen toelichten aan de hand van Doyle:[3]

Cashflows, gebaseerd op Doyle (2000) en Waalewijn, Mandour en Oppedijk van Veen (2001)

	Huidig	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
1. Verkoop	€ 100,00	€ 110,00	€ 120,00	€ 130,00
2. Operationele winstmarge (10%)*	€ 10,00	€ 11,00	€ 12,00	€13,00
3. Belasting (30%)*	€ 3,00	€3,30	€ 3,60	€ 3,90
4. Netto winst na belasting (2-3)	€ 7,00	€ 7,70	€ 8,40	€ 9,10
5. Netto investering vaste activa		€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00
6. Netto investering werkkapitaal		€ 2,20	€ 2,40	€ 2,60
7. Cashflow (4-(5+6))		€ 3,50	€ 4,00	€ 4,50
8. Disconteringsvoet (10%)*		0,909	0,826	0,751
9. Netto Contante Waarde (7 x 8)		€ 3,18	€ 3,30	€ 3,38

* = operationele winstmarge, belasting en disconteringsvoet zijn in dit voorbeeld vaste percentages.

De eerste vier rijen lijken voor zich te spreken. Voor rij 2 (Operationele winstmarge) is de volgende formule gebruikt: Verkoop – kosten goederen – verkoop/administratiekosten – afschrijvingskosten. Omdat de afschrijvingskosten in rij 2 verwerkt zijn, zijn ze niet meer in rij 5 verwerkt (netto investeringen vaste activa). In rij 2 en 3 wordt in dit voorbeeld met een vast percentage gewerkt. Rij 6, netto investering werkkapitaal, moet hier worden gezien als het verhogen van de voorraden en het saldo debiteuren, waardoor er minder liquide middelen zijn voor het doen van uitgaven.

De disconteringsvoeten zijn gebaseerd op de berekening 1/(1+r)t, waarbij t de periode is (1, 2, enzovoort) en r is de disconteringsvoet, in dit voorbeeld is dat het vaste percentage 10%. Als dit soort doelstellingen worden gebruikt dan dienen er dus de juiste combinatie van middelen (budgetten) en activiteiten te worden gevonden die leiden tot een bepaalde (zo hoog mogelijk) netto contante waarde, in dit geval de doelstelling. Het schatten van de mogelijke verwachte waarden van de genoemde posten is overigens geen makkelijke zaak, maar dit geldt ook voor andere doelstellingen. Voor kritiek op deze methode verwijzen we naar,[1] met name het eenzijdig richten op alleen de belangengroep aandeelhouders wordt daar genoemd. Verder merken we op dat Doyle.[3] nog een stuk verder gaat in het berekenen van de aandeelhouderswaarde dan hier is gedaan, zie daarvoor.[3]

Noten

1. Onder redactie van Waalewijn, P., Mandour, Y en W. Oppedijk van Veen, 2001, *Zicht op de marketingprestatie*, (onderdeel van de serie Marketingwijzer), Kluwer
2. Best, R.J., 2006, *Marktgericht Management, strategisch werken aan waarde en winst*, 4e editie (Nederlandse bewerking: M. van den Bosch), Pearson Education Benelux .
3. Doyle, P., 2000, *Value-Based Marketing, Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Ltd.
4. Siebelink, J. (tekst) en M. Ottink (beeld), 2005, Marketeers zullen moeten rekenen, *Tijdschrift voor Marketing,* juni 2005.
5. Wallenburg, M. van, 1991, *Financieel Management*, deel 1, eerste druk, 2e oplage, Educaboek.