



INTERACTIVE LEARNING CENTER
INVESTABLISH

Handleiding voor spelers

Pure Business

Investabliish Interactive Learning Center
Dorpsstraat 2a
1182 JD Amstelveen
W: www.il-center.com
E: info@il-center.com
T: +31 20 893 2818

1. Inloginstructie

Beste deelnemer aan Pure Business,

Pure Business is een onderdeel van het project Doing Business dat je introduceert in de wereld van de ondernemer. Een ondernemer is iemand die zelfstandig werkt om geld te verdienen, dat wil zeggen, hij handelt voor eigen rekening en risico. In dit programma nemen jullie als team de rol van ondernemer op je en gaan jullie de concurrentie aan met de andere bedrijven in de markt.

Pure Business gaat over de concurrentie tussen bedrijven die op een markt met monopolistische concurrentie hun product willen verkopen. Het programma bestaat uit een aantal kwartalen waarin je als ondernemer aan de slag gaat. Steeds denk je na over je doel en strategie, neem je beslissingen en bereken je jullie financiële positie. Geleidelijk groei je in de rol van ondernemer.

Hieronder staan de gegevens waarmee je aan de slag kunt met het interactieve programma Pure Business.

Om in te loggen:

1. Ga naar www.il-center.com
2. Klik op de *Doing Business* onder *Student Log-in*

Informatie over deadlines en overige zaken krijg je via je begeleider.

Veel succes!

2. De opdracht

Formuleer het beleid van de onderneming en voer het uit

De opdracht luidt om je voor te stellen dat je ad interim leiding geeft aan een onderneming. Probeer je in te leven in de rol van een ondernemer die zijn bedrijf moet leiden. Je speelt met 10 teams in een markt en alle bedrijven verkopen een product. Elk bedrijf stelt een beleid vast en probeert dat in een aantal cycli (kwartalen) uit te voeren. Achteraf leg je verantwoording af over het gevoerde beleid.

De sleutel tot succes

Als team verzorg je gezamenlijk de rol van de ondernemer en daarvoor is nodig dat je met elkaar beslissingen neemt. Ieder lid van het team kan zijn/haar ideeën naar voren brengen. Anderen geven daar commentaar op en samen probeer je de ideeën aan te scherpen zodat een succesvol ondernemerschap ontstaat.

De cyclus van Planning & Control

Een competente ondernemer voert zijn beleid uit in een aantal vaste stappen. Deze stappen vormen de cyclus van Planning & Control.

- Stap 1: De eerste stap is het vaststellen van het doel en de strategie voor de komende tijd. Daarna volgt het vaststellen van de tactiek voor het eerstvolgende kwartaal. Om je beleid succesvol te maken, moet je goede inschattingen maken van het gedrag van je concurrenten. Daarna kies je een doel voor het kwartaal en stel je de marketingmix vast.
- Stap 2: De tactiek krijgt vorm in beslissingen. Daarvoor is een aantal instrumenten beschikbaar. Die beslissingen eisen een goede voorcalculatie om de resultaten te optimaliseren. Een spreadsheet op de achterhand kan daar zeer nuttig bij zijn. Een format is beschikbaar via de button FAQ.
- Stap 3: Om na te gaan of je goede beslissingen hebt genomen, kun je controleren of je voorcalculaties correct zijn. Het gaat daarbij om de afzet en de nettowinst.
- Stap 4: Vergelijking van de voorcalculatie met de nacalculatie geeft je meer zicht op wat er zich allemaal afspeelt in de markt, zodat je een nieuwe ronde in kunt gaan op basis van meer kennis en ervaring.

De beste ondernemers

De beste ondernemers zijn de teams die kunnen aantonen dat zij hun doel gerealiseerd hebben. Net als in de werkelijkheid, biedt het programma de mogelijkheid om uiteenlopende doelen vast te stellen: 'meer winst dan de anderen teams', 'een groter marktaandeel dan de andere teams' en varianten daarop. De ruimte om een eigen doel te formuleren leidt er toe dat er meer winnaars mogelijk zijn. Maar er zijn twee randvoorwaarden: je moet wel aannemelijk maken dat je doel gerealiseerd is en je doel

moet economisch verantwoord zijn. Een competente ondernemer zal zich bijvoorbeeld niet tot doel stellen om failliet te gaan.

De eindrapportage

De eindrapportage is het beoordelingsinstrument om vast te stellen welk team de beste ondernemer is. Schriftelijk en/of mondeling kan elk team verslag uitbrengen over doel, strategie en behaalde resultaten in de verkoop van het product. De organisatie van de eindrapportage hangt af van de opleiding die je volgt. Informatie over de manier waarop de eindrapportage plaats kan vinden, komt via de opleiding beschikbaar.

3. De randvoorwaarden bij invoer

Let op!

In deze handleiding zijn alle getallen in de voorbeelden gebaseerd op de standaard waarden van Pure Business. De docent kan hier verandering in hebben gebracht. Informeer bij jouw docent of jouw Pure Business sessie de standaard waarden hanteert.

De randvoorwaarden bij de invoer van beslissingen

Bij het invoeren van de gevraagde getallen vindt er een afvang plaats op onzinnige getallen. De afzet kan bijvoorbeeld nooit negatief zijn. Daarnaast zijn er onwaarschijnlijke getallen. Voor al dat soort getallen vraagt het programma direct een nieuwe invoerwaarde. Let op: het getal 0 is ook een getal. Als je geen bedrag wilt gebruiken om de kwaliteit van je product te verhogen, dan moet je 0 invoeren bij 'imagobudget'.

De randvoorwaarden bij de verkoopprijs

Voor een handelaar heeft het geen zin om geld toe te leggen bij de verkoop van een product. Hij zal op zijn minst de inkoopprijs plus de som van de variabele kosten per stuk moeten ontvangen, wil hij een product op de markt zetten. Denk ook aan het imagobudget, want dat is ook een bedrag aan variabele kosten per stuk. Het maximum van de verkoopprijs ligt op € 137.

De randvoorwaarden van het eigen salaris (ondernemersloon)

Ieder mens heeft geld nodig om van te leven. Dat geldt ook voor een handelaar. Hij zal minimaal € 3000 per kwartaal op moeten nemen om te overleven. Maar je kunt jezelf ook meer salaris toekennen. Bij het ondernemersloon zit ook een maximum. Je kunt niet meer opnemen aan salaris dan de opgebouwde winstreserve plus de nettowinst van het laatste kwartaal dat gespeeld is. Als je meer opneemt, is de kans groot dat het bedrijf failliet gaat.

Afrondingsregels

Het programma splitst berekeningen steeds verder uit en vangt dus ook afgeronde tussenresultaten af. Daarom is het noodzakelijk om een aantal afrondingsregels vast te stellen. In het algemeen geldt dat elke tussenstap tussentijds moet worden afgerond. Kijk voor de specifieke afrondingsregels bij de FAQ.

4. De berekening van de verwachte afzet

De berekening van de verwachte afzet

Op de website www.il-center.com staat beschreven hoe je een goede schatting kunt maken van de afzet in een kwartaal. Hier volgen de voorschriften, zodat je die bondig terug kunt vinden als je ze nodig hebt.

Het vaststellen van de basisafzet

De basisafzet kun je aflezen in de prijstabel. Deze tabel geeft precies aan wat je basisafzet is bij elke prijs die mogelijk is. De minimumprijs is gelijk aan de som van de inkoopprijs en de variabele kosten per stuk. Deze basisafzet moet nog worden aangepast aan de verschillende afzetfactoren.

De aanpassingen in de basisafzet

De basisafzet staat onder invloed van allerlei marktfactoren, zoals je prijsbeleid. Die invloed bereken je met vermenigvuldigingsfactoren. Als je een goed prijsbeleid voert en je afzet is daardoor 10% hoger dan de basisafzet, dan is de vermenigvuldigingsfactor voor het prijsbeleid gelijk aan $(100\% + 10\%) / 100\% = 1,1$. Als je bij een prijs van € 70,- een basisafzet van 482 stuks verwacht en als je 10% extra krijgt door je prijsbeleid en 20% extra door de seizoensontwikkeling, dan is je afzet: $482 \times 1,1 \times 1,2 = 636$ stuks. De basisafzet vermenigvuldigd met de afzetfactoren heet de ongecorrigeerde afzet.

De invloed van het prijsbeleid

Bij het prijsbeleid gaat het om de vergelijking van je eigen prijs met de gemiddelde prijs van je concurrenten. Die weet je vooraf nog niet, maar je kunt die gemiddelde prijs wel schatten. Als je prijs lager is dan de gemiddelde prijs van de concurrenten, zal je afzet hoger zijn dan de basisafzet die hoort bij je prijs. Je trekt dan klanten weg bij je concurrenten. In dit programma is vastgelegd dat een prijs die bijvoorbeeld 10% lager is dan de gemiddelde prijs van de concurrenten leidt tot een afzet die 10% hoger is dan de basisafzet. De vermenigvuldigingsfactor is dan 1,10. En als je bijvoorbeeld 5% hoger zit dan de gemiddelde prijs van de concurrenten, dan is je afzet 5% lager dan de basisafzet. De vermenigvuldigingsfactor is in het laatste geval $(100\% - 5\%) / 100\% = 0,95$.

De invloed van de seizoensontwikkeling

Voor de berekening van de factor seizoensontwikkeling moet je een inschatting maken van de seizoensindex voor een bepaald kwartaal, kortweg aangeduid als de *kwartaalindex*. Die kwartaalindex moet je delen door 100 en dan heb je de factor seizoensontwikkeling berekend. Voorbeeld: Je verwacht voor kwartaal 3 dat de kwartaalindex gelijk is aan 132. De vermenigvuldigingsfactor om de verwachte afzet te berekenen is dan $132 / 100 = 1,32$. Achteraf krijg je informatie over de seizoensontwikkeling zoals die werkelijk geweest is. Een indicatie voor de seizoensontwikkeling zoals hij dit jaar zal verlopen, is het patroon uit het vorige jaar: 100, 160, 130 en 70. Het eerste kwartaal is altijd de periode januari, februari en maart.

De invloed van het imagobudget

Het imagobudget is het bedrag waarmee je de kwaliteit van je product kunt vergroten. Ook zou je met dit bedrag aan sales promotion kunnen doen door bijvoorbeeld een cadeautje te koppelen aan het product. Alle acties om het product aantrekkelijk te maken leiden tot een hogere afzet. Die invloed is te berekenen via de factor imagobudget. De afzet stijgt met $1 \times \text{imagobudget/inkoopprijs} \times 100\%$. Maar de maximale stijging van de afzet door het imagobudget is 20%. Zet het gevonden percentage om in een vermenigvuldigingsfactor en rond die af op 2 cijfers achter de komma.

De doorwerking vanuit het vorige kwartaal

Zodra de mogelijkheid bestaat om een kwaliteitsbeleid te voeren, is er voor alle bedrijven sprake van klantenbinding. Dankzij de klantenbinding kan de potentiële afzet afwijken van de ongecorrigeerde afzet. Vanaf de start van fase 2 bestaat de afzet voor 30% uit de afzet die in het vorige kwartaal is gerealiseerd en voor 70% uit de ongecorrigeerde afzet van dit kwartaal. De potentiële afzet is dus de afzet die je kunt realiseren dankzij de klantenbinding. Je berekent dus eerst de afzet op basis van de basistabel en voert de vermenigvuldiging met alle afzetfactoren uit. Daarna neem je 70% van deze afzet en tel je er 30% van de afzet uit het vorige kwartaal bij op. Let op: als de prijsafwijking te hoog is, dan verlies je de klantenbinding en blijft alleen de potentiële afzet over. Die klantenboycot treedt op bij een prijsverandering die groter is dan 20%.

De invloed van je reclamebudget

Om te weten welke invloed er van je reclamebudget uit gaat op de basisafzet moet je het reclamebudget delen door het getal 100. Dit geeft het percentage dat de basisafzet toeneemt door de reclame die je gaat maken. Daarna moet je dit percentage omzetten in een vermenigvuldigingsfactor, dus het getal waarmee je de basisafzet moet vermenigvuldigen. Dit getal moet je afronden op 2 cijfers achter de komma. Voorbeeld: Als een reclamebudget vaststelt van € 1200, dan is de invloed daarvan: $\text{€ } 1200 / 100 \times 1\%$ op de basisafzet. De factor eigen reclame is dan: $(100\% + 12\%) / 100\% = 1.12$.

De invloed van de reclame van de concurrenten

Als jullie concurrenten reclame maken, dan trekken zij meer klanten aan en neemt de vraag naar jullie product af. Dat is een tegenkracht op de reclame die jullie zelf maken. Gelukkig is de invloed van de reclame van de concurrenten maar beperkt. Om een goede schatting te maken van de invloed van de reclame van de concurrenten moet je een schatting maken van het gemiddelde bedrag dat de concurrenten uit zullen trekken voor reclame. Dat bedrag deel je door het getal 200. Dit geeft het percentage dat de basisafzet afneemt door de reclame die je concurrenten gaan maken. Net als bij de factor eigen reclame, moet je dit percentage omzetten in een vermenigvuldigingsfactor, dus het getal waarmee je de basisafzet moet vermenigvuldigen. Dit getal moet je afronden op 2 cijfers achter de komma. Voorbeeld: Als je schat dat de concurrenten een reclamebudget vaststellen van gemiddeld € 1200, dan is de invloed daarvan: $\text{€ } 1200 / 200 \times 1\%$ op de basisafzet. De factor reclame concurrenten is dan: $(100\% - 6\%) / 100\% = 0.94$.

De totale invloed van de reclame

De totale invloed van de reclame is te berekenen door de twee afgeronde reclamefactoren met elkaar te vermenigvuldigen. De totale invloed van de reclame kan echter nooit groter zijn dan 30%.

Voorbeeld: Als de factor eigen reclame gelijk is aan 1,08 en de factor reclame concurrenten is gelijk aan 0,96 dan is de factor die de totale invloed van de reclame weergeeft gelijk aan: $1,08 \times 0,96 = 1,0368$. Ook deze factor moet je afronden op 2 cijfers achter de komma. Dus die wordt dan 1.04.

5. De break-evenanalyse

Berekening break-evenafzet

De berekening van de break-evenafzet verloopt door de constante kosten bij elkaar op te tellen en te delen door de contributiemarge per eenheid product. De constante kosten bestaan uit alle kosten die niet afhankelijk zijn van de afzet, zoals de onderhoudskosten voor het magazijn. Dat zijn over het algemeen bedragen die per kwartaal zijn vastgesteld. Maar de magazijnkosten vallen er ook onder. Die zijn een bedrag per eenheid in magazijn en de omvang hangt af van de eenheden die aan het begin van het kwartaal in magazijn waren. Ze kunnen dus wel variëren van kwartaal tot kwartaal, maar de omvang hangt niet af van de afzet. Dus behoren ze tot de constante kosten. De contributiemarge per eenheid product bestaat uit de verkoopprijs minus de inkoopprijs en minus de variabele kosten per eenheid. Die variabele kosten per eenheid bestaan uit de inkoopkosten per stuk, de algemene kosten per stuk, het imagobudget per stuk en de overige verkoopkosten per stuk.

Je deelt dus *euro's per periode* door *euro's per stuk*. Het resultaat is *stuks per periode*. De break-evenafzet is het aantal stuks dat een ondernemer in een periode moet verkopen om alle kosten te dekken. Als de breuk leidt tot een gebroken getal, moet je het aantal naar boven afronden. Dus de uitkomst 408,1 producten per periode leidt tot een break-evenafzet van 409 om te zorgen dat alle kosten zijn afgedekt. De formule luidt dus: constante kosten / (verkoopprijs - inkoopprijs - variabele kosten per stuk).

Berekening break-evenomzet

De break-evenomzet is te berekenen vanuit de break-evenafzet. Zij is gelijk aan de break-evenafzet maal de verkoopprijs.

6. Schatting marktaandeel

Schatting marktaandeel (globaal)

De schatting van het gemiddelde marktaandeel is een vrij complexe berekening, daarom kun je ook volstaan met een redelijke schatting. Als basis neem je het marktaandeel dat jullie zouden halen als iedereen dezelfde prijs had. Dus als er 5 teams zijn dan is jullie marktaandeel in eerste instantie (100% / 5 teams) = 20% per team. Als jullie prijs bijvoorbeeld 10% hoger is dan de gemiddelde prijs die jullie verwachten van je concurrenten dan is jullie marktaandeel 10% lager dan dit marktaandeel. Dus als jullie prijs € 77 is en jullie schatten de gemiddelde prijs van de 4 concurrenten op € 70, dan is jullie marktaandeel naar schatting: 20% minus (10% van 20% =) 2%. Dus dat is dan 18%. Daarna moeten jullie nog even kijken naar het reclamebudget dat jullie verwachten bij jullie concurrenten. Als jullie de helft uitgeven van wat zij uitgeven, neutraliseren de uitgaven elkaar. Dat streep je dus eerst tegen elkaar weg. Voor elke € 100 extra neemt jullie afzet met 1% sneller toe en jullie marktaandeel dus (1% / aantal concurrenten). Bij vier concurrenten neemt jullie marktaandeel dus met 0,25% toe volgens deze schatting.

Schatting marktaandeel (nauwkeurig)

Om een nauwkeurige schatting te maken van het marktaandeel moeten jullie je verplaatsen in de gedachten van een concurrent die handelt volgens jullie verwachtingen. Hij hanteert als prijs de verwachte gemiddelde prijs van de concurrenten en als reclamebudget het gemiddelde reclamebudget dat jullie verwachten voor jullie concurrenten. Je moet nu eerst uitrekenen wat voor die concurrent de factor verkoopprijs is en wat de factor reclame samen. De factor imagobudget mag je verwaarlozen. Eerst een voorbeeld. Stel er zijn drie partijen en jullie hanteren een prijs van € 80 en jullie verwachten dat jullie concurrenten gemiddeld € 60 als prijs vragen, dan is jullie eigen factor verkoopprijs $((€ 60 - € 80) / € 60) + 1 = 0,67$. Maar de gemiddelde prijs waar die denkbeeldige concurrent van uit moet gaan is: $(€ 80,- + € 60,-) / 2 = € 70,-$ per stuk. De factor verkoopprijs van die denkbeeldige concurrent is dus $((€ 70 - € 60) / € 70) + 1 = 1,14$. Die denkbeeldige concurrent krijgt dus een andere factor verkoopprijs dan jullie zelf. De schatting van de gemiddelde afzet van die concurrent is dan de basisafzet bij de gemiddelde prijs van de concurrenten maal hun factor verkoopprijs, maal de factor seizoensontwikkeling maal hun factor-reclame-samen. Met die afzet kun je de omvang van de totale markt uitrekenen en vervolgens jullie eigen marktaandeel.

De factor-reclame-samen pakt voor de concurrent ook iets anders uit. Ook nu is er een verwisseling van de rol. Het gemiddelde budget dat jullie verwachten voor jullie concurrenten is het budget voor de denkbeeldige concurrent en moet gedeeld worden door de parameter eigen reclame.

Vervolgens moet je voor de denkbeeldige concurrent uitrekenen wat het gemiddelde reclamebudget van zijn concurrenten is: (jullie eigen budget plus (aantal concurrenten -1) x gemiddeld bedrag concurrenten) / aantal concurrenten. Daarna deel je dit gemiddelde door de parameter reclame concurrenten.

7. De berekening van de bedrijfskosten

De bedrijfskosten bestaan uit afzonderlijke posten

De berekening van de bedrijfskosten valt uiteen in drie onderdelen.

Bedrijfskosten = inkoopkosten + algemene kosten + verkoopkosten

Inkoopkosten = afzet x inkoopkosten per stuk

Algemene kosten = magazijnkosten + overige algemene kosten

Verkoopkosten = variabele verkoopkosten + vaste verkoopkosten

De *algemene kosten* kunnen weer verder uitgesplitst worden in vaste en variabele algemene kosten. De *informatiekosten* vallen onder de vaste verkoopkosten.

De berekening van de inkoopkosten

De inkoopkosten bestaan in dit programma uitsluitend uit directe inkoopkosten die ook nog eens variabel zijn. Op de Getallenlijst kun je zien welk bedrag aan inkoopkosten uit per verkochte eenheid berekend wordt. Let er wel op dat inkoopkosten in eerste instantie ontstaan bij de inkoop, maar dat zij pas bij de verkoop verrekend worden.

Kwantumbonus bij inkoop

De leverancier keert een kwantumbonus uit over de ingekochte goederen als jullie meer dan 1500 stuks in een kwartaal bestellen. De bonus is € 2 per stuk. Het maximumbedrag van de kwantumbonus is € 2 * 4000 per kwartaal. De kwantumbonus valt onder het incidentele resultaat en komt binnen via de spaarrekening.

De berekening van de magazijnkosten

De magazijnkosten bestaan uit drie onderdelen: de huur van het pand, de vaste onderhoudskosten per kwartaal en de kosten voor de opslag van de producten. Deze bereken je door de voorraad aan het begin van een kwartaal te vermenigvuldigen met de opslagkosten per eenheid product. Dit betekent dat er voor het gemak van uit gegaan wordt dat alle goederen op het eind van het kwartaal het magazijn ingaan of uitgaan. In de praktijk zal dat meer gespreid zijn door de tijd heen, maar dat maakt de berekeningen onnodig ingewikkeld. Als je een gebouw koopt, vervalt de maandelijkse huur van het pand. Daarvoor in de plaats komt een bedrag aan afschrijvingskosten op het pand. De gegevens om de afschrijvingskosten te berekenen, zijn te vinden in de *Getallenlijst*.

8. Het opstellen van de Resultaten Rekening

De berekening van de brutowinst en nettowinst

De berekening van de brutowinst in een handelsonderneming luidt als volgt:

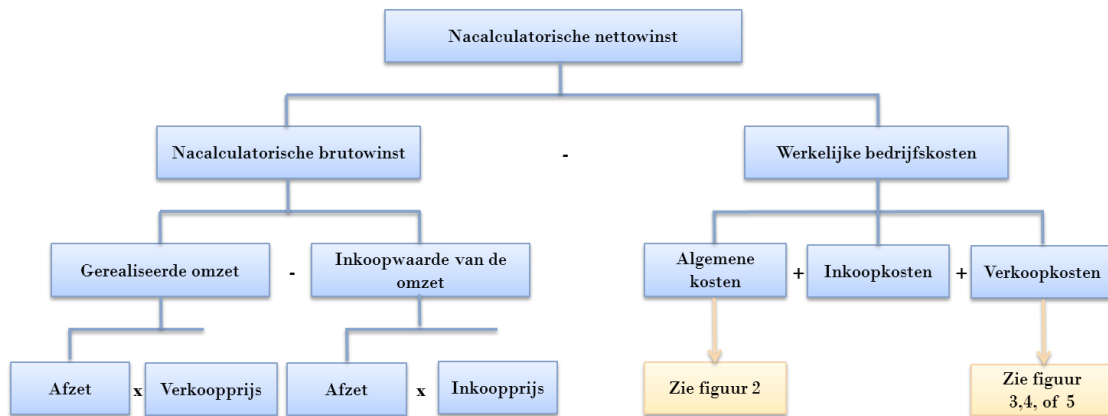
Brutowinst = omzet - inkoopwaarde afzet

Omzet = afzet x verkoopprijs

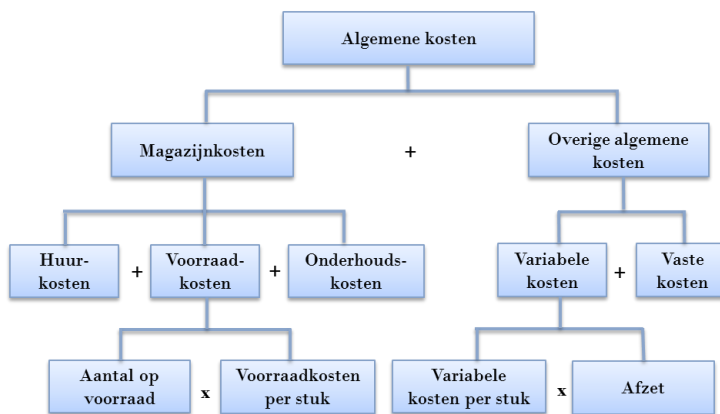
Inkoopwaarde afzet = afzet x inkoopprijs.

Nettowinst = brutowinst - bedrijfskosten.

Appendix Rekenschema's



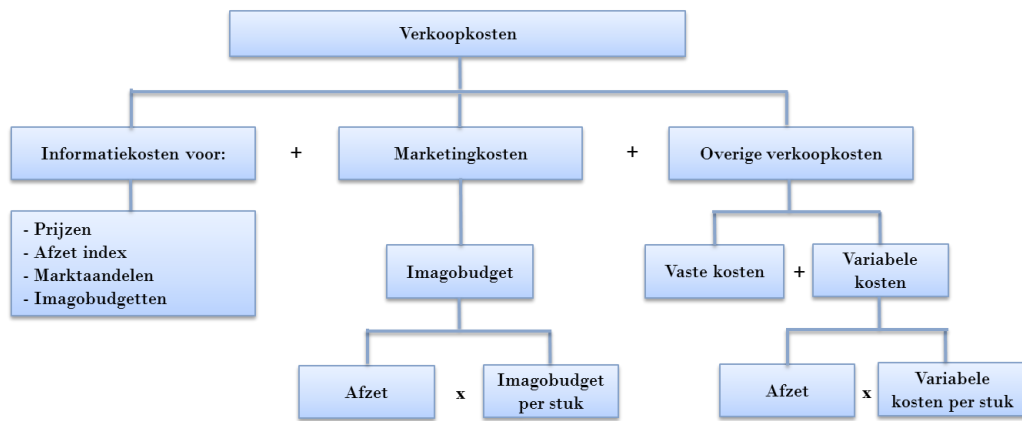
Figuur 1: berekening nettowinst



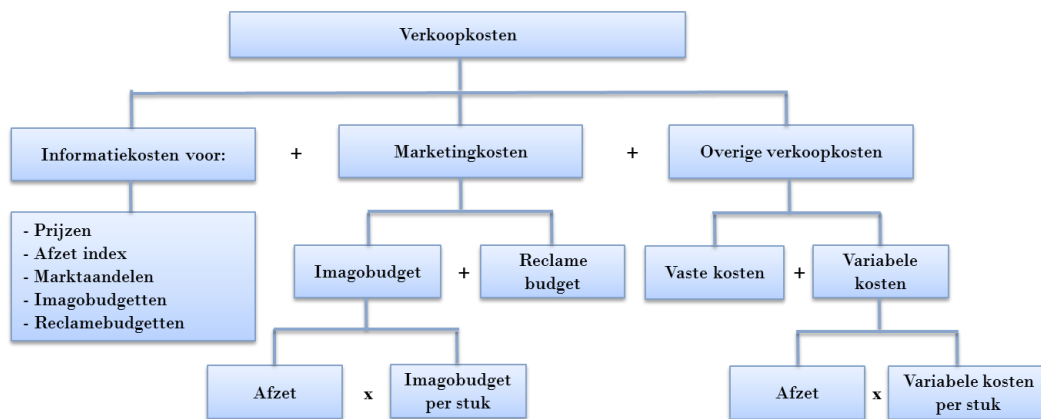
Figuur 2: berekening algemene kosten



Figuur 3: berekening verkoopkosten in fase 1



Figuur 4: berekening verkoopkosten in fase 2



Figuur 5: berekening verkoopkosten in fase 3