|  |
| --- |
| Bedrijfseconomie bij Vakexpert Agrarisch Loonwerk |
| theoriEboek |
|  |

E. van Erp

6-5-2019

# Voorwoord

Bij het schrijven van deze bundel heb ik geprobeerd voorbeelden uit de praktijk te gebruiken om de stof toegankelijker te maken. Dank gaat uit naar Toon van de Wetering waarmee ik samen de eerste versie heb geschreven en veel heb kunnen sparren. Hopelijk wordt de soms taaie economiestof door de voorbeelden uit de sector malser.

Veel lees- en leerplezier,

Elon van Erp – Helicon Boxtel

Inhoud

[Voorwoord 1](#_Toc9328892)

[Inleiding 4](#_Toc9328893)

[1. Boekhouding 5](#_Toc9328894)

[2. Balans 8](#_Toc9328895)

[2.1 Investering 8](#_Toc9328896)

[2.2 Financiering 9](#_Toc9328897)

[3. Exploitatierekening 11](#_Toc9328898)

[3.1 Opbrengsten 11](#_Toc9328899)

[3.2 Kosten 11](#_Toc9328900)

[3.3 Resultaat 12](#_Toc9328901)

[3.4 Afschrijving 15](#_Toc9328902)

[4. Kengetallen 17](#_Toc9328903)

[4.1 Financiële analyse 17](#_Toc9328904)

[4.2 Liquiditeit 18](#_Toc9328905)

[4.3 Solvabiliteit 20](#_Toc9328906)

[4.4 Rentabiliteit 21](#_Toc9328907)

[4.5 Cash Flow 22](#_Toc9328908)

[5. SWOT 22](#_Toc9328909)

[5.1 Marktanalyse 22](#_Toc9328910)

[5.1.1 Kennis van de branche 23](#_Toc9328911)

[5.1.2 Omgevingsanalyse 23](#_Toc9328912)

[5.1.3 Doelgroepenanalyse 24](#_Toc9328913)

[5.1.4 Marketingmix 24](#_Toc9328914)

[5.1.5 Concurrentieanalyse 26](#_Toc9328915)

[5.2 SWOT-analyse 26](#_Toc9328916)

[6. Slot 28](#_Toc9328917)

[7. Bijlage 1: Formules 29](#_Toc9328918)

# Inleiding

Beste leerling,

Dit is het theorieboek bij het onderdeel bedrijfseconomie van de opleiding vakexpert agrarisch loonwerk. Je wordt ondersteund om een agrarisch loonbedrijf goed te kunnen analyseren. Je leert begrippen die handig zijn om een grondige analyse van een loonbedrijf te kunnen maken, je moet die ook aan een bedrijf kunnen presenteren.

Deze module bestaat uit drie onderdelen, de balans, de exploitatierekening en kengetallen, daarmee leer je om door een economische bril naar het loonbedrijf te kijken.

Na het doorwerken van deze bundel ken je de meeste begrippen zodat je zelf met bedrijfsgegevens aan de slag kunt.

Begin!

# Boekhouding

**Inleiding**

Op basis van de financiële gegevens en de inventarisatie van de bezittingen maakt

*jaarrekening* een bedrijf aan het eind van het (boek)jaar een *jaarrekening*, De jaarrekening is nodig voor de belastingaangifte.

De jaarrekening omvat:

– de balans: een overzicht van de bezittingen en de schulden van het bedrijf;

– de exploitatierekening, ook wel resultatenrekening of winst- en verliesrekening genoemd.

**De Balans**

Fig. 1.1 De Balans



In bovenstaande figuur zie je een voorbeeldbalans van een loonwerker. De balans is altijd in evenwicht. Aan de linkerkant (debetkant) van de balans staat welke bezittingen (activa) de ondernemer of loonwerker heeft en aan de rechterkant (creditkant) staat vermeld hoe de loonwerker aan het geld komt (passiva).

De balans is altijd op dezelfde manier opgebouwd. De verschillende bezittingen en schulden staan steeds in dezelfde volgorde op de balans.

***Bezittingen (activa)***

De bezittingen worden in drie groepen verdeeld.

*Vaste activa* – *Vaste activa*: de duurzame productiemiddelen. Dit zijn middelen die meerdere productieprocessen meegaan of langer dan een jaar gebruikt worden. Voorbeelden zijn: grond, gebouwen, machines, werktuigen en inventaris.

*Vlottende activa* – *Vlottende activa*: de vlottende productiemiddelen. Dit zijn middelen die slechts één productieproces meegaan of die in één keer verbruikt worden. Voorbeelden zijn: de voorraden (brandstof, perstouw, zaaizaad) en de debiteuren.

*Liquide middelen* – *Liquide middelen*: de geldmiddelen. Dit zijn de tegoeden uit de kas (contant geld) en/of de saldo’s op de bank.

***Schulden (passiva)***

Het totale vermogen wordt onderverdeeld in ‘eigen vermogen’ en ‘vreemd vermogen’. Het vreemd vermogen wordt weer onderverdeeld in twee groepen.

*Eigen vermogen* Het eigen vermogen wordt gebruikt voor de financiering van bedrijfsmiddelen. Het eigen vermogen is het vermogen wat de eigenaar in het bedrijf heeft gestort of in de loop van de jaren heeft verdiend met het bedrijf, het kunnen meerdere eigenaars zijn. Het eigen vermogen kan ook dalen als er verlies is gemaakt of als de eigenaar meer uit het bedrijf heeft opgenomen dan de winst. Het eigen vermogen is het vermogen wat in het bedrijf zit, maar van de eigenaar is. Dat is de reden waarom het eigen vermogen bij de schulden staat, het eigen vermogen is een schuld van het bedrijf aan de eigenaar(s), hoe hoger het eigen vermogen, hoe beter.

*Lang vreemd vermogen* – Vreemd vermogen op lange termijn: dit is geld dat geleend is en dat door het bedrijf meer dan één jaar gebruikt kan worden. Dit geld hoeft niet binnen het jaar terugbetaald te worden. Voorbeelden van vreemd vermogen op lange termijn zijn hypotheekleningen, bankleningen, familieleningen en leasing.

*Kort vreemd vermogen* – Vreemd vermogen op korte termijn: dit is geld dat geleend is en dat het bedrijf minder dan één jaar mag gebruiken. Dit geld moet dus binnen een jaar terugbetaald worden. Voorbeelden van vreemd vermogen op korte termijn zijn: het rekening courant krediet, de rekeningen bij leveranciers (crediteuren), de belastingdienst of schulden aan het personeel (denk aan opgebouwd vakantiegeld)

**De exploitatierekening**

Een exploitatierekening, ook wel winst- en verliesrekening of resultatenrekening genoemd, is een overzicht van de opbrengsten en de kosten over een vaste periode, meestal een jaar. In figuur 1.2 staat een voorbeeld van een exploitatierekening. Elke exploitatierekening begint met de opbrengsten waarna alle kosten inzichtelijk gemaakt worden. Elk bedrijf is vrij om de kosten zo precies mogelijk weer te geven. Hoe preciezer, hoe meer werk, maar dan kan je natuurlijk wel een betere analyse maken. Er staan een aantal nieuwe begrippen in die in hoofdstuk 4 verder uitgelegd worden.

*Nettowinst* Het verschil tussen de totale opbrengsten en de totale kosten noem je de nettowinst of fiscale bedrijfswinst.

Als je van een bedrijf de exploitatierekening van meerdere jaren met elkaar vergelijkt, kun je achterhalen waar zich mogelijk problemen (gaan) voordoen. Bij veel loonbedrijven stijgen de arbeids- en machinekosten sterker dan de opbrengsten.

Fig 1.2 Exploitatierekening

Er wordt bij de exploitatierekening van loonwerkers vaak gesproken over brutomarge

*brutomarge loonwerk* Dat houdt in dat je de aankoop van hulpstoffen en het werk door derden uit de

exploitatierekening haalt, waardoor je kunt zien wat het loonwerk werkelijk oplevert voor het bedrijf.

# Balans

**Inleiding**

Eén van de twee onderdelen van de jaarrekening is de balans. De balans van een bedrijf geeft aan waarin het geld geïnvesteerd is (activa) en wat de bron is van het vermogen om dit te financieren (passiva). Zoals bij alle economische balansen, moet ook deze altijd in evenwicht zijn. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat er allemaal opgenomen moet worden aan beide zijden van de balans

## 2.1 Investering

Aan de activazijde staan alle bezittingen (activa) van een bedrijf. Om een duidelijk beeld te krijgen maken we onderscheid tussen verschillende soorten activa.

*Vaste activa* De vaste activa. Dit zijn productiemiddelen die duurzaam bestemd zijn om de onderneming te dienen en waarover risico wordt gelopen. Duurzaam wil zeggen dat het productiemiddel langer dan één productieproces moet meegaan. En het risico wat wordt gelopen wil zeggen dat de waardeveranderingen ten laste komen van de onderneming.

Voorbeelden van vaste activa zijn bedrijfsgebouwen en –terreinen, machines, auto’s, computers en inventaris.

*Immateriële vaste activa*Een aparte categorie van bezittingen zijn de niet-materiële bezittingen, bezittingen die je niet fysiek hebt. Voorbeelden zijn fosfaatrechten, productierechten, software of goodwill. Goodwill geeft een beeld van de waarde bovenop de activa, die in de loop van de tijd gecreëerd is door het krijgen van een goed imago en een klantenbestand. Goodwill is alleen van toepassing bij de overname van een bedrijf. Deze hebben wel een waarde, moeten dus terugkomen op de balans en er kan ook over worden afgeschreven.

*Vlottende activa*De vlottende activa. Dit zijn productiemiddelen die in minder dan een jaar omgezet worden (of kunnen worden) in geld. Voorbeelden van vlottende activa zijn voorraden en debiteuren.

*Debiteuren* Debiteuren zijn klanten die een factuur hebben gekregen, maar deze nog niet betaald hebben.

Geld wat in de kas zit of op de bank staat (de zogenoemde liquide middelen) hoeft uiteraard niet meer in geld omgezet te worden omdat het al geld is. Meestal worden deze onder de vlottende activa ingedeeld, maar het komt ook voor dat de liquide middelen als aparte categorie op de balans staat.

Fig. 2.1 Investeringskant van de balans van een loonwerker



## 2.2 Financiering

Er zijn verschillende manieren om de bezittingen van paragraaf 2.1 te financieren. Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie verschillende soorten financiering (passiva).

*Eigen vermogen* Dit is het saldo van alle activa min de schulden. Als het bedrijf alle bezittingen verkoopt tegen de balanswaarde en vervolgens de schulden aflost blijft het eigen vermogen over. Dat is het geld wat van de eigenaars van de onderneming is. Dit bestaat uit geld wat in het begin van de onderneming geïnvesteerd is of in de loop van de jaren verdiend is en in het bedrijf gebleven is.

*Achtergestelde lening* Als bekenden geld beschikbaar stellen voor jouw onderneming kan je afspreken dat dit achtergesteld vermogen is. Dit heet achtergesteld omdat bij een faillissement de verstrekker van de achtergestelde lening als laatste in de rij staat om het geld terug te krijgen. Bij de beoordeling door een bank of er een lening gegeven kan worden kan dit helpen het risico voor de bank te verkleinen en dus de lening of het rentepercentage gunstig uit te laten vallen. Bij deze beoordeling ziet de bank de achtergestelde lening als onderdeel van het eigen vermogen.

*Lang vreemd vermogen* Wanneer tussen geldgever en geldnemer is afgesproken dat de geldnemer langer dan één jaar over het vermogen mag beschikken is er sprake van lang vreemd vermogen.

Voorbeelden van lang vreemd vermogen zijn een hypotheeklening en een banklening van meer dan één jaar. Het verschil zit in de zekerheid (onderpand), looptijd en risico (en daarmee het rentepercentage)

*Kort vreemd vermogen* Kort vreemd vermogen wil zeggen dat de schulden snel afbetaald moeten worden (bijvoorbeeld schuld bij leveranciers, personeel of de belastingdienst). Of dat het slim is om dit snel af te lossen (zoals bij rekening courant krediet).

.

Fig. 3.2 Financieringsbalans loonbedrijf



# Exploitatierekening

**Inleiding**

In hoofdstuk 1 en 2 is een inleiding gegeven op de exploitatierekening. Een exploitatierekening wordt gemaakt om een goed overzicht te geven van alle opbrengsten en kosten van een bedrijf.

*resultatenrekening* Vaak wordt voor de term exploitatierekening ook resultatenrekening of verlies-

*verlies – en winstrekening*en winstrekening gebruikt. Dat gaat telkens over hetzelfde overzicht.

Omdat een ondernemer zo precies mogelijk wilt weten waar zijn geld verdiend wordt en waar hij zijn geld aan uitgegeven heeft probeert hij zijn opbrengsten en kosten zo precies mogelijk uit te splitsen. In de volgende twee paragrafen wordt uitgelegd hoe loonwerkers hun opbrengsten en kosten indelen. Of het ook daadwerkelijk iets opgeleverd heeft wordt in paragraaf 4.3 uitgelegd

## 3.1 Opbrengsten

Er moet geld verdiend worden in een loonbedrijf. Dat gebeurt voornamelijk met werken voor de klant. Het totaalbedrag dat een bedrijf in rekening brengt bij klanten wordt in een (boek)jaar is de omzet. De berekening hiervan is prijs x

*Omzet* verkochte hoeveelheid. Als een loonwerker zichzelf per jaar 2000 uur met een tractor laat inhuren en hij vraagt daar €80,- per uur voor dan is de omzet €80,- x 2000 = €160.000,-.

Bij de meeste loonbedrijven is de omzetberekening niet zo eenvoudig omdat er veel verschillende werkzaamheden zijn. Zie ook figuur 2.1 uit hoofdstuk 2. Naast de werkzaamheden verkoopt een loonwerker meestal ook producten. Denk aan zaaizaad, gewasbeschermingsmiddelen of plastic.

*Rentebaten*Om bedrijven goed met elkaar te kunnen vergelijken worden de opbrengsten (baten) en ook de kosten (lasten) van het (uit)lenen van geld apart op de exploitatierekening gezet. Als jij veel geld op de bank hebt staan heb je daar profijt van, maar omdat dit niet is verdiend met loonwerk wordt dit apart op de exploitatierekening gezet.

*Incidentele baten*Er zijn nog meer opbrengsten die niet tot de omzet gerekend worden. Dit is het geval als de opbrengsten eenmalig zijn (incidenteel). Voorbeelden zijn het verkopen van een machine of als er een eenmalige subsidie wordt ontvangen.

*Opbrengsten nevenbedrijf*Als loonbedrijf wil je weten wat je met je kernactiviteit verdient, de opbrengsten uit het loonwerk komen terug in de omzet. De meeste bedrijven hebben daarnaast opbrengsten die niet direct met het loonwerk te maken hebben. Bijvoorbeeld als het loonbedrijf er een kleine akkerbouwtak bij heeft of als het bedrijf ook grond verkoopt.

## 3.2 Kosten

Om omzet te kunnen maken moeten er kosten gemaakt worden. Denk aan de kosten voor het personeel of de kosten die de machines met zich mee brengen. Ook hier geldt weer: hoe verder je de kosten uitsplitst hoe beter het beeld is van de onderneming. We maken een onderscheid tussen directe en indirecte kosten. Er zijn meerdere onderscheiden te maken, maar omdat bij de indeling van een exploitatierekening van deze onderverdeling wordt uitgegaan, gebruiken we die.

*Directe kosten*Kosten die direct met de omzet te maken hebben noemen we directe kosten. Omdat de meeste kosten van loonwerkers voor meerdere doelen ingezet worden (bijvoorbeeld tractoren of personeel) maken we bij loonwerkers maar van twee soorten directe kosten gebruik. Ten eerste zijn dat de inkoopkosten van de verkochte voorraad. Hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan de inkoop van zaaizaad of gewasbeschermingsmiddelen. En als tweede het werk door derden. Dit komt bijvoorbeeld voor als een loonbedrijf een ander loonbedrijf vraagt om mee te helpen. Omdat zzp’ers onder de personeelskosten vallen, behoren die niet tot de post werk door derden.

*Indirecte kosten*Alle andere kosten vallen onder indirecte kosten. Deze worden weer opgesplitst in

*Bedrijfskosten* kosten die echt met de bedrijfsvoering te maken hebben (bedrijfskosten) en overige indirecte kosten (rente- en incidentele lasten). Bij loonwerkers worden er over het algemeen 6 verschillende bedrijfskosten onderscheiden, te weten: arbeidskosten, huisvestingskosten, machinekosten, autokosten, afschrijvingskosten en algemene kosten. Deze kosten worden ook weer verder uitgesplitst. Zo kun je bij machinekosten bijvoorbeeld denken aan het onderhoudskosten, dieselkosten en verzekeringskosten.

*Rentelasten*De kosten van het lenen van geld worden net als de baten apart op de exploitatierekening gezet. Omdat je wilt weten hoe goed dit bedrijf is in loonwerken. Hoe de onderneming dan aan het geld is gekomen maakt hiervoor niet uit. Uiteraard moet de rente wel betaald worden, daarom staat deze post wel op de exploitatierekening, maar apart.

*Incidentele lasten* Af en toe heeft een loonbedrijf kosten die onverwacht en eenmalig zijn. Omdat deze geen invloed hebben op het bedrijf, maar wel de winst drukken worden deze kosten apart opgenomen. Bijvoorbeeld boetes, productaansprakelijkheid of kosten voor een advocaat.

## 3.3 Resultaat

Nu we alle soorten opbrengsten en kosten besproken hebben kan het overzicht gemaakt worden. De opbouw is bij elk bedrijf hetzelfde, de inhoud, de kostenindeling en de getallen uiteraard niet. Veel begrippen in de resultatenrekening lijken op elkaar. Het is dus belangrijk om onderstaand schema goed in je hoofd te hebben als je het over het resultaat van een loonbedrijf hebt

**Fig. 3.1 overzicht resultatenrekening**

De omzet en de directe kosten hebben we in de vorige twee paragrafen besproken. Als je die van elkaar afhaalt spreek je van de brutomarge Omdat in

*Bruto Marge*het loonwerk relatief weinig directe kosten zijn, is de brutomarge een veelgebruikt begrip. In veel resultatenrekeningen worden de bedrijfskosten ook uitgedrukt in een percentage van de bruto marge. Dat maakt vergelijken met andere bedrijven of andere jaren veel makkelijker.

*Bedrijfsresultaat* Haal je de bedrijfskosten van de brutomarge af, blijft het bedrijfsresultaat over. Dit kan gezien worden als het resultaat van de hoofdwerkzaamheden van het bedrijf. Wat hier dus nog niet wordt meegenomen zijn alle kosten en opbrengsten omtrent de financiering. En het resultaat van eventuele nevenactiviteiten en incidentele baten en lasten.

*Resultaat loonbedrijf*Neem je de kosten en opbrengsten van de financiering wel mee dan spreek je over het resultaat loonbedrijf.

*Ondernemersresultaat*Worden er naast het loonbedrijf ook nog andere activiteiten ontplooid of zijn er incidentele kosten en opbrengsten, dan moeten die voor het inkomen van de ondernemer wel meegenomen worden. Dat is het ondernemersresultaat. Bij veel loonbedrijven is het resultaat loonbedrijf gelijk aan het ondernemersresultaat, of zijn er maar hele kleine verschillen.





## 3.4 Afschrijving

Duurzame bedrijfsmiddelen worden in de loop van de tijd minder waard. Deze waardevermindering noemen we afschrijving. Omdat je als bedrijf nieuwe productiemiddelen wil kopen in de toekomst moet je de afschrijvingskosten dus wel in je tarief verwerken zodat je genoeg opbrengsten hebt om je lening af te lossen of geld opzij te zetten om in de toekomst een nieuwe machine te financieren. Afschrijven kan op verschillende manieren. Dat wordt in deze paragraaf uitgelegd.

*Technische levensduur* Wanneer je een productiemiddel gaat vervangen weet je niet van tevoren. Je kunt wachten tot het helemaal niets meer waard is of al eerder voor vervanging zorgen. Als een bedrijfsmiddel helemaal niets meer waard is omdat het kapot is, versleten of te oud zeggen we dat het aan het einde van zijn technische levensduur is.

*Economische levensduur* In de praktijk vervang je productiemiddelen eerder, en dat is als ze economisch niet meer rendabel zijn. Dit kan zijn omdat er nieuwere modellen op de markt zijn of de onderhoudskosten te hoog worden. Als productiemiddelen economisch niet meer rendabel zijn betekent dat het einde van de economische levensduur is bereikt. De economische levensduur kan niet langer zijn dan de technische levensduur.

*Lineair afschrijven* De belastingdienst schrijft voor dat de *afschrijving* wordt berekend over de *aanschafswaarde*. De aanschafwaarde van een machines is € 80.000,- . De *restwaarde* wordt geschat op € 8.000,- (10% van de aanschafwaarde). De gemiddelde economische levensduur wordt geschat op vijf jaar. De afschrijving is dan € 14.400,- per jaar. De berekening is als volgt.

En in woorden is dat:

Bovenstaande is een voorbeeld van lineair afschrijven. De afschrijving is dan ieder jaar hetzelfde. In de praktijk wordt op een andere manier dezelfde jaarlijkse afschrijving bepaald, namelijk door een vast percentage van de aanschafwaarde gebruikt om de jaarlijkse afschrijving te berekenen. Als dat bijvoorbeeld 20% is, zou je in het bovenstaande voorbeeld een jaarlijkse afschrijving van 20% van €80.000 = €16.000 krijgen.

*Degressief afschrijven* Bij sommige productiemiddelen is dat niet realistisch omdat ze net na aanschaf sneller waarde verliezen dan na een aantal jaar. Dit wordt degressief afschrijven genoemd. Voorbeeld van een bedrijfsauto met een aanschafwaarde van €30.000,- Het afschrijvingspercentage is bepaald op 25%. Degressief afschrijven geeft een betere waarde van het productiemiddel gedurende de levensduur. Uiteindelijk maakt het voor de totale afschrijving niet uit. Zie hiervoor ook de grafiek op de volgende pagina.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Jaar | Boekwaarde op 1 januari | Afschrijving |
| 0 | €30.000,- | €7.500,- |
| 1 | €22.500,- | €5.625,- |
| 2 | €16.875,- | €4.218,75 |
| 3 | €12.656,25 | €3.164,06 |
| 4 | €9.492,19 | €2.373,05 |

*Grafiek 3.1*

Lineair

Degressief

*Vervangingswaarde* In dit hoofdstuk wordt gebruik gemaakt van de aanschafwaarde van de machine. Dit moet ook van de belastingdienst. Bij het berekenen van een kostprijs of tarief wordt uitgegaan van de vervangingswaarde, je wil immers ook echt een nieuwe machine kunnen kopen en de waarde zal in de toekomst hoger liggen dan nu. Gemiddeld wordt er gesteld dat de prijs van productiemiddelen jaarlijks met 2% stijgt.

*Regelgeving* Omdat afschrijvingen wel kosten zijn, maar het geld in het bedrijf blijft, probeert een ondernemer de winst te drukken door veel af te schrijven.Het zou dan voordelig zijn om in een jaar dat er veel winst gemaakt is veel af te schrijven (dan hoef je immers minder belasting te betalen) en in jaren van verlies weinig of niets af te schrijven. Om dat te voorkomen zijn er een aantal regels. Het maximale afschrijvingspercentage is 20%, dat betekent een levensduur van 5 jaar. Daarnaast mag je een eenmaal gekozen (en verantwoord in de jaarrekening) afschrijvingspercentage niet veranderen als dat toevallig goed uitkomt.

Uitzondering 1: op grond mag niet afgeschreven worden omdat er verondersteld wordt dat de restwaarde niet lager ligt dan de aanschafwaarde.

Uitzondering 2: er zijn een aantal regelingen waarbij je wel mag variëren met de afschrijving. Dat zijn onder andere de willekeurige afschrijvingen voor startende ondernemers, de milieu-investeringsaftrek (MIA) en de vrije- of willekeurige afschrijving milieu-investeringen (VAMIL). Deze regelingen zijn er om het starten van een onderneming en het investeren in milieuvriendelijke productiemiddelen te stimuleren.

# Kengetallen

**Inleiding**

In de vorige hoofdstukken is de inhoud van de balans en de exploitatierekening aan bod gekomen, in dit hoofdstuk leer je om de gegevens te analyseren. Zo zie je snel hoe het bedrijf ervoor staat.

Dit doen we op twee manieren. We analyseren de financiële gegevens die in de vorige hoofdstukken besproken zijn met kengetallen. Daarnaast analyseren we de plek van een bedrijf in de markt door middel van een SWOT-analyse

*kengetallen* Kengetallen geven een verhouding aan van verschillende getallen uit de balans of exploitatierekening. Die getallen zeggen iets over het bedrijf en worden dus ook gebruikt om het bedrijf te vergelijken met voorgaande jaren of andere bedrijven. Banken kijken ook vaak naar kengetallen om te beoordelen of ze geld uitlenen.

De kengetallen die het meest gebruikt worden komen aan bod, dat zijn het werkkapitaal, de current ratio, de quick ratio, solvabiliteit, de rentabiliteit en de cashflow.

## 4.1 Financiële analyse

In het jaarverslag van een bedrijf wordt altijd een vergelijking gemaakt: hoe waren de cijfers vorig jaar, of vorige jaren? Wat zijn de cijfers nu? En welke conclusies trekt een ondernemer hieruit. Omdat ondernemers vooruit kijken wordt ook het

*Begroten* volgende jaar begroot. Begroten wil zeggen een (beargumenteerde) schatting maken van de te verwachten opbrengsten en kosten. In paragraaf 4.2 wordt het analyseren van de markt verder uitgelegd, het zijn namelijk niet alleen de eigen cijfers die iets zeggen over de toekomst, er spelen ook veel factoren van buitenaf mee. Trends in de markt, veranderingen bij de doelgroep, de omgeving van het bedrijf, concurrentie en regelgeving bijvoorbeeld.

In de tabel op de volgende pagina zie je een voorbeeld uit een jaarverslag. Het jaar van het verslag (2017) wordt vergeleken met het jaar ervoor. Om de vergelijking makkelijker te maken wordt er ook in percentages gerekend met de brutomarge loonwerk als uitgangspunt (=100%). Zo kun je niet alleen snel zien waar de verschillen zitten, maar kun je ook de cijfers vergelijken met een ander (groter) bedrijf of met het gemiddelde uit de sector. Branchevereniging Cumela verzamelt zo veel mogelijk gegevens om deze vergelijking goed te kunnen maken.

*Tabel 4.1*

## 4.2 Liquiditeit

De term liquide middelen (kas en bank) kennen we al. Liquiditeit gaat over het vermogen van een bedrijf om op tijd haar schulden te kunnen betalen. Dit gaat natuurlijk het makkelijkst met liquide middelen, maar de meeste bedrijven hebben niet genoeg geld om dit direct te betalen, dus worden andere vlottende activa ook meegenomen in de vergelijking. Debiteuren betalen hopelijk ook op korte termijn en (een deel van) de voorraden worden verkocht.

Er moet geld verdiend worden in een loonbedrijf. Dat gebeurt voornamelijk met werken voor de klant. Het totaalbedrag dat verdiend wordt in een (boek)jaar is

*Liquide* Een bedrijf is liquide als een bedrijf de korte termijn schulden op korte op tijd kan betalen. Als dit niet kan is een bedrijf illiquide.

Om de liquiditeit van een bedrijf te bepalen kijken we naar hoeveel vermogen er voor langere termijn is aangetrokken (Eigen vermogen en Lang vreemd vermogen) en wat niet voor langere termijn vast zit in de onderneming (Vaste activa).

*Werkkapitaal* Het verschil tussen het lange vermogen en de vaste activa heet het werkkapitaal, Dit is een bedrag wat “over” is als alle korte termijn schulden zijn betaald.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| fig 4.1 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Debet** | **Balans loonwerker per 31-12-2017** | | | | **Credit** |
| Vaste Activa | |  |  |  |  |
| Gebouwen | | € 300.000 | Eigen vermogen | | € 378.000 |
| Grond |  | € 150.000 |  |  |  |
| Machines |  | € 600.000 | Lang vreemd vermogen | |  |
|  |  |  | Hypotheeklening | | € 260.000 |
| Vlottende activa | |  | Banklening 5 jaar | | € 450.000 |
| Voorraden | | € 50.000 |  |  |  |
| Debiteuren | | € 25.000 | Kort vreemd vermogen | |  |
| Liquide middelen | |  | Crediteuren | | € 35.000 |
| Bank |  | € 18.000 | Rekening courant krediet | | € 20.000 |
| Totaal |  | € 1.143.000 | Totaal |  | € 1.143.000 |

De formule bij het werkkapitaal is:

In het voorbeeld op de vorige bladzijde is dat €1.088.000 - €1.050.000 = €38.000

Is het werkkapitaal positief, dan is een bedrijf liquide

*Current Ratio* Een andere manier om naar de liquiditeit van een bedrijf te kijken is om de current ratio uit te rekenen. Ratio betekent dat het een verhouding tussen twee getallen is en in dit geval is het de verhouding tussen de vlottende activa en het kort vreemd vermogen. Vlottende activa kunnen namelijk redelijk snel in geld omgezet worden om de schulden te betalen. In formulevorm:

In dit voorbeeld is de current ratio 1,7 (reken dat na). Een current ratio van boven de 1,5 wordt als voldoende gezien. Hoe snel een bedrijf zijn voorraad verkoopt (omzetsnelheid) maakt wel uit voor de analyse van dit getal, bij een hoge omzetsnelheid kan de current ratio lager zijn dan als voorraad niet snel verkocht wordt.

*Quick Ratio* Er is ook een kengetal voor liquiditeit op de hele korte termijn en dat is de Quick Ratio. Bij de berekening hiervan worden de voorraden niet meegerekend omdat die eerst nog verkocht moeten worden en dat kost tijd en de meeste bedrijven hebben altijd een minimumvoorraad die nooit in geld omgezet wordt. De formule is:

In dit voorbeeld is de quick ratio 0,8. Een Quick ratio van 1 wordt gezien als gezond, maar als je voldoende omzetsnelheid hebt is iets eronder geen probleem.

*Balansliquiditeit* De current – en quick ratio zeggen iets over de balans en er wordt dan ook gesproken van balansliquiditeit. Omdat de balans een momentopname is en vaak al weer verouderd op het moment dat deze volledig is moet er voorzichtig met deze kengetallen omgegaan worden zeker omdat de vlottende activa en het kort vreemd vermogen vaak veranderen.

*Liquiditeitsoverzicht* Omdat de liquiditeit van een bedrijf snel verandert is het goed om een liquiditeitsoverzicht te maken. Zijn er periodes in het jaar waar de liquiditeit van het bedrijf gevaar loopt? Dit is in het loonwerk zeer van toepassing omdat er vaak veel betaalt moet worden voordat de rekening gestuurd kan worden. Denk aan personeelskosten en dieselkosten in de maisoogst. De rekening kan pas achteraf gestuurd worden en daarna natuurlijk pas betaald. Zo’n liquiditeitsoverzicht wordt ook vaak vooruit gemaakt, dan is het een liquiditeitsprognose. Dit om te zien of je in het komende jaar in de knel komt met het betalen van jouw rekeningen.

Als je dit ziet aankomen moet je kijken naar oplossingen. Je kunt een extra lening aangaan. Dat geeft geld, maar moet natuurlijk wel met rente afbetaald worden. Ook kun je jouw kredietlimiet verhogen, dat wil zeggen dat je meer rood kan staan bij de bank. Maar dat is een dure lening (10% op jaarbasis is niet vreemd). Een ondernemer moet problemen voor zien te zijn en daar creatief in zijn.

Als een ondernemer namelijk zelf zijn schulden niet kan betalen. De leveranciers of het personeel krijgt bijvoorbeeld te laat hun geld dan is er kans dat je niet meer hoeft aan te kloppen en dan stapelen de problemen zich op.

## 4.3 Solvabiliteit

*Solvabiliteit* Een ander kengetal wat uit de balans te berekenen is, is de solvabiliteit. Dat is de verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. We pakken de balans van 4.1 er even bij.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| fig 4.1 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Debet | Balans loonwerker per 31-12-2017 | | | | Credit |
| Vaste Activa | |  |  |  |  |
| Gebouwen | | € 300.000 | Eigen vermogen | | € 378.000 |
| Grond |  | € 150.000 |  |  |  |
| Machines |  | € 600.000 | Lang vreemd vermogen | |  |
|  |  |  | Hypotheeklening | | € 260.000 |
|  |  |  | Banklening 5 jaar | | € 450.000 |
| Vlottende activa | |  |  | |  |
| Voorraden | | € 50.000 |  |  |  |
| Debiteuren | | € 25.000 | Kort vreemd vermogen | |  |
| Liquide middelen | |  | Crediteuren | | € 35.000 |
| Bank |  | € 18.000 | Rekening courant krediet | | € 20.000 |
| Totaal |  | € 1.143.000 | Totaal |  | € 1.143.000 |

De formule voor de solvabiliteit is:

In het voorbeeld is de solvabiliteit 33,1% Dat wil zeggen dat 33,1% van al het aangetrokken vermogen uit eigen middelen bestaat. De vuistregel is dat 30% voldoende is. Wanneer wordt er vooral naar de solvabiliteit gekeken? Dat is bij de beoordeling van een bank of er een lening aangegaan kan worden en tegen welke rente. Hoe hoger de solvabiliteit, hoe minder risico de bank loopt.

Belangrijk is ook dat het eigen vermogen meegroeit met het bedrijf. Stel dit bedrijf wil investeren in een tractor van €150.000 en kan daarvoor bij de dealer €150.000 lenen. Dan verandert de balans zoals hieronder. Opnieuw berekenen van de solvabiliteit geeft een solvabiliteit van 29,2%.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| fig 4.2 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Debet | Balans loonwerker per 31-12-2017 | | | | Credit |
| Vaste Activa | |  |  |  |  |
| Gebouwen | | € 300.000 | Eigen vermogen | | € 378.000 |
| Grond |  | € 150.000 |  |  |  |
| Machines |  | € 750.000 | Lang vreemd vermogen | |  |
|  |  |  | Hypotheeklening | | € 260.000 |
|  |  |  | Banklening 5 jaar | | € 450.000 |
| Vlottende activa | |  | Lening dealer | | € 150.000 |
| Voorraden | | € 50.000 |  |  |  |
| Debiteuren | | € 25.000 | Kort vreemd vermogen | |  |
| Liquide middelen | |  | Crediteuren | | € 35.000 |
| Bank |  | € 18.000 | Rekening courant krediet | | € 20.000 |
| Totaal |  | € 1.253.000 | Totaal |  | € 1.293.000 |

## 4.4 Rentabiliteit

Een bedrijf moet, in ieder geval op de lange termijn, wat opleveren. Er is vermogen aangetrokken (eigen en vreemd vermogen), dat is geïnvesteerd in bedrijfsmiddelen en daar worden producten of diensten mee geproduceerd die verkocht zijn. Een ondernemer wil dat die investeringen iets opleveren om uit te kunnen breiden, risico op te kunnen vangen of als winst uit te keren. Daarom is het goed om te kijken naar het resultaat van een onderneming in verhouding tot het vermogen wat er geïnvesteerd is.

*Rentabiliteit totale vermogen:* Om te kijken wat het vermogen oplevert wordt de balans vergeleken met de exploitatierekening. Preciezer: het gemiddelde totale vermogen van een bepaald jaar wordt vergeleken met het bedrijfsresultaat.

Let op dat er uitgegaan wordt van het bedrijfsresultaat, dat wil zeggen dat het saldo van rentebaten en -lasten nog niet meegerekend zijn. Dit is een getal waarop de bank bepaalt of er voldoende rendement wordt behaald om een lening te verstrekken.

*Rentabiliteit eigen vermogen* Ook voor jezelf is het verstandig om te kijken of het geld wat in het bedrijf zit voldoende oplevert. Een winst van €50.000 lijkt mooi, maar zegt pas echt iets als er meer bekend is over het bedrijf. (Is het salaris van de eigenaar al meegenomen en hoe hoog is het eigen vermogen). Het is dus goed om voor jezelf te kijken hoe hoog de nettowinst is en die te vergelijken met het gemiddelde eigen vermogen van dat jaar.

Dit kengetal is puur voor jezelf. Levert het geïnvesteerde vermogen genoeg op. Je kunt het vergelijken met andere jaren. Vergelijken met andere bedrijven kan ook, maar dan moet je wel rekening houden met de ondernemingsvorm. Bij ondernemingen met een rechtspersoonlijkheid (bijvoorbeeld B.V.) is het salaris van de directie al meegenomen in de exploitatierekening. Bij ondernemingen met een natuurlijke persoonlijkheid (Eenmanszaak, V.O.F.) niet en dan kan het dus een vertekend beeld geven.

## 4.5 Cash Flow

Bij de liquiditeit hebben we al gezien dat veel (loon)bedrijven een liquiditeitsprognose maken. Naast de balans en het exploitatieoverzicht maken bedrijven ook een kasstroomoverzicht, dat is een overzicht van de ontwikkeling van de liquide middelen van een jaar.

*Cash Flow* Om te beginnen wordt er gekeken naar de verhoging van de liquide middelen. De nettowinst de afschrijvingen zijn hier een positieve factor in. Nettowinst is immers wat er overblijft nadat van de opbrengsten alle kosten afgehaald zijn. En de afschrijvingen zijn meegenomen als kosten, maar zijn geen uitgaven.

In het kasstroomoverzicht is de cashflow het uitgangspunt, daarna wordt er gekeken waar dit geld aan besteed wordt. Dit kan zijn aan de volgende onderdelen:

1. Investeren in vaste activa
2. Investeren in vlottende activa (extra voorraad bijvoorbeeld)
3. Aflossingen van leningen. Dit kunnen lange en korte termijn leningen zijn.
4. Uitkering aan de eigenaren.

# SWOT

**Inleiding**

In de vorige hoofdstukken heb je geleerd om overzicht te krijgen in de bedrijfsfinanciën. Het hebben van overzicht is pas nuttig als je de gegevens ook analyseert. Naast financiële gegevens ga je in dit hoofdstuk ook de markt analyseren om tot een volledige analyse te komen.

*SWOT-analyse* Een SWOT-analyse is daar een goed hulpmiddel voor. SWOT staat voor Strengths (sterke punten) Weaknesses (zwakke punten) Opportunities (Kansen) en Threats (bedreigingen).

## 5.1 Marktanalyse

Om een goede SWOT-analyse te kunnen maken moet er naast financieel overzicht binnen het eigen bedrijf ook inzicht zijn in de plek van het bedrijf in de markt. Omdat de markt gaat over alles wat te maken heeft met het kopen en verkopen van producten en diensten wordt er een verdeling gemaakt in 5 onderdelen die

*Marktanalyse*samen uiteindelijk leiden tot een SWOT-analyse in de volgende paragraaf. Zijn deze stappen gedaan vormt dat samen een goede marktanalyse.

1. Kennis van de branche
2. Omgevingsanalyse
3. Doelgroepenanalyse
4. Marketingmix
5. Concurrentieanalyse
6. **SWOT-analyse**

### 5.1.1 Kennis van de branche

*Branche* Een branche bestaat uit alle bedrijven die samen actief zijn in hetzelfde vakgebied, in jullie geval het loonwerk. Andere woorden voor branche zijn bedrijfstak of sector. Loonbedrijven zijn vaak in meerdere branches actief (denk aan agrarisch loonwerk, cultuurtechniek, mestverwerking, mestdistributie of grondverzet. De meeste branches hebben een eigen branche-organisatie die opkomt voor de belangen van de leden op verschillende gebieden. Voorbeelden zijn CAO onderhandelingen, branchegegevens, scholingen en individueel advies.

*Brancheverenging Cumela* Branchevereniging Cumela richt zich op bedrijven die zich richten op cultuurtechnische werken, grondverzet, meststoffendistributie en loonwerken in de agrarische sector.

Het is belangrijk om ontwikkelingen in de branche op te merken , in de gaten te houden en natuurlijk erop inspelen als het bedrijf denkt daar beter van te worden.

Hieronder enkele voorbeelden waar je aan kunt denken.

Hoeveel bedrijven zijn er in de branche en komen er bedrijven bij of gaan er juist bedrijven failliet? Wat zijn de kenmerken van bedrijven in de branche, hoe groot zijn ze, wat zijn de voornaamste werkzaamheden en hoeveel klanten hebben ze.

Wat zijn de ontwikkelingen binnen de branche op het gebied van techniek, economie en wet- en regelgeving? Veel vragen zullen gelden voor heel Nederland, maar om het echt interessant te maken voor het bedrijf waar jij komt te werken moet je ook kijken naar specifieke kenmerken in de regio. Dat kan zijn op het gebied van grond (veel of juist weinig klei) klanten (bijvoorbeeld veel varkenshouders) of teelten (veel hetzelfde gewas).

### 5.1.2 Omgevingsanalyse

Om een goede marktanalyse te maken moet je het bedrijf op meerdere niveaus analyseren. Zoals in de vorige paragraaf beschreven probeer je te zoeken naar trends binnen de sector die van invloed zijn of kunnen zijn op de bedrijfsuitoefening, dat zijn vaak landelijke trends. In deze paragraaf gaan we wat dichter bij huis kijken, namelijk in de directe omgeving van het bedrijf. Grond is schaars in Nederland en daarom geeft de overheid grond een bepaalde bestemming, bijvoorbeeld wonen, industrie, landbouw, recreatie of natuur.

*Ruimtelijke ordening* Hoe de ruimte verdeeld wordt met de keuzes die gemaakt worden en de belangenafweging voor de verdeling noemen we ruimtelijke ordening, dit is ook vastgelegd in de Wet ruimtelijke ordening (Wro).

De samenleving verandert en dus worden en continu beslissingen genomen die invloed hebben op de omgeving. Dat kan zijn een nieuwe woonwijk, meer natuur, maar ook het verlenen van een bouwvergunning op je eigen terrein. Als bedrijf moet je je plekje vinden en behouden binnen jouw gemeente. Door goed te kijken wat er mogelijk is en wat er speelt binnen de omgeving van het bedrijf kun je zorgen dat je beter op de toekomst voorbereid bent.

### 5.1.3 Doelgroepenanalyse

Klanten of afnemers zorgen voor omzet, dus het is heel belangrijk om zo goed mogelijk in te spelen op je klanten. Daarvoor moet je weten wie je klanten zijn, wie je doelgroep is. Een doelgroep zijn de mogelijke afnemers van een product of

*Doelgroepen*dienst waarop de branche zicht richt. Zoals in 4.2.1 besproken richten de meeste loonbedrijven zicht op meerdere sectoren, dat moet je in de analyse van de doelgroepen ook meenemen. Meestal is er sprake van één hoofddoelgroep, waar de meeste omzet gegenereerd wordt met één of meerdere subdoelgroepen. Denk aan een loonbedrijf wat zich voornamelijk bezighoudt met agrarisch loonwerk, maar ook werkt voor een gemeente, in het grondverzet of eindproducten opslaat.

Ook hier is het belangrijk om eerst naar de hele branche te kijken (Wie zijn in Nederland de klanten van een loonbedrijf?), daarna in de zoomen op de regio (Wat zijn kenmerken van potentiele klanten bij mij in de buurt? en als laatste te richten op het bedrijf (Wie zijn mijn klanten?). Je probeert vanuit het verleden en de huidige situatie trends te ontdekken voor de toekomst. Waar kan een bedrijf op inspelen? Waar moet je rekening mee houden?

Voor een goede doelgroepenanalyse is het niet alleen goed om onderscheid te maken tussen hoofd- en subdoelgroepen, maar ook om de doelgroepen zo precies mogelijk te beschrijven. Bedenk goed welke eigenschappen van (potentiële) klanten van invloed kunnen zijn op jouw bedrijf. Denk hierbij het soort bedrijven (veel varkenshouders bijvoorbeeld) aan de afstand tot je klanten, leeftijd van je klanten (is er opvolging?), hoe groot de bedrijven zijn en wat de ontwikkelingen binnen jouw specifieke doelgroep zijn

*Behoefteanalyse* Klanten huren jou in om een probleem op te lossen, je moet dus weten wat je komt doen. Welke behoefte heeft een klant eigenlijk? Een boer wil bijvoorbeeld goed voer voor zijn koeien, vooral voor een zo laag mogelijke kostprijs. Daar speelt de loonwerker een rol in, het is de kunst om de toegevoegde waarde voor de klant goed in beeld te hebben. Door de behoefte goed te analyseren kun je ook kijken waar het misschien beter kan. Omzet kan immers verhoogd worden door meer klanten aan te trekken, maar ook om meer te doen voor de huidige klanten.

*Klanttevredenheid* Om klanten te behouden moet de verwachting aansluiten bij wat er geleverd wordt. Het is belangrijk om te kijken naar de klanttevredenheid. Waarom zijn klanten tevreden en op welke punten zou het beter kunnen?

### 5.1.4 Marketingmix

Nu de doelgroep duidelijk omschreven is met alle ontwikkelingen kun je als bedrijf gaan kijken hoe je die doelgroep het beste bediend of kunt bedienen. Dit noemen we de marketingmix en die bestaat uit 6 onderdelen

*Marketingmix*1. Product/dienst

2. Prijs

3. Plaats

4. Promotie

5. Presentatie

6. Personeel

De 6 elementen van de marketingmix zijn met elkaar verbonden om de klant goed van dienst te zijn. Dat merk je als je een analyse maakt.

1. Product/dienst

Wat verkoop je aan je klanten en wat krijgt een klant daar allemaal voor? Het uitgangspunt is een soort menukaart van een bedrijf. Wat kan een bedrijf allemaal leveren, tegen welke prijs.

Deze analyse gaat een stap verder, hoe zorgt een bedrijf dat ze de klant zo goed mogelijk bedienen, hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan zaken waar een klant niet direct voor betaalt zoals het merk van de trekker, hoe de communicatie is, is er garantie of wordt er ook advies meegeleverd.

2. Prijs

Welke prijs vraag je voor je product of dienst? Er zijn drie belangrijke uitgangspunten voor het bepalen van de prijs. Ten eerste is er de kostprijs, wat kost het jou om een product of dienst te leveren. Een tariefberekening is daar een goed hulpmiddel in. Ten tweede kijk je naar de concurrentie, wat vragen jouw concurrenten voor een vergelijkbaar product of dienst? Ten derde, wat willen de klanten betalen? Heel vaak is een hogere prijs gerechtvaardigd als het product of dienst (met alles eromheen) ook beter is.

3. Plaats

Waar zit het bedrijf en waarom daar? Dit komt vooral naar voren in de omgevingsanalyse, maar gaat hier een kleine stap verder. Je kijkt ook naar de verplaatsing of distributie. Hoe kom je met je producten bij de klant? Hoeveel voorraad heb je? Een efficiënt distributiesysteem zorgt dat de juiste producten, personeel en machines op het juiste tijdstip op de juiste plaats zijn.

Hoe komen klanten in contact met het bedrijf. Een website of Facebookpagina zijn daar goede plaatsen voor.

4. Promotie

Hoe zorg je dat klanten jouw product of dienst kopen of blijven kopen? Dit kan op heel veel verschillende manieren. Het makkelijkst is om bestaande klanten tevreden te houden zodat ze terugkomen zoals in genoemd bij de doelgroepenanalyse. Verder kun je zorgen dat je bekendheid verspreid op de juiste plaatsen (website, Facebook, YouTube, Instagram, reclameborden, advertenties, beurzen). In het loonwerk komt persoonlijke marketing veel voor. Langsgaan bij de klant, bellen om achter de behoefte van de klant te komen en ze proberen te interesseren voor jouw product of dienst.

5. Presentatie

Hoe presenteert een bedrijf zichzelf. Hier zit veel overlap met promotie, maar presentatie gaat meer om het imago van het bedrijf, wat is het beeld van de klant van het bedrijf, wat is de uitstraling? Is de website netjes op orde, de machines schoon, het personeel vriendelijk, het bedrijventerrein opgeruimd. Allemaal zaken die op korte termijn geen nieuwe klanten opleveren, maar op lange termijn wel belangrijk zijn voor klanten.

6. Personeel

Het personeel is het visitekaartje van het bedrijf, vaak een van de eerste contacten en belangrijk voor de ervaring. Hoeveel personeel is er en wat zijn hun taken? Wordt er veel gebruik gemaakt van ZZP’ers of van collegaloonwerkers? Wat zijn eigenschappen die het personeel heeft of moet hebben om een goede dienst en service te kunnen verlenen?

### 5.1.5 Concurrentieanalyse

Als je de marketingmix beschrijft en analyseert kom je punten tegen waarin een bedrijf heel erg goed is, dat zijn kenmerken die belangrijk zijn in de concurrentieanalyse. Waarom kiest een bedrijf nu voor jou? Wat zijn jouw unieke

*USP’s* verkoopargumenten (Unique Selling Points (USP’s) in het Engels).

Als uitgangspunt voor een concurrentieanalyse neem je de doelgroepen (hoofd- en subdoelgroepen) en je gaat kijken welke bedrijven op dezelfde klanten azen. Belangrijk is dus ook dat je de doelgroepen goed hebt omschreven.

Per concurrent bekijk je welk deel van de markt zij bedienen, waarom klanten voor hen kiezen en op welke punten jouw bedrijf beter is. Als je dit overzicht hebt gemaakt kun je zien waar je goed in bent, maar ook waar je misschien nog moet verbeteren/uitbreiden.

## 5.2 SWOT-analyse

Nu we van elk onderdeel een analyse hebben gemaakt is het goed om een overzicht te maken van de plek van het bedrijf in de markt, dat doe je met een SWOT-analyse. Die is onder te verdelen in twee onderdelen, een interne analyse van het bedrijf, dat zijn kenmerken waar het bedrijf zelf invloed op heeft, De S (Strenghts = sterke punten) en de W (Weaknesses = zwakke punten). Daarnaast kijk je ook naar ontwikkelingen in de markt die van invloed zijn op het bedrijf, waar je niet iets aan kunt veranderen, maar waar je wel rekening mee moet of kunt houden. Dat zijn de O (Opportunities = kansen) en de T (Threats = bedreigingen)

Interne analyse

Zoals gezegd kijk je bij de interne analyse vooral naar het bedrijf zelf, naar binnen dus. En van daaruit ga je analyseren

Strengths (Sterke punten)

Wat zijn de sterke punten van het bedrijf. Bekijk alle analyses uit de vorige paragrafen en bekijk waar jouw bedrijf goed in is, waar ze zicht onderscheiden van hun concurrenten en waarmee ze adverteren.

Weaknesses (Zwakke punten)

Wat zijn punten binnen het bedrijf die eigenlijk verbeterd moeten worden? Ook deze komen als het goed is uit de analyse die je in de vorige paragrafen gemaakt hebt.

Externe analyse

Bij de externe analyse bekijk je alle bevindingen die wel met jouw sector, bedrijf, omgeving of klanten te maken hebben, maar waar je geen invloed op hebt. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de opportunities, dat zijn de kansen in de markt en threats, dat zijn de bedreigingen in de markt

Opportunities (kansen)

Op deze ontwikkelingen zou je kunnen inspelen als bedrijf denk aan nieuwe technieken, mogelijkheid tot uitbreiding of veranderende regelgeving bij klanten. Niet alle kansen moeten (meteen) benut worden, maar als je overzicht hebt, kun je ook een prioritering aanbrengen.

Threats (bedreigingen)

Bedreigingen zijn ontwikkelingen die jouw bedrijf kunnen schaden. Dit kan ook op alle gebieden voorkomen die in de vorige paragraaf besproken zijn. Denk aan stoppende klanten, uitbreiding van concurrentie, tegenzittende economie of veranderende (gemeentelijke) regelgeving. Belangrijk is om er zo goed mogelijk mee om te gaan, dan moet je er dus op inspelen.

Fig. 5.1 SWOT-analyse Hieronder een voorbeeld hoe een SWOT-analyse er uit kan zien.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SWOT-Analyse | Positief | Negatief |
| Intern | Strengths (sterke punten) | Weaknesses (zwakke punten) |
| Extern | Opportunities (kansen | Threats (bedreigingen) |

Een belangrijke laatste stap is om de bovenstaande tabel, nadat deze is ingevuld, ook te gaan analyseren. Met de sterke punten wil je misschien meer naar buiten treden, de zwakke punten van het bedrijf moeten aangepast worden, de kansen benut en de bedreigingen zo goed mogelijk voorkomen worden.

# 6. Slot

In deze module heb je geleerd om financieel overzicht te krijgen in het loonbedrijf door een balans en een resultatenrekening op te stellen. De stap daarna is om de gegevens, samen met andere branche- en bedrijfsgegevens te analyseren om goed op de toekomst voorbereid te zijn. Goede ondernemers zijn (vaak onbewust) constant bezig met analyseren, aanpassen en inspelen op de markt.

# 7. Bijlage 1: Formules

Hieronder vind je een overzicht van de formules die in het boek besproken worden.