|  |
| --- |
| Bedrijfseconomie voor Vakexpert Agrarisch Loonwerk |
| theoriEboek |
|  |

W. van den Broek

11-11-2019

# 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 Elon van Erp die de eerste versie heeft geschreven. Hopelijk wordt de soms taaie economiestof door de voorbeelden uit de sector malser.

Veel lees- en leerplezier,

Wilco van den Broek – Helicon Boxtel

Inhoud

[Voorwoord 1](#_Toc24374445)

[Inleiding 4](#_Toc24374446)

[1. Boekhouding 5](#_Toc24374447)

[2. Balans 8](#_Toc24374448)

[2.1 Investering 8](#_Toc24374449)

[2.2 Financiering 9](#_Toc24374450)

[3. Exploitatierekening 11](#_Toc24374451)

[3.1 Opbrengsten 11](#_Toc24374452)

[3.2 Kosten 11](#_Toc24374453)

[3.3 Voor- en nacalculatie 12](#_Toc24374454)

[3.4 Resultaat 13](#_Toc24374455)

[3.4 Afschrijving 15](#_Toc24374456)

[4. Kengetallen 17](#_Toc24374457)

[4.1 Financiële analyse 17](#_Toc24374458)

[4.2 Liquiditeit 18](#_Toc24374459)

[4.3 Solvabiliteit 20](#_Toc24374460)

[4.4 Rentabiliteit 21](#_Toc24374461)

[4.5 Cash Flow 22](#_Toc24374462)

[5. Ondernemingsvormen 22](#_Toc24374463)

[5.1 Ondernemingsvormen zonder rechtspersoonlijkheid 23](#_Toc24374464)

[5.2 Ondernemingsvormen met rechtspersoonlijkheid 25](#_Toc24374465)

[6. SWOT 26](#_Toc24374466)

[6.1 Marktanalyse 26](#_Toc24374467)

[6.1.1 Kennis van de branche 26](#_Toc24374468)

[6.1.2 Omgevingsanalyse 27](#_Toc24374469)

[6.1.3 Doelgroepenanalyse 28](#_Toc24374470)

[6.1.4 Marketingmix 28](#_Toc24374471)

[6.1.5 Concurrentieanalyse 30](#_Toc24374472)

[6.2 SWOT-analyse 30](#_Toc24374473)

[6. Slot 32](#_Toc24374474)

[7. Bijlage 1: Formules 33](#_Toc24374475)

# Inleiding

Beste leerling,

Dit is het theorieboek bij het onderdeel bedrijfseconomie van de opleiding Tuin- en Landschapsinrichting. Je wordt ondersteund om een Hoveniersbedrijf / Grootgroenvoorziener, goed te kunnen analyseren. Je leert begrippen die handig zijn om een grondige analyse van een bedrijf 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 bedrijf 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.

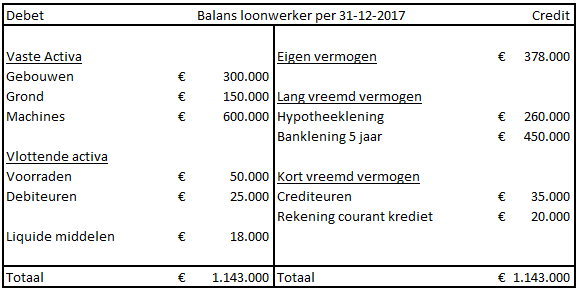
De jaarrekening omvat:

– 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 hovenier. 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 hovenier 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, vervoersmiddelen, machines, werktuigen, gereedschappen 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 (hout, bestratingsmaterialen, planten) 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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Exploitatierekening Hovenier 2020 |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Opbrengsten(omzet) |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Aanleggen van diverse tuinen |  | € 200.000,00 |  |
| Onderhouden van diverse tuinen |  | € 100.000,00 |  |
|  |  |  |  |
| Verkoop / Levering van Planten |  | € 75.000,00 |  |
|  |  |  |  |
| Verkoop / Levering Bemesting |  | € 20.000,00 |  |
|  |  |  |  |
| Verkoop / Levering Bestrating |  | € 40.000,00 |  |
|  |  |  |  |
| Totaal Opbrengsten |  |  | € 435.000,00 |
|  |  |  |  |
| Directe kosten: |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Aankoop materialen |  | € 190.000,00 |  |
| Werk door derden |  | € 10.000,00 |  |
|  |  |  |  |
| Totaal Directe Kosten |  |  | € 200.000,00 |
|  |  |  |  |
| Brutomarge |  |  | € 235.000,00 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Indirecte Kosten |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Arbeidskosten |  | € 100.000,00 |  |
| Machinekosten |  |  |  |
| Afschrijving |  | € 10.000,00 |  |
| Onderhoud |  | € 3.000,00 |  |
| Brandstof |  | € 5.000,00 |  |
| Huisvestingskosten |  |  |  |
| Afschrijving |  | € 10.000,00 |  |
| Onderhoud |  | € 2.000,00 |  |
| Gas/Elektriciteit/Water |  | € 2.500,00 |  |
|  |  |  |  |
| Algemene kosten |  |  |  |
| Verzekeringen |  | € 2.500,00 |  |
| Overig |  | € 15.000,00 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Totaal Indirecte Kosten |  |  | € 150.000,00 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Bedrijfsresultaat |  |  | € 85.000,00 |
|  |  |  |  |
| Rentekosten Vreemd vermogen |  |  | € 10.000,00 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **NETTOWINST** |  |  | € 75.000,00 |

Er wordt bij de exploitatierekening van loonwerkers vaak gesproken over brutomarge

*brutomarge hovenier* 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 productierechten (eigen ontwerp van verhardingen , tuinmeubels), 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 hovenier:

|  |  |
| --- | --- |
| Vaste activa |  |
| Grond /kwekerij | € 250.000,00 |
| Gebouwen | € 150.000,00 |
|  |  |
| Onroerend goed totaal | € 400.000,00 |
|  |  |
| Werktuigen / Machines | € 100.000,00 |
| Vervoersmiddelen | € 40.000,00 |
| Inventaris | € 12.000,00 |
|  |  |
| Totaal Machines/Inventaris | € 152.000,00 |
|  |  |
| Vlottende activa |  |
| voorraden (planten, verh. Hout) | € 35.000,00 |
| debiteuren | € 20.000,00 |
| liquide middelen | € 20.000,00 |
|  |  |
| Totaal vlottende activa | € 75.000,00 |
|  |  |
| **Totaal activa** | **€ 627.000,00** |

## 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 hoveniersbedrijf

|  |  |
| --- | --- |
| Eigen vermogen | € 100.000,00 |
|  |  |
|  |  |
| Langlopende schulden |  |
| Hypotheeklening | € 400.000,00 |
| Banklening 15 jaar | € 100.000,00 |
|  |  |
| Totaal langlopende schulden | € 500.000,00 |
|  |  |
| Kortlopende schulden |  |
| rekening courant krediet | € 15.000,00 |
| handelscrediteuren | € 12.000,00 |
| Totaal kortlopende schulden | € 27.000,00 |
|  |  |
| **Totaal Passiva** | **€ 627.000,00** |

# 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 hoveniers 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 hovenier zichzelf per jaar 2000 uur laat inhuren en hij vraagt daar €45,- per uur voor dan is de omzet €45,- x 2000 = €90.000,-

Bij de meeste hoveniersbedrijven 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 hovenier meestal ook producten. Denk aan bestratingsmaterialen, beplanting, vijvers, compost, hout, enz.

*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 hovenierswerkzaamheden 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 hovenier wil je weten wat je met je kernactiviteit verdient, de opbrengsten uit het hovenierswerk komen terug in de omzet. De meeste bedrijven hebben daarnaast opbrengsten die niet direct met het hovenierswerk te maken hebben. Bijvoorbeeld als het hoveniersbedrijf er een kleine tuinmeubeltak bij heeft, of als het bedrijf ook haardhout 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 hoveniers voor meerdere doelen ingezet worden (bijvoorbeeld machines of personeel) maken we bij hoveniers 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 bestratingsmaterialen, hout, beplanting. En als tweede het werk door derden. Dit komt bijvoorbeeld voor als een hoveniersbedrijf een ander (loon)bedrijf 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 hoveniers 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 Voor- en nacalculatie

Er zijn binnen het hovenierswerk veel onzekere factoren die de dagelijkse gang van zaken kunnen beïnvloeden. Als het veel geregend heeft kun je de tuin niet in, als het heel droog is geweest hoeft er minder onkruidbestrijding te worden uitgevoerd en als er iets kapot is gegaan klopt de planning ook niet meer.

Het is belangrijk om van tevoren een zo goed mogelijke inschatting te maken van de kosten (voor de offerte) en achteraf om te kijken of de inschatting wel klopte. Deze voor- en nacalculatie zijn allebei belangrijk om een goed inzicht te hebben in het Hoveniersbedrijf

*Voorcalculatie* Een opdracht voor een hoveniersbedrijf bestaat vaak uit (een of meer van de volgende) drie zaken: arbeid materieel en materialen (producten). Ook zijn er meerdere meeteenheden die soms door elkaar gebruikt worden. Denk aan een uurtarief, prijs per m3,  m2 , m1 of per stuk.

Bij het aanleggen van een tuin moet je dus per aan te leggen element (bestrating, vijver, bomen) weten wat voor arbeidskosten, kosten voor materieel en kosten voor de te gebruiken materialen gemaakt moeten worden.

*Nacalculatie*Vaak wordt er binnen het hovenierswerk gebruik gemaakt van een zogenaamde aanneemsom. De klant weet dan vooraf wat de kosten voor het aanleggen van een tuin zijn.

Na het afronden en opleveren van de tuin is het raadzaam om de gemaakte kosten in beeld te brengen. Wanneer je de gemaakte kosten van de aanneemsom af trekt, blijft het resultaat over.

Bij grootgroenbedrijven wordt vaak gebruik gemaakt van een bestek. Denk aan de infrawerkzaamheden, of groenwerkzaamheden voor overheden. Dit zijn grote projecten waar je op in moet schrijven. Dan is een goede calculatie uiteraard belangrijk.

*Bestek* Een bestek is een tijdelijk samenwerkingsverband tussen bijvoorbeeld een gemeente en een bedrijf, zie het als een contract, waarin precies staat wat er moet gebeuren. Hovenier/grootgroenbedrijvenbedrijven kunnen zich hierop intekenen door een begroting (schatting van de kosten) bij de gemeente in te dienen. Degene die het beste aan de eisen voldoet, mag het werk uitvoeren. Het moet dan dus ook voor die prijs (verrekenbare extra kosten uitgesloten).

*Kosten- batenanalyse* Een bedrijf moet op lange termijn rendabel zijn. Het is dus goed om zeker per jaar, maar ook per opdracht, een goede kosten- batenanalyse te maken. Dit wordt ook gedaan bij nieuwe bedrijfsactiviteiten. Bijvoorbeeld de aanschaf van een nieuwe machine.

## 3.4 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 hoveniersbedrijf hebt

**Fig. 3.1 overzicht resultatenrekening**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Resultatenrekening*** |  |
|  |  |
| Omzet | € 700.000,00 |
|  |  |
| Directe Kosten | € 300.000,00 |
|  |  |
| Bruto Marge | € 400.000,00 |
|  |  |
| Bedrijfskosten | € 295.000,00 |
|  |  |
| Bedrijfsresultaat | € 105.000,00 |
|  |  |
| Saldo rentebaten / rentelasten | € 30.000,00 |
|  |  |
| **NETTOWINST / Resultaat Loonbedrijf** | **€ 75.000,00** |
|  |  |
| Incidentele Baten / Lasten | € 2.500,00 |
|  |  |
| **Ondernemersresultaat** | **€ 72.500,00** |

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.

*Bruto Marge* 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 hoveniersbedrijf*Neem je de kosten en opbrengsten van de financiering wel mee dan spreek je over het resultaat hoveniersbedrijf.

*Ondernemersresultaat*Worden er naast het hoveniersbedrijf 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 hoveniersbedrijven 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.

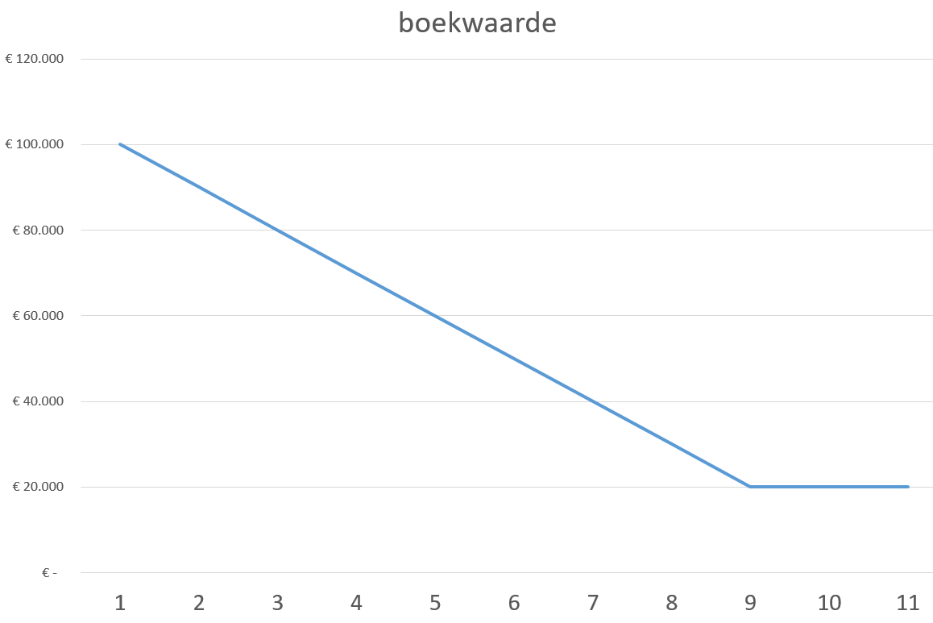
*Lineair afschrijven* De belastingdienst schrijft voor dat de *afschrijving* wordt berekend over de *aanschafswaarde*. De aanschafwaarde van een machines is € 80.000,- . De *restwaarde* wordt geschat op € 8.000,- (10% van de aanschafwaarde). De gemiddelde economische levensduur wordt geschat op vijf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

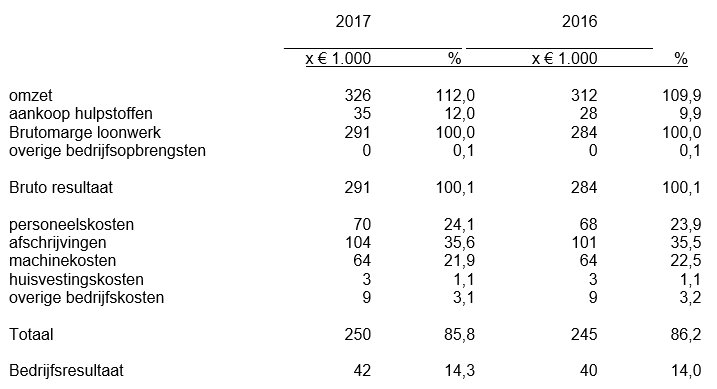
De kengetallen die het meest gebruikt worden komen aan bod, dat zijn het werkkapitaal, de current ratio, de quick ratio, solvabiliteit, de rentabiliteit en de cashflow.

## 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 (2019) wordt vergeleken met het jaar ervoor. Om de vergelijking makkelijker te maken wordt er ook in percentages gerekend met de brutomarge Hovenierswerk 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 VHG 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 hoveniersbedrijf. Dat gebeurt voornamelijk met werken voor de klant. Het totaalbedrag dat verdiend wordt in een (boek)jaar is de omzet.

*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 hovenier 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 en 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.

De conclusie zorgt voor een mutatie van de liquide middelen. Is er dan nog geld over zorgt dat voor extra liquide middelen. Het kan natuurlijk ook voorkomen dat de bestedingen hoger zijn dan de cash flow, in dat geval dalen de liquide middelen.

De vier onderdelen kunnen ook zorgen voor extra financiële ruimte:

1. Desinvesteringen in vaste activa (een machine wordt verkocht
2. Desinvesteringen in vlottende activa (debiteuren betalen, voorraad wordt verkocht)
3. Er wordt een nieuwe lening aangegaan
4. De eigenaren storten geld in het bedrijf.

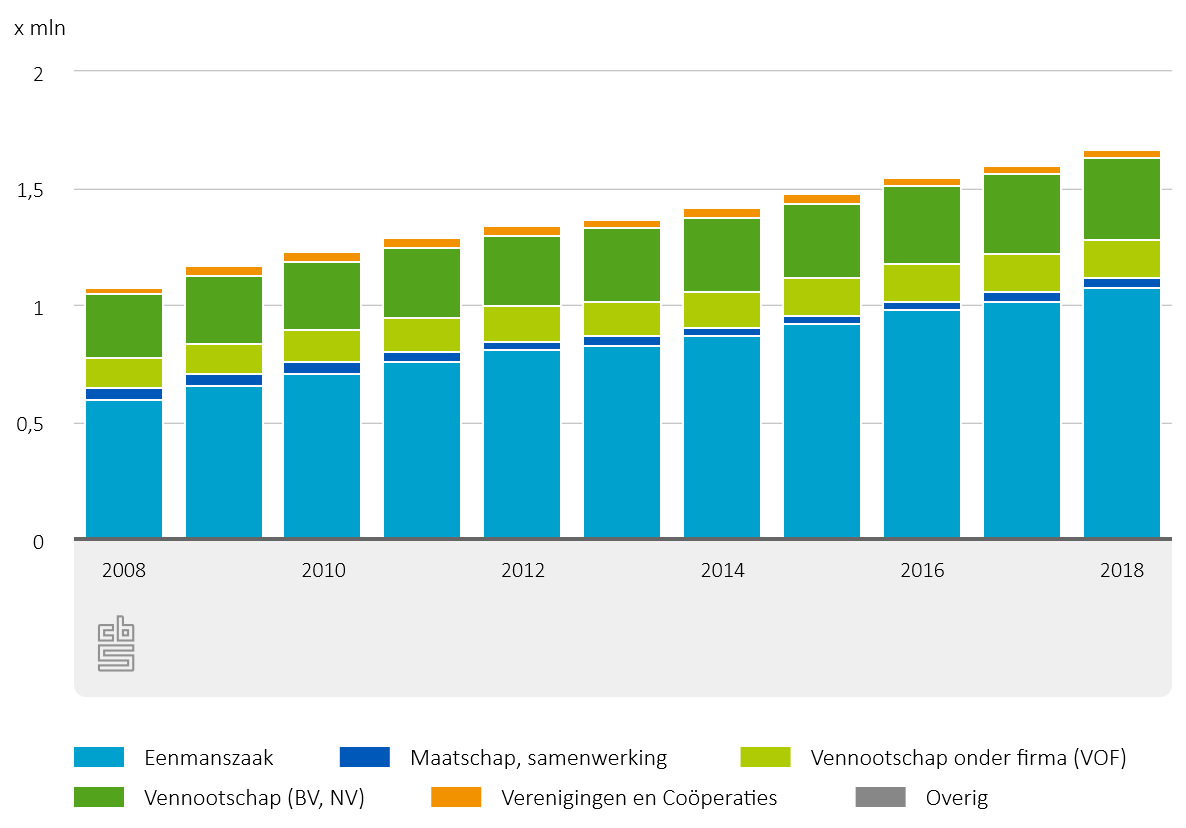
# Ondernemingsvormen

**Inleiding**

Er zijn veel verschillende soorten ondernemingen. Veel hoveniersbedrijven zijn een eenmanszaak of een BV. In dit hoofdstuk komen de verschillen tussen de ondernemingen aan bod. Als ze in de Hovenierswereld niet veel voorkomen worden ze wel genoemd, maar minder uitgebreid.

*Rechtspersoonlijkheid*Het eerste onderscheid wordt gemaakt op basis van rechtspersoonlijkheid. Heeft een ondernemer een bedrijf zonder rechtspersoonlijkheid, is de ondernemer met het privé-vermogen aansprakelijk voor schulden van het bedrijf. Ook wordt er op een andere manier belasting geheven. Ondernemingsvormen zonder rechtspersoonlijkheid zijn: eenmanszaak, vennootschap onder firma (v.o.f.), de commanditaire vennootschap (C.V) en de maatschap. Er zijn in Nederland ongeveer 1,4 miljoen bedrijven zonder rechtspersoonlijkheid tegenover ruim 400.000 met een rechtspersoonlijkheid [(bron: CBS, 2019)](https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81589NED/table?ts=1573469022067)

Grafiek 5.1 Ondernemingsvormen in Nederland



## 5.1 Ondernemingsvormen zonder rechtspersoonlijkheid

Tabel 5.1 Bedrijven naar rechtsvorm, bedrijven zonder rechtspersoonlijkheid, Bron CBS Statline 2019

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Totaal natuurlijke personen | Eenmanszaak | Maatschap, samenwerking | VOF | CV |
| 1.411.285 | 1.203.550 | 34.635 | 166.440 | 6.660 |

***Eenmanszaak*** Zoals je in de tabel kunt zien zijn verreweg de meeste bedrijven in Nederland eenmanszaken. Een eenmanszaak wil zeggen dat er één persoon het bedrijf heeft opgericht, één iemand de dagelijkse leiding heeft, en er ook één persoon persoonlijk aansprakelijk is. Veel van deze bedrijven bestaan ook maar uit één persoon, de zelfstandigen zonder personeel (ZZP’ers), maar er is geen enkel bezwaar bij het aannemen van personeel. De rechtsvorm blijft dan nog steeds een eenmanszaak.

*Persoonlijke aansprakelijkheid*Alle eigenaren van ondernemingen zonder rechtspersoonlijkheid zijn privé-aansprakelijk voor de schulden die het bedrijf kan maken, dit wordt persoonlijke aansprakelijkheid genoemd.

*Inkomstenbelasting Alle eenmanszaken betalen inkomstenbelasting over het inkomen uit het bedrijf. De nettowinst die we in hoofdstuk 3 bij de exploitatierekening hebben gezien is dus het arbeidsinkomen van de ondernemer en wordt in dezelfde box belast als looninkomen. Omdat er een aantal aftrekposten zijn om het ondernemerschap te stimuleren is de gemiddelde belasting die er betaald wordt lager dan bij ondernemingsvormen met een rechtspersoonlijkheid. Dit geldt vooral bij startende en kleine bedrijven tot een winst van ongeveer €150.000.*

*Een eenmanszaak is erg flexibel, er hoeft niet overlegd te worden met mede-eigenaren en kan daarom snel inspelen op veranderingen. Daartegenover staat wel dat je als eigenaar van alle markten thuis moet zijn (vakexpert, administratie, promotie) en een probleem hebt als je zelf tijdelijk wegvalt.*

Voordelen

* Flexibel
* Gunstig belastingtarief bij een winst < €150.000

Nadelen

* Persoonlijke aansprakelijkheid
* Je moet van alle markten thuis zijn
* Continuïteit kan een probleem worden

***Maatschap*** Bij een maatschap zijn meerdere ondernemers betrokken die hetzelfde beroep hebben. Het kan om meerdere redenen voordelig zijn om (een deel van) het bedrijf samen op te zetten. Voorbeelden zijn meerdere tandartsen of advocaten in hetzelfde pand. Zo heeft iedereen zijn eigen bedrijf, met eigen klanten, maar met gedeelde huisvestingslasten of receptionist.

Ook bij agrariërs komen maatschappen voor. Meestal met doel om uiteindelijk het bedrijf over te dragen naar een opvolger. Beide maten brengen iets in, maar misschien niet in gelijke mate (arbeid, geld, kapitaal) en maken daarbij afspraken over bijvoorbeeld de winstverdeling.

*Contract* Het is niet verplicht om afspraken op papier te zetten. Maar als een bedrijf meerdere eigenaren heeft kan het veel duidelijkheid verschaffen, zeker in tijden van problemen.

Er zitten veel overeenkomsten met andere ondernemingsvormen. Als er maar een klein deel samenvalt zijn er meer overeenkomsten met een eenmanszaak, doe je veel of alles samen zijn er meer overeenkomsten met een v.o.f. Hieronder voordelen en nadelen die specifiek bij een maatschap horen.

Voordelen

* Gedeelde lasten
* Meer personen, dus wellicht ook meer experts

Nadelen

* Tragere besluitvorming
* Kans op schade door een het gedrag of beslissingen van een maat

***V.O.F.*** Is er bij een maatschap nog sprake van een zelfstandig deel van het ondernemen, bij een vennootschap onder firma (V.O.F.) is dat niet en is het hele bedrijf samen opgezet. Wat overigens niet hoeft te betekenen dat de taken, uren en de inleg gelijk verdeeld hoeft te zijn. Omdat er minimaal twee personen bent is er meestal sprake van meer kennis, tijd, geld of goederen. Taken kunnen verdeeld worden zodat de juiste persoon op de juiste plek zit. Er geldt net zoals bij alle ondernemingsvormen zonder rechtspersoonlijkheid een persoonlijke aansprakelijkheid voor eventuele schulden. Dat kunnen dus ook schulden zijn waarvan een vennoot vindt dat die door de ander komen. Daarom is het ook hier slim om een contract op te stellen en bepaalde afspraken over inbreng van geld, goederen en tijd en over de verdeling van de winst te maken.

Voordelen:

* Taken kunnen verdeeld worden
* Over het algemeen meer inleg
* Bedrijf stopt niet meteen als bijvoorbeeld een vennoot ziek is.
* Gunstige belasting bij een winst < €150.000

Nadelen

* Tragere besluitvorming
* Persoonlijke aansprakelijkheid voor de schulden van het hele bedrijf

***C.V.*** C.V. staat voor commanditaire vennootschap en heeft altijd meerdere eigenaren. Verschil met de vorige drie ondernemingsvormen is dat er minimaal één vennoot commanditair is (ook wel stille vennoot genoemd). Dat wil zeggen dat er wel geld is ingelegd, maar dat de commanditaire vennoot zich niet bemoeit met de dagelijkse leiding van het bedrijf. De overige vennoten worden ook wel beherende vennoten genoemd. Wel worden er samen afspraken gemaakt om de inbreng en de winstverdeling af te spreken. Ook hier is het weer slim om die afspraken vast te laten leggen.

Heeft een C.V. maar één beherende vennoot en één of meerdere stille vennoten, dan zijn de overeenkomsten groot met een eenmanszaak. Als er meerdere beherende vennoten zijn lijkt de ondernemingsvorm meer op de v.o.f..

## 5.2 Ondernemingsvormen met rechtspersoonlijkheid

Tabel 5.2 Bedrijven naar rechtsvorm, bedrijven met een rechtspersoonlijkheid. Bron: CBS Statline, 2019

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Totaal rechtspersonen | BV | NV | Coöperatieve vereniging | Vereniging of stichting | Overheid | Overig of onbekend |
| 416.875 | 365.670 | 1.085 | 2.775 | 39.280 | 480 | 7.580 |

Hierboven zie je de verdeling van ondernemingsvormen met een rechtspersoonlijkheid. Het overgrote deel hiervan is een besloten vennootschap (B.V.). Dit is ook in het loonwerk een veelvoorkomende ondernemingsvorm. In aantallen de tweede is de vereniging of stichting. Dit is een ondernemingsvorm waarbij je niet winstgevend mag zijn. Denk aan goede doelen of sportverenigingen.

Belangrijke kanttekening is dat deze tabel niets zegt over het aantal mensen wat werkzaam is binnen deze rechtsvormen. Bij de 1.000 Naamloze Vennootschappen (NV’s) behoren namelijk ook bedrijven als Shell, Albert Heijn, ING of Unilever.

Op een aantal eigenschappen verschillen de ondernemingen zonder rechtspersoonlijkheid met de ondernemingen met rechtspersoonlijkheid. Belangrijkste verschil is de persoonlijke aansprakelijkheid, die is er niet bij deze ondernemingsvormen. Als eigenaar (meestal aandeelhouder of lid) kun je maximaal je inleg kwijtraken en ben je dus niet aansprakelijk met je privé vermogen. Een tweede belangrijke verschil is de manier waarop de belasting geheven wordt. Was dat in de vorige paragraaf nog via de inkomstenbelasting, bij deze bedrijven moet er vennootschapsbelasting en dividendbelasting betaald worden.

*Besloten Vennootschap*Een besloten vennootschap (B.V.) is eigendom van de aandeelhouder(s). Het kan dus ook zijn dat er maar één eigenaar is. De oprichting van een B.V. moet via een notaris. De eigenaren zijn aandeelhouders van het bedrijf. In de staturen die bij de notaris ingediend zijn staat het maximaal aantal aandelen. Die hoeven niet allemaal uitgegeven te zijn zodat er in de toekomst nog een mogelijkheid is om kapitaal aan te trekken. Personen die wel een aandeel hebben van het bedrijf hebben staan ook genoteerd. Omdat de aandelen op naam staan, zijn die niet vrij overdraagbaar. Alle aandeelhouders moeten het ermee eens zijn. Ook is het voor een bedrijf verplicht om jaarcijfers (balans en exploitatierekening) openbaar te maken.

Voordelen

* Geen persoonlijke aansprakelijkheid
* Gunstige belasting bij een winst > €150.000
* Relatief eenvoudig ophalen van kapitaal
* Continuïteit beter gewaarborgd

Nadelen

* Oprichting is ingewikkelder dan bij een eenmanszaak of v.o.f.
* Bedrijfscijfers zijn openbaar

*Wanbeleid* Soms is er sprake zijn van wanbeleid. Als een directeur bijvoorbeeld veel geld heeft overgemaakt terwijl er een faillissement aankwam.

Ook kan het zijn er met een bank is afgesproken dat een lening is afgegeven met de afspraak van persoonlijke aansprakelijkheid.

**Overige rechtsvormen** Een Naamloze Vennootschap (N.V.) lijkt erg op een B.V., maar dan veel groter. De aandelen staan niet op naam en zijn dus vrij onderhandelbaar. In de agrarische sector zijn er weinig, hoogstens bij klanten, tussenhandel of leveranciers. Ook de coöperatie of vereniging komt ook nog voor, bijvoorbeeld bij FrieslandCampina.

## 5.3 Ondernemingsvorm en financiële administratie

Er zijn qua financiële administratie verschillen tussen ondernemingen met rechtspersoonlijkheid en ondernemingen zonder. Dat is belangrijk om te weten, ook om gegevens van verschillende bedrijven met elkaar te kunnen vergelijken.

Bij ondernemingen met een rechtspersoonlijkheid moeten de bestuurders op de loonlijst staan, dit kunnen (alle) aandeelhouders zijn, maar dat hoeft niet. Bij ondernemingen zonder rechtspersoonlijkheid is de nettowinst van de onderneming het inkomen van de ondernemer. Onderstaande tabel gaat over twee bedrijven die alleen qua rechtsvorm verschillen. Dan zie je ook duidelijk dat bij het vergelijken van de nettowinst rekening gehouden moet worden met de rechtsvorm.

Tabel 5.3 exploitatie-overzicht

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Ondernemingsvorm | Eenmanszaak | B.V. |
| Omzet | € 410.000 | € 410.000 |
| Directe kosten | € 65.000 | € 65.000 |
| BRUTOWINST | € 345.000 | € 345.000 |
|  |  |  |
| Bedrijfskosten | € 270.000 | € 315.000 |
| BEDRIJFSRESULTAAT | € 75.000 | € 30.000 |
|  |  |  |
| Rentekosten vreemd vermogen | € 12.000 | € 12.000 |
| **NETTOWINST** | **€ 63.000** | **€ 18.000** |

Zoals in de vorige twee paragrafen ook gezegd zit er ook een verschil ik de belasting die betaald moet worden. Bij rechtspersonen moet er vennootschapsbelasting (vpb) over de winst worden betaald en over winstuitkeringen aan aandeelhouders dividendbelasting.

# 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).

## 6.1 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**

### 6.1.1 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. Hoveniersbedrijven zijn meestal maar in één branche actief. 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 VHG* Branchevereniging VHG richt zich op bedrijven die zich richten op het aanleggen en onderhouden van particuliere tuinen, bedrijfstuinen, maar ook de openbare ruimte. Dak- en Gevelgroen én Boomverzorging zijn specialisaties waar de VHG zich ook op richt.

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.

### 6.1.2 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 jouw 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.

### 6.1.3 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 Hoveniersbedrijven zich 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 hoveniers wat zich voornamelijk bezighoudt met aanleg van particuliere tuinen, maar ook werkt voor een gemeente en Woningcorporaties.

Ook hier is het belangrijk om eerst naar de hele branche te kijken (Wie zijn in Nederland de klanten van een hoveniers?), 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 klanten) en aan de afstand tot je klanten.

*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? Daar speelt de hovenier 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?

### 6.1.4 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 ? Wat zijn eigenschappen die het personeel heeft of moet hebben om een goede dienst en service te kunnen verlenen?

### 6.1.5 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.

## 6.2 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 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.