EEN PROJECT OVER ONDERNEMERSCHAP

In een steeds veranderende omgeving is het voor land- en tuinbouwbedrijven van belang om inzicht te hebben in hun operationele, financiële en strategische doelstellingen. – *Veerle Serpieters, innovatieconsulent*

Ruim een jaar geleden lanceerde het Agentschap Ondernemen een oproep naar vakorganisaties om bedrijven die geconfronteerd worden met continuïteitsbedreigende elementen weerbaarder te maken voor de toekomst. Voor land- en tuinbouw sloegen 4 partners de handen in elkaar om gezamenlijk het project 'Uitzicht door inzicht' uit te werken. Boerenbond, SBB, Innovatiesteunpunt en Boeren op een Kruispunt (BoeK) dragen elk vanuit hun kennis en ervaring bij aan de doelstellingen van het project.
Het project heeft 3 objectieven die hieronder kort worden geduid. Op de volgende pagina's lichten we telkens een aspect van deze doelstellingen toe.

Doelstelling 1: risico-analyse
Via het project willen de projectpartners land- en tuinbouwers uitdagen om meer bezig te zijn met hun financiële cijfers. Door hier meer zicht op te krijgen, kunnen risico's mogelijk sneller worden geïdentificeerd. Op basis van de bedrijfseconomische boekhoudingen bij Boerenbond en vennootschapsboekhoudingen bij SBB werden anoniem enkele ratio's berekend voor de sectoren melkvee, varkens, tuinbouw en sierteelt. De resultaten werden mee opgenomen in 4 sectorrapporten die op de infoavond ondernemerschap gepresenteerd worden.

Doelstelling 2: detectie en analyse
Een tweede uitdaging binnen het project is om bedrijven individueel te benaderen en met hen aan de slag te gaan rond ondernemerschap. In een gesprek nemen consulenten van SBB of Innovatiesteunpunt verschillende ondernemersthema's onder de loep. Men gaat na op welke vlakken het bedrijf en de bedrijfsleider(s) nog verbetermogelijkheden hebben. Steeds met de doelstelling om de bedrijven weerbaarder te maken voor de toekomst.

Doelstelling 3: sensibilisering
Met de uitvoering van dit project willen de partners alle land- en tuinbouwers en hun omgeving sensibiliseren over het belang van inzicht in hun bedrijfsvoering op alle vlakken. BoeK heeft hier als dienstverlener nog een bijkomende uitdaging. Tijdens de duur van het project legt ze verder de nadruk op het sensibiliseren van land- en tuinbouwers over mogelijke continuïteitsbedreigende elementen. Daarnaast tracht BoeK ook erfbetreders bewust te maken van deze zaken, zodat ook zij in hun contacten met land- en tuinbouwers hiervoor aandacht hebben.
Om zo veel mogelijk land- en tuinbouwers te informeren over de resultaten van de sectoranalyses en te inspireren op het vlak van ondernemerschap, organiseren de partners ook 4 infoavonden ondernemerschap. ■

Dit dossier is een realisatie van Boerenbond, SBB, Innovatiesteunpunt en Boeren op een Kruispunt en wordt mogelijk gemaakt met de steun van Vlaanderen in Actie (ViA) en het Agentschap Ondernemen.

INFOAVONDEN

Wil je meer te weten komen over de resultaten van de sectorrapporten, wil je een nog beter zicht krijgen op de scanafnames of wil je gewoon Johnny Thijs (voormalig CEO bpost) aan het woord horen over ondernemerschap en het belang van financiële analyse? Kom dan op één van onderstaande dagen naar de infoavond ondernemerschap

- 7 oktober: Zaal Breughel in Beervelde
- 9 oktober: Paal 26 in Paal
- 14 oktober: Provinciaal Vormingscentrum in Oostmalle

Inschrijven is verplicht en kan via www.uitzichtdoorinzicht.be.

Copyright Boerenbond


© TOON COUSEMENT

BEDRIJFSECONOMISCH INZICHT, MEER DAN OOIT NODIG!

Een degelijke bedrijfseconomische boekhouding is een zeer nuttig en vrijwel onmisbaar instrument. Het blijft voor bedrijfsleiders immer continu rekenen en optimaliseren om voldoende marges over te houden, die noodzakelijk zijn om als ondernemers de ingezette productiefactoren arbeid en kapitaal te vergoeden.

– *Joris Van Olmen, directie-adjunct Boerenbond*

Land- en tuinbouw is al langer een speelbal geworden op de wereldmarkt. Dit heeft uiteraard volatiele prijsvorming en speculatie tot gevolg, zowel aan kosten- als aan opbrengstenzijde. Deze schommelingen hebben een rechtstreekse impact op het inkomen van de individuele land- en tuinbouwbedrijven.

Kenmerken van een bedrijfseconomische boekhouding

Bedrijfseconomische boekhoudingen mag je niet verwarren met de bekendere fiscale boekhoudingen die worden bijgehouden voor de fiscus of de btw. Fiscale boekhoudingen geven geen gedetailleerd beeld van de economische bedrijfsresultaten en ze bevatten geen technische of economische kengetallen. Om een dieper inzicht te krijgen in het rendement van hun bedrijf maken land- en tuinbouwers best gebruik van een echte bedrijfseconomische boekhouding. Deze boekhouding wordt specifiek bijgehouden om alle economische aspecten van een bedrijf in detail in kaart te kunnen brengen. Het bedrijf wordt ook opgesplitst om het rendement van de verschillende activiteiten (diersoorten, teelten, neventakken ...) afzonderlijk te kunnen inschatten. Daarnaast bevat de bedrijfseconomische boekhouding ook een aantal belangrijke technisch-economische kengetallen om een nog betere beoordeling van iedere bedrijfstak mogelijk te maken.

De hoeksteen van de boekhouding is het correct bijhouden en invullen van de bedrijfsgegevens.

Copyright Boerenbond

Door de analyse van een bedrijfseconomische boekhouding en de vergelijking met de resultaten van bedrijven uit dezelfde sector, krijgt de bedrijfsleider een beter inzicht in de structuur van het bedrijf. Hoe wordt het inkomen van het bedrijf opgebouwd en wat zijn hierin de sterke en zwakke punten? Kosten en opbrengsten kunnen worden vergeleken en geëvalueerd per diersoort en per teelt. Dit levert belangrijke informatie voor het nemen van beslissingen over bedrijfsinvesteringen in de toekomst. Op basis van de rendementen per tak op het bedrijf, wordt een optimale bijsturing van het bedrijf mogelijk. Tevens is dit een betrouwbare bron van technische en economische bedrijfsgegevens waarop de betrokken bedrijfsadviseurs zich kunnen beroepen in de opmaak van hun advies.

Bijhouden van een bedrijfseconomische boekhouding

De hoeksteen van een betrouwbare bedrijfseconomische boekhouding is het correct bijhouden en invullen van de nodige bedrijfsgegevens. Als de registratie van deze gegevens niet correct verloopt, zal de bedrijfsuitslag niet betrouwbaar zijn en dus ook niet gebruikt kunnen worden in de optimalisatie van de bedrijfsvoering.

Voor het voeren van een bedrijfseconomische boekhouding sluit je daarom best aan bij een gespecialiseerd boekhoudkantoor. Zo'n kantoor helpt je bij het invullen van de gegevens en geeft je de mogelijkheid om de resultaten te laten bespreken met een specialist uit de sector. Bovendien kan je bedrijf vergeleken worden met andere gelijkaardige bedrijven. Veelal verloopt het invullen van de gegevens via op maat gemaakte invulboeken. Steeds meer bedrijfsleiders kiezen echter voor het registreren van de bedrijfseconomische boekhouding op pc. Hiervoor wordt door sommige boekhoudkantoren een computerprogramma ter beschikking gesteld dat op de computer van de bedrijfsleider wordt geïnstalleerd. Voor de bedrijfsleiders die naast de bedrijfseconomische boekhouding ook interesse hebben voor technisch management is er gespecialiseerde software te koop in functie van de aard van het bedrijf.

Welke gegevens?

In principe behandelt de bedrijfsuitslag telkens de resultaten van het bedrijf over een periode van één (boek)jaar. Het bijhouden van een bedrijfseconomische boekhouding verloopt dus volgens een jaarlijkse cyclus. In een bedrijfseconomische boekhouding worden enkel de bedrijfsgegevens geregistreerd, dus geen gegevens met betrekking tot privé of andere activiteiten.

Afhankelijk van het bedrijf is 40 tot 60% van de gegevens afkomstig van in- en uitgaande facturen. Deze kunnen gemakkelijk van de facturen worden overgenomen. De overige registraties (opgave teeltplan, veebezetting, leningsgegevens, arbeidsuren, geboorten, sterftes, beplantingen, interne bewegingen, inventarissen, het inhouden van gebruikte productiemiddelen ...) worden hieraan toegevoegd.

Via de opgave van het teeltplan en de veebezetting wordt bepaald hoeveel, en bijgevolg hoe gedetailleerd, de resultaten zullen worden berekend. Het spreekt voor zich hoe meer teelten of diersoorten er opgegeven worden, hoe gedetailleerder de registraties moeten gebeuren. Elke kost of opbrengst moet immers worden toegewezen aan één of meerdere van deze teelten of diersoorten. Daar tegenover staat dat de analyses grondiger kunnen verlopen.

Het regelmatig bijwerken van de gegevens door het jaar levert vanzelfsprekend een correctere boekhouding op. Het bijhouden van een boekhouding vraagt dan ook wat inspanning en zelfdiscipline, maar biedt tegelijkertijd een beter inzicht in de bedrijfsvoering.

De bedrijfsuitslag

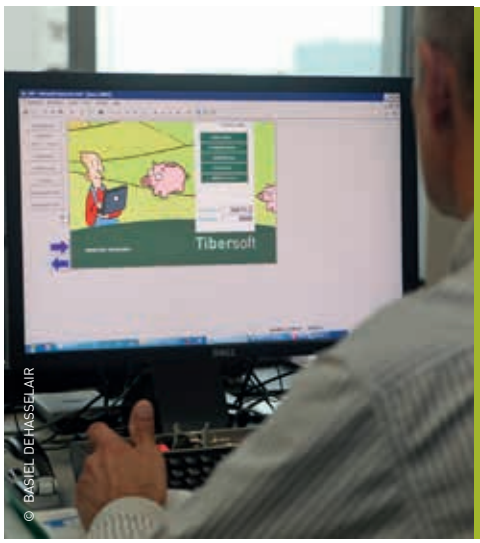
Als de bedrijfsgegevens correct werden geregistreerd geeft de bedrijfsuitslag een getrouw beeld van de rentabiliteit van de verschillende bedrijfstakken.

Het rendement van het bedrijf kan worden geëvalueerd op basis van verschillende bedrijfseconomische parameters (balans, saldo en arbeidsinkomen, familiaal arbeidsinkomen, nettobedrijfsresultaat ...). In de praktijk hanteren de verschillende boekhoudkantoren vaak afwijkende regels bij de berekening van deze parameters, waardoor vergelijking van de resultaten tussen de verschillende boekhoudkantoren moeilijk is. Het is van belang dat bedrijfsuitslagen worden vergeleken en geëvalueerd op basis van gemiddelden en normen die volgens een eenvormig principe zijn berekend.

Een belangrijke meerwaarde van de bedrijfseconomische boekhouding is de bespreking van de bedrijfsuitslag met een gespecialiseerde adviseur. De bedrijfsleider kan dan individueel of in groepsverband samen met de voorlichter zijn resultaten overlopen en bespreken. Op basis hiervan kan de bedrijfsleider beslissing tot bijsturing om de resultaten te optimaliseren.

Tiber, de bedrijfsboekhouding van Boerenbond

Al meer dan 50 jaar verzorgt Boerenbond voor zijn deelnemers een bedrijfseconomische boekhouding. Gesteund door deze rijke ervaring en door een uitgebreid team van consulenten is deze boekhouding uitgegroeid tot een onmisbaar en toonaangevend instrument in de bedrijfsvoering van de hedendaagse land- en tuinbouwer. Vanuit Boerenbond bieden we onder de merknaam Tiber bedrijfsboekhouding een product aan waarbij de



© BASIEL DE HASSELAIR

MEER WETEN OVER TIBER?

Voor meer info over Tiber bedrijfsboekhouding kan je terecht bij de dienst Landbouwboekhouding op het nummer 016 28 61 40 of via tiber@boerenbond.be.Voor de organisatie van een bedrijfseconomische studievergadering neemt je contact met de land- en tuinbouwconsulenten.

Copyright Boerenbond

informatieve waarde en de voorlichting centraal staan en dat zodoende veel meer is dan een loutere VLIF-verplichting. Tiber omvat een uitgebreid pakket aan dienstverlening, gaande van nazicht van de gegevens tot het bespreken van de bedrijfsuitslag. Het laat toe om onder de meest aangename omstandigheden en ondersteuning een eerder ingewikkelde materie te beheersen en te begrijpen. Na de nodige registratie van alle gegevens worden die verwerkt tot een uitgebreide, maar toch overzichtelijke en gebruiksvriendelijke bedrijfsuitslag. Deze uitslag bevat naast een aantal algemene bedrijfsgegevens (type, streek, teeltplan, veebezetting ...) ook volgende overzichten: financiële balans (activa en passiva), resultatenrekening van het volledige bedrijf, resultatenrekening per bedrijfstak, technisch-economische kengetallen, milieu-indicatoren (energiebalans, waterbalans en nutriëntenbalans).
De uitslag dient als basis voor een advies op maat van het bedrijf. De voornaamste kengetallen van het bedrijf worden voor de laatste 4 jaar met elkaar vergeleken, waardoor interne bedrijfsevoluties duidelijk worden. Deze kengetallen worden eveneens weergegeven ten opzichte van andere vergelijkbare bedrijven. Zo kan men de cijfers gemakkelijk vergelijken met die van anderen.

Bedrijfseconomische voorlichting
Dankzij de hoge betrouwbaarheid van de cijfergegevens van de bedrijfseconomische boekhoudingen kan Boerenbond deze gegevens – zonder hierbij de privacy te schenden – gebruiken voor andere doeleinden. Onder andere in het kader van de syndicale belangenverdediging zijn de cijfergegevens heel vaak een onderbouwing en degelijke argumentatie van de standpunten die door Boerenbond worden ingenomen. Anderzijds kunnen de gegevens ook worden aangewend voor studiewerk en diepgaande sectoranalyses. Deze studies en analyses zijn de basis voor de bedrijfseconomische voorlichting die Boerenbond aanbiedt aan zijn leden. Hiervoor kan je terecht bij de gespecialiseerde land- en tuinbouwconsulenten. ■


© MARCEL BEKKEN

FINANCIËLE ANALYSE VAN JE BEDRIJF

De voorlichting in de sector is al jaren vertrouwd met financiële en bedrijfseconomische begrippen die berekend worden in bedrijfseconomische boekhoudingen. Toch zijn er steeds meer vennootschappen in de sector die helemaal geen bedrijfseconomische boekhouding bijhouden. – *Jacky Swennen, SBB Studiedienst*

Deze bedrijven zonder bedrijfseconomische boekhouding hebben wel jaarlijks een balans en een resultatenrekening, maar doordat er geen sectorvergelijkingen worden gemaakt, ontbreekt een referentiekader om zich aan te spiegelen. De ondernemer wil op een gegeven moment weten of hij met zijn cijfers onder of boven het gemiddelde zit. Dankzij het project 'Uitzicht door inzicht' hebben we de mogelijkheid gekregen om hierover een baanbrekende studie te maken.
Ongeveer 40% van de vennootschappen in de land- en tuinbouwsector zijn klant bij SBB. SBB verwerkte – uiteraard anoniem – de boekhoudkundige cijfers van de sectoren varkenshouderij, sierteelt en tuinbouw. Voor het eerst werden er voor vennootschappen uit deze sectoren gemiddelde financiële cijfers bepaald waarmee men zich kan vergelijken. Van deze sectoren zijn sector-

Copyright Boerenbond

rapporten gemaakt die op de infoavonden ondernemerschap (zie p. 22) gepresenteerd worden.

Ratio's

Voor de analyse van de vennootschapsboekhouding zijn er meerdere kengetallen en ratio's berekend maar er zijn 4 kernratio's weerhouden: liquiditeit in enge zin, solvabiliteit, rentabiliteit en de verhouding tussen de jaarlast en de cashflow. Iedere ratio zal hieronder uitvoerig beschreven worden.

Liquiditeit in enge zin Het is belangrijk de liquiditeit van een onderneming te kennen. Indien deze ondermaats is, dan wijst dit meestal op problemen die zich op eerder kortere termijn kunnen stellen. De liquiditeit geeft namelijk weer in welke mate het bedrijf in staat is om middelen te mobiliseren om haar kortlopende betalingsverplichtingen na te leven. Bij kortlopende betalingsverplichtingen denken we dan in de eerste plaats vooral aan de bancaire aflossingen van het komende jaar en aan openstaande facturen van leveranciers. Als er op het bedrijf voldoende middelen binnenkomen van 'afgewerkte producten', bijvoorbeeld vleesvarkens of maïs die het verkoopt om te voldoen aan de leveranciersverplichtingen, dan is het bedrijf liquide.

De liquiditeit kan op een aantal niveaus worden bekeken. De meest courante is de liquiditeit in ruime zin waarbij – samengevat – de activa in omloop, zoals voorraden, bestellingen en liquide middelen worden afgewogen tegenover de schulden op korte termijn of de schulden die binnen het jaar vervallen. Omdat in de land- en tuinbouw een groot deel van de voorraden (waaronder de waarde van de veestapel) geen afgewerkte verkoopbare producten zijn maar eerder productiemiddelen, kan men deze voorraad ook niet gebruiken om korte termijn verplichtingen na te komen. Dus liquiditeit in ruime zin is geen goed criterium in de land- of tuinbouwsector. In onze studie koos men ervoor om de liquiditeit in enge zin te analyseren. Om deze ratio te berekenen worden de meeste liquide zaken uit de onderneming afgezet tegenover de schulden op korte termijn. De meeste liquide goederen die in een onderneming aanwezig zijn, zijn de liquide middelen van het bedrijf (cash geld, geld op een bankrekening) en tegoeden die de onderneming heeft van haar afnemers van reeds verkochte producten.



Je boekhouder kan je helpen met het maken van een analyse.

De liquiditeit in enge zin geeft een beeld in welke mate een onderneming snel kan voldoen aan verplichtingen op korte termijn. In principe zou de liquiditeit in enge zin 0,7 à 0,8 moeten zijn. Hier moet direct een belangrijke nuance worden bijgeplaatst. Namelijk het aantal dagen waarop afnemers betalen en het aantal dagen leverancierskrediet dat de onderneming heeft, hebben al een grote invloed op deze berekening. In de varkenshouderij zien we bijvoorbeeld dat varkens of biggen meestal binnen de maand worden betaald. Aan de andere kant zien we dat voor voederfacturen – de grootste kosten van een varkenshouderij – er een grote variatie is in betalingstermijn: van minder dan een week tot meerdere maanden.

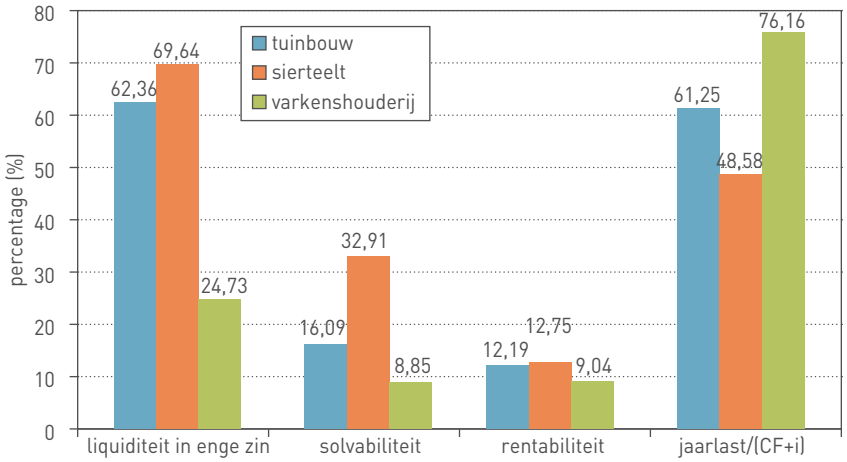
Solvabiliteit (% eigen vermogen/totaal vermogen) De solvabiliteit of zijn ratio's zijn door de band genomen eenvoudige berekeningen die daarom courant gebruikt worden. Desalniettemin is het belang ervan groot. De solvabiliteit geeft namelijk weer of de onderneming, gesteld dat die op dat ogenblik zou opgedoekt worden, alle verstrekkers van vreemd vermogen (banken, leveranciers) kan terugbetalen. Dit kan vrij eenvoudig getoetst worden door de verhouding te nemen tussen het eigen vermogen en het balanstotaal of het vreemd vermogen. In de studie wordt de solvabiliteit berekend door het eigen vermogen te delen door het totale vermogen of het balanstotaal van de onderneming.

Eenvoudig gesteld zou deze verhouding op zijn minst 30% moeten zijn. Dan is het eigen vermogen voldoende groot om alle schuldeisers terug te betalen. Echter, bij een (fictieve) stopzetting van het bedrijf zijn er meestal verschillende roerende en onroerende goederen (voorraden, vee, materiaal, stallen, serres, gronden ...) aanwezig die ten gelde kunnen worden gemaakt om schuldeisers terug te betalen. Deze ratio kan dus lager zijn dan 30% zonder dat dit problemen geeft. Vooral wanneer er pas geïnvesteerd is, is deze ratio meestal een stuk lager dan 30%. Het is voor een bedrijf dan ook belangrijk te kijken naar de evolutie van zijn of haar solvabiliteit over de jaren.

Rentabiliteit (% BBR/totaal vermogen) Met de rentabiliteit wordt berekend hoe winstgevend een onderneming is. Meestal is het de bedoeling met deze ratio's de winstgevendheid te toetsen ten opzichte van bijvoorbeeld het eigen geïnvesteerde vermogen of ten opzichte van het totaal geïnvesteerde vermogen om zo te bepalen wat het behaalde rendement is. Er zijn dus meerdere manieren om rentabiliteit uit te drukken.

De rentabiliteit wordt in deze studie geëvalueerd op basis van de verhouding tussen het brutobedrijfsresultaat (BBR) en het totale vermogen. Het brutobedrijfsresultaat wordt hier berekend door de omzet te verminderen met de operationele kosten (handelsgoederen, grondstoffen, diensten) en de loonkosten. Men koos voor deze ratio omdat men deze min of meer analoog kan berekenen in de bedrijfseconomische boekhouding. Het BBR

Copyright Boerenbond



Figuur 1 Mediaanwaarden van de verschillende ratio's voor verschillende sectoren (CF+i = cashflow + intrest) - *Bron: SBB*



De sectoranalyse geeft aan dat diverse financiële ratio's voor de varkenssector opvallend zwak zijn.

is immers vergelijkbaar met het begrip saldo uit de bedrijfseconomische boekhouding en is gekend in de sector omdat de minimale bedrijfsgrootte noodzakelijk voor het VLIF berekend wordt aan de hand van het BBR.
Zeer eenvoudig, hoe hoger dit percentage is, hoe winstgevender of rendabeler de onderneming in principe is. Een hoog rendement zegt niet noodzakelijk iets over de toekomstige winstgevendheid. In deze berekening wordt namelijk geen rekening gehouden met de afschrijvingen. Een bedrijf met nog beperkte afschrijvingen zal meestal een hoger nettobedrijfsresultaat hebben. Zolang er op een goede manier geproduceerd kan worden, is dit geen probleem. Wanneer investeringen zich echter opdringen omdat de productie achteruitgaat, zal het bedrijfsresultaat vaak nogal fors achteruitgaan.

Jaarlast/Cash Flow+i De bedoeling van deze ratio is om na te gaan of een onderneming gedurende een jaar voldoende middelen genereert om zijn betalingsverplichtingen ten aanzien van de bank te voldoen.
Voor deze ratio is gekozen omdat deze min of meer analoog berekend kan worden in de bedrijfseconomische boekhouding. De jaarlast wordt berekend als zijnde de betaalde intrest (i) en de kapitaalaflossing die voorzien wordt voor volgend jaar.
Hoe lager deze ratio is, hoe beter een bedrijf ervoor staat, want dat zou willen zeggen dat er voldoende middelen in het bedrijf omgaan om aan de bancaire verplichtingen te voldoen. Bij bedrijven met nieuwe investeringen en dito schulden zal deze ratio hoger liggen. Ook hier is de evolutie in de tijd van deze ratio minstens even belangrijk. Naarmate een investering vordert, dalen de aflossingen maar zouden de inkomsten ook moeten gestegen zijn of minstens gelijke tred gehouden hebben.
De inverse berekening van deze ratio geeft weer in welke mate dat het bedrijf middelen genereert om de bancaire verplichtingen te voldoen (terugbetaalcapaciteit).

Resultaten

Naar verwachting zijn er enorm grote variaties tussen de verschillende bedrijven. Omdat ratio's (verhoudingen tussen kengetallen) zeer gevoelig zijn aan uitbijters (extreme afwijkingen naar onder of naar boven), hebben we gekozen om te werken met medianen en niet met gemiddelden.
Als je de cijfers in figuur 1 bekijkt, kun je er niet omheen dat de rentabiliteit en solvabiliteit zeer zwak zijn. Het onderstreept dat de land- en tuinbouwsector zeer kapitaalsintensief is met een relatief zwak rendement.
Ook de liquiditeit, zeker in de varkenshouderij, is erg zwak. Dit wijst er toch op dat er naast de bancaire schulden behoorlijk wat leverancierskredieten zijn. Zolang deze leveranciers voldoende geduld hebben is er geen acuut probleem, maar men maakt zich wel afhankelijk van de welwillendheid van deze leveranciers.
Een behoorlijk aantal bedrijven zit met een negatief eigen vermogen. Strikt theoretisch zijn deze bedrijven virtueel failliet. Hierbij moeten we onmiddellijk een kanttekening plaatsen. Een deel van het vermogen, zoals het woonhuis, de landbouwgronden en eventueel een productiebedrijf als eenmanszaak, worden privé gehouden en niet ingebracht in de vennootschap. Dus in veel gevallen is de situatie gunstiger dan de naakte cijfers doen uitschijnen. Desondanks dat zijn toch heel wat vennootschappen ondergefinancierd, wat voor de bank een grote bekommernis is.
De uitgebreide resultaten van deze studie, opgesplitst per subsector, zullen uitgebreid aan bod komen tijdens de infoavonden ondernemerschap. Bij inschrijving voor deze infoavonden kan je aangeven welke sectorrapporten je wenst te ontvangen. ■

Copyright Boerenbond

LAND- EN TUINBOUW BEKEKEN VANUIT MANAGEMENTOOGPUNT

In het kader van het project 'Uitzicht door inzicht' voeren Innovatiesteunpunt en SBB een ondernemingsscan uit bij 200 land- en tuinbouwbedrijven in Vlaanderen. Deze Vlerick-scan op maat van de sector legt de focus op de managementcapaciteiten van de bedrijfsleider. De land- en tuinbouwer anno 2014 is immers meer dan ooit een echte ondernemer. – *Ellen Vos & Veerle Serpieters, innovatieconsulenten*



Innovatiesteunpunt en SBB voeren een ondernemingsscan uit bij 200 land- en tuinbouwbedrijven in het kader van het project 'Uitzicht door inzicht'.

Binnen het project 'Uitzicht door inzicht' staat, naast inzicht in de cijfers, detectie en analyse op bedrijfsniveau voorop. In dit kader krijgen 200 land- en tuinbouwbedrijven de kans om een ondernemingsscan op hun bedrijf te laten uitvoeren. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van een – op land- en tuinbouw afgestemde – Vlerick-scan om een volledig beeld van het bedrijf te krijgen en de bedrijfsleider aan te zetten om na te denken over alle managementaspecten van zijn bedrijfsvoering.
De thema's die aan bod komen bij de ondernemingsscan zijn heel ruim. Er is onder meer aandacht voor omgaan met klanten en marktevolutie, commerciële aanpak, concurrenten, leveranciers, banken, personeelsbeleid, financiële opvolging, administratie en rapportering, ondernemingsstrategie en investeringen, de competenties en het leiderschap van de bedrijfsleider.

Heb jij zicht op wat je goed en minder goed kan?

Het verloop van de scans
In april zijn de scans van 'Uitzicht door inzicht' effectief van start gegaan. Na de eerste promotiecampagne via de projectpartners meldden zich intussen al meer dan 130 bedrijven aan. Bijna de helft van de aanmelders bij Innovatiesteunpunt woont in West-Vlaanderen, 20% komt uit Oost-Vlaanderen, 13% uit Antwerpen, 10% uit Limburg en tot slot heeft 5% van de aanmelders een bedrijf in Vlaams-Brabant.

Copyright Boerenbond

Bedrijven kunnen zich aanmelden via 2 kanalen, ofwel via de site www.uitzicht-doorinzicht.be voor een bezoek van een consulent van het Innovatiesteunpunt, ofwel via uitzichtdoorinzicht@sbb.be of 016 24 64 64 voor een bezoek van een consulent van SBB. Wanneer bedrijven zich aanmelden, worden er in eerste instantie bedrijfsgegevens en financiële gegevens opgevraagd. Op die manier krijgen de scanafnemers al een eerste zicht op de bedrijfsvoering. Nadien wordt er een datum geprikt om langs te komen op het bedrijf.

Voor een scanafname komen scanafnemers ter plekke op het bedrijf. Tijdens dit gesprek dat ongeveer 3 uur in beslag neemt, zitten alle partijen die verbonden zijn aan de onderneming rond de tafel om de bedrijfsvoering uitgebreid te bespreken en – afhankelijk van de bedrijfssituatie – dieper in te gaan op de relevante managementthema's.

Enkele tientallen bedrijven werden ondertussen door consulenten van Innovatiesteunpunt en/of SBB bezocht en gescand, uit zo goed als alle land- en tuinbouwsectoren, verspreid over alle Vlaamse provincies.

Volgend op het gesprek krijgen de bedrijfsleiders een verslag met een aangepast begeleidingsplan. Dit begeleidingsplan is steeds op maat van het bedrijf en geeft aandachtspunten aan waarmee de bedrijfsleider zelf verder aan de slag kan. Hierbij wordt ook aangegeven wie de bedrijfsleider verder nog kan contacteren voor bijkomende ondersteuning.

Wat leren de scans?

Elk land- en tuinbouwbedrijf en elke bedrijfsleider vertrekt vanuit bepaalde sterktes en zwaktes in een situatie die opportuniteiten en bedreigingen met zich mee kan brengen. De verschillen tussen bedrijven en bedrijfsleiders zijn erg groot, ook al is men het er onlosmakelijk over eens dat de sector geconfronteerd wordt met zeer veel continuïteitsbedreigende elementen. Het importverbod van Rusland, dalende verkoopprijzen, slechte weersomstandigheden, complexe en wijzigende regelgeving … dragen ertoe bij dat een land- en tuinbouwbedrijf leiden geen sinecure is.

Niettemin leidt iedere ondernemer op een andere manier zijn of haar bedrijf. De ervaring leert dan ook dat de verschillen tussen de bedrijven groot zijn. Een onderneming leiden is topsport, je moet jezelf onderscheiden van de rest en dit op heel veel vlakken. Je kan als bedrijfsleider het verschil maken met goed (financieel) inzicht in je bedrijf en je kostenstructuur, met gedegen onderhandelingstechnieken, capaciteiten om je werknemers aan te sturen, een ongelofelijke focus op technische aspecten … Dankzij de ondernemingsscan van 'Uitzicht door inzicht' krijgen land- en tuinbouwers de kans om stil te staan bij zaken waar ze anders minder over nadenken bij hun dagdagelijkse bedrijfsvoering.

De adviezen die de bezochte bedrijven al ontvingen, hebben betrekking op een verscheidenheid aan thema's. Een aandachtpunt dat bij vele ondernemingen naar boven komt, is het uitwerken van een duidelijke onderbouwde bedrijfsstrategie. Waar wil je naartoe met je bedrijf? Wat als we over 10 jaar terug langskomen op je bedrijf, hoe zal het er hier dan uitzien? Op welke manier wil je deze strategie in de realiteit omzetten? Welke doelstellingen ga je hiervoor realiseren? Over welke vaardigheden en kennis moet je nog bijkomend beschikken om die toekomstvisie te realiseren?

Daarnaast merken we dat veel bedrijfsleiders moeite hebben om te formuleren wat ze nu echt goed kunnen. Om een bedrijf naar de toekomst uit te bouwen, is het van belang dat bedrijfsleiders een eerlijke analyse kunnen maken van hun sterke kanten, maar net zo goed van die zaken die ze misschien minder goed kunnen. Pas als bedrijfsleiders deze evaluatie kunnen maken, kunnen ze ook ontdekken welke competenties ze nog nodig hebben om hun bedrijf naar de toekomst toe goed te kunnen leiden en op welke manier ze kunnen groeien. Iemand die het zeer moeilijk vindt om mensen aan te sturen, moet misschien andere toekomstopties overwegen dan deze waarbij er bij groei meer personeel op het bedrijf nodig zal zijn.

Een laatste punt dat regelmatig naar voren komt, is het belang van een goed inzicht in de financiën van het bedrijf. Wat komt binnen en wat gaat er buiten? Hoeveel inkomsten zijn er voor het gezin beschikbaar? Hoe doet het bedrijf het op financieel vlak? Inzicht in financiële ratio's kan hierbij alvast een eerste aanzet zijn. Daarnaast is het van belang om een goed zicht te hebben op alle openstaande schulden. Hoeveel moet je nog aan de bank op een jaar en hoeveel schulden heb je nog openstaan bij leveranciers? Om een realistische kijk te krijgen op de prijs die je minimaal nodig hebt voor je product, komt een goed doordachte kostprijsberekening om de hoek kijken. Weet je als bedrijfsleider hoeveel je product kost?

De mening van bedrijfsleiders

Hoe evalueren bedrijfsleiders de scanafnames? Enkele maanden na het gesprek krijgen alle bezochte land- en tuinbouwers de kans om online de ondernemingsscans te evalueren. Ze kunnen er hun mening geven over de aanmelding, de scanafname en het resultaat. Uit de eerste evaluaties van de scans blijkt dat de bezochte land- en tuinbouwers aangeven dat ze tevreden zijn over het verloop van de scan en dat de inhoud voldoende concreet was. 33% van de landbouwers kreeg nieuwe inzichten door de scan en werd dan ook aangezet tot actie door het gesprek en het verslag. Allen vonden ze dat de aandachtspunten voor hun bedrijf voldoende concreet waren om mee aan de slag te gaan en dat ze effectief iets leerden door de scanafname. Tot slot zouden ze de scan allemaal adviseren aan collega-landbouwers. Laat dit een motivatie zijn om je ook aan te melden! ■

JE KAN JE NOG STEEDS AANMELDEN VOOR DE ONDERNEMINGSSCAN

Wil ook jij je bedrijf gratis laten scannen? Dat kan, inschrijven is nog altijd mogelijk. Door je bedrijfsvoering onder de loep te nemen, kan je problemen aanpakken nog voor ze grote moeilijkheden veroorzaken. Aanmelden kan via:

- uitzichtdoorinzicht@sbb.be of tel. 016 24 64 64
- www.uitzichtdoorinzicht.be of tel. 016 28 61 02

Copyright Boerenbond


© ANNE VANDENBOSCH

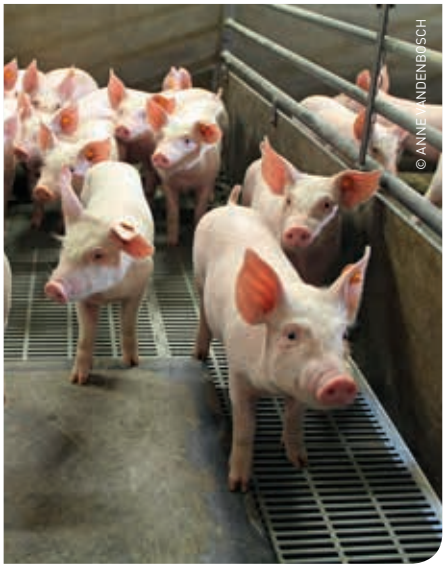
IK BEKIJK MIJN CIJFERS NU ANDERS!

Frank van Doormaal is een prima varkenshouder. Hij kent zijn technische cijfers door en door. Over zijn financiële cijfers had hij veel minder kennis. Vandaag is dat nochtans een absolute must in de bedrijfsvoering. Daarom stapte hij in het project 'Uitzicht door inzicht'. Een goede keuze! – *Anne Vandenbosch*

Frank woont al sinds 1990 in Meeuwen-Gruitrode. "Mijn ouders hadden een landbouwbedrijf in Nederland. Twee broers boerden er verder, ik kwam naar Vlaanderen. De mogelijkheden waren hier toen trouwens beter. Ik nam een bestaand varkensbedrijf over, maar deed onmiddellijk verbouwingen. Eén stal werd gesloopt, 2 vleesvarkensstallen werden verbouwd en er kwam een nieuwe zeugenstal. Het bedrijf telde toen 170 zeugen met afmest."

De laatste grote investeringen gebeurden in 2010. Frank bouwde toen een nieuwe vleesvarkensstal. En de drachtigezeugenstal werd aangepast naar groepshuisvesting met tweedehands voerstations van het bedrijf van zijn broer. Vandaag houdt Frank 240 zeugen met afmest. Hij runt het bedrijf alleen, zijn vriendin heeft immers een job in de zorgsector. Frank heeft graag een goed zicht op de zaak. Hij verkiest daarom eigen aanfok van Topigs 20-zeugen. Hij wordt daarin begeleid door fokkerijorganisatie Topigs. "Ik richt me naar de Nederlandse markt. In tegenstelling tot wat gangbaar is in Vlaanderen insemineer ik de zeugen met de groeibeer Tempo. Ik lever mijn slachtvarkens dan ook aan het Nederlandse VION. Ik mest ook al 2 jaar intacte beren af. Dat loopt zonder problemen, ik ervaar geen bijkomende agressie in de stal. Ik ben ook

> Ik was te veel bezig met mijn dieren, te weinig met de cijfers.


© ANNE VANDENBOSCH

Door een beter zicht op je financiën, kan je je management beter afstemmen op de situatie.

Copyright Boerenbond

zelfmenger, op die manier kan ik het voeder beter bijsturen. De CCM wordt aangevuld met kernvoeders van ABZ Diervoeder en deels ook van Aveve Veevoeding."

Deelname aan project

"Nog voor ik de investering in de nieuwe vleesvarkensstal deed, zocht ik contact met Riccy Focke van Boeren op een Kruispunt. Die vzw was toen nog niet zo lang opgestart. Ik twijfelde over die investering. Riccy wees me er toen al op dat de nieuwbouw wel haalbaar was maar dat ik enkele jaren op de tanden zou moeten bijten. Ik zag dat wel zitten, maar niemand had op dat moment natuurlijk zicht op de slechte marktsituatie die zou volgen, laat staan op de Ruslandcrisis die we vandaag kennen."

Intussen zijn we meer dan 4 jaar verder. Hoewel de varkensproductie goed draait, lopen de zaken financieel heel wat minder rooskleurig. Toen Frank de artikels omtrent het project 'Uitzicht door inzicht' las, twijfelde hij geen moment om contact te nemen met de initiatiefnemers. "Het project zag er interessant uit. Bovendien gaat het momenteel zo slecht in de varkenshouderij dat externe hulp zeker nuttig leek. Ik had ook nooit eerder een bedrijfsscan van mijn bedrijf laten doen. Ik heb een vennootschapsboekhouding en krijg wel wat informatie via mijn SBB-boekhouder, maar eigenlijk ken ik de financiële begrippen en cijfers te weinig. Me daarin verdiepen leek zeker aangewezen."

Frank meldde zich aan via de website. Begin juni ging één van de projectbegeleiders, Ellen Vos, van het Innovatiesteunpunt bij hem langs. Haar collega Stijn Smet volgde de scan als 'buitenstaander'. Hij zorgde voor een ander blik op de bedrijfssituatie. Ook technisch consulent varkenshouderij Raf Steegmans volgde de analyse.

Verhelderende scan

"We vragen bij de deelnemers steeds de bedrijfsgegevens op en indien aanwezig ook de bedrijfsboekhouding van de voorbije 5 jaar", legt Ellen de procedure uit. "Frank heeft een vennootschapsboekhouding. Vooraf evalueren we de cijfers. Bij de scan zelf vragen we aan de bedrijfsleider om zichzelf en zijn bedrijf voor te stellen. Het is voor ons belangrijk om te weten wanneer en waarom bepaalde elementen, zoals investeringen, gebeurden. Deze beïnvloeden immers in belangrijke mate de cijfers. Als we merken dat het eigen vermogen lager is dan de helft van het maatschappelijk kapitaal dan zit een bedrijf in de alarmbelprocedure. Ook als er privé-uitgaven gebeuren met bedrijfskapitaal wijzen we daarop. Bij een vennootschap kan je je best niet persoonlijk borg stellen."

"Voor mij betekenden die nieuwe stallen vooral een technische vooruitgang en meer werkplezier. De oude stallen waren immers aan vernieuwing toe", pikt Frank hierop in. "Maar financieel kwam de nieuwbouw er niet goed uit. Indertijd spoorde mijn bank me nochtans aan om de investering te doen. Dat zou vandaag niet meer het geval zijn ... Tijdens de scan ondervond ik al snel dat mijn kennis over moeilijke economische termen als liquiditeit, solvabiliteit of rentabiliteit onvoldoende is. Dat leerde ik ooit wel maar de eigenlijke betekenis wist ik al lang niet meer. De scan opende mijn ogen, mijn financieel inzicht was duidelijk onvoldoende. Vorig boekjaar had ik gelukkig nog een 'plus' voor de cijfers staan, maar reserves zijn er niet (meer). Het waren zware jaren door de investeringen."

Frank bleef na de scan niet bij de pakken zitten. Hij vroeg om een extra overleg met SBB. Daar werden de boekhoudkundige aandachtspunten opnieuw overlopen. "Die kennis wil ik nu in de toekomst bijhouden en gebruiken. Ik wil scherp staan, mijn financiële situatie van dichter bij opvolgen. We werken hier immers met grote bedragen. Voor je het weet bezit de bank je hele bedrijf ..."

Frank merkt op dat deze ondernemingsscan eigenlijk enkele jaren geleden had moeten gebeuren. "Ik was tot nog toe te veel bezig met mijn dieren, te weinig met de cijfers. En die cijfers worden alsmaar belangrijker bij krappe marges. Naast het jaarlijkse technische overleg met het KI-centrum, dierenarts, fokkerijorganisatie en voerleveranciers, moet ik hier meer aandacht aan geven. Er zijn natuurlijk steeds omstandigheden waar je als bedrijfsleider geen vat op hebt, maar door een beter zicht op je financiën te hebben, kan je je management beter afstemmen op de situatie. Ik hoop alvast dat jonge boeren hiervan beter op de hoogte worden gebracht." ■



FRANK VAN DOORMAAL

Leeftijd: 50
Gemeente: Meeuwen-Gruitrode
Specialisatie: gesloten varkensbedrijf met 240 zeugen

Dankzij dit project leerde ik de financiële begrippen beter begrijpen.

Copyright Boerenbond



ONDERNEMINGS- OF ONDERNEMERSSCAN

Een goede ondernemingsscan start en eindigt met de ondernemer. Zonder die man of vrouw is er geen onderneming. De onderneming zorgt voor de welvaart, die zorgt voor het welzijn van het gezin, dat zorgt voor de onderneming.

– *Riccy Focke, Boeren op een Kruispunt*

De vzw Boeren op een Kruispunt leerde de voorbije 7 jaar heel wat continuïteitsbedreigende elementen in de bedrijfsvoering kennen. Enkele bedenkingen.

De man en/of vrouw achter het bedrijf

Ondernemers zijn in eerste plaats mensen van vlees en bloed. Zij nemen altijd een risico om middelen, tijd en hun energie van zichzelf (en hun gezin) te investeren in een activiteit die ze rendabel willen maken. Mocht dit geen risico zijn, dan startte iedere burger zo'n onderneming om zelfstandig zonder zorgen veel winst te pakken.

Iedere ondernemer moet zijn risico's in kaart brengen en proberen in te dekken: in grote bedrijven laat de goede ondernemer zich omringen door goede managers, die elk een deel van de opdrachten juist en precies uitvoert. Vaak nemen deze managers zelf geen risico en kiezen ze veilig voor een werknemersbestaan. Ook boeren en tuinders zijn ondernemers die risico nemen met de passie en liefde voor de activiteit en geloof en vertrouwen in zichzelf en hun omgeving om het risico te durven te nemen. De managementtaken die ze zelf niet kunnen uitvoeren, besteden ze meestal uit aan deskundigen.

Een ondernemersscan brengt de talenten van de ondernemer, zijn gezin en opvolgers in kaart.

Een ondernemer gelooft principieel in het succes en haalt uit dit geloof de kracht om zelfstandig te blijven ondernemen (en risico's te nemen).

Risico's nemen

De kans op winst moet groot genoeg zijn om risico's te nemen, hiervoor verzekeringen af te sluiten of schade te kunnen opvangen. In verschillende sectoren ervaren veel klassieke bedrijven dat deze marge al lange tijd te laag is om een buffer op te bouwen. Bij de start van een laagconjunctuur heeft iedere ondernemer best een dikke reserve op de rekening staan om te overleven. Zij voelen zich echt onbegrepen wanneer de media rondbazuinen dat de prijs weer opveert: "Hoe

Copyright Boerenbond

lang moeten we werken om de verliezen van de vorige laagconjunctuur terug te verdienen?"
Wie koos voor schaalvergroting ziet ondertussen dat er bij groei nog steeds een regel is van afnemende meeropbrengsten (door stijgende arbeids-, financierings- en milieukosten). Iedere procent extra groei geeft minder extra marge; de winst van de groei kan zelfs negatief uitdraaien.

Onverwachte gebeurtenissen

"Wie geloofde in de evolutie van de vorige 40 jaar, komt bedrogen uit. De wereld evolueert pijlsnel in onverwachte richtingen en de ondernemer moet volgen."
De exportgerichte sectoren voelen de gevolgen van de politiek gevoelige globalisering. Getuigen waren Facebookberichten van verschillende fruittelers, die recent het persoonlijk advies vroegen aan de voorzitter of ze hun mooie teelt zouden oogsten of vernietigen.
Buitenteelten voelen steeds meer de impact van de klimaatwijziging. Hoe behoud je als ondernemer moed en vertrouwen als je bedrijf of teelt voor de zoveelste keer is vernietigd?
Het maatschappelijke kader verandert naar de wensen van het grote publiek: bijkomende exploitatievoorwaarden (die in het buitenland niet gelden) kunnen nu nog opgevangen worden. Door de IHD-regels komen echter verschillende boeren en tuinders in een moeilijke situatie en moeten ze hun dromen aanpassen aan een realiteit die ze nooit hadden kunnen vermoeden.
Geld verdien je niet alleen door hard te werken aan een eerlijk product. Je moet ook de juiste inkoop- en verkoopvoorwaarden kunnen (!) onderhandelen. De juiste prijs bij aankoop van grondstoffen en verkoop van het eindproduct bepaalt in grote mate het resultaat van de onderneming. Wie ontdekt dat hij of zij jarenlang te veel betaalde of te weinig ontving, ziet zijn noodzakelijke vertrouwen in zijn onderneming smelten als sneeuw voor de zon.

Gezonde ondernemer nodig

Stress en zorgen zijn wellicht ieders lot. Wanneer zorgen en stress te lang op de ondernemer drukken, kan zelfs de sterkste ondernemer in problemen komen. Wie onvoldoende middelen verdient om problemen op te lossen, kan persoonlijk last krijgen van slapeloze nachten, depressie, burn-out en geestelijke problemen. Mensen die zonder rust te hard werken, lopen het risico op lichamelijke gezondheidsklachten (hart, rug ...). Onrust, onzekerheid en stress hebben bovendien een sterke invloed op de relatie van de ondernemer binnen zijn gezin of binnen de samenuitbating (met broer/zus of ouders). Conflicten met de buren, leveranciers of afnemers zijn een zware belasting op de ondernemer en zijn bedrijf.

Geld hebben lost niet alles op

Wie voldoende middelen heeft om zich te laten ondersteunen door deskundigen, leeft gemakkelijker. Voor ieder probleem in Vlaanderen is er een oplossing. Wie de oplossing zelf niet vindt, kan die inkopen. Wie geen geld verdient, kan in eerste instantie geen oplossingen inkopen, kan de verbeteringen niet uitvoeren, krijgt nog meer problemen en moet tenslotte een andere haalbare oplossing vinden om verder te kunnen.

Wat is menselijk haalbaar?

Een ondernemingsscan in de bedrijfswereld focust veelal op de bedrijfsmissie, visie en koude bedrijfsparameters (de toekomst). Een ondernemersscan brengt ook de talenten van de ondernemer, zijn gezin en opvolgers in kaart (de huidige realiteit).
Vzw Boeren op een Kruispunt startte 7 jaar geleden met de illusie dat bijna alle persoonlijke problemen zich automatisch oplossen wanneer het bedrijf terug op de rails gezet wordt. Na bezoeken aan 1500 gezinnen zeggen we ook het tegenovergestelde: wanneer de ondernemer persoonlijke problemen krijgt (verlies van geloof en vertrouwen, passie en liefde), komt het bedrijf op termijn ook in problemen. Sommige demobedrijven komen in de knel omdat de recentste groei niet aangepast was aan de fysieke, intellectuele, emotionele en sociale mogelijkheden van de ondernemer en zijn gezin.

'Goed genoeg' als optimum

Als ondernemer moet je soms kiezen tussen buigen en kraken. Wie de signalen van stress niet tijdig onderkent en opvangt, kan opeens gekraakt worden door een onherstelbaar persoonlijk probleem. Wie tijdig praat over zijn problemen, krijgt van familie, vrienden en collega's haalbare oplossingen aangereikt, die misschien niet beantwoorden aan de grote droom van 20 jaar geleden, maar goed genoeg zijn om land- of tuinbouwer te blijven. Eventueel kan dit in combinatie met een meer rendabele activiteit naast of op het bedrijf.

"Oe'ist?" - "Goed"

Toen we praktijkproblemen (onderhandelingstalent, werkdruk, stress, ervaren onrecht) probeerden uit te leggen op een wetenschappelijk forum, werd dit verhaal als cafépraat weggeschoven. Zolang de sector blijft liegen op de vraag 'Hoe is het?', zal men het verhaal van bedrijven in moeilijkheden blijven negeren. Daarom vragen we alle ondernemers om zo veel mogelijk zélf hun verhaal te doen aan familie, vrienden en collega's. De sector en jijzelf kunnen alleen geholpen worden door zelf te getuigen over jouw persoonlijk verhaal met menselijke problemen en beperkingen. Je directe toehoorders zullen je beter geloven en mee zoeken naar haalbare oplossingen binnen de beperkingen. In het andere geval zien deze mensen hopelijk ook in dat ondernemen geen pure kwestie is van koude cijfertjes, maar een dagelijkse uitdaging is voor beresterke mensen, met passie en liefde, geloof en vertrouwen in een succesvolle toekomst. ■

HULP NODIG?

Vzw Boeren op een Kruispunt is een hulporganisatie voor land- en tuinbouwers die het moeilijk hebben en die elders geen aansluiting vinden. De vzw-medewerkers kennen de problematiek en zitten op dezelfde golflengte. Ze helpen gratis de boer en tuinder zoeken naar mogelijkheden binnen de beperkingen en naar de juiste toegangspoort voor een oplossing. Ze komen altijd ter plaatse en beloven je alle gewenste discretie.
Meer info: www.boerenopeenkruispunt.be of gratis tel. 0800 99 138

Copyright Boerenbond