

GEVOEL VOOR  
CIJFERS PASSIE  
VOOR KLANTEN

## Even voorstellen

# Opening



**Beemdstraat 25, Eindhoven**

**040-2504504**

- Één vestiging, 125 medewerkers
- Sinds 1927
- Sterk regionaal netwerk
- Customer Intimacy
  - ANB Salaris: Cost Leadership
- Cellenstructuur
  - Teams van 4/5 medewerkers
  - Accountants en fiscalisten, rijp en groen door elkaar
  - Klantbelang voorop
  - Kennisoverdracht
  - Binden en boeien
  - Sterk in waardeketens

## Onze ambities

# Opening



Govers is een deskundig en betrokken partner die organisaties helpt succesvol te zijn.

Wij willen het accountants- en advieskantoor zijn voor de ondernemer. Veel van onze klanten behoren tot de top in hun sector, of wij ondersteunen hun ontwikkeling daar naar toe.

Dat doen we door een hoge kennis en specialisme in specifieke sectoren. Hippische Branche is er één van.

Door een continue focus op verbetering.

Door een actieve oriëntatie op de ontwikkeling van nieuwe business modellen met aantrekkelijke verdienmodellen.

Door accountancy en belastingadvies in te bedden in de strategische context van onze klanten.

We volgen geen trends, we zoeken zelf mogelijkheden.

Uitgangspunt is een hoge toegevoegde waarde en een hoog rendement.

# Opening



**Eens per jaar op kantoor  
in Eindhoven een  
paardenlezing, met  
actualiteiten en  
ontwikkelingen**



**Dit jaar: 7 november  
voor de 7<sup>de</sup> keer**



P.J.M. Mencke RA/FB

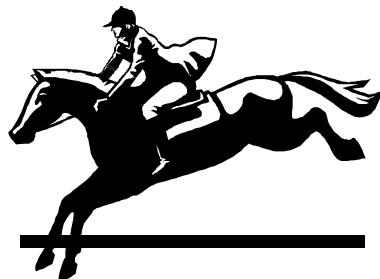
# Opening

**Waarom speciale aandacht voor de paardensector:**

**veel affiniteit en passie**

**behoefte aan professionalisering en begeleiding**

**het is een specifieke sector, kennis hebben van wat er op de werkvloer gebeurt**



Mr. Kees Roest FB





# Introductie Jo van den Broek

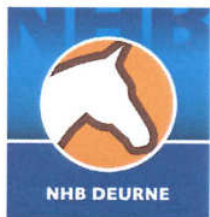
- Geboren en nog woonachtig te Hilvarenbeek
- 34 jaar docent lichamelijke opvoeding
- 20 jaar bedrijfs- en algemene economie
- 34 jaar Helicon en haar voorgangers
- Agrarisch ondernemer sinds 1976
- Hippisch ondernemer sinds 1992 (pension, fokkerij en africhting)
- 18 jaar docent op de NHB te Deurne
- Getrouwd, 3 kinderen, 2 kleinkinderen
- Hobby's .....



*Je leert pas melken als je onder je eigen koe zit*

Jo van den Broek





# NHB Opleidingen



**SPORT**

**HEALTH**

**BUSINESS**



# Samen

- **1<sup>ste</sup> ontmoeting hier tijdens een eerdere lezing**
- **Examinering ondernemingsplannen op de NHB**
- **Gesprek over begeleiding project Tune van NHB-HAS studenten**
- **Gesprek over toerekenen van omzet en kosten naar de activiteiten binnen het bedrijf**
- **Gesprekken met de vakgroep economie van de NHB**

*samen zoeken naar mogelijkheden  
om te kunnen sturen met cijfers*

- **Als onderwijs innovatief bezig zijn afgestemd op de markt**
- **Kennis delen met elkaar is een must**





# BTW verkoop paarden



- **Kamerstuk 30922. Wetsvoorstel herzien op 17 juni 2011. Slechter dan 1<sup>ste</sup> voorstel**
- **Ligt nog steeds bij Tweede Kamer**
- **Duitsland (en Frankrijk) hebben hetzelfde probleem**
- **Nederland moet voortouw nemen om tot oplossing te komen**
- **Zwaar overleg sector met Ministerie**
- **Fok en opfok onder landbouwdieren?**
- **Ingangsdatum 1 januari 2012, 1 juli 2012 of andere datum?**
- **Feit zal zijn, het komt!**
- **Zorg voor goede administratie. Handel: let op inkoopverklaringen**
- **Afgesproken prijs incl. BTW of excl. BTW? Gebruikelijk en juridisch**



# Een andere kijk op uw eigen bedrijf



- Wat is een jaarrekening
- Wat staat er in een balans
- Wat staat er in een W/V rekening
- Hoe beïnvloedt de balans de W/V rekening

2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening			
(in EUR x 1.000)	noot	2008	2007
<b>Netto-omzet</b>		<b>1.750.752</b>	<b>1.702.523</b>
Grondstoffen en uitbesteed werk		(735.937)	(723.763)
Personeelskosten	21	(466.737)	(442.879)
Afschrijvingen op materiële vaste activa	10	(70.059)	(60.943)
Amortisatie op immateriële vaste activa	9	(12.246)	(9.271)
Overige operationele kosten	22	(296.518)	(281.687)
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>(1.581.497)</b>	<b>(1.518.543)</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>169.255</b>	<b>183.980</b>
Renteopbrengsten	23	7.842	5.393
Rentelasten	23	(52.282)	(41.175)
Koersresultaten	23	(7.212)	3.700
Afgeleide financiële instrumenten	23	(4.518)	1.917
<b>Nettofinancieringslasten</b>		<b>(56.170)</b>	<b>(30.165)</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>113.085</b>	<b>153.815</b>
Winstbelasting	24	(19.250)	(33.784)
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>93.835</b>	<b>120.031</b>



# Een persoonlijke kijk op ons bedrijf

## Wij kijken naar:

- De balans van dit jaar en het vorige jaar en vergelijken VA, VLA, EV en VV
- De totale omzet, totale kosten en het resultaat van dit jaar
- Het verschil in omzet, kosten en resultaat met voorgaande jaren
- Individuele posten waarom deze verschillen met andere jaren bestaan, bijv. de diverse omzetten, kosten en privé-opnamen
- De toelichting die de accountant gemaakt heeft
- De juistheid van de getallen, voor zover wij .....

*...iedere morgen nadenken over de kosten als je nog niet veel succes hebt...*



Jo van den Broek





# Stelling 1



***‘Vanwege het onderscheidend vermogen van paardenbedrijven dienen paardenbedrijven met name naar hun eigen cijfers te kijken en jaren met elkaar te vergelijken’***

**Reden is bijv.: De klanten van pensionstal A verlangen een geheel ander dienstenaanbod dan de klanten van pensionstal B**



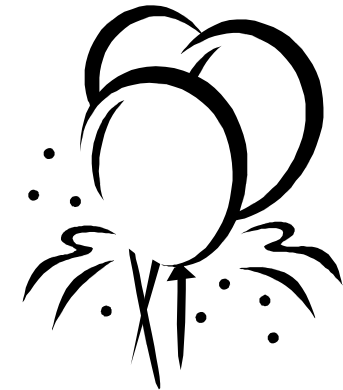
Jo van den Broek



# Is dit een goed resultaat?



Omzet	369.000
inkoop horeca	28.000
inkoop voer etc.	81.000
loonkosten	49.000
ondernemersloon	0
huisvestingskosten	52.000
afschrijvingen	70.000
algemene kosten	29.000
rente	6.000
resultaat	54.000





# Overwegingen



## **Uitgangspunten en overwegingen:**

**Hoe om te gaan met kosten en uitgaven, privé uitgaven wel/niet verweven**

**Hoe groot is het ondernemersloon:**

- structurele privé opnamen?**
- berekend loon volgens KWIN?**
- best betaalde werknemer + opslag?**
- uurtarief x uren?**



# Overwegingen



## Hoe om te gaan met:

- **wel/niet afschrijven, terwijl de werkelijke waarde hoger ligt dan de boekwaarde?**
- **tellen aflossingen wel/niet mee in hetgeen er verdiend moet worden?**
- **reserveren voor groot onderhoud?**

**Wij vinden dat het ondernemersgedrag leidend is.**



# Ons (mijn) ondernemersgedrag

- **Er overdag aan werken, 's avonds aan denken en 's nachts van dromen**

bijv.: - ondernemersloon: neen in onze situatie  
- privé-opnamen: aparte privé-rekening  
- aflossingen: moeten wij wel terugverdienen; zijn geen kosten, wel schuldvermindering  
- groot en klein onderhoud: een must voor ons



- **Onderscheidend vermogen**

*Je krijgt de klanten die je verdient*

- **Doel, visie en strategie**

**Wat zijn wij aan het doen over 3 tot 5 jaar?**

- **Beslissingen nemen,**

bijv. wel/niet die longeeroverkapping?  
*Als de klant meer krijgt dan hij/zij verwacht,  
dan bied je kwaliteit*



***geen meeuwengedrag vertonen!***

Jo van den Broek





## Stelling 2

***‘Toerekening van de kosten naar de diverse activiteiten geeft een duidelijker beeld van de werkelijke kosten per bedrijfsactiviteit’***

**Bijv.: De investering van de longeeroverkapping kost € 36.000,-  
De pensionpaarden maken hier meer gebruik van dan de manegepaarden en wel in een verhouding van 2:1  
A+R+O zullen dan in de verhouding 2/3 : 1/3 toegerekend dienen te worden aan de pensionpaarden en manegepaarden.**



Jo van den Broek





# Ondernemersgedrag



**Ondernemersgedrag: het gaat om de kosten/uitgaven door het eigen gedrag**

- **Inzet van vrijwilligers**
- **Manege/pension paarden wel/niet langere tijd op de wei**
- **Gebouw goed of slecht onderhouden**
- **Gebruik van stands of stallen**
- **Ondernemersloon**
- **Aflossingsverplichtingen**





# Govers/NHB Deurne analyse model



## Het analysemodel

Voorbeeld stel	W/V rapport	eliminieren	Manegelessen	Horeca	Pensionklanten	Ponykamp etc.	Overige
Omzet							
inkoop horeca							
inkoop voer etc.							
loonkosten							
ondernemersloon							
huisvestingskosten							
afschrijvingen							
algemene kosten							
rente							
resultaat							



# Govers/NHB Deurne analyse model



## **Uitgangspunten bij het model:**

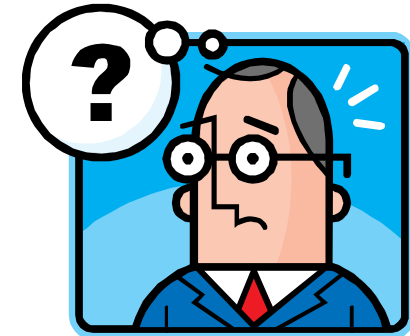
- **Neem alle posten over van de W/V rekening uit de eigen jaarrekening**
- **Elimineer de posten die er juist wel/niet in horen**
- **Verdeel de kosten over de bedrijfsactiviteiten**
- **Directe kosten toerekenen naar werkelijk verbruik**
- **Indirecte kosten toerekenen naar redelijkheid**



# Is dit een goed resultaat?



Omzet	369.000
inkoop horeca	28.000
inkoop voer etc.	81.000
loonkosten	49.000
ondernemersloon	0
huisvestingskosten	52.000
afschrijvingen	70.000
algemene kosten	29.000
rente	6.000
resultaat	54.000





# Govers/NHB Deurne analyse model



Voorbeeld stel	W/V rapport	eliminieren	Manegelessen	Horeca	Pensionklanten	Ponykamp etc.	Overige
Omzet	369.000		125.000	100.000	138.000	5.000	1.000
inkoop horeca	28.000		1.000	26.000		1.000	
inkoop voer etc.	81.000		38.000		33.000		10.000
loonkosten	49.000		23.000	15.000	9.000		2.000
ondernemersloon	0	bij 39.000	20.000	10.000	9.000		
huisvestingskosten	52.000		25.000	15.000	10.000		2.000
afschrijvingen	70.000	af 15.000	15.000	10.000	15.000		15.000
algemene kosten	29.000		10.000	10.000	8.000		1.000
rente	6.000		3.000	1.000	2.000		
resultaat	54.000	min 24.000	-10.000	13.000	52.000	4.000	-29.000

1. Inkoop horeca, eigen gebruik bij manegelessen

6. Afschrijving bij overige paarden vrachtwagen en de auto

2. Inkoop voer niet bij horeca

7. Algemene kosten naar redelijkheid

3. Loonkosten instructrices meer naar manegelessen.

4. Loonkosten bij pension alleen uitmesten stallen, voeren en klusjesman

5. Huisvesting, gas water licht, onderhoud etc.

Mr. Kees Roest FB



# Govers/NHB Deurne analyse model



## Analysemogelijkheden

<b>Leskosten per uur</b>	<b>Kosten manegelessen/ Aantal lesuren</b>
<b>Lesbezetting</b>	<b>Omzet/lesuren/lesprijs</b>
<b>Stalkosten pensionklanten</b>	<b>Kosten pensionstalling/ Betalende pensionklanten</b>
<b>Bezetting pensionklanten</b>	<b>Omzet/pensionprijs/ 12 maanden</b>



# Govers/NHB Deurne analyse model



## Waarom deze indeling?

- **Analysegetallen berekenen op de wijze hoe de omzet wordt gemaakt:**

**Manegelessen gaan per uur**

**Pensionstalling per box per maand**

- **Praktijk voorbeelden, waarbij de cijfers zijn aangepast, NIET de verhoudingen**



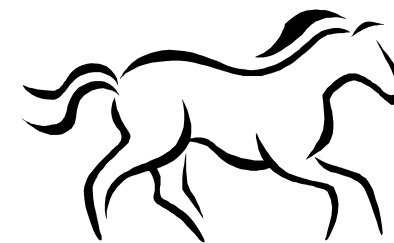


# Govers/NHB Deurne analyse model



## Praktijk voorbeeld 1

Manege 1	W/V	Manege	Horeca	Pension
omzet	430.000	200.000	100.000	130.000
inkoop	111.000	52.000	26.000	33.000
toegevoegde waarde	319.000	148.000	74.000	97.000
arbeid	137.000	93.000	24.000	20.000
overige kosten	113.000	59.000	31.000	23.000
kapitaallasten	53.000	22.000	15.000	16.000
resultaat	16.000	26.000-	4.000	38.000



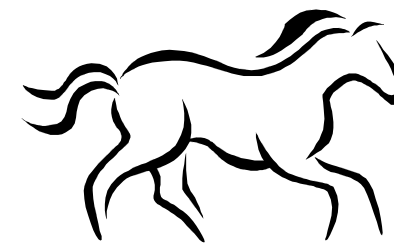


# Govers/NHB Deurne analyse model



## Praktijk voorbeeld 2

Manege 2	W/V	Manege	Horeca	Pension
omzet	369.000	175.000	63.000	131.000
inkoop	96.000	49.000	16.000	31.000
toegevoegde waarde	273.000	126.000	47.000	100.000
arbeid	89.500	57.500	17.000	15.000
overige kosten	72.500	36.500	16.000	20.000
kapitaallasten	31.000	15.000	8.000	8.000
resultaat	80.000	17.000	6.000	57.000



Mr. Kees Roest FB

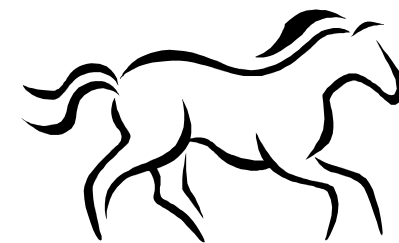


# Govers/NHB Deurne analyse model



Praktijk voorbeeld 3

Manege 3	W/V	Manege	Horeca	Pension
omzet	193.000	100.000	te weinig	93.000
inkoop	30.000	17.000	activiteit	13.000
toegevoegde waarde	163.000	83.000		80.000
arbeid	52.000	30.000		22.000
overige kosten	41.000	28.000		13.000
kapitaallasten	51.000	28.000		23.000
resultaat	19.000	-3.000		22.000



Mr. Kees Roest FB



# Resultaten manegelessen



Uitwerking

Manegelessen	Manege 1	Manege 2	Manege 3
Omzet	200.000	175.000	100.000
Kosten	226.000	158.000	103.000
Resultaat	- 26.000	17.000	- 3.000
Leskosten	66	84	94
lesbezetting	6	8	9

Mr. Kees Roest FB



# Resultaat pensionstalling



Uitwerking

Pension	Manege 1	Manege 2	Manege 3
Omzet	130.000	131.000	93.000
Kosten	92.000	74.000	71.000
Resultaat	38.000	57.000	22.000
Stalkosten per pensionklant	146	158	159

Mr. Kees Roest FB



# Gevolgen bezetting



## Gevolgen van een verslechterde bezetting

**Stel: een prijsverhoging van € 20 vanwege gestegen voerkosten leidt tot het vertrek van 10 pensionklanten**

Boxen	Pensionprijs	Omzet	
40	280	134.400	100%
30	300	108.800	80%





# Gevolgen bezetting



## Gevolgen in de stalkosten

boxen	boxkosten	
40	160	100%
30	191	119%



Kan het andersom ook effect hebben?



## Stelling 3



***‘Als er 10 klanten weggaan moet dan de aanbiedingsprijs verhoogd of verlaagd worden?’***

***Wat doe ik als ondernemer met dat gegeven en welk effect heeft dat dan weer?***

# Analyse-getallen van Stal Veldhof

**Stalkosten pension-gasten**    **Kosten pensionstalling/ Betalende pensiongasten**  
€ 110.000 : 35 : 12 = € 261,90 per mnd.

**Bezettingsverschil**    (Niet-toegerekende kosten : Normale aantal pensiongasten) – (Niet-toegerekende kosten : werkelijke aantal pensiongasten)  
(€ 75.000 : 35) - (€ 75.000 : 25) = €2143 - €3000 = -€857:12 = - € 71,42;  
d.w.z. de kostprijs per box stijgt met ruim € 70 per maand als er 25 i.p.v. 35 pensiongasten zijn!



Jo van den Broek



# Communicatie naar pens iongasten van Stal Veldhof 15 juni 2011

- **Kostprijsverhogende factoren in 2011:**  
langdurige droogte in het voorjaar van 2011 en de gevolgen ...  
Hoeveel gaat de kostprijs van Stal Veldhof gemiddeld omhoog?
- **Gemiddelde prijzen per 1000 kg voorjaar:**

	2010	2011
Tarwestro	€ 100	€ 125
Voordroogkuil/hooi	€ 160	€ 225
- **Gemiddelde kostprijsverhoging per paard per maand:**

Tarwestro (0,125 – 0,10) x 8 kg. p. dag x 30 dg.	= € 6,-
Voordroogkuil/hooi (0,225 – 0,16) x 8 kg. p. dag x 30 dg.	= <u>€ 15,60</u> +
<b>Totaal</b>	<b>€ 21,60</b>
- **Wij hopen op begrip. Jullie paarden en pony's dienen optimaal verzorgd te kunnen blijven worden, dat staat bij ons nummer één.**
- **Indien er vragen zijn horen wij dit graag en willen deze graag beantwoorden.**

Jo van den Broek



# Actuele situatie stijging kostprijs nov. 2011

- **Gemiddelde prijzen voorjaar per ton (= 1000kg.)**

	2010	2011
Tarwestro	€ 100	€ 160
Voordroogkuil/hooi	€ 160	€ 270
- **Gemiddelde kostprijsverhoging per paard per maand:**

Tarwestro (0,16 – 0,10) x 8 kg. p. dag x 30 dg.	= € 14,40
Voordroogkuil/hooi (0,27 – 0,16) x 8 kg. p. dag x 30 dg.	= <u>€ 26,40</u> +
<b>Totaal</b>	<b>€ 40,80</b>

## Vraag:

- *Is het reëel dat de stallingstarieven aangepast zijn/worden?*
- *Blijven pensioengasten deze stijging wel accepteren of gaan zij elders hun heil zoeken?*

Jo van den Broek





# Gevolgen bezetting



**Een goede bezetting van de kapitaalgoederen is essentieel voor een goede bedrijfsvoering, de marktomstandigheden bepalen de prijs.**

**Nadenken over hoe het grootste kapitaal binnen het paardenbedrijf beter in te zetten is. Leegstand kost geld.**



# Analyse model



- **Ondernemersgedrag is het gedrag wat jezelf doet. Het analysemodel laat de gevolgen van het gedrag zien.**
- **Succes ligt bij jezelf.**



Mr. Kees Roest FB



# Analyse model



**Met behulp van het analyse model kan de ondernemer nu beter inzichtelijk hebben welke activiteiten hij meer aandacht moet geven, welke uitbouwen en welke inkrimpen**



# Vragen?

**en dan nu naar het programma**

Mr. Kees Roest FB