Hoe kleine veranderingen ter verbetering van de economisch en financiële gezondheid van je bedrijf analyseren?

Erwin Wauters, Frederik Leen en Jef Van Meensel

Instituut voor Landbouw, Visserij en Voedingsonderzoek

Europees Landbouwfonds
voor Plattelandsontwikkeling:
Europa investeert
in zijn platteland

Deze brochure is een product van het WITLOOFBAROMETER project, een demonstratieproject uitgevoerd door ILVO, Nationale Proeftuin voor Witloof vzw (NPW), Inagro vzw en BB Consult en gefinancierd door het Departement Landbouw en Visserij, afdeling Voorlichting, Doelgroepenbeleid en Kwaliteit Plant.

Inleiding

Het inkomen dat bedrijfsleiders uit een landbouwbedrijf kunnen halen is onzeker en staat onder druk. De economische leefbaarheid en de financiële haalbaarheid van een landbouwbedrijf zijn niet evident en vereisen toenemende capaciteiten van de bedrijfsleider voor de opvolging en remediëring ervan. Dit is niet anders bij witloofbedrijven. Witlooftelers moeten grote investeringen maken en beheren, en worden geregeld geconfronteerd met lage prijzen. De economische leefbaarheid en de financiële haalbaarheid van een witloofbedrijf garanderen vereist een gecombineerde inzet vanuit verschillende hoeken.

Om de Vlaamse witlooftelers beter te wapenen voor het financieel en economisch beheer van hun bedrijf werd door een consortium bestaande uit de Nationale Proeftuin voor Witloof vzw, ILVO, Inagro en BB Consult het demoproject Witloofbarometer uitgeschreven met middelen van het departement Landbouw en Visserij. In dit project ligt de nadruk op het sensibiliseren en voorlichten van de landbouwer omtrent het nut en het gebruik van een bedrijfseconomische boekhouding in het doorlichten en maken van management beslissingen op zijn landbouwbedrijf.

Deze brochure beschrijft de vervolgstap op de diagnosestap die beschreven werd in de eerste brochure van het Witloofbarometer project: “Diagnose van de financieel–economische gezondheid op witloofbedrijven”. Hierin werd beschreven hoe met boekhoudkundige gegevens in de handige diagnosetool Endife 1.0.xlsx een inschatting kon gemaakt worden van de gezondheid van het bedrijf op financieel en economische vlak met behulp van 8 indicatoren. Voor elke van de indicatoren werden ook verbeteropties gesuggereerd waarmee de landbouwer zijn bedrijfsvoering kan verbeteren.

De vervolgstap op de diagnose behandelt een eenvoudige analysetechniek die de landbouwer moet toelaten om een inschatting te maken van het effect op de financieel-economische gezondheid als gevolg van aanpassingen aan de bedrijfsvoering of maatregelen die genomen worden ter verbetering. Op deze manier kan mogelijks dure *trial and error* voorkomen worden en kunnen meer gefundeerde keuzes gemaakt worden om het bedrijf te verbeteren.

In deze brochure wordt budgetteren uitgelegd als techniek om veranderingen en aanpassingen in de bedrijfsvoering te analyseren en te evalueren. Budgetteren is een waardevolle manier om vooruit te plannen en om verschillende alternatieve opties tegen mekaar af te wegen vooraleer een keuze te maken. Budgetten kunnen echter op verschillende niveaus en met verschillende nadruk opgemaakt worden. In wat volgt wordt dieper ingegaan op de verschillende soorten van budgettering en het verschil met optimalisatie. Deze informatie dient ter ondersteuning van het gebruik van de rekentool ENDIFE 2.0 waarin een volledig bedrijfsbudget en een partieel budget (voor beperkte wijzigingen in de bedrijfsvoering) kunnen worden opgesteld en geanalyseerd.

Verschillende soorten budgetten.

Er bestaan verschillende soorten budgetten elk met specifieke klemtonen en functies. Algemeen worden er vaak 5 types van verschillende budgetten onderscheiden:

- **Het bedrijfsplan of bedrijfsbudget**
- **Het budget voor specifieke bedrijfstakken of specifieke teelten**
- **Het partiële budget**
- **De kasplanning of cash-flow budget**
- **Het gezinsbudget**

Ondanks de verschillende functie en klemtonen van de budgetten, hebben budgetten een gemeenschappelijke kern die bestaat uit het maken van toekomstige projecties over input en output stromen en waaruit kosten en uitgaven en omzet uit voortkomen. Daarom kunnen budgetten ook een belangrijke ondersteuning bieden in de controlerende functie van het management. Het gaat immers over projecties van inkomsten, uitgaven en kosten. Deze projecties kunnen vergeleken worden met de werkelijke inkomsten, uitgaven en kosten die gerealiseerd en gemaakt werden.

Het bedrijfsbudget is een plan dat de productie van het landbouwbedrijf beschrijft op basis van de beschikbare kapitaalgoederen en de benodigde variabele inputs. Vertrekkende van een lijst met beschikbare grond, machines, gebouwen, werkingskapitaal en arbeid kan gekeken worden welke bedrijfsactiviteiten haalbaar zijn en wat de verwachte opbrengst, omzet en uitgaven en kosten zouden zijn. Zo wordt dan ook een projectie van de rendabiliteit van het bedrijfsplan opgesteld.

Het teeltbudget is een nauwkeurige beschrijving van de timing en de hoeveelheid van fysieke input en outputstromen die gepaard gaan met een bepaalde teelt. Hieruit kunnen dan ook de timing en bedrag geraamd worden voor de inkomsten, uitgaven en kosten die gemaakt worden voor de specifieke teelt.

Het partiële budget laat toe om het economisch effect van kleine aanpassingen of wijzigingen in het bedrijfsplan te evalueren. De manier waarop een partieel budget wordt opgesteld en geanalyseerd wordt verderop in detail uitgelegd.

In de eerste brochure van het witloofbarometerproject[1] werd gewezen op het belangrijke verschil tussen de economische en de financiële boekhouding. In de economische boekhouding wordt rekening gehouden met fictieve kosten die niet cash van de rekening gaan zoals bijvoorbeeld de vergoeding voor de eigen arbeid. In de financiële boekhouding beperkt men zich ook tot enkel de cash inkomsten en cash uitgaven die gemaakt worden. Bij het maken van budgetten dient men met dit wezenlijk verschil tussen fictieve en cash kosten en

[1] Diagnose van de financieel-economische gezondheid op witloofbedrijven

inkomsten ook rekening te houden. Zo is het aangewezen om na het opstellen een economisch bedrijfsbudget ook een cashbudget of kasplanning op te stellen.

Een kasplanning is belangrijk om ervoor te zorgen dat het bedrijf ten allen tijde over voldoende cash beschikt om uitgaven op te vangen. Ook geeft het inzicht waar en hoeveel kortlopende kredieten nodig kunnen zijn om de pieken aan cashbehoefte van het bedrijf op te vangen. Gelinkt aan de kasplanning kan ook een **gezinsbudget** opgesteld worden.

In het gezingsbudget wordt een overzicht van de hoeveelheid en timing van de gezinsuitgaven opgemaakt om naast de kasplanning van het bedrijf te leggen.

Budgetteren is niet optimaliseren

Budgetteren is niet (noodzakelijk) hetzelfde als optimaliseren. Zoals reeds vermeld, bij budgetteren schat je opbrengsten, kosten en uitgaven in op basis van onderliggende technische kengetallen. Je kan op die manier voor verschillende scenario's qua bedrijfsplanning een budget op stellen en onderling afwegen qua financieel en economisch resultaat, echter je selecteert op die manier niet noodzakelijk het best mogelijke (optimale) budget.

Om het budget te vinden dat hoort bij de beste combinatie van inputs en output heb je optimalisatietechnieken nodig. Hierbij ga je het productieproces wiskundig trachten te beschrijven om op die manier alle mogelijke input en output combinaties te kunnen evalueren. Vervolgens kan je met een optimalisatiealgoritme de combinatie van inputs en output zoeken die leidt tot de beste invulling van een bepaald doel. Vaak is het doel in de optimalisatievraagstukken winstmaximalisatie of kostenminimalisatie.

Het spreekt voor zich dat optimalisatie wat complexer is om mee aan de slag te gaan. Ten eerste de nauwkeurige beschrijving van het productieproces is geen sinecure. Daarnaast heb je ook nog een optimalisatieprogramma nodig. Budgetteren is in dat opzicht veel eenvoudiger om zelf toe te passen.

Partieel budgetteren

Het maken van een volledig bedrijfsbudget kan veel tijd en opzoekwerk vergen om alle boekhoudkundige gegevens in te vullen. Bovendien zullen veel boekhoudkundige gegevens ook niet veranderen ten gevolge van een kleine wijziging of aanpassing van de bedrijfsvoering. Voor de analyse van het effect van zulke beperkte wijzigingen kan men zich dus beperken tot enkel de zaken in kaart brengen die daadwerkelijke veranderen ten opzichte van de beginsituatie door de aanpassing. Het is dus zinvol om eerste naar de uitslag van het partiële budget te kijken alvorens de nieuwe situatie in een totaal bedrijfsbudget op te stellen om naar het effect op de financieel-economische gezondheid van het bedrijf te kijken.

Om het totale effect van een aanpassing te onderzoeken moet men het opdelen in vier verschillende categorieën. Deze bestaan uit: extra omzet, extra kosten, gederfde opbrengsten en gereduceerd kosten, allemaal berekend ten opzichte van de beginsituatie. Deze vier categorieën kunnen dan weer verdeeld worden in positieve (extra omzet en gereduceerde kosten) en negatieve effecten (gederfde opbrengsten en extra kosten) als gevolg van de aanpassing. Het verschil tussen de positieve effecten en negatieve effecten zal uitwijzen of de maatregel of aanpassing gunstig is. Voor een gunstige maatregel zullen de positieve effecten groter zijn dan de negatieve.

Tabel 1 geeft in tabelvorm weer hoe je een partieel budget opstelt. Je kan met pen, papier en rekenmachine deze tabel opstellen en evalueren. In de rekentool ENDIFE 2.0 zijn de berekeningen in het rekenblad Partieel Budget reeds voorgeprogrammeerd.

Tabel 1 Een overzicht van partieel budget ter evaluatie van beperkte wijzigingen in de bedrijfsvoering

Positieve effecten van ingreep		**Negatieve effecten van ingreep**	
Extra inkomsten	**Bedrag (€)**	**Extra kosten**	**Bedrag (€)**
	€ €		€ €
Totaal extra inkomsten	€	Totaal extra kosten	€
Uitgespaarde kosten	**Bedrag (€)**	**Gederfde inkomsten**	**Bedrag (€)**
	€ €		€ €
Totaal uitgespaarde kosten	€	**Totaal gederfde inkomsten**	€
Totaal positieve effecten	**€**	Totaal negatieve effecten	**€**
Evaluatie van ingreep (Positieve - Negatieve effecten)			**€**

Aandachtspunten bij het opstellen van een partieel budget

Bij het maken van het partieel budget is het erg belangrijk om goede basisgegevens te gebruiken waarmee je de 4 componenten bepaald. Hoe realistischer en nauwkeuriger deze gegevens zijn, hoe betrouwbaarder de uitslag van je budget is. Er zijn verschillende manieren om aan goede informatie te komen.

Ten eerste beschik je over de eigen ervaring in het telen en forceren van witloofwortels op je bedrijf. Door de jarenlange ervaring kan je waarschijnlijk wel een realistische inschatting maken van bijvoorbeeld opbrengstcijfers van witloofwortels. Daarnaast kan je ook je historische boekhoudcijfers erbij nemen om cijfers uit op te diepen. Ervaring en historische boekhoudingen zijn de belangrijkste interne informatiebronnen.

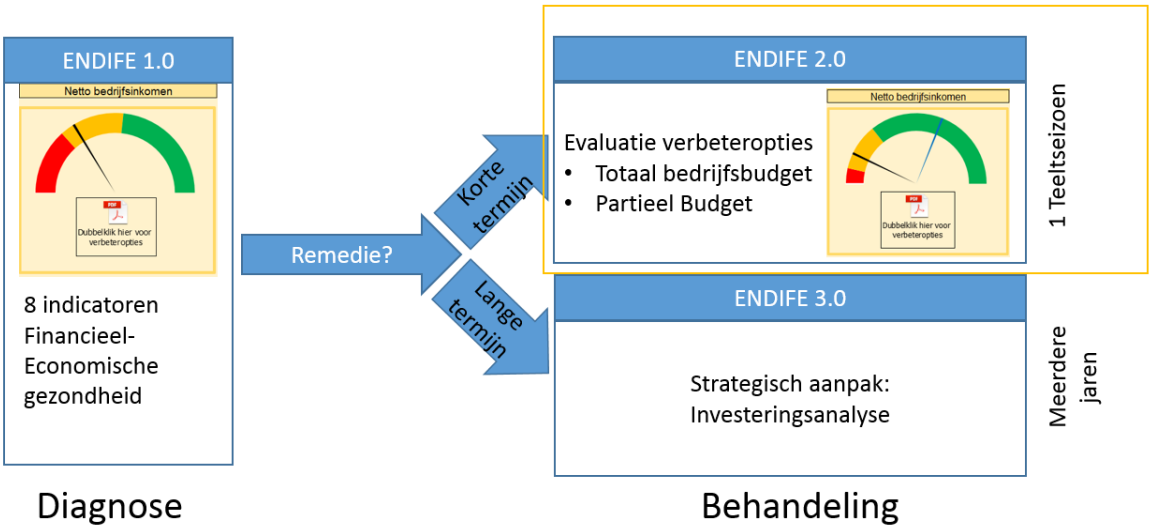
Naast interne bronnen kan je ook beroep doen op externe informatiebronnen. Rassenavonden, vakpersartikels, collega-telers kunnen ook de nodige technische of economische informatie aanleveren. Daarnaast zijn er natuurlijk ook nog de commerciële adviseurs die over brede kennis van hun producten beschikken.

Echter, het is goed om kritisch te blijven ten opzichte van zowel intern als externe informatiebronnen. Kloppen de cijfers? Zijn ze nog up-to-date? Zijn er factoren in je bedrijf (veranderd) waardoor de informatie niet (meer) geldig is voor jouw bedrijf? Daarnaast mag je jezelf niet te snel rijk rekenen met al te optimistische basiscijfers te hanteren. Zeker qua prijzen die moeilijk nauwkeurig te voorspellen zijn moet er opgelet worden. In dit geval, maar eigenlijk voor alle inputgegevens waarvan de waarde sterk kan variëren of moeilijk ingeschat kan worden, is het aangewezen om de “kleine” gevoeligheidsanalyse uit te voeren. Hierbij kan je voor de specifieke parameter, een prijs of een technisch kengetal, best een budget opstellen met een pessimistische, een realistische en een optimistische waarde. Vervolgens bekijk je hoe sterk de uitslag van het budget schommelt doorheen de verschillende scenario’s.

ENDIFE2.0: een hulptool voor het evalueren van kleine maatregels ter verbetering van de financieel-economische gezondheid van witloofbedrijven

Het evalueren van een maatregel ter verbetering van de financieel-economische gezondheid kan pas effectief gebeuren als je weet welk probleem je moet aanpakken. Daarvoor verwijzen we graag nog eens naar de eerste brochure in de reeks van het witloofbarometerproject: "Diagnose van de financieel-economische gezondheid op witloofbedrijven". Met het hulpmiddel ENDIFE 1.0 kan je evalueren wat de financieel-economische toestand van je bedrijf is. Indien een slabakkende "gezondheid" wordt gesignaleerd op basis van de 8 basisindicatoren kan je met behulp van de hulpindicatoren proberen meer specifiek het pijnpunt te achterhalen. Vervolgens kan je in de fiches met verbeteropties inspiratie vinden voor maatregels of ingrepen om op jouw bedrijf te evalueren. Het schema in Figuur 1 geeft aan dat je dan voor keuze komt te staan. Indien je een drastische wijziging aan het bedrijf wil toevoegen door te investeren of door een maatregel te treffen die het bedrijf voor meerdere jaren zal beïnvloeden dien je het ENDIFE 3.0 te gebruiken voor investeringsanalyse.

Wens je te evalueren wat je op korte termijn, binnen 1 teeltseizoen, kan doen om te verbeteren dien je ENDIFE 2.0 te gebruiken. In het volgende stuk gaan we dieper in op ENDIFE 2.0 en leggen we een concreet voorbeeld uit.



Figuur 1 Stappenplan van diagnose naar evaluatie van maatregels ter verbetering van financiële en economische gezondheid

Waarom ENDIFE 2.0 ?

Net als ENDIFE 1.0 is ENDIFE 2.0 een Excel-programma. Bovendien zal het rekenblad met het Bedrijfsbudget bekend ogen voor de gebruikers van ENDIFE 1.0. Qua uitzicht komt het sterk overeen met de invoerpagina van ENDIFE 1.0. Het wezenlijke verschil is dat je voor elke boekhoudkundige parameter twee gegevens kan ingeven. Op die manier kan je vertrekken van je huidige boekhouding en huidige situatie en er een nieuwe alternatieve situatie naast

plaatsen. Vervolgens na het doorklikken om bij de financiële en economische barometers te komen zie je ook hoe de nieuwe situatie een indicator gewijzigd heeft. De zwarte naald op de barometer zal telkens de startsituatie aanduiden en wordt samen met een blauwe naald afgebeeld die de nieuwe situatie aanduidt.

Eerst partieel budgetteren, dan effect op indicatoren onderzoeken

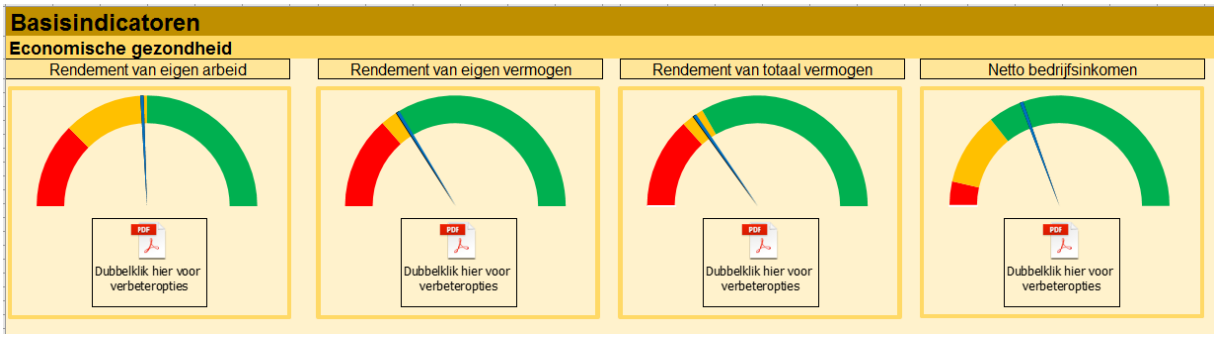
In het voorgaande werd echter opgemerkt dat vooraleer je een nieuw totaal bedrijfsbudget op basis van een beperkte wijziging zou opstellen, het nuttig is om eerst te checken of de maatregel wel degelijk de moeite waard is. Hiervoor presenteerden we de techniek van het partieel budgetteren.

Eerst begin je dus met het oplijsten van de verschillende elementen onder: 1) Extra omzet, 2) Gereduceerde kosten, 3) Gederfde omzet en 4) extra kosten in het rekenblad. Automatisch wordt dan het netto resultaat van de aanpassing berekend. Is dit positief dan kan de maatregel de moeite waard zijn om verder te bekijken. Is de maatregel negatief dan kan je je waarschijnlijk de moeite besparen om deze verder te inspecteren in een totaal bedrijfsbudget.

Het effect van de maatregel op de financieel-economische indicatoren evalueer je door vervolgens de componenten uit het partieel budget door te voeren in het bedrijfsbudget. Bijvoorbeeld indien er door de maatregel extra witloof verkocht wordt tel je de extra omzet op bij de waarde voor inkomsten uit witloof in de referentiesituatie en vul je dit bedrag in de kolom naast de referentiesituatie. Zorgt de maatregel voor een stijging in loonwerkkosten dan tel je deze extra kosten op bij de post loonwerk in de referentiesituatie en vul dit bedrag in de kolom voor de nieuwe situatie. Wanneer het budget voor de nieuwe situatie is opgesteld kan je naar de financiële en economische barometers gaan kijken om het effect van de maatregel op je bedrijfsvoering te bekijken. In de volgende paragraaf leggen we dit nog eens uit aan de hand van een concreet voorbeeld.

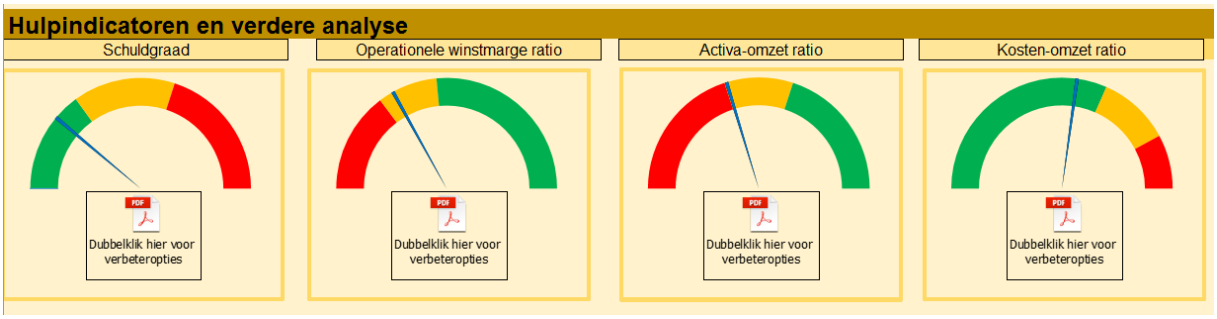
Voorbeeld: Extra witloof uit aangekochte of zelf-geteelde wortels?

Allereerst: dit voorbeeld is louter ter illustratie van hoe budgetteren werkt. Er zijn geen garanties dat de gebruikte cijfers volledig juist, up-to-date en van toepassing zijn voor jouw bedrijf. Voor jouw bedrijf moet je dus werken met cijfers die het best voor jouw bedrijf van toepassing zijn. Het voorbeeld start met de voorbeeld boekhouddata voor een representatief witloofbedrijf met hydrocultuur in 2010 die standaard in ENDIFE 1.0 en ENDIFE 2.0 op te vragen zijn. Bij het bekijken van de financieel-economische barometers voor de referentiesituatie in Figuur 2, zien we dat het bedrijf er op zich niet slecht voor staat. Het netto bedrijfsinkomen staat mooi op groen, het rendement van eigen vermogen is nog net groen en het rendement van eigen arbeid valt net in de gele zone. Het rendement van het totaal vermogen in het bedrijf is het grootste aandachtspunt voor dit bedrijf.



Figuur 2 Economische basisindicatoren voor een representatief hydrocultuur witloofbedrijf in 2010.

De informatiefiche met de verbeteropties voor het rendement van het totaal vermogen adviseert om naar de 2 hulpindicatoren: operationele winst-marge ratio en de activa-omzet ratio te kijken. In figuur 3 zien we dan ook dat **de activa-omzet ratio tegen de kritieke zone aanzit**. Deze activa-omzet ratio is een economische maatstaf voor de mate waarin alle kapitaalgoederen samen in staat zijn om opbrengsten te genereren. Deze ratio is te laag voor het bedrijf, wat erop wijst dat er eigenlijk te weinig omzet wordt gegenereerd ten opzichte van de dure activa. De diagnose is hiermee gesteld.



Figuur 3 Hulpindicatoren voor en representatief hydrocultuur witloofbedrijf in 2010

Deze diagnose wijst erop dat het bedrijf moet proberen meer omzet te creëren met de activa die het heeft. Stel dat op dit bedrijf in de forcerie nog capaciteit onbenut blijft dan kan de landbouwer de twee volgende verbeteropties overwegen:

1. Extra grond pachten om meer witloofwortels te telen om in de forcerie, die nu mogelijk onderbenut is, de forceren en zo meer omzet te genereren uit dezelfde forcerie
2. Extra wortels aankopen om in de forcerie, die nu mogelijk onderbenut is, de forceren en zo meer omzet te genereren uit dezelfde forcerie

Vermits dit 2 verschillende keuzes zijn moeten we 2 aparte partiële budgetten maken. Nadien kunnen we het resultaat van beide met elkaar vergelijken en de keuze met het hoogste positieve resultaat verdient de voorkeur.

Het eerste partieel budget dat we maken evalueert de keuze om extra grond te pachten en hierop wortels te telen en deze te forceren en verkopen. Hiervoor nemen we de huidige situatie als referentie en bekijken welke gevolgen deze beslissing heeft. Dit zijn:

- Positieve effecten van grond pachten voor extra wortels:
  - Er komt extra omzet bij omdat er meer witloof verkocht kan worden
- Negatieve effecten grond pachten voor extra wortels:
  - Er komen teeltkosten bij voor 1 extra ha witloofwortels
  - Er komen pachtkosten bij voor 1 extra ha grond
  - Er komen forcerie- en afzetkosten bij voor de hoeveelheid wortels die uit 1 ha grond kan gehaald worden.

In de onderstaande figuur 4, hebben we de bedragen voor deze verschillende elementen ingevuld in het rekenblad Partieel budget in ENDIFE 2.0.

Partieel budget			
Positieve effecten van ingreep		**Negatieve effecten van ingreep**	
Extra inkomsten	**Bedrag (€)**	**Extra kosten**	**Bedrag (€)**
Omzet van witloof uit eigen geteelde wortels		Teeltkosten 1 ha witloofwortels	
22 ton witloof per ha aan 0,80 €/kg witloof	€ 17,600.00	Zaaigoed	€ 1,085.00
	€ -	Bemesting	€ 156.00
	€ -	Gewasbescherming	€ 670.00
	€ -	Energie	€ 70.00
	€ -	Loonwerk	€ 885.00
	€ -	Pachtkosten	€ 1,000.00
	€ -	Overige	€ 351.00
	€ -		€ -
	€ -		€ -
Totaal extra inkomsten	**€ 17,600.00**	**Totaal extra kosten**	**€ 4,217.00**
Uitgespaarde kosten	**Bedrag (€)**	**Gederfde inkomsten**	**Bedrag (€)**
			€ -
			€ -
			€ -
			€ -
			€ -
			€ -
	€ -		€ -
	€ -		€ -
Totaal uitgespaarde kosten	€ -	**Totaal gederfde inkomsten**	€ -
Totaal positieve effecten	**€ 17,600.00**	Totaal negatieve effecten	**€ 4,217.00**
Evaluatie van ingreep (Positieve - Negatieve effecten)			**€ 13,383.00**

Figuur 4 Partieel budget opgesteld in ENDIFE 2.0 ter evaluatie van het pachten van extra grond voor de productie van extra witloofwortels

Het tweede partieel budget evalueert de optie om wortels aan te kopen en deze te forceren. Hiervoor nemen we opnieuw de huidige situatie als referentie en stellen we ons de vraag wat er verandert. Dit zijn de volgende effecten.

- De positieve effecten van de aankoop van extra wortels:
    - De extra omzet die uit deze wortels gegenereerd kan worden
- De negatieve effecten van de aankoop van de extra wortels:
    - De extra kosten voor de aankoop van de extra witloofwortels
    - De extra forcerie- en afzetkosten voor de aangekochte witloofwortels

In figuur 5 hebben we deze gegevens in gevoerd in het partieel budget sjabloon van ENDIFE 2.0.

Partieel budget			
Positieve effecten van ingreep		**Negatieve effecten van ingreep**	
Extra inkomsten	**Bedrag (€)**	**Extra kosten**	**Bedrag (€)**
Extra omzet uit aangekochte wortels		Aanschafkosten witloofwortels	
220 000 wortels met witloofopbrengst van 21,9 ton aan 0,80 €/kg	€ 17,520.00	220 000 wortels aan 0,04 €/wortel	€ 8,800.00
	€ -		€ -
	€ -		€ -
	€ -		€ -
	€ -		€ -
	€ -		€ -
	€ -		€ -
	€ -		€ -
	€ -		€ -
Totaal extra inkomsten	**€ 17,520.00**	**Totaal extra kosten**	**€ 8,800.00**
Uitgespaarde kosten	**Bedrag (€)**	**Gederfde inkomsten**	**Bedrag (€)**
			€ -
			€ -
			€ -
			€ -
			€ -
			€ -
	€ -		€ -
	€ -		€ -
Totaal uitgespaarde kosten	€ -	**Totaal gederfde inkomsten**	€ -
Totaal positieve effecten	**€ 17,520.00**	Totaal negatieve effecten	**€ 8,800.00**
Evaluatie van ingreep (Positieve - Negatieve effecten)			**€ 8,720.00**

Uit beide partiële budgetten blijkt dat beide verbeteropties een netto positief effect kunnen hebben op de bedrijfssituatie. Zowel voor het pachten van extra grond (+ 13 383) als de aankoop van extra wortels (+ 8 720) is er een positief verschil tussen de bijhorende positieve en negatieve effecten. Wanneer dan vervolgens de twee verbeteropties onderling vergeleken worden blijkt de optie om extra grond te pachten de beste te zijn omdat dit 4 663 euro extra kan opleveren in vergelijking met de aanschaf van extra wortels.

Om vervolgens het effect van de pacht en de extra witloofproductie op de financieel-economische indicatoren van het bedrijf te weten, moeten we het totale bedrijfsbudget aanpassen met de wijzigingen ten gevolge van de extra gepachte grond. Hiervoor gaan we als volgt te werk. We passen de totale productie aan witloof aan door de productie uit de referentiesituatie met 22 ton te verhogen.

Vervolgens passen we op gelijke wijze de kostenposten voor de teelt op de extra hectare aan door het bedrag uit het partieel budget op te tellen bij de overeenkomstige kostenpost in het bedrijfsbudget uit de referentiesituatie. Zo wordt bijvoorbeeld de nieuwe waarde voor zaaigoed bekomen door de € 20,314 (de referentie) + € 1,085 (partieel budget). Het resultaat € 21,399 vult men in voor zaaigoed in de kolom naast de referentiesituatie in het bedrijfsbudget. Dit doe je voor al de omzet en de kostenposten uit het partieel budget.

De variabele kostenposten die niet in het partieel budget opgenomen waren blijven echter niet noodzakelijk dezelfde. Bijvoorbeeld de vermarktings- en afzetkosten nemen toe door het extra geproduceerde witloof. Deze stijging zat niet in het partieel budget omdat de stijging zowel voor het witloof uit de gepachte grond als voor het witloof voor de gekochte wortels zou moeten in rekening gebracht worden. Met andere woorden de stijging in afzetkosten maakte voor de keuze tussen extra grond pachten of wortels kopen niets uit. De stijging dient echter wel in het nieuwe totaal bedrijfsbudget opgenomen te worden. Daarom werden de kosten voor verwarming en vermarkting en afzet in dit voorbeeld verhoogd met de regel van drie. Hiervoor wordt het referentiebedrag gedeeld door de referentie witloofproductie vermenigvuldigd met de nieuwe witloofproductie (Figuur 5).

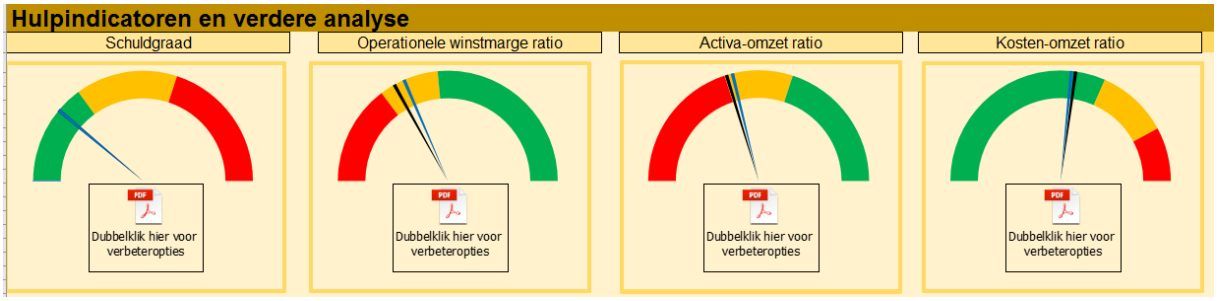
Resultatenrekening		Voorbeeldbedrijf	Voorbeeldbedrijf
Opbrengsten		**€ 404,682**	**€ 422,281**
Ontvangsten witloof	€	€ 352,560	€ 370,160
Andere ontvangsten *(via verkoop van andere producten en bijproducten)*	€	€ 52,121	€ 52,121
Varia *(verkoop machines, installatiepremies VLIF, pachtafstandsvergoedingen,…)*	€	€ 0	€ 0
Variabele kosten		**€ 154,821**	**€ 157,894**
Zaaigoed	€	€ 20,314	€ 21,399
Meststoffen	€	€ 10,145	€ 10,301
Gewasbescherming	€	€ 14,051	€ 14,721
Bewaring	€	€ 19	€ 20
Verwarming	€	€ 1,850	€ 1,994
Energie en water	€	€ 25,375	€ 25,445
Afzet en vermarkting	€	€ 792	€ 854
Loonwerk en seizoenslonen	€	€ 62,998	€ 63,883
Diverse *(andere dan bovengenoemde)*	€	€ 19,277	€ 19,277
Vaste kosten		**€ 226,124**	**€ 227,124**
Betaalde arbeid (loon van werknemers)	€	€ 8,340	€ 8,340
Fictieve arbeid *(Aangerekend loon van de bedrijfsleider en/of zijn gezinsleden. Richtwaarde: 15,45 €/uur)*	€	€ 83,693	€ 83,693
Betaalde rente *(intrest betaald op schulden)*	€	€ 3,604	€ 3,604
Fictieve rente *(Intrestkost op alle eigen kapitaal. Het standaard-percentage bedraagt 5%)*	€	€ 23,669	€ 23,669
Fictieve pacht *(Fictieve huursom voor gebruik van eigen grond. De gemiddelde pachtprijs van de streek is richtinggevend)*	€	€ 2,909	€ 2,909
Betaalde pacht *(huursom van grond die gehuurd wordt)*	€	€ 43,985	€ 44,985
Afschrijvingen *(jaarlijkse kost voor machines, gebouwen,…)*	€	€ 54,500	€ 54,500
Algemene vaste kosten *(verzekeringen, vergunningen, lidgelden, autokosten…)*	€	€ 5,425	€ 5,425

Balans		Voorbeeldbedrijf	Voorbeeldbedrijf
Activa		**€ 1,346,153**	**€ 1,346,153**
Gebouwen	€	€ 523,128	€ 523,128
Machines	€	€ 538,411	€ 538,411
Cash	€	€ 0	€ 0
Voorraden *(teeltproducten, meststoffen, brandstoffen en olie)*	€	€ 70,000	€ 70,000
Voorschotten	€	€ 0	€ 0
Grond	€	€ 214,614	€ 214,614
Passiva		**€ 1,346,153**	**€ 1,346,153**
Schulden korte termijn *(binnen het jaar)*	€	€ 29,200	€ 29,200
Schulden lange termijn *(langer dan een jaar)*	€	€ 262,800	€ 262,800
Eigen vermogen	€	€ 1,054,152.63	€ 1,054,153

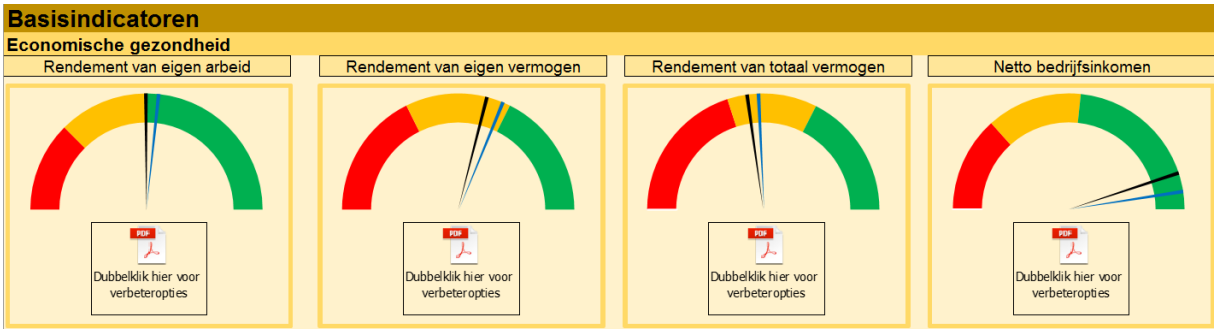
Algemeen		Voorbeeldbedrijf	Voorbeeldbedrijf
Algemene bedrijfsgegevens			
Eigen arbeid	aantal volwaardige arbeidskrachten (VAK)*	2.2	2.236
Totaal kg geoogst witloof	kg	281460	303459.9
Niet-landbouwinkomen	€	€ 0	€ 0
Gezinsuitgaven	€	€ 0	€ 0
Aflossingen *(leningen)*	€	€ 29,200	€ 29,200

Figuur 5 Het totale bedrijfsbudget voor de referentiesituatie en voor de nieuwe situatie met de pacht van 1 hectare extra en bijhorende extra witloofproductie ingegeven in ENDIGE 2.0.

Nu het nieuwe bedrijfsbudget is opgesteld (Figuur 5) kunnen we de impact ervan op de economische gezondheidsindicatoren evalueren. We zien op de barometers in figuur 6 dat zowel de Activa-omzet ratio en de Operationele winstmarge ratio verbeterd zijn door de extra productie van witloof. De gecombineerde verbetering resulteert dan ook in een verbetering van de economische gezondheidsindicatoren. De doelstelling om het rendement op het totaal vermogen op te krikken is gelukt. De blauwe indicator op de barometer zit nu juist in de groene zone. De verhoogde productie van witloof met de bestaande vaste kosten structuur leidt logischerwijze ook tot een verbeterde netto bedrijfsinkomen en rendement van de eigen arbeid.



Figuur 6 Het resultaat van de extra productie op de hulpindicatoren



Figuur 7 Resultaat van de extra witloofproductie op de economische gezondheidsindicatoren

Slotopmerking bij het gebruik van ENDIFE 2.0

ENDIFE 2.0 is bedoeld om verbeteropties op de korte termijn te verkennen. De klemtoon ligt op het leren kijken naar verbeteropties met een financieel-economische bril. Deze brochure, de handleiding bij het gebruik van ENDIFE 2.0 en de begeleidende slideshow moeten de gebruiker toelaten om bij te leren over het analyseren en vinden van de juiste verbeterpaden.

Het gebruik van ENDIFE 2.0 moet toelaten om beter gewapend en met kennis van zaken te discussiëren met de bedrijfsadviseur. Net zoals ENDIFE 1.0 is het de bedoeling om op een vlotte makkelijke manier met de resultaten van je boekhouding aan de slag te gaan. De noodzaak om de ENDIFE hulpmiddelen zo eenvoudig mogelijk te houden zorgt er evenwel voor dat er mogelijks ingeboet wordt aan precisie. Wij raden aan landbouwers aan om deze tools te gebruiken als een eerste analyse, om op die manier beter voorbereid, samen met hun boekhouder/adviseur op zoek te gaan naar verbeteringen.