



V E R A | I C O N



**VAN HAVERMAET**

UW RECHTERHAND

Budget, cash en  
werkkapitaal

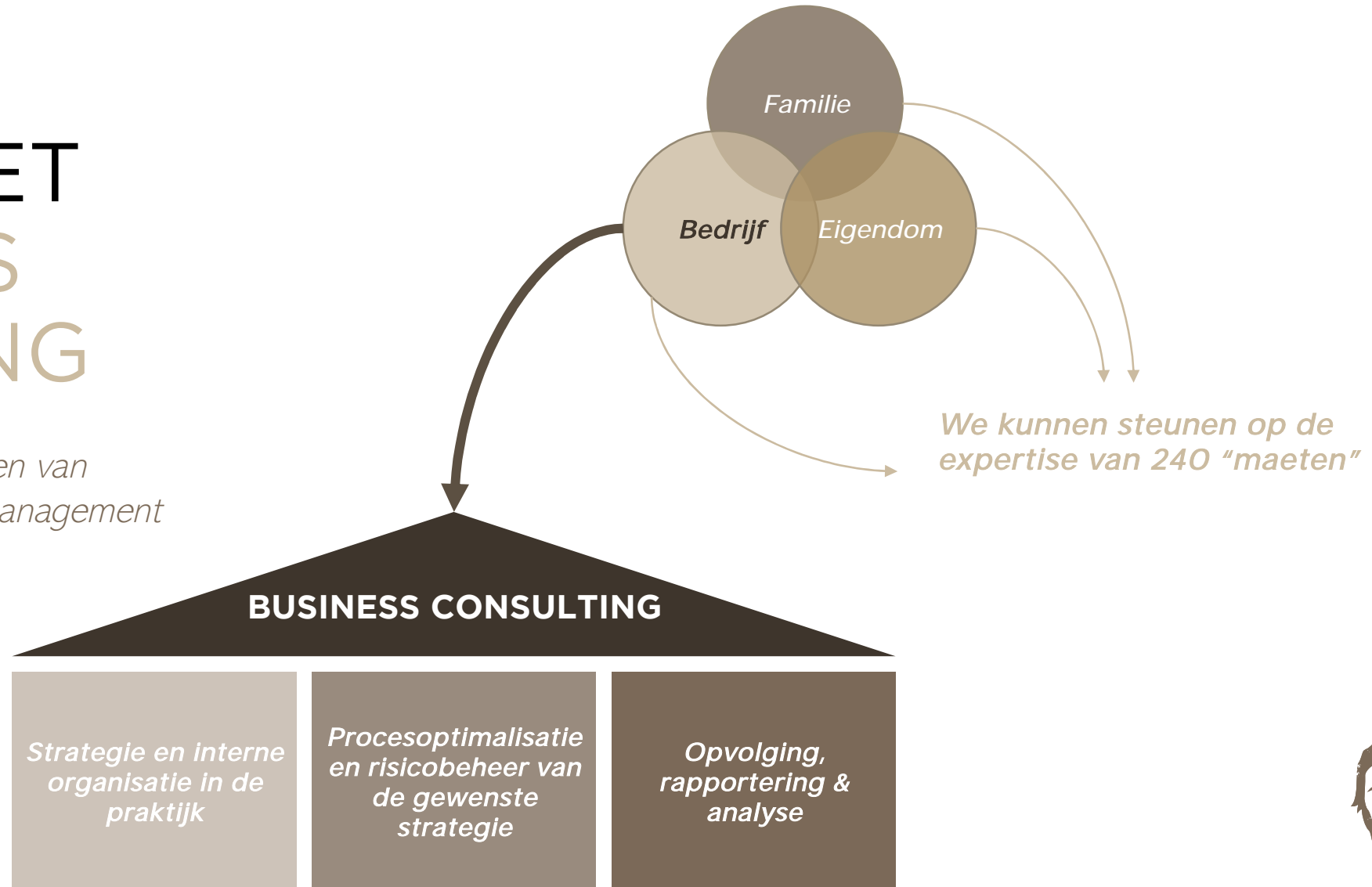


**VAN HAVERMAET**  
UW RECHTERHAND



# VAN HAVERMAET BUSINESS CONSULTING

*De klant begeleiden in het nemen van beslissingen op basis van accurate management informatie*



# BUSINESS CONTROLLING

- ✓ CFO-services (“rechterhand van de CFO”)
  - *opmaak budget en rolling forecast, opvolging cashflow en cashplanning tot op projectniveau, margeberekening en -sturing, ratio-analyses, kostprijscalculaties, beheer werkkapitaal*
  - *verbeteren/professionaliseren van operationele en financiële rapportering (vb. per divisie/verkoper/artikel)*
  
- ✓ Data-analyses en het formuleren en uitwerken van KPI's betreffende diverse processen (financieel, HR-gerelateerd, productie, marketing/klanten, artikelen/voorraadbeheer, projectopvolging)
  
- ✓ Investeringsanalyses en financieringsvraagstukken



# PROCESOPTIMALISATIES

- ✓ **Procesoptimalisatie** en risicobeheer in functie van de gewenste strategie en rekening houdend met de eigenheid van de onderneming
  - ✓ Optimaliseringen met focus op **efficiëntie en effectiviteit, digitalisering en automatisering** en dit zowel betreffende
    - *besturende/management processen,*
    - *operationele processen als*
    - *ondersteunende processen*
  - ✓ Visualisatie van procesflows
  - ✓ Verbeteren/professionaliseren van interne controle en risicobeheer aangepast aan het risicoprofiel van de ondernemer/onderneming - advies inzake continuïteitsbeheer - advies inzake rollen en verantwoordelijkheden/functiescheidingen





# STRATEGIE EN INTERNE ORGANISATIE IN DE PRAKTIJK

- ✓ Sparringpartner/klankbord van de ondernemer/onderneming om hem/haar te helpen om tot nuttige inzichten te komen – formuleren en opvolgen van een actieplan

# QUOTE

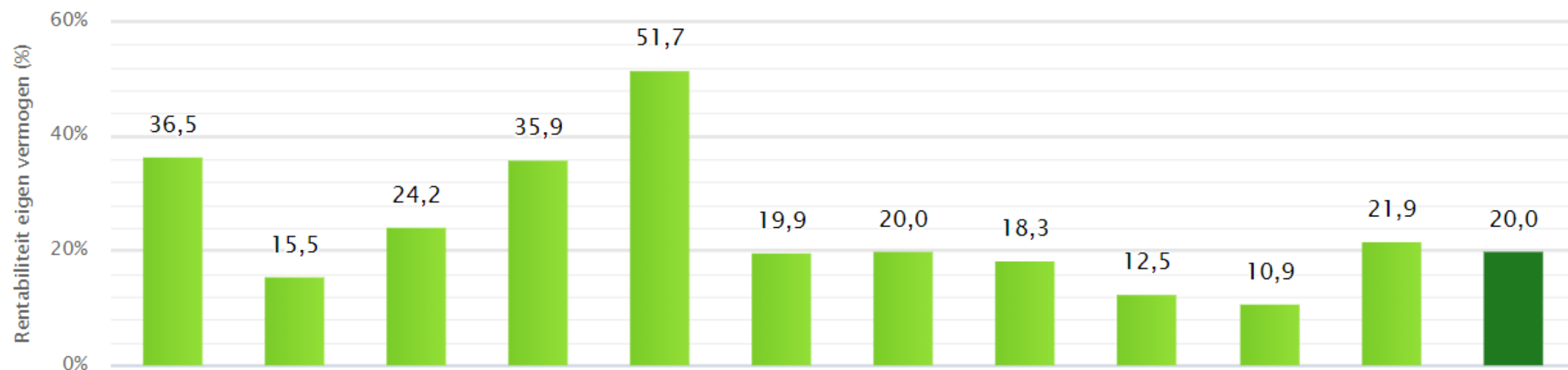




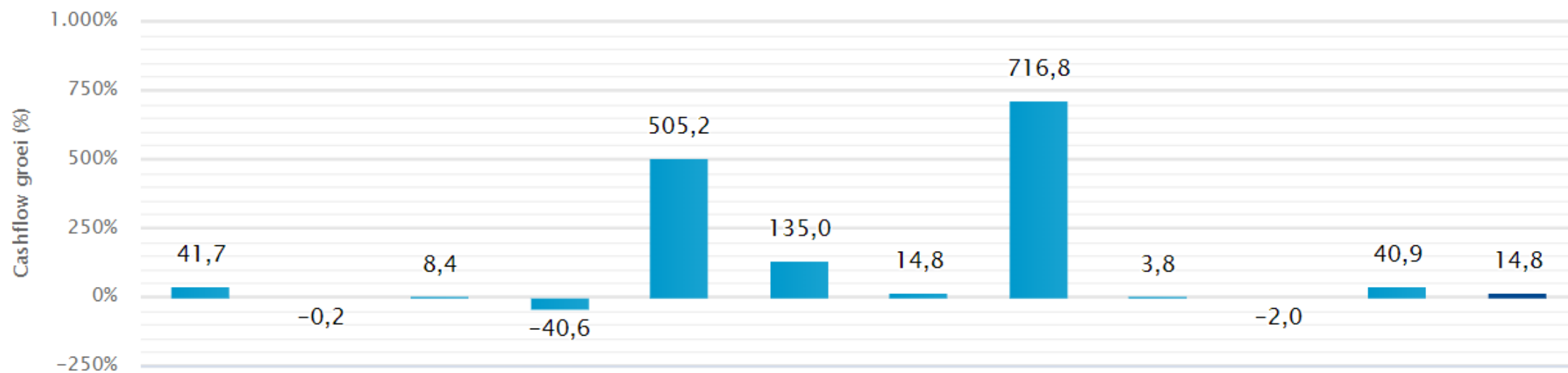
TURNOVER is VANITY  
PROFIT is SANITY  
but  
CASH  
is KING



## Rentabiliteit eigen vermogen ?



## Cashflow groei ?





# 70%

of businesses that fail were profitable  
when they closed their doors.

– According to a Fin Pacific study



# 83%

of business failures cited poor cash  
management as a key factor.

– According to a US Bank Study

[dryrun.com](https://dryrun.com)



 dryrun











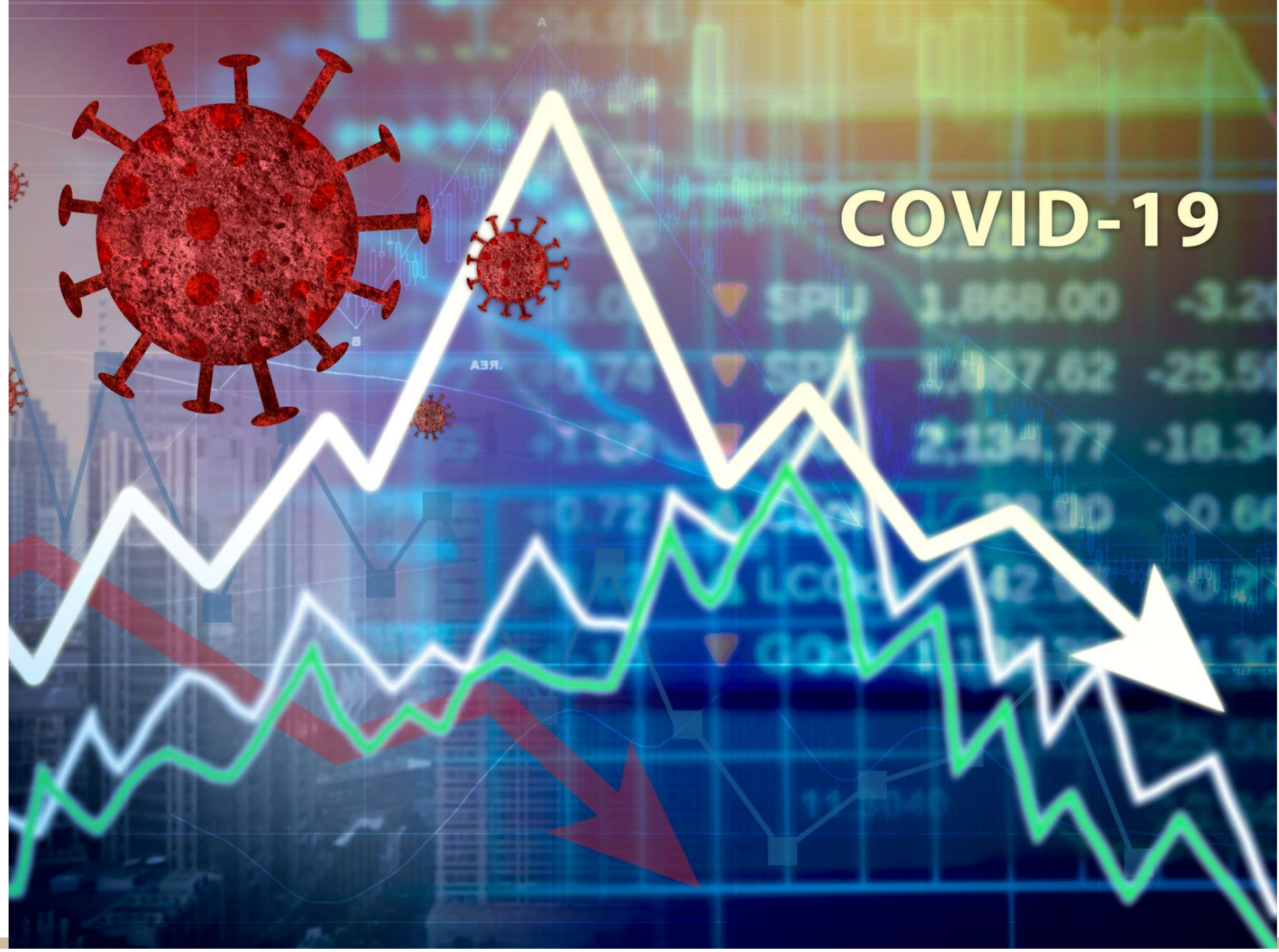


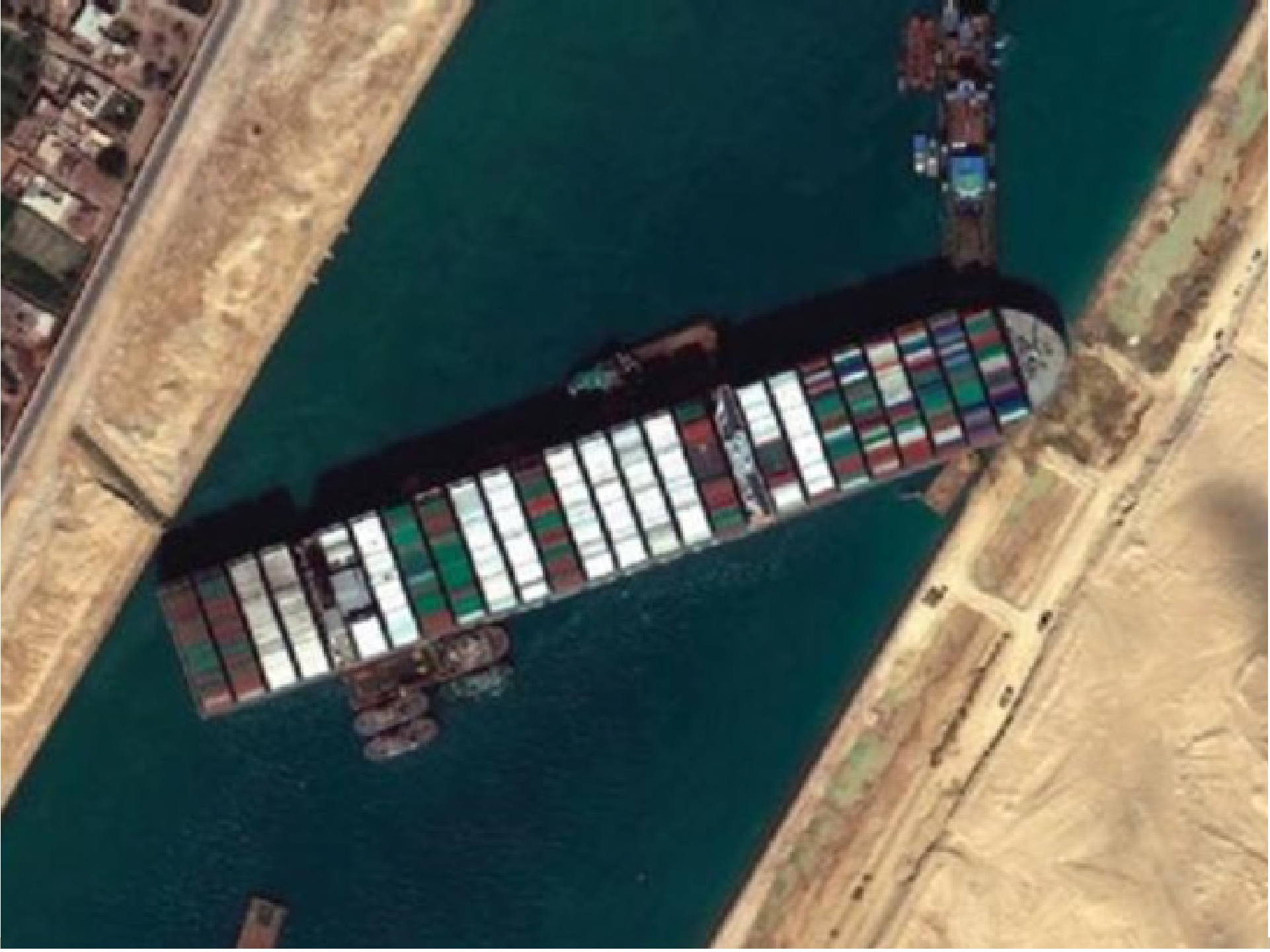




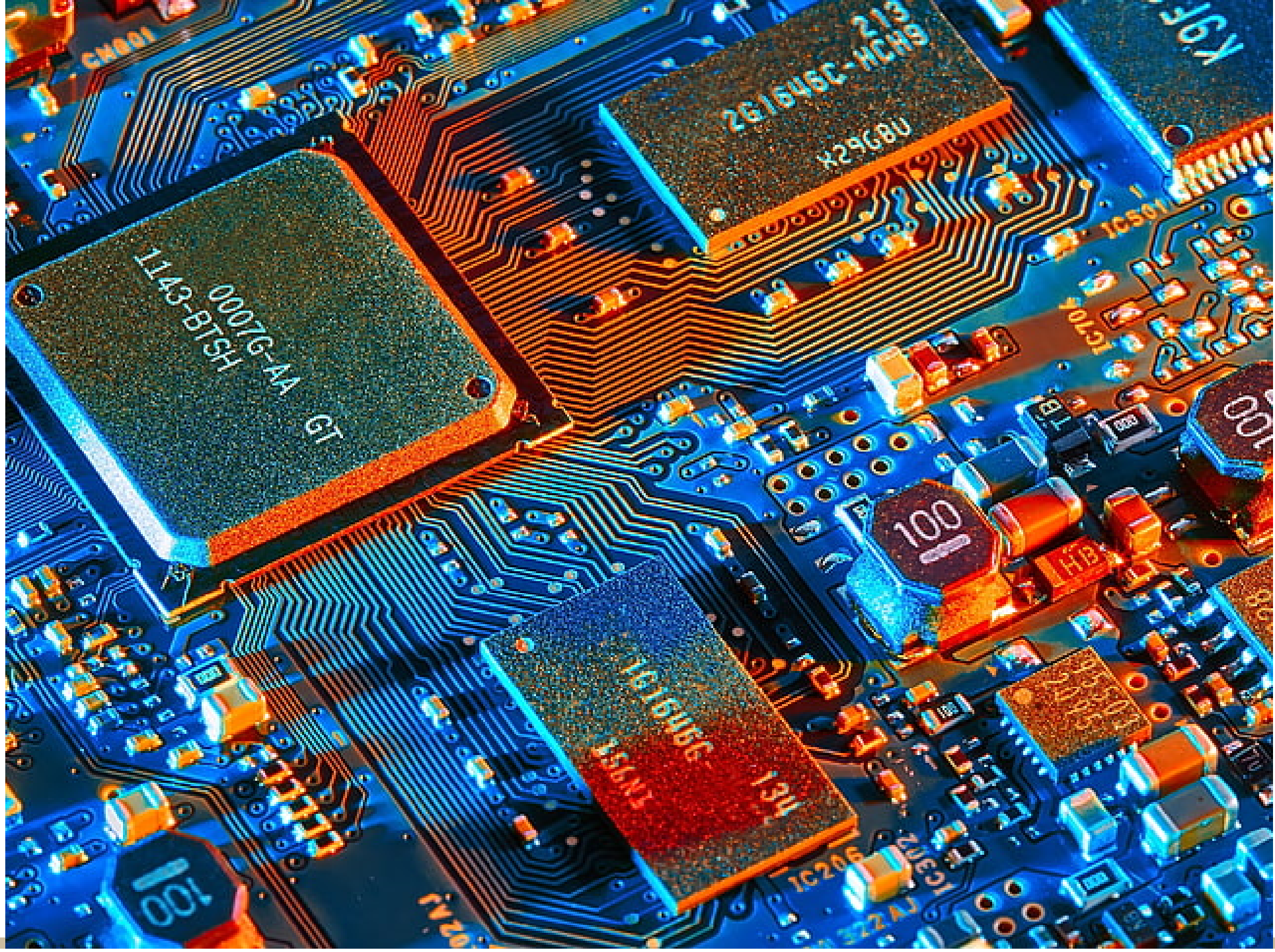


# COVID-19





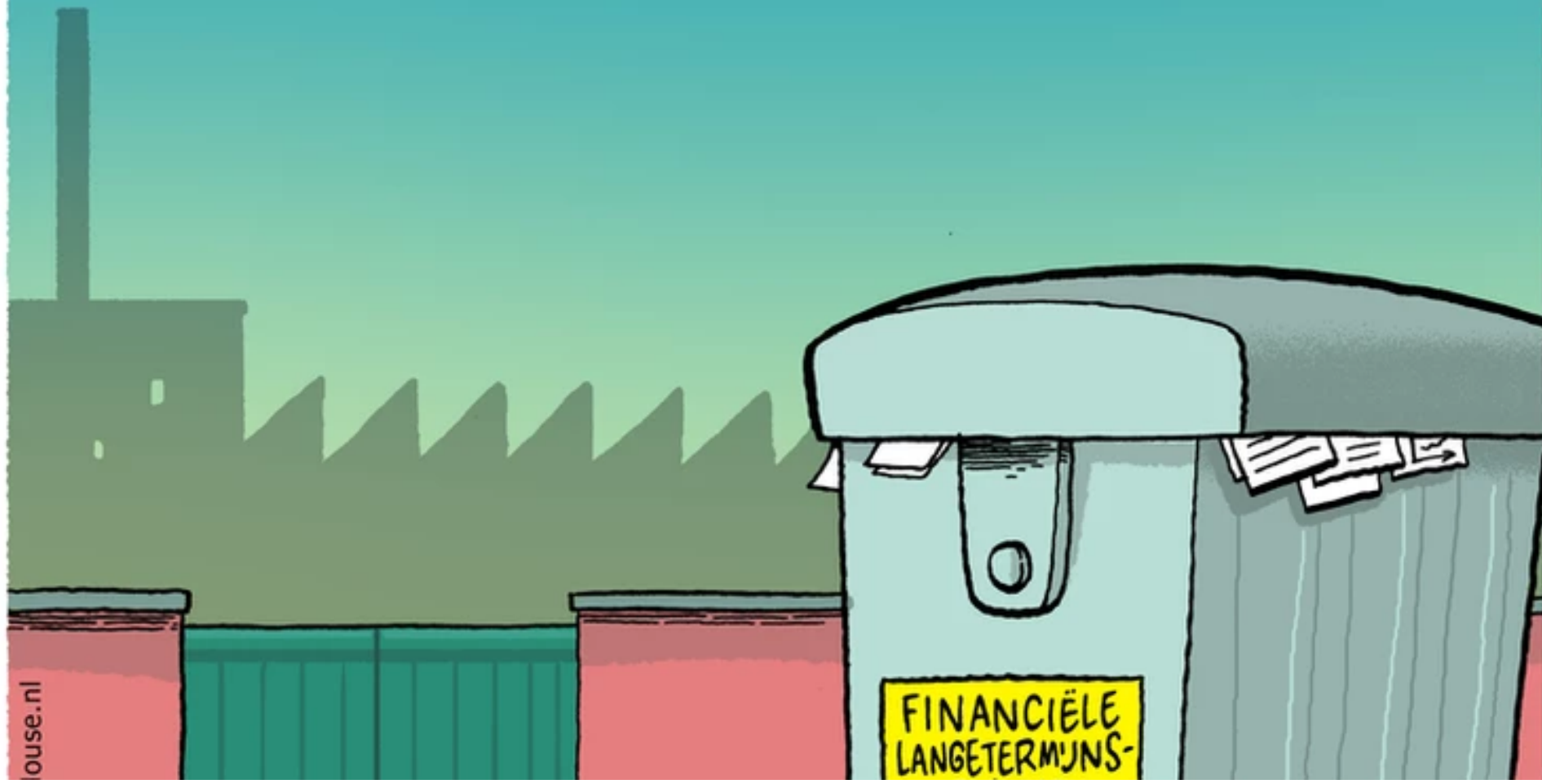




**VANDAAG BESTELD =  
BINNEN 7 MAANDEN IN HUIS!**



# POST-COVID BEDRIJFSOPHALING...





# WAT ALS?



# UITDAGINGEN DIERENARTSPRAKTIJKEN

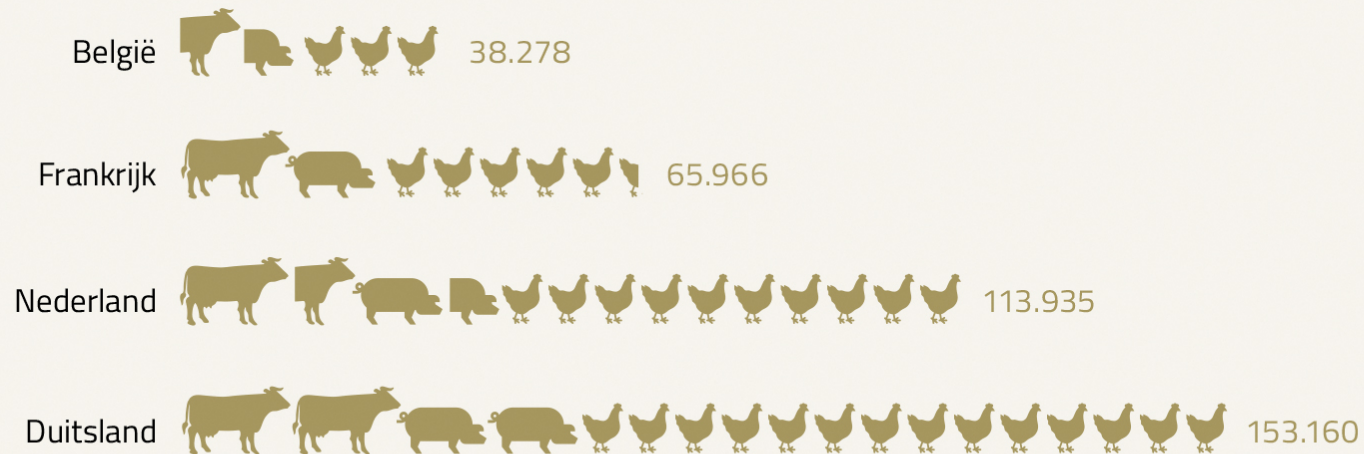




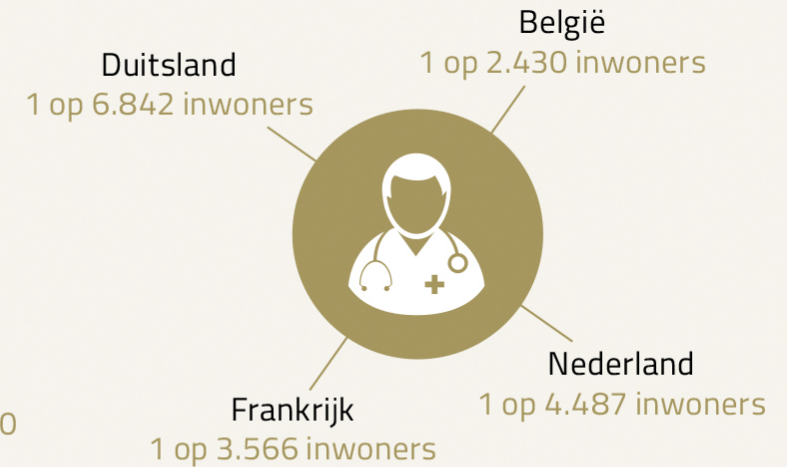
## AANTAL HUISDIEREN PER DIERENARTS



## AANTAL NUTSDIEREN (koeien, varkens, gevogelte) PER DIERENARTS



## AANTAL DIERENARTSEN PER INWONER





LEVERAGE



DEBT



IRR



GROWTH



# PRIVATE EQUITY



NPV



RETURN



BUYOUT



VENTURE







## QUICK SCAN...

- Ik heb zicht op mijn gemiddeld uurtarief en aldus gepresteerde uren.
- Mijn tarieven zijn gebaseerd op gemiddelde behandelzeiten.
- Ik heb zicht op de marge per behandeling.
- Ik kan op voorhand goed de financiële impact inschatten van de inzet van een extra medewerker.



## QUICK SCAN...

- Zou u nu kunnen zeggen hoeveel euro u ongeveer heeft vastliggen in voorraden en debiteuren?
- Hoeveel % van uw facturen loopt vertraging in de betaling op of wordt gewoon niet betaald?



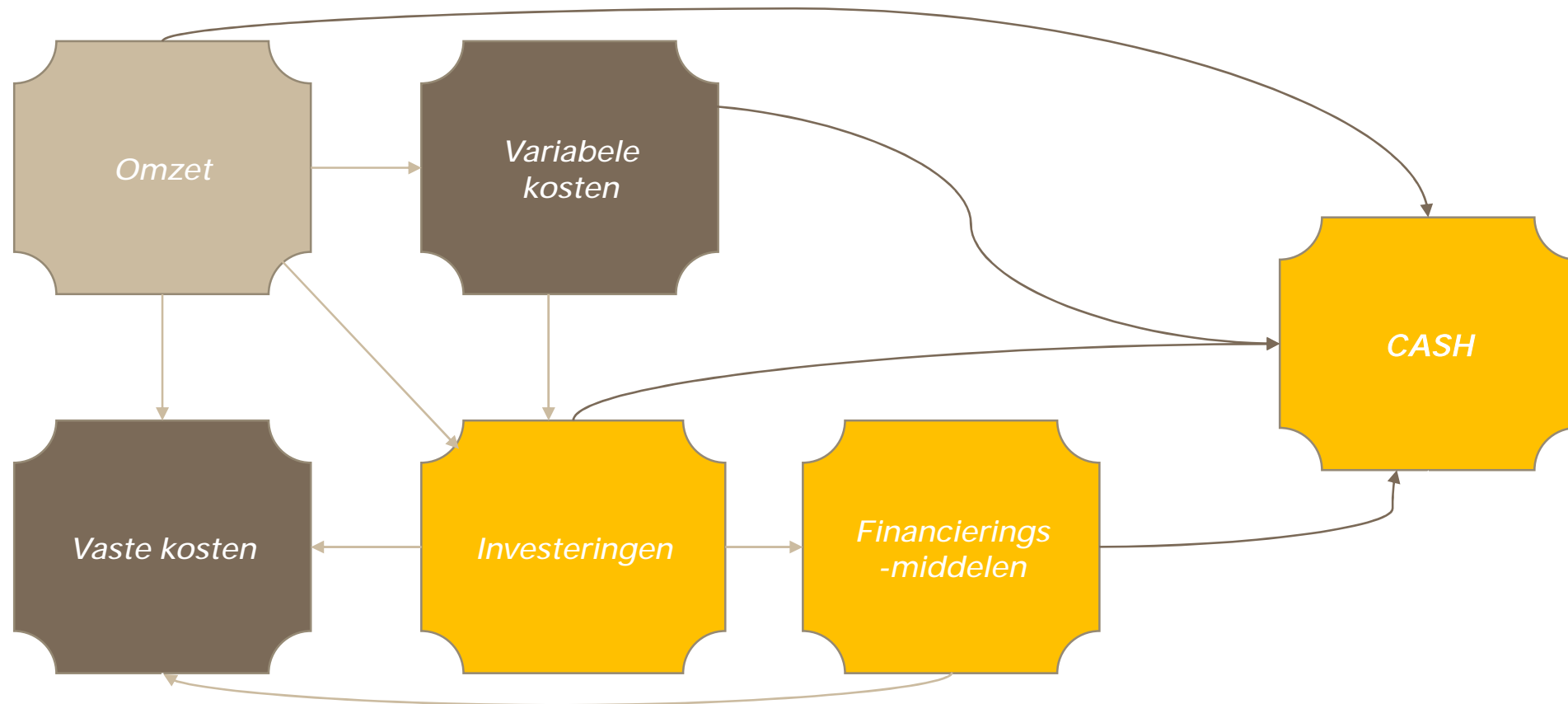
# DYNAMISCH BUDGETTEREN

---

- *Doelstellingen & acties*
- *KPI's*
- *Jaarbasis*
- *Maandbasis*
- *Forecast*
- *P&L*
- *Cashflow*
- *Werkkapitaal*
- *Scenario-building*
- *Rapportering*
- ...



# Budgetteren = ... de volledige puzzel in kaart brengen

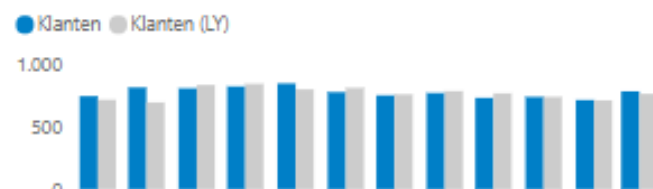




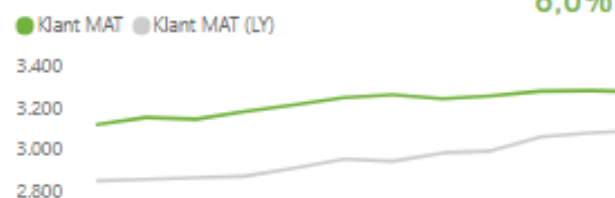
# Dashboard

	<b>Klanten</b>	Verrichtingen	Team	Financieel	Producten	Locatie
Omzet (LM)	Omzet MAT	Klant MAT	Trans/kl/jr	Omzet/klant/jaar	Omzet/patient/jaar	ATF MAT
€ 81.344	€ 1.003.701	3.273	4,38	€ 306,66	€ 235,11	€ 69,99

Klanten per maand



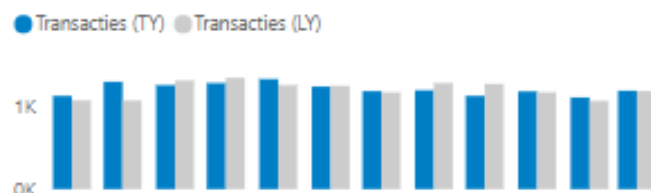
Klanten MAT (laatste 12 maanden)



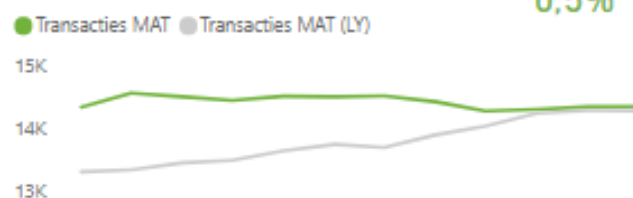
Klanten nieuw vs. >365 dagen inactief



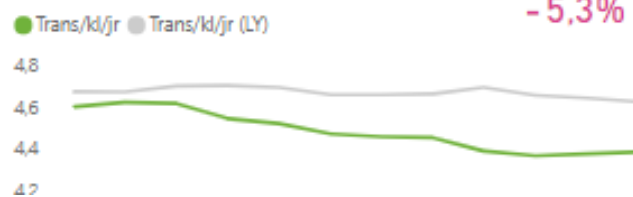
Transacties per maand



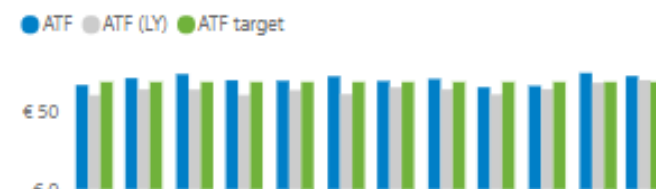
Transacties MAT (laatste 12 maanden)



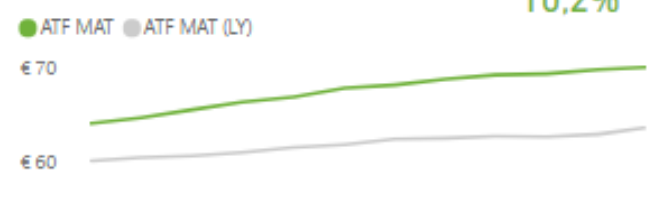
Transacties per klant per jaar



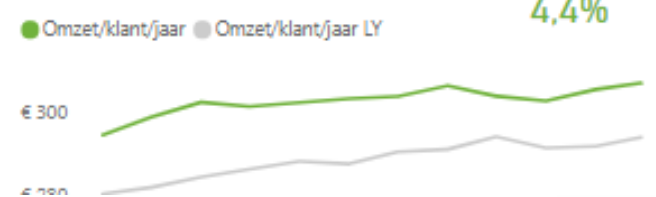
ATF



ATF MAT



Omzet per klant per jaar



# Dashboard



Klanten

Verrichtingen

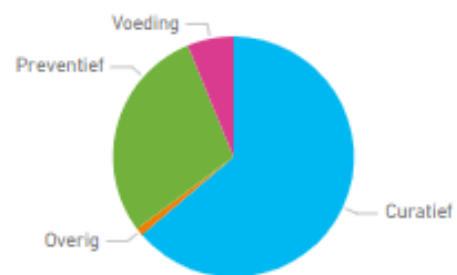
Team

Financieel

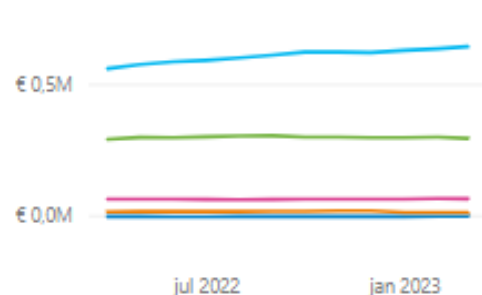
Producten

Locatie

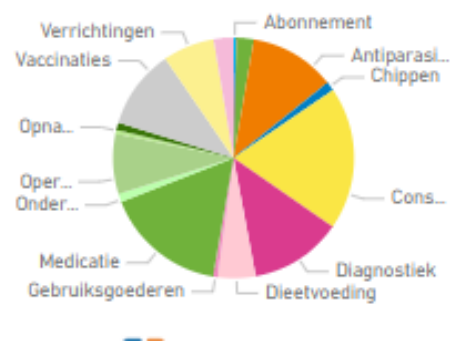
Omzet per ZORG\_TYPE



Omzet MAT per MonthDate en ZORG\_TYPE



Omzet per PRODUCTGROEP



Omzet diensten en Omzet producten



Omzet verrichting MAT	% van omzet	# transacties MAT	ATF	Omzet (in trans.) MAT
€ 1.003.701	100,00%	14.340	€ 69,99	1.003.701,14

Geselecteerde verrichting

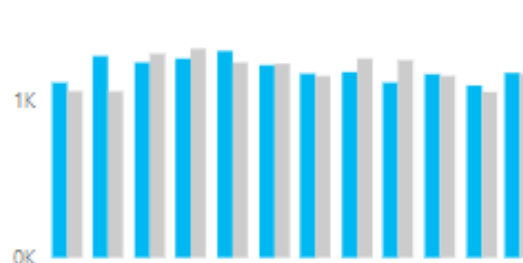
Alle

# transacties per 100 patienten (Leeg)


Declaratie ratio voor transacties met verrichting

Product	% op factuur
Consult primair	31,2%
Medicatie afgegeven	26,8%
Vaccinatie primair	19,1%
Medicatie toegediend	14,7%
Vrije verkoop	13,3%
Endoparasitica	12,5%
Ectoparasitica	10,3%
Endo-/ectoparasitica	8,3%
Consult herhaling	8,2%
Dieetvoeding Specific	7,1%
Anesthesie	6,9%
Overig	6,5%
Verrichting dierenarts	6,2%
Bloedonderzoek	5,9%
Dieetvoeding Royal Canin	4,6%
Consumables	4,0%
Vaccinatie overig	3,0%

# transacties met verrichting per maand



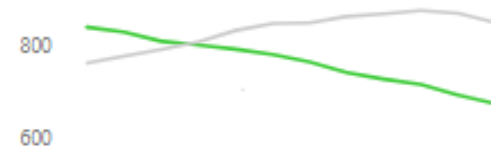
# Dashboard

	Klanten	Verrichtingen	Team	Financieel	Producten	Locatie	
Omzet	ATF	Omzet/FTE-VET (MAT)	Klant/FTE-VET (MAT)	FTE-VET	FTE-Para	FTE-Totaal	FTE Para/VET
<b>€ 1.003.701</b>	<b>€ 69,99</b>	<b>€ 207.091</b>	<b>675</b>	<b>5,68</b>	<b>6,06</b>	<b>12,11</b>	<b>1,07</b>

Omzet/FTE VET (MAT)



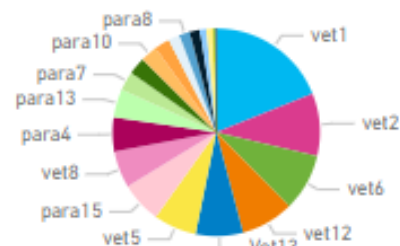
Klant/FTE VET (MAT)



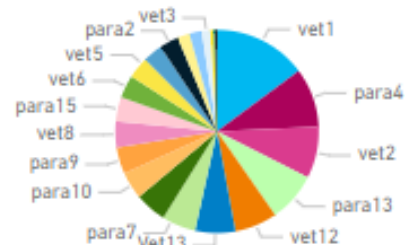
Transacties/FTE VET (MAT)



Omzet per medewerker



Transacties per medewerker



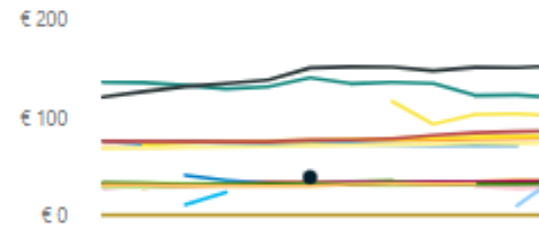
Geselecteerde verrichting

Alle

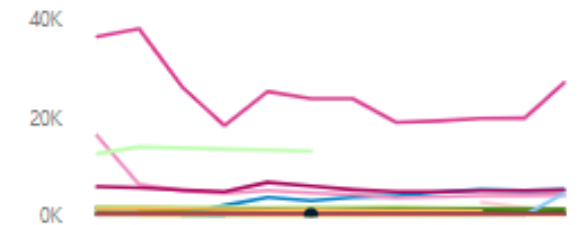
Geselecteerde medewerker

Alle

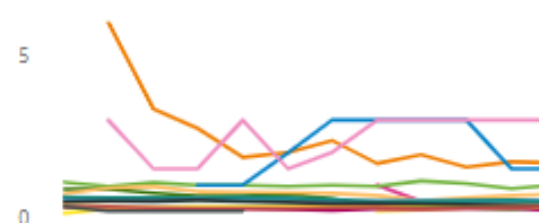
ATF MAT (met geselecteerde verrichting)




# transacties per 100 consulten



% Vervolg consulten (MAT)



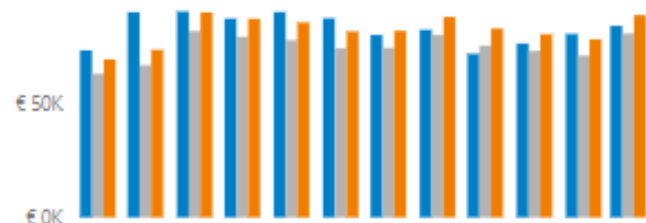
# Dashboard

	Klanten	Verrichtingen	Team	<b>Financieel</b>	Producten	Locatie	
Omzet	ATF	Korting	Inkoop MAT	Loonkosten MAT	Huisvesting MAT	Kosten overig MAT	EBITDA MAT
€ 1.003.701	€ 69,99	-€ 3.564	(Leeg)	(Leeg)	(Leeg)	(Leeg)	€ 1.003.701

Omzet per maand

● Omzet ● Omzet(LY) ● Budget omzet

€ 100K



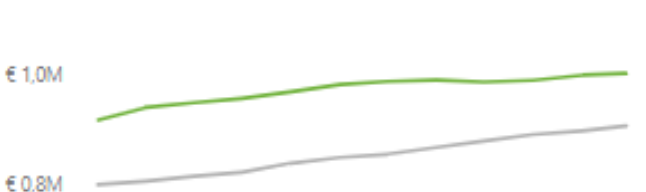
Omzet MAT

● Omzet MAT ● Omzet MAT (LY)

10,7%

€ 1,0M

€ 0,8M



Omzet YTD vs budget & Last Year

● Omzet YTD ● Omzet YTD (LY) ● Budget omzet YTD

€ 0,2M

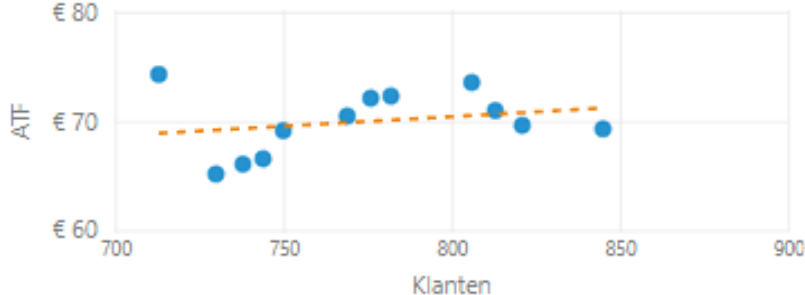
€ 0,0M

# Klanten vs ATF

€ 80

ATF

€ 60



Omzet YTD vs budget

-2,6%

Omzet YTD vs LYYTD

7,2%

Omzetdoelstelling

2022 2023

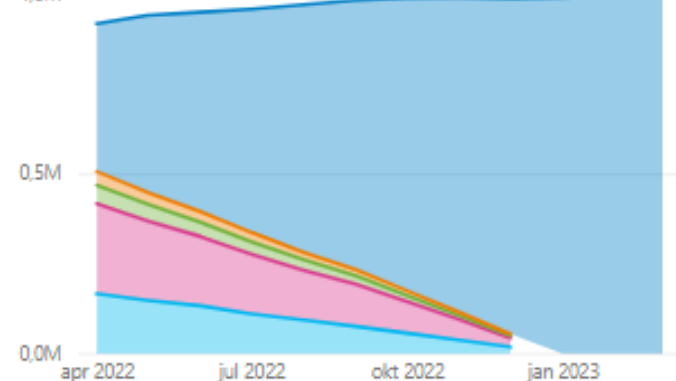
110,0% 110,0%

● Inkoop MAT ● Loonkosten... ● Huisvestin... ● Kosten ove... ● EBITDA MAT

1,0M

0,5M

0,0M





Hoe?



Wat is werkkapitaal?



# WERKKAPITAAL

- Netto-bedrijfskapitaal
  - Financiële veiligheidsmarge om de tijd op te vangen die nodig is voor de omzetting van voorraad en handelsvorderingen in cash
  - Uitgaven die u doet om uw product te produceren of dienst te verlenen en die nog tot omzet en winst moeten gaan leiden
- vlottende activa minus vlottende passiva



# VLOTTEND ACTIEF

Bezittingen waar vermogen in wordt geïnvesteerd en dat binnen een korte periode moet worden omgezet in geld.

## BALANS NA WINSTVERDELING

### ACTIVA

VASTE ACTIVA .....

Oprichtingskosten .....

Immateriële vaste activa .....

Materiële vaste activa .....

Terreinen en gebouwen .....

Installaties, machines en uitrusting .....

Meubilair en rollend materieel .....

Leasing en soortgelijke rechten .....

Overige materiële vaste activa .....

Activa in aanbouw en vooruitbetalingen .....

Financiële vaste activa .....

Verbonden ondernemingen .....

Deelnemingen .....

Vorderingen .....

Ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding bestaat .....

Deelnemingen .....

Vorderingen .....

Andere financiële vaste activa .....

Aandelen .....

Vorderingen en borgtochten in contanten .....

VLOTTENDE ACTIVA .....

Vorderingen op meer dan één jaar .....

Handelsvorderingen .....

Overige vorderingen .....

Voorraden en bestellingen in uitvoering .....

Voorraden .....

Grond- en hulpstoffen .....

Goederen in bewerking .....

Gereed product .....

Handelsgoederen .....

Onroerende goederen bestemd voor verkoop .....

Vooruitbetalingen .....

Bestellingen in uitvoering .....

Vorderingen op ten hoogste één jaar .....

Handelsvorderingen .....

Overige vorderingen .....

Geldbeleggingen .....

Eigen aandelen .....

Overige beleggingen .....





# VLOTTEND PASSIEF

## Kort Vreemd Vermogen

Uitleg



### Uitleg

Kort vreemd vermogen (KVV) zijn schulden met een looptijd van maximaal één jaar.

Schulden met een looptijd van langer dan een jaar heet lang vreemd vermogen (LVV).



# NUT VAN WERKKAPITAAL



# FINANCIERING WERKKAPITAAL



# ALARMSIGNALLEN



**BENCHMARKING**





## LASTIG MANAGEMENT

- *Veel posten beïnvloeden werkkapitaal*
- *Weinig normen*
- *Bedrijfsspecifiek*
- *Afhankelijk van de bedrijfsprocessen*
- *Weinig kengetallen*

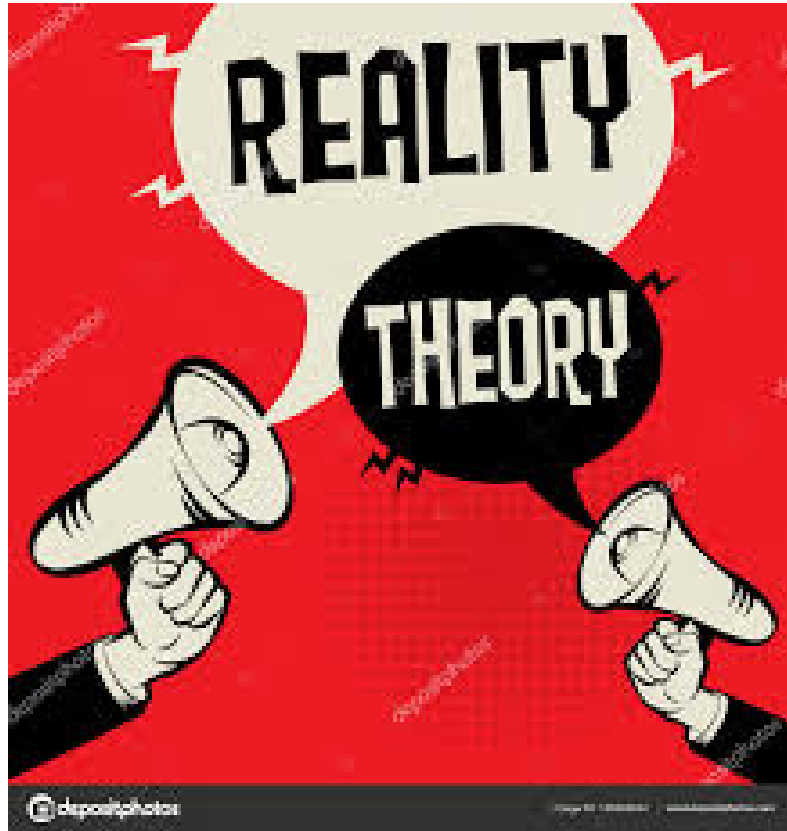


# WAAROP KUNNEN WE DAN WEL STUREN

- *Klantenbetalingen*
- *Leveranciersbetalingen*
- *Beheer van voorraad*



# KLANTENBETALINGEN



herinnering  
faillissement  
incassokosten  
verstandhouding  
liquiditeitskrachte  
betalers  
aanmaning  
incasso  
slechte  
cashflow  
aanmaningsbrief  
deurwaarder  
betalingsachterstand  
debiteurenbewaking  
debiteuren  
liquiditeit  
inkomstestroom

**debiteurenbeheer**



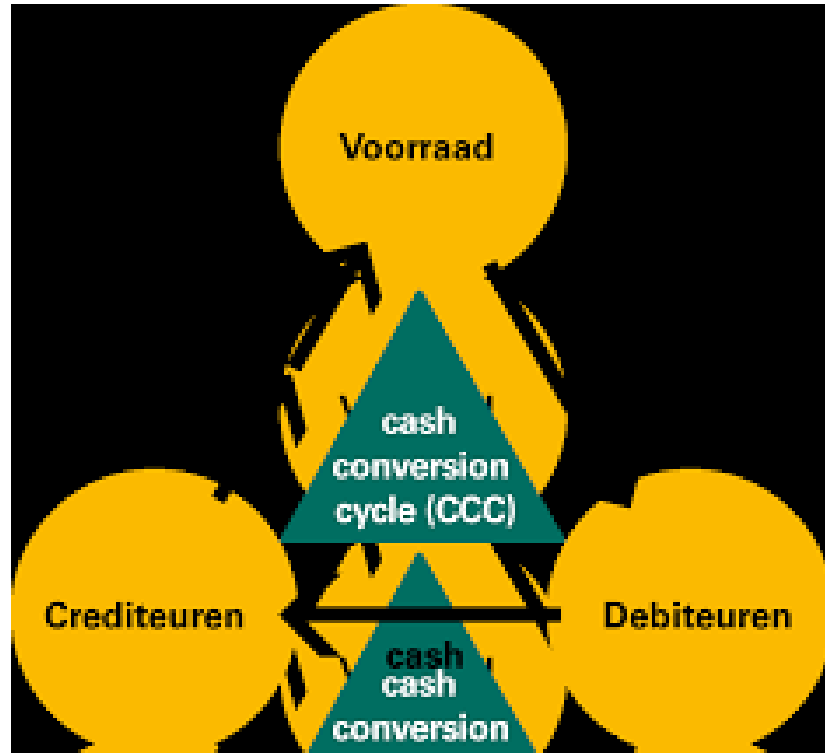
# VOORRAAD EN LEVERANCIERS







# CASH CONVERSION CYCLE (CCC)



## VOORBEELD

### *Voorziene groei*

- *5M omzet / jaar*
- *25% Bruto marge*
- *60 d klantenkrediet*
- *30 d voorraadrotatie*
- *45 d leverancierskrediet*

*klanten*

$$5 M * 60/360 = 833,333$$

*voorraad*

$$5 M * 75\% * 30/360 = 312,500$$

*leveranciers*

$$5 M * 75\% * 45/360 = (468,750)$$

**677,083**



	Bedrijf X
Omzet	€ 5.000.000
Aankopen	€ 1.250.000
Brutomarge%	25%
Brutomarge%	€ 3.750.000

Klantenkrediet	60
Openstaande vorderingen	€ 833.333

Dagen Voorraad	30
Voorraad	€ 312.500

Leverancierskrediet	45
Openstaande schulden	-€ 468.750

<b>Cash Conversion Cycle</b>	<b>45</b>
<b>Behoeftte Werkkapitaal</b>	<b>€ 677.083</b>

	Bedrijf Y
Omzet	€ 5.000.000
Aankopen	€ 1.250.000
Brutomarge%	25%
Brutomarge%	€ 3.750.000

Klantenkrediet	58
Openstaande vorderingen	€ 805.556

Dagen Voorraad	28
Voorraad	€ 291.667

Leverancierskrediet	47
Openstaande schulden	-€ 489.583

<b>Cash Conversion Cycle</b>	<b>39</b>
<b>Behoeftte Werkkapitaal</b>	<b>€ 607.639</b>

→ 69.444 minder behoefte werkkapitaal





	Bedrijf X
Omzet	€ 4.487.180
Aankopen	€ 1.121.795
Brutomarge%	25%
Brutomarge%	€ 3.365.385

	Bedrijf Y
Omzet	€ 5.000.000
Aankopen	€ 1.250.000
Brutomarge%	25%
Brutomarge%	€ 3.750.000

Klantenkrediet	60
Openstaande vorderingen	€ 747.863

Klantenkrediet	58
Openstaande vorderingen	€ 805.556

Dagen Voorraad	30
Voorraad	€ 280.449

Dagen Voorraad	28
Voorraad	€ 291.667

Leverancierskrediet	45
Openstaande schulden	-€ 420.673

Leverancierskrediet	47
Openstaande schulden	-€ 489.583

Cash Conversion Cycle	45
Behoeftte Werkkapitaal	€ 607.639

Cash Conversion Cycle	39
Behoeftte Werkkapitaal	€ 607.639

→ 513.000 EUR minder groeien



VRAGEN?



Johan Peeters

*Director - Business Consulting*

*0476/55 27 22*

*[johan.peeters@vanhavermaet.be](mailto:johan.peeters@vanhavermaet.be)*



# ONZE KANTOREN



## HASSELT

*'Kasteel Ter Poorten'*  
Diepenbekerweg 65, 3500 Hasselt  
+32 11 30 13 50  
[hasselt@vanhavermaet.be](mailto:hasselt@vanhavermaet.be)



## BRUSSEL

*'Bloomz'*  
Lambroekstraat 5A, 1831 Brussel  
+32 11 30 13 50  
[brussel@vanhavermaet.be](mailto:brussel@vanhavermaet.be)



## GENK

*'Thorpark'*  
Thor Park 8000, 3600 Genk  
+32 89 35 69 61  
[genk@vanhavermaet.be](mailto:genk@vanhavermaet.be)



## WESTERLO

Houtstraat 3, 2260 Oevel  
+32 14 59 33 63  
[kempen@vanhavermaet.be](mailto:kempen@vanhavermaet.be)



## LEUVEN

*'Mc-Square'*  
Philipssite 5 bus 1, 3001 Leuven  
+32 16 14 06 26  
[leuven@vanhavermaet.be](mailto:leuven@vanhavermaet.be)



## LOMME

*'Noordlink'*  
Louis Pasteurstraat 21, 3920 Lommel  
+32 11 14 06 00  
[lommel@vanhavermaet.be](mailto:lommel@vanhavermaet.be)

