



Handleiding

Hoe stel ik mijn ondernemingsplan op?

Deze handleiding is een beknopte Nederlandstalige versie van het handboek dat door McKinsey & Co. is uitgegeven. De bewerking werd verzorgd door VDM Services.

Inhoud

Hoofdstuk 1: Samenvatting.....	5
Hoofdstuk 2: Productidee	6
2.1 Het onweerstaanbare business-idee.....	7
2.2 Het beschermen van je business-idee	7
2.3 Het presenteren van je productidee	8
Hoofdstuk 3: Managementteam	10
3.1 Kenmerken en belang van het managementteam	11
3.2 Van managementteam tot "dream team"	14
3.3 Het voorstellen van het managementteam	16
Hoofdstuk 4: Marketing	17
4.1 Markt en concurrentie	19
4.2 Het kiezen van de doelmarkt.....	22
4.3 Marketingstrategie.....	26
Hoofdstuk 5: Businessmodel en organisatie.....	35
5.1 Het businessmodel	36
5.2 Organisatie	38
5.3 "Make or buy" en partnerships	42
Hoofdstuk 6: Implementatieplanning.....	45
6.1 Effectief plannen	46
6.2 Mogelijke gevolgen van slechte planning	47
6.3 Het presenteren van je planning	49
Hoofdstuk 7: Risico's.....	50
7.1 Het herkennen van risico's	51
7.2 Gevoeligheidsanalyse	51
Hoofdstuk 8: Financiering	54
8.1 Cash is king.....	55
8.2 Financiële planning in het ondernemingsplan.....	56
8.3 Financieringsbronnen voor nieuwe ondernemingen	57
8.4 De overeenkomst	60
8.5 Basisprincipes van boekhouden	63
Verklarende woordenlijst.....	74

Het opstellen van je ondernemingsplan

Structuur van het ondernemingsplan: Het ondernemingsplan dient acht secties te bevatten, die in de volgende hoofdstukken van deze handleiding uitvoerig worden besproken. Rangschik de secties van je plan in dezelfde volgorde als in deze handleiding.

Inhoud van het ondernemingsplan: Je ondernemingsplan dient heldere en bondige informatie te geven over alle belangrijke aspecten van de voorgestelde business: praktische zaken betreffende de start-up, operationele zaken en management, evenals analyses van kosten, verkopen, rendement en groeiperspectieven. Deze informatie zal duidelijk maken of je idee ook na een nadere analyse overeind blijft, evenals waar je misschien aanpassingen dient aan te brengen of zelfs zaken opnieuw bedenken. Indien je te maken hebt met professionele investeerders zullen zij je inspanningen m.b.t. je ondernemingsplan ondersteunen en optreden als coaches en mentors. Op die manier spelen ze een belangrijke rol bij het opstarten van je business.

Het schrijven van een ondernemingsplan vereist meer basiskennis van het zakendoen dan het vinden van een goed idee en het maken van een haalbaarheidsstudie. Lezers zonder specifieke opleiding of ervaring zullen de nodige basiskennis aantreffen in de volgende hoofdstukken. De informatie is voorgesteld op een bondige manier, waardoor je je kunt concentreren op de meest relevante onderwerpen en je kunt fungeren als een competente gesprekspartner. Lezers die al beschikken over voorkennis en ervaring kunnen de handleiding gebruiken als een leidraad die de belangrijkste onderwerpen aansnijdt bij het opstarten van een onderneming met groeipotentieel.

De opzet van een ondernemingsplan

Een professioneel ondernemingsplan is:

- Effectief:** Het bevat alles wat investeerders moeten weten om de onderneming te financieren. Niets meer en niets minder.
- Gestructureerd:** Het bezit een duidelijke en eenvoudige structuur (zoals de indeling van dit handboek).
- Begrijpelijk:** Het is helder en bondig geschreven. Het gebruikt precieze bewoordingen, geen jargon of vage terminologie.
- Bondig:** Het beslaat niet meer dan 30 pagina's, inclusief de aanhangsels.
- Gebruiksvriendelijk:** Het lettertype is minstens 11 punts met ten minste anderhalve lijnspatie. De marges zijn ten minste 2,5 cm groot.
- Aantrekkelijk:** Tabellen en figuren zijn eenvoudig en snel te begrijpen; vermijd speciale grafische effecten.

Hoofdstuk 1: Samenvatting

De samenvatting (En. *Executive Summary*) biedt een snel overzicht en bevat alles wat een lezer die onder tijdsdruk staat, moet weten over je ondernemingsplan. Helderheid en begrijpelijkheid zijn bijzonder belangrijk. De samenvatting is als het ware de potloodschets van je onderneming; het ondernemingsplan is de uitgewerkte versie ervan. De opeenvolgende onderdelen van je ondernemingsplan wijden uit over de informatie in de samenvatting en bieden meer gedetailleerde technische informatie. Maar ze mogen zeker geen verrassingen bevatten in de vorm van geheel nieuwe boodschappen of concepten.

Het maken van een heldere en bondige samenvatting van een ondernemingsplan op twee bladzijden is vaak moeilijker en tijdrovender dan het schrijven van twintig pagina's gedetailleerde informatie. Een goede synthese vereist een bijkomend mentaal proces, en daarom ook tijd. Denk vooral aan de lezer: zorg voor een duidelijke en logische structuur. Hanteer eenvoudig taalgebruik: dat maakt het makkelijker om snel door te nemen. Zorg ook voor een aantrekkelijke en eenvoudige presentatie: daardoor worden mensen aangemoedigd om het te lezen - de bedoeling is immers dat investeerders de samenvatting helemaal lezen. Vooraleer ze definitief beslissen om de start-up van je bedrijf te financieren, zullen investeerders er meer over te weten willen komen en inzicht willen hebben in de mate waarin je plan de kritische test in de markt zal doorstaan.

En er is nog een bijkomend voordeel van een goede samenvatting. Ze kan namelijk dienen als basis voor heldere en bondige communicatie, bijvoorbeeld voor een korte mondelinge presentatie, waarbij alle belangrijke topics op een tweetal minuten tijd aan bod komen.

Hoofdstuk 2: Productidee

De bedoeling van eender welke nieuwe onderneming is het bieden van een oplossing voor een probleem in de markt: namelijk het vervullen van de behoefte van potentiële klanten. Je ondernemingsplan moet dus beginnen met het beschrijven van die behoefte en de voorgestelde oplossing. Enkele sleutelementen van je toekomstige onderneming heb je in grote lijnen al geschetst in de beschrijving van je business-idee: het voordeel voor je klanten, de markt en het winstmechanisme. In je ondernemingsplan komt het erop aan deze elementen te specificeren. Wat precies maakt jouw idee onweerstaanbaar voor de markt?

Het beschouwen van je business-idee vanuit een meer praktische invalshoek impliceert over het algemeen een iteratief proces, waarbij nieuwe inzichten in één element van het plan andere elementen kunnen beïnvloeden. Sta open voor kritiek en vraag waar mogelijk advies aan specialisten, investeerders, ondernemers, collega's en potentiële klanten.

In dit hoofdstuk kom je te weten:

- Hoe je een business-idee onweerstaanbaar maakt
- Hoe je een business-idee beschermt
- Waaraan je moet denken wanneer je je ideeën presenteert in een ondernemingsplan

2.1 Het onweerstaanbare business-idee

Hoe zorg je ervoor dat je business-idee een "killer idea" wordt: iets wat onweerstaanbaar is voor de markt? Je hebt het vernieuwende karakter ervan al geschetst en een haalbaarheidsstudie uitgewerkt. Daarbij heb je ook een *Unique Selling Proposition* (USP), zeg maar het "winnende" verkoopargument of de bijzondere eigenschap van je product of dienst, omschreven. Nu moet je de USP definiëren in de vorm van een herkenbaar en overtuigend klantenvoordeel en de unieke eigenschappen ervan verder specificeren. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om het klantenvoordeel te vergroten door de ontwikkeling van je product of dienst te verbeteren.

2.2 Het beschermen van je business-idee

Slechts heel weinig ideeën zijn werkelijk uniek en worden niet gemakkelijk gekopieerd. In de meeste gevallen zul je een middenweg moeten vinden die voldoende bescherming biedt en vruchtbare discussies toch mogelijk maakt.

Het nemen van een patent

Het in een vroeg stadium patenteren valt bijzonder aan te raden voor nieuwe producten en diensten. Neem daartoe een ervaren patentadvocaat onder de arm: het toekomstige succes van je onderneming kan vallen of staan met patentbescherming. In alle sectoren zijn financieel krachtige concurrenten die in staat zijn hun invloed aan te wenden om "vervelende" patenten af te laten keuren - bovendien kunnen ze het je nog behoorlijk lastig maken eens je patent wel is aanvaard! Wees voorzichtig: patenteren kan zijn doel een idee te beschermen, voorbijlopen door het publiek kenbaar te maken. Dit is bijzonder belangrijk indien een kleine verbetering aan een product of proces het patent ongeldig maakt. Een voorbeeld: de geheime formule van Coca-Cola is nooit gepatenteerd omdat het bestaan van een patent gemakkelijk omzeild zou kunnen worden door kleine aanpassingen aan te brengen aan het recept zonder de smaak van het product te wijzigen.

Vertrouwelijkheidsclausule

Advocaten, accountants en bankbedienden zijn wettelijk verplicht om vertrouwelijk om te gaan met de zaken van hun cliënten. Ook professionele durfkapitaalinvesteerdere hebben er alle belang bij dat de ideeën van hun klanten confidentieel blijven: wie erom bekend staat ideeën uit te bazunen zal al gauw niet meer in vertrouwen worden genomen. Hetzelfde geldt voor consultants. Toch kan

een vertrouwelijkheidsclausule in sommige gevallen nuttig zijn, zo lang je je maar bewust bent van de beperkingen. Zelfs mét een vertrouwelijkheidsclausule vallen inbreuken erg moeilijk te bewijzen in een rechtszaak. Indien je denkt een vertrouwelijkheidsclausule te moeten hebben, laat hem dan alleszins opstellen door een ervaren jurist. Nog belangrijker is het vooraf iets te weten te komen over de reputatie van de partners met wie je je business-idee wil bespreken.

Snelle implementering

De allerbeste bescherming tegen "intellectuele diefstal" is het realiseren van je idee. De stap zetten van idee naar succesvolle onderneming vergt uitzonderlijke inspanningen. Deze inspanningen (in het Engels gekend onder de term "scaling the entry barriers" - letterlijk "het overschrijden van de toegangsdrempels") kunnen potentiële plagiarissen afschrikken. Bedenk dat de overwinning uiteindelijk altijd naar de snelste loper gaat, niet naar diegene met de beste loopschoenen.

2.3 Het presenteren van je productidee

In dit hoofdstuk van je ondernemingsplan toon je op heldere en eenvoudige wijze aan hoe je business-idee een specifiek probleem oplost. Je uiteenzetting moet verstaanbaar zijn voor leken en de volgende aspecten omvatten:

- Omschrijf het probleem en de oplossing.
- Geef aan wat innovatief is aan je idee; leg uit in welke mate je oplossing de klant een uniek voordeel biedt en kwantificeer tevens dit klantenvoordeel.
- Beschrijf de patentsituatie en geef indien relevant details omtrent het patent.
- Communiceer met "plaatjes". Een foto van het product, een prototype, de dienst "in actie" of een stroomschema van het proces maken het voor de lezer makkelijker om zich een goed idee te vormen van wat jij in gedachten hebt. Bovendien illustreert het de ontwikkelingsgraad van het product.
- Wijd niet uit over technische details: deze zijn van geen belang voor de investeerder en hebben waarschijnlijk geen effect op de beslissing om al dan niet te investeren.

Checklist productidee

Beantwoordt je ondernemingsplan de volgende vragen?

- Welk(e) proble(e)m(en) lost je idee op? Aan welke behoefte komt het tegemoet?
- Welk soort product of dienst wil je verkopen? Wat bied je precies aan?
- Wat is er vernieuwend aan je product of dienst?
- Hoe uniek is je product of dienst? Hoe bescherm je het unieke karakter ervan?

Hoofdstuk 3: Managementteam

Het opstarten van een onderneming met groeipotentieel is een heel ambitieus project. Je moet ervoor zorgen dat je succesvol bent - en daarvoor moet in elke fase hard gewerkt worden. Behalve een goed idee, de juiste omgevingsfactoren en de hulp van een grote groep partners is ook een onvermoeibare inzet van het managementteam vereist. De wijze waarop het ondernemingsplan in de praktijk wordt gebracht, bepaalt uiteindelijk het verschil tussen succes en mislukking. En dat ligt volkomen in de handen van het team.

Het managementteam vormt m.a.w. de cruciale factor in een opstartende onderneming. Daarom dat dit hoofdstuk zo'n prominente plaats inneemt in het ondernemingsplan.

In dit hoofdstuk kom je te weten:

- Waarom het managementteam zo belangrijk is voor de start-up en welke zijn onderscheidende kenmerken zijn
- Hoe je een "dream team" samenstelt
- Hoe je je managementteam voorstelt aan investeerders

3.1 Kenmerken en belang van het managementteam

Er zijn drie redenen waarom het team bijzonder belangrijk is voor een start-up:

- Er moet een hele hoop gebeuren. De vereiste taakverdeling is enkel mogelijk met een team dat complementaire vaardigheden bezit.
- Voortdurend duiken nieuwe problemen op. Een team dat goed functioneert en zich ook goed ontplooit, zal de beste oplossingen vinden.
- Bovenal stellen externe investeerders hun geld beschikbaar voor het team. Uiteindelijk zijn het de mensen achter het idee die het succesvol zullen maken.

Het team biedt ook het voordeel dat de inspanningen verdeeld zijn: indien één teamlid wegvalt, is het risico dat de hele onderneming in duigen valt eerder beperkt.

Het team:

Taakverdeling gebaseerd op complementaire vaardigheden

Het opzetten van een onderneming is een proces dat een breed scala aan talenten vereist die zelden in één en dezelfde persoon aanwezig zijn. Omdat het business-idee gewoonlijk nieuw is, bestaan er geen standaardoplossingen voor de problemen die opduiken. Een groep mensen met complementaire vaardigheden zal problemen altijd beter oplossen dan eender welk individu.

Door als team samen te werken, kun je typische fouten vermijden die voorkomen bij vele start-ups. Bijvoorbeeld:

- Bij het opstarten van eender welke onderneming is het nodig van koers te wijzigen, geregeld de richting te herbepalen. Vaak verzet de oprichter zich tegen deze koerswijzigingen omdat ze afwijken van het oorspronkelijke concept. In een team zal kritiek vaker gebaseerd zijn op praktische motieven.
- Kwalitatief slechte communicatie: presentaties kunnen worden gerepeteerd voor een kritisch publiek, waardoor vervelende fouten vermeden kunnen worden.
- Leren van fouten: een onderhandeling die de verkeerde kant opgaat, kan beter worden geanalyseerd door een team. Was het de boodschap? Waren het de mensen? Betrof het de presentatie? Moeten we het opnieuw proberen?

Interactie binnen het team is het belangrijkste voordeel van teamwork. Maar er zijn ook heel praktische voordelen verbonden aan een groep. Tijdens de opstartfase

bijvoorbeeld is het verzamelen van informatie een belangrijke taak. Aangezien er geen geld is voor professioneel advies, hangen teamleden af van hun collega's en contacten voor het vinden van informatie. Een team heeft automatisch toegang tot meer bronnen dan een individu. Ook erg praktische zaken als het beantwoorden van de telefoon kunnen makkelijker worden geregeld wanneer je over een team beschikt. Of je bereikbaar bent, is voor klanten erg belangrijk: het niet beantwoorden van een oproep is voor hen een teken dat je organisatie nog niet klaar is om opdrachten professioneel te verwerken.

Het team:

Uitstekende prestaties indien goed ontplooid

Het samenstellen van een team is niet zo eenvoudig als het lijkt. Wat eruitziet als een team, kan niet meer zijn dan een werkgroep. Wat is het verschil? Een werkgroep produceert de optelsom van de individuele prestaties van de leden. Een team daarentegen produceert een resultaat dat groter is dan de optelsom van die individuele prestaties - op voorwaarde dat het team goed ontplooid wordt en dat het de juiste samenwerkingsvorm vindt.

Teams zijn in staat tot het leveren van uitzonderlijke prestaties, maar in de praktijk worden kansen om teams samen te stellen en optimaal in te zetten vaak niet benut. Eén reden daarvoor is dat vele mensen opgevoed worden met individuele prestaties als doelstelling. Op school bijvoorbeeld worden punten vaak gegeven op basis van individuele resultaten, en de meesten onder ons vinden het een ongemakkelijk idee dat we geëvalueerd zouden worden als team. Een andere reden is dat veel mensen al onbevredigende ervaringen hebben opgedaan met teams. Misschien hebben ze samengewerkt binnen een team alleen maar om er deel van te hebben uitgemaakt, wat natuurlijk tijdverspilling is. Ontgoochelend "teamwerk" is ook karakteristiek voor groepen die gedomineerd worden door één individu.

Alleen maar het samenbrengen van een aantal mensen zal niet resulteren in goed teamwerk. Een team moet op de juiste wijze worden gevormd en op de juiste manier samenwerken indien het zijn kansen wil vergroten om een onderneming succesvol op te starten. Volg de basisregels in dit hoofdstuk en tracht de eigenschappen van een effectief managementteam te creëren binnen je onderneming.

Eigenschappen van een effectief managementteam

- Complementaire vaardigheden en sterktes
- Een gemeenschappelijke visie: de teamleden willen gezamenlijk slagen in hun opzet
- Ten minste drie mensen, zelden meer dan zes
- Een flexibele aanpak van problemen
- Een goede samenhang, in het bijzonder in moeilijke situaties
- Geeft niet op bij moeilijkheden maar herpakt zich en overwint de obstakels bij de tweede of derde poging

Het team:

In de ogen van de investeerder

Investeerders zijn gewoonlijk meer onder de indruk van de mensen achter een idee dan van het idee op zich. De persoonlijkheid, professionele en sociale vaardigheden en de motivatie van de initiatiefnemer en zijn of haar team zullen vaak de beslissing om te investeren beïnvloeden. Daarom kunnen positieve signalen vanuit het team van doorslaggevend belang zijn, zeker in een eerste fase. Iemand die er niet in slaagt een groep mensen snel enthousiast te maken om samen te werken rond een idee, maakt veel kans om later in de problemen te geraken, bijvoorbeeld wanneer potentiële klanten er warm voor moeten worden gemaakt. Iemand die niet beschikt over de sociale vaardigheden om collega's door de onzekerheden van een start-up te loodsen, zal het later wellicht moeilijk hebben om leiding te geven aan een grotere groep mensen.

Waar professionele investeerders naar kijken:

- Heeft het team reeds eerder samengewerkt?
- Bezitten de teamleden relevante ervaring?
- Kennen de oprichters hun zwakke punten en zijn ze bereid eraan te werken?
- Zijn de oprichters zich bewust van hun toekomstige rollen? Bestaat er duidelijkheid over wie eigenaar wordt van de onderneming?
- Is het team het eens over een gemeenschappelijk doel, of bestaan er onuitgesproken meningsverschillen?
- Staan de individuele teamleden honderd procent achter het project?

3.2 Van managementteam tot "dream team"

Om blinde vlekken in de ontwikkeling van je onderneming te vermijden, moet je team beschikken over de belangrijkste vaardigheden die de organisatie zal nodig hebben. Welke vaardigheden dat zijn, kun je te weten komen door stapsgewijs de organisatie en het businessmodel te bekijken (zie Hoofdstuk 5). De exacte vereisten zullen natuurlijk verschillen van organisatie tot organisatie. Naast professionele competenties behoren voornamelijk "zachte" elementen tot de typische vereisten, zoals communicatieve vaardigheden en aanvaarding door de beroepsgroep of door klanten.

In welke mate beantwoordt je huidige team aan deze vereisten? Hoe ver is je stichtend team verwijderd van het "dream team" dat aan alle vereisten voldoet? Deze vragen kun je beantwoorden door een rooster te tekenen met op één as de uit te voeren taken en op de andere de beschikbare vaardigheden (zie figuur). Zo zul je niet enkel de bekwaamheden van je teamleden optimaal benutten, maar tevens eventuele hiaten ontdekken. Wees open en eerlijk wanneer je deze evaluatie maakt: erkennen dat er hiaten zijn, is niets waarover je hoeft te schamen. Het is wel een constructieve stap op de weg naar je dream team.

De hiaten opvullen, is niet eenvoudig. Je vriendenkring beschikt misschien niet over de noodzakelijke contacten (ingenieurs kennen vaak vele andere ingenieurs,

maar in mindere mate economen). Een ervaren coach is hier van grote waarde, maar ook risicokapitaalverschaffers kunnen je helpen.

Erg weinig oprichters van een nieuwe onderneming zijn in staat om de nodige teamleden in dienst te nemen en zo volledig eigenaar te blijven van het bedrijf. Zeker voor snelgroeiende ondernemingen is zelf-financiering bijzonder moeilijk. Om teleurstellingen te vermijden, valt het aan te bevelen om de structuur van de eigendomsaandelen van de toekomstige onderneming al in een vroeg stadium goed te bepalen. Het managementteam moet het hierover eens zijn vooraleer er gepraat wordt met investeerders. Een goede manier om de aandelen te verdelen, is te bepalen wat de eerdere en toekomstige bijdragen van de leden zijn. Zo maken de "uitvinder" van het idee en de toekomstige algemeen directeur bijvoorbeeld aanspraak op grotere aandelenpakketten.

Vaardighedenprofiel van teamleden

	"Harde" factoren						"Zachte" factoren						
	Technologie	Financiën	Projectmanagement	Contacten	Marketing en verkoop	Productie	Human resources	Sociale vaardigheden	Initiatief	Communicatie	Verkoop	Onderhandelen	Doorzettingsvermogen
Jan De Meester	●				○		●						
Ann Moreels	●		●							●			●
Erik Vanden Bemde		●			○			●			○		
Hiaat 1													
Hiaat 2													

Eveneens vereist: Productiemanager
Ervaren verkoper

3.3 **Het voorstellen van het managementteam**

Door het samenstellen van het stichtend team en hard te werken aan het "dream team" heb je al heel wat gerealiseerd. Nu komt het erop aan investeerders te overtuigen van de motivatie en effectiviteit van je team. Stel jezelf in hun positie: wat zou jij belangrijk vinden? Omschrijf de eigenschappen en vaardigheden van het team en zijn individuele leden bijvoorbeeld op de volgende manier:

- Het team als geheel: complementaire vaardigheden van teamleden, het bewijs dat de teamleden kunnen samenwerken en elkaar ook steunen onder moeilijke omstandigheden, de persoonlijke betrokkenheid van de leden bij het team en de rol van elk teamlid.
- Individuele leden: belangwekkende items op hun cv zoals opleiding, professionele bijscholing, praktische ervaring, buitenlandse werkopdrachten, management- en communicatie-ervaring, bijzondere vaardigheden, hobby's, sportieve of muzikale prestaties, enz. Wees beknopt: niet meer dan één derde pagina per teamlid; uitgebreide cvs kunnen in een bijlage worden gevoegd.

Checklist managementteam

Beantwoordt je ondernemingsplan de volgende vragen?

- Wie zijn de leden van je managementteam en wat onderscheidt ze (opleiding, werkervaring, successen, zakelijke reputatie)?
- Over welke ervaringen en vaardigheden die waardevol kunnen zijn bij de realisatie van je business-idee beschikt het managementteam?
- Welke ervaring en vaardigheden ontbreken binnen het managementteam? Op welke wijze en met wie dient het team te worden uitgebreid?
- Wat motiveert de individuele teamleden?

Hoofdstuk 4: Marketing

De hoofdtak van elk bedrijf bestaat erin tegemoet te komen aan de behoefte van zijn klanten. Dat is de basisidee van marketing. Marketing mag niet verward worden met "verkoop" of "publiciteit"; deze zijn de implementering van marketingideeën. Marketing omvat meer: in alles wat een bedrijf doet - onderzoek en ontwikkeling, productie en administratie, verkoop en klantencontact - zijn er altijd twee vragen die beantwoord moeten worden: welk voordeel levert het de klant op? Welk voordeel levert het de organisatie op ten opzichte van de concurrentie?

Een bedrijf dat zijn activiteiten baseert op een marketingbenadering zal er altijd naar streven tegemoet te komen aan de behoefte van zijn klanten - en dat beter te doen dan de concurrentie.

Het marketingplan vormt dus één van de belangrijkste elementen van je ondernemingsplan. Je moet in staat zijn om investeerders ervan te overtuigen dat er een markt bestaat voor je business-idee en dat jij die markt op een winstgevende manier kunt bedienen. Investeerders willen er zeker van zijn dat hun verwachtingen omtrent het groeipotentieel van de business ingevuld kunnen worden en die zekerheid moet jij ook bezitten. Daarvoor is het niet nodig een volledig uitgewerkt en "gebruiksklaar" marketingplan te hebben als onderdeel van je ondernemingsplan. Het zou overigens ook niet mogelijk zijn om dat te doen op de drie of vier bladzijden die je daarvoor hebt. Wél belangrijk echter zijn duidelijke uitspraken over de verwachte markt, de prijszetting en de distributie. Voor lezers zonder zakelijke ervaring is een samenvatting aanwezig van de voornaamste elementen van een marketingplan opdat zij een idee zouden hebben van wat belangrijk is.

In dit hoofdstuk kom je te weten:

- Hoe je de markt en de concurrentie analyseert
- Hoe je een doelmarkt kiest
- Hoe je een marketingstrategie ontwikkelt

Basiselementen van een marketingplan

Marketing is geen exacte wetenschap en zeker in het geval van nieuwe zakelijke ideeën moet je afgaan op je gezonde verstand en intuïtie. De grootste fouten in ondernemingsplannen zitten dikwijls in het ontwerp van de marketing. Deze fouten gebeuren om tweeërlei redenen: ten eerste moet je je verplaatsen in de rol van je toekomstige klanten en hun manier van denken en emotionele attitudes aannemen. Dit is niet eenvoudig en krijgt vaak onvoldoende aandacht. Ten tweede zijn er marktfactoren die je niet direct kunt beïnvloeden: de hamvraag bijvoorbeeld over hoeveel klanten je product zullen kopen, kan van tevoren hoogstens bij benadering maar nooit exact worden beantwoord. Desondanks kunnen een grondige analyse van de markt en de concurrentie de kwaliteit van je voorspellingen in grote mate verbeteren.

Het is zinvol om het marketingplan in drie stappen op te stellen:

1. **Analyseer de markt en de concurrentie:** in deze fase raak je meer en meer vertrouwd met de markt voor je business-idee en analyseer je de sterktes en zwaktes van je concurrenten.
2. **Kies je doelmarkt:** hier kies je de groep klanten (het marktsegment) wiens behoeften jouw product of dienst het best vervult en aan wie je het meeste hebt aan te bieden in vergelijking met de concurrentie. Je definieert ook hoe je jezelf wil onderscheiden van die concurrentie (positioneren door differentiatie).
3. **Ontwikkel je marketingstrategie:** in deze fase bepaal je hoe je je klanten wil aanspreken en bereiken, met specifieke details omtrent productontwerp, prijszetting, distributie en communicatie.

4.1 Markt en concurrentie

Een grondig inzicht in klanten en hun behoeften is de basis van elk zakelijk succes. De klanten vormen de bestaansreden van je bedrijf en beslissen over je succes of mislukking door je product of dienst te kopen of niet te kopen. Klanten kopen je product enkel indien ze geloven dat het hun meer voordelen zal bieden dan het product van je concurrenten.

Marktgrootte en marktgroei

Je dient enkele eerste ramingen te maken van de marktgrootte in termen van aantal klanten, aantal eenheden en totale omzet in Euro. Wanneer je deze analyse maakt, moet je beseffen dat er een verschil is tussen een bestaande en een volledig nieuwe markt. Indien je een verbeterde versie van een reeds bestaand product op de markt brengt (zoals effectievere tandpasta), zal het redelijk eenvoudig zijn om de cijfers te pakken te krijgen. Je vindt heel wat gegevens in beroeps- en handelspublicaties of je kunt ze opvragen bij openbare besturen of beroepsverenigingen. Controleer de gegevens wel op betrouwbaarheid. In het ideale geval kun je een voorspelling maken over de groei van de markt voor de volgende vijf jaar op basis van de cijfers over de voorbije vijf jaar.

De marktgrootte is veel moeilijker in te schatten wanneer je met iets volledig nieuws begint. In dat geval zul je de cijfers moeten afleiden uit het aantal potentiële klanten of marktsegmenten. Waarschijnlijk zul je zelf wat marktonderzoek moeten doen, bijvoorbeeld met behulp van een vragenlijst. Een alternatief bestaat erin interviews af te nemen van specialisten of mensen die misschien je klanten kunnen worden.

Hoe maak je een accurate raming?

Het maken van ramingen is een belangrijk onderdeel van de planning- en besluitvormingsprocessen, zowel in de opstart- als in de groeifases van ondernemingen. Houd daarbij het volgende principe aan: "Het is beter bij benadering juist te zijn, dan precies fout". Het is met andere woorden belangrijker om een min of meer accurate voorspelling te maken dan moeite te doen om te voorspellen tot twee decimalen na de komma, goed wetende dat een aantal veronderstellingen onzeker is. Dit geldt in het bijzonder voor ramingen m.b.t. de grootte van een markt of marktsegment.

Enkele nuttige tips bij het maken van ramingen:

- Begin met een solide basis: er zullen ongekende factoren zijn, maar wanneer je als basis verifieerbare cijfers gebruikt, zijn je ramingen stevig onderbouwd.
- Volg een logische opbouw: de logica van een raming moet duidelijk zijn. Vermijd dus ontbrekende schakels of niet-gespecificeerde veronderstellingen.
- Vergelijk je bronnen: toets de informatie die je verkrijgt, zoals uitspraken in een interview, af met andere bronnen.
- Wees creatief: de kortste afstand is niet altijd een rechte lijn. Indien een bepaalde waarde ongekend is, kun je bijvoorbeeld een substituut-waarde trachten te vinden die gerelateerd is aan de ontbrekende waarde.
- Controleer de aannemelijkheid: stel je voor elke raming de vraag of het resultaat steek houdt.

Raming: een voorbeeld

Hoeveel wegwerpluiers worden dagelijks gebruikt in Nederland?

Mogelijke procedure:

- Basis: Nederland telt 15,6 miljoen inwoners (Centraal Bureau voor de Statistiek)
- Veronderstelling: het gemiddelde kind gebruikt 2 jaar lang luiers (vraag ouders)
- Basis: De gemiddelde levensverwachting in Nederland bedraagt 77 jaar (handboek aardrijkskunde)
- Berekening: ruwweg geschat bedraagt het aantal Nederlandse luierdragende kinderen $2/77 = 2,6\%$ van de bevolking oftewel 405.000 kinderen.
- Verfijning van de berekening: de bevolking is niet gelijk verdeeld over leeftijdsgroepen aangezien het huidige geboortecijfer relatief laag is en het aantal mensen per bevolkingsgroep vermindert naarmate de leeftijd oploopt. We veronderstellen dat deze effecten elkaar grotendeels opheffen maar houden rekening met deze onzekere factoren door een bereik (range) te kiezen van 385.000 tot 425.000 luierdragende kinderen.
- Veronderstelling: dagelijks verbruik: 4 tot 6 luiers (nogmaals ouders vragen)
- Resultaat: geschatte gemiddeld dagelijks verbruik van wegwerpluiers in Nederland = 1,5 tot 2,6 miljoen

Juiste aantal: 2,0 miljoen

Ken je concurrenten

Om het even wie iets aanbiedt op de markt zal af te rekenen hebben met concurrenten. Als je de concurrentie succesvol het hoofd wil bieden, zul je moeten uitzoeken wie de belangrijkste leveranciers zijn in de sector, wat hun marktaandeel is, hoe ze te werk gaan en wat hun sterktes en zwaktes zijn. Je zult ook moeten proberen in te schatten of en tegen welke prijs een andere leverancier met een gelijkaardig product de markt kan binnentreden en welk effect dat zou hebben op het succes van jouw onderneming. Maak duidelijk dat je de concurrentie begrijpt. Noem je concurrenten bij naam en omschrijf waarom en hoe jouw bedrijf het beter zal doen.

In alles is er concurrentie. Hou rekening met bestaande of potentiële directe concurrenten, maar denk ook na over substituten: producten die hetzelfde klantenvoordeel bieden op een andere manier. Toen Sony en Philips de CD introduceerden, was er geen directe concurrentie vanwege andere digitale geluiddragers. De CD concurreerde oorspronkelijk dus met bestaande, analoge producten (vinylplaten, tapes en cassettes) en, meer in het algemeen, met de amusementsmedia. Al gauw verschenen echter andere digitale systemen, gevolgd door nieuwe CD-formaten.

Concurrenten kunnen ook kansen bieden. In sommige gevallen is het verkopen van je onderneming aan een concurrent of belangrijke klant een goed initiatief voor een beursgang. Een jaar na de introductie van Web TV Internet terminals, bijvoorbeeld, werd Web TV gekocht door Microsoft.

4.2 Het kiezen van de doelmarkt

Je business-idee zal niet voor alle klanten van even groot belang zijn omdat ze niet allemaal dezelfde behoeften hebben. Daarom moet je binnen de totale markt die klanten identificeren die het meest voordeel zullen halen uit jouw product of dienst, het best door jou kunnen worden bereikt en bereid zijn daarvoor te betalen.

Je marketingplan dient uitspraken te bevatten over de totale markt, je doelmarkt en je marktaandeel. Bovendien moet je de toekomstige ontwikkelingen van deze segmenten inschatten.

Je marketingplan moet de volgende vragen beantwoorden:

- Wie zijn je klanten of klantengroepen (segmentatie)?

- Welke klanten of klantengroepen zijn financieel bijzonder aantrekkelijk?
- Hoe kun je jezelf voor deze aantrekkelijke klanten differentiëren van de concurrentie (positionering)?
- Welk marktaandeel en welk omzetniveau verwacht je te kunnen bereiken met deze klanten?

Wie zijn je klanten precies?

Met je product of dienst probeer je zo accuraat en efficiënt mogelijk tegemoet te komen aan een klantenbehoefte. Aangezien het economisch gewoonlijk niet haalbaar is om je product of dienst volledig af te stemmen op elke individuele klant, zul je de juiste criteria moeten toepassen om je potentiële klanten te groeperen. In marketingtaal heet dat "klantensegmentering". De criteria zijn juist gekozen wanneer ze klantengroepen opleveren die intern zo homogeen mogelijk zijn en tegelijk groot genoeg om jou de kans te bieden om ze op efficiënte wijze te bedienen. De criteria moeten eveneens van toepassing zijn op productontwerp, prijszetting, publiciteit en distributie. Dit is niet eenvoudig. Kopers van TV's bijvoorbeeld zouden ingedeeld kunnen worden in mensen met blauwe, bruine en groene ogen. Dat is uiteraard niet relevant. Wanneer je daarentegen te weten komt dat jonge mensen met een laag inkomen (bv. studenten) kleine, draagbare stereo-TV's met een prijskaartje onder de 300 Euro verkiezen, heb je wellicht een bruikbaar doelsegment gedefinieerd.

Klantensegmentering heeft een tweeledig doel. In de eerste plaats helpt het de markt te definiëren die je met je product kunt bereiken. Eén van de grootste marketingfouten is het over- of onderschatten van de markt. Stel dat je een nieuw type tandpasta op de markt wil brengen. Je zou dan kunnen veronderstellen dat alle inwoners van Vlaanderen potentiële klanten zijn. Een grondiger analyse zou echter het volgende aan het licht brengen: 50% valt buiten beschouwing als klant omdat ze tandpasta kopen in de supermarkten, aan wie jij niet kunt leveren. Van de andere klanten koopt 20% op prijs - het feit dat jouw tandpasta beter poetst is voor hen minder belangrijk dan de prijs. Je verliest ze dus als potentiële kopers omdat jouw tandpasta duurder is dan die van je concurrenten. Van de resterende 30% van de totale bevolking verlies je nog eens een derde aangezien je tandpasta niet geschikt is voor ouderen. De markt voor jouw tandpasta is dus niet groter dan 20% van de totale markt.

Criteria voor klantensegmentering: een voorbeeld

Voor consumentenproducten

1. Geografisch: land (België, Nederland, Duitsland, enz.)
2. Demografisch: leeftijd, geslacht, inkomen, beroep, enz.
3. Lifestyle: technofreaks, andersglobalisten, Generation X, enz.
4. Gedrag: gebruiksfrequentie, toepassing van het product, enz.
5. Aankoopgedrag: merkvoorkeuren, prijsbewustzijn, enz.

Voor industriële goederen

1. Demografisch: bedrijfsomvang, sector, locatie, enz.
2. Operationeel: toegepaste technologie, enz.
3. Aankoopgedrag: centrale of decentrale aankoop, leverancierscontracten, enz.
4. Situationele factoren: behoefte-urgentie, ordergrootte, enz.

Ten tweede helpt klantensegmentering je om een specifieke (en dus effectievere) marketingstrategie te definiëren voor elk klantensegment. Verschillende klantensegmenten kunnen interesse betonen voor je product om verschillende redenen. Kinderen kunnen je tandpasta graag hebben omwille van de smaak, hun ouders omdat hij effectiever is tegen tandbederf. Wanneer klanten volgens deze voorkeuren gesegmenteerd worden in homogene groepen kan het product effectief "gepositioneerd" worden in elk klantensegment. In de volgende secties van dit hoofdstuk tref je nog veel meer aan over marketingstrategie.

Het kiezen van je doelsegment

Wanneer je de markt in individuele klantensegmenten hebt opgedeeld, dien je te bepalen op welke segmenten je je wil concentreren. Het is niet de bedoeling om alle segmenten te bedienen, wel om je te concentreren op die segmenten die nu en in de toekomst de grootste winst kunnen opleveren.

Diverse criteria zijn bruikbaar om daarbij een beslissing te nemen:

- Grootte van het segment
- Groei van het segment
- "Match" tussen product en klantenbehoefte in een segment

- Potentieel om je eigen product te differentiëren t.o.v. concurrerende producten

Positionering t.o.v. concurrenten

Waarom zou een potentiële klant jouw product kopen, eerder dan dat van een concurrent? Omdat het de klant méér biedt dan het concurrerende product, omdat het rationeel of emotioneel gezien "beter" is. Zoals marketingmensen het zouden zeggen: omdat je een Unique Selling Proposition (USP) hebt ontwikkeld.

Het formuleren van een USP en het stevig verankeren ervan in de hoofden van je klanten is de kerntaak van marketingcommunicatie. Marketingspecialisten hebben het over de positionering van een product, een merk of een bedrijf. Goed gepositioneerde producten geven klanten altijd een specifieke indruk wanneer ze eraan denken. Daarom is de belangrijkste richtlijn bij positioneren: verplaats je in het perspectief van de klant. Het komt erop aan hun behoeften op een betere manier te vervullen, niet om de nieuwe eigenschappen van een product voor te stellen. Klanten moeten in staat zijn onmiddellijk te begrijpen waarom jouw product beter is op een manier die voor hen belangrijk is. Tegelijk dient jouw positionering ook onmiddellijk onderscheiden te kunnen worden van die van je concurrenten. Alleen als dat het geval is, zullen klanten het bijkomende voordeel dat jij aanbiedt, associëren met de naam van je product of bedrijf en bijgevolg jouw product kopen.

Omdat de positionering van je product zo belangrijk is voor succes op de markt - en dus voor de lange-termijnsuccessen van je bedrijf - moet je er veel aandacht aan schenken. Een overtuigende positionering komt er niet vanzelf: het vereist een grote dosis inspanningen en zal voortdurend moeten worden herzien om maximaal effect te sorteren. Een mogelijk vertrekpunt voor de positionering is het productidee zelf. Je zult bijkomende inzichten krijgen door je product te verfijnen en aan te passen in de loop van de ontwikkeling en door het steeds dichterbij te laten aansluiten bij de behoeften van je klanten.

De weg naar succesvolle positionering

- Identificeer relevante klantenbehoeften of -wensen
- Definieer duidelijke en voldoende grote klantensegmenten
- Ontwerp een aantrekkelijk voorstel in termen van producten of diensten
- Definieer je unieke karakter door te differentiëren t.o.v. de concurrentie
- Richt je op de subjectieve perceptie van je potentiële klanten
- Verzeker klantentevredenheid ook ná de aankoop

Marktaandeel en omzet

Eén van de belangrijkste vragen in zakelijk plannen is welk marktaandeel en welke omzet je kunt halen gedurende de eerste vijf jaar. Je inzichten m.b.t. positionering zullen je enkele nuttige indicaties geven omtrent hoeveel klanten je zou kunnen bereiken in de diverse segmenten. Je zou eveneens moeten nagaan of en hoeveel klanten je kunt weghalen bij de concurrentie. In elke sector geldt: als je het grootste voordeel kunt bieden, win je de meeste klanten. Maar wees realistisch!

4.3 Marketingstrategie

Een strategie beschrijft de wijze waarop je een doelstelling wenst te bereiken. De marketingstrategie definieert de middelen die je wilt aanwenden om de doelstellingen van je marketingplan te halen. Anders gezegd: hoe je omzet zult draaien. Deze middelen kunnen gewoonlijk gegroepeerd worden onder de "4P's" van marketing: Product, Prijs, Plaats en Promotie.

- Product: Welke eigenschappen moet je product bezitten om te beantwoorden aan de relevante klantenbehoeften?
- Prijs: Welke prijs kun je vragen voor je product, en welke doelstelling beoog je met je prijsstrategie?
- Plaats: Hoe ga je klanten bereiken met je product?
- Promotie: Welke communicatiemiddelen wil je gebruiken om je klanten te overtuigen van het voordeel van je product?

Product: producteigenschappen

Je oorspronkelijke productidee heeft je al enig besef gegeven over de eigenschappen van je product. Nu je een grondiger analyse hebt gemaakt van de behoeften van verscheidene klantensegmenten moet je bekijken of je product hieraan werkelijk tegemoetkomt en in welke mate het misschien moet worden aangepast. Dit doet de vraag ontstaan of je een standaardproduct moet maken voor alle segmenten of het eerder in verschillende uitvoeringen aanbiedt om de behoeften van verschillende segmenten te vervullen.

Prijs: prijszetting

Door je positionering heb je bepaald op welke wijze je je product gaat differentiëren t.o.v. de concurrentie, inclusief de prijszetting. Meer specifiek dien je de volgende vragen te beantwoorden:

- Welke prijs kun je vragen?
- Welke prijsstrategie ga je volgen?

Welke prijs kun je vragen?

De prijs die je kunt vragen, is de prijs die de klant bereid is te betalen. Dit spreekt de wijdverbreide idee tegen dat verkoopprijs direct bepaald wordt door de kost. Uiteraard is de kost een factor, maar de kost/verkoopprijsverhouding wordt pas kritisch wanneer de prijs die je kunt vragen de kosten niet dekt. Per definitie betekent zulks dat de business niet aantrekkelijk is. De kosten spelen natuurlijk ook een rol omdat het verschil tussen kosten en verkoopprijs de winst bepaalt - en de uiteindelijke bedoeling van elke commerciële organisatie is het maximaliseren van de winst.

De prijs die je kunt vragen, hangt volledig af van hoeveel het voordeel van je product of dienst waard is voor de klant. Je hebt het klantenvoordeel gedefinieerd en misschien ook gekwantificeerd in de omschrijving van je business-idee of product. Nu moet je een prijsklasse definiëren met behulp van de methode beschreven in het onderstaande blok "Prijszetting volgens klantenvoordeel". Je kunt je veronderstellingen verifiëren en verder verfijnen tijdens besprekingen met potentiële klanten.

Welke prijsstrategie ga je volgen?

Je prijsstrategie hangt af van je doelstelling: wil je de markt snel penetreren met een lage prijs (penetratiestrategie) of wil je meteen vanaf de start het hoogst mogelijke rendement halen (afroomstrategie)?

Prijszetting volgens klantenvoordeel

(waardegebaseerde prijsstelling)

Wanneer telecommunicatiebedrijf X de transmissiecapaciteit van zijn vast netwerk wilde vergroten, diende het in het verleden nieuwe kabels te leggen. Afhankelijk van de factoren kostte het graafwerk tussen de 25 en 50 Euro per strekkende meter. De kost voor 50 km nieuwe kabels kwam aldus neer op 1,25 tot 2,5 miljoen Euro.

Een ander bedrijf Y kwam met een alternatief: elektronische apparatuur die de capaciteit van bestaande glasvezelkabels vergroot door golflengte-multiplexing. In plaats van gebruik te maken van één enkele straal wordt licht van verschillende golflengtes tegelijk door de kabels gestuurd. Elke kleur (elke golflengte) kan daarbij evenveel informatie dragen als de volledige, oorspronkelijke lichtstraal. De apparatuur die de capaciteit vergroot met een factor 24 kost bedrijf Y ongeveer evenveel als een goed uitgeruste PC. Welke prijs kan gevraagd worden om de ontwikkelingskosten te dekken en, vooral, om het voordeel van de technologie te reflecteren? Bedrijf Y biedt het 24 kanaals-systeem aan voor 1,25 miljoen Euro, oftewel de laagste prijs voor het leggen van 50 km kabel met andere technieken.

Voor nieuwe bedrijven zijn er gewoonlijk goede redenen om de afroomstrategie te volgen:

- Het nieuwe product is over het algemeen "beter" gepositioneerd, waardoor de verkoopprijs ook hoger kan zijn.
- Hogere prijzen zorgen normaal ook voor grotere winstmarges, waardoor de nieuwe onderneming zelf kan instaan voor de groei. Nieuwe investeringen kunnen worden gefinancierd met de winsten en er is geen behoefte aan externe investeerders.
- In tegenstelling tot een afroomstrategie vereist een penetratiestrategie gewoonlijk hoge initiële investeringen om voldoende te produceren en aan de vraag te kunnen voldoen. Indien mogelijk, verkiezen investeerders deze bijkomende investeringen te vermijden en een afroomstrategie te volgen met de optie om later een agressievere benadering toe te passen.

Een penetratiestrategie kan geschikt zijn in de volgende gevallen:

- Nieuwe standaard:** Toen Netscape bijvoorbeeld zijn Internet-browser gratis aanbood, was het in staat een nieuwe standaard te introduceren. Apple daarentegen volgde met de Macintosh een afroomstrategie en miste daardoor de kans om zichzelf te vestigen als een standaard.
- Systeemgerelateerd:** Ondernemingen met hoge vaste kosten moeten snel een groot aantal klanten zien te vinden willen ze winstgevend zijn. FedEx is het klassieke voorbeeld: luchttransport en sorteercentra vereisen ongeveer dezelfde investeringen voor het verwerken van duizenden of van miljoenen pakjes.
- Concurrentie:** Lage toegangsdrempels verhogen de kans op sterke concurrentie. Een penetratiestrategie is de beste manier om sneller een groot marktaandeel veilig te stellen dan de concurrentie. Maar dit doet wel de vraag rijzen of dergelijke business überhaupt zinvol is voor een startende onderneming.

Plaats: distributie

Je product of dienst moet de klant bereiken. Achter deze simplistische uitspraak schuilt een belangrijke marketingbeslissing. Hoe (via welk distributiekanaal) wil je je product verdelen? Diverse vragen zullen je keuze daarbij beïnvloeden. Bijvoorbeeld: Hoeveel potentiële klanten zijn er? Zijn het bedrijven of personen? Op welke wijze willen zij het product of de dienst verkrijgen? Vereist je product uitleg? Zit het in een hogere of een lagere prijsklasse? Je zult een fundamentele beslissing moeten nemen over de vraag of je bedrijf de distributie zelf in handen wil nemen of deze wil uitbesteden aan een gespecialiseerde organisatie. Dit soort beslissingen van het type "make or buy" zal een significant effect hebben op de organisatie en het businessmodel van je onderneming (cf. Hoofdstuk 5: Businessmodel en organisatie). De keuze van distributiekanaal staat dus in nauw verband met andere marketingbeslissingen en beïnvloedt ook andere keuzes die je moet maken.

Typische bruto-marges

Bruto-marges variëren van bedrijf tot bedrijf en hangen af van diverse factoren. Enkele voorbeelden:

- De concurrentiële situatie binnen de markt (sterke concurrentie zorgt voor lagere marges)
- De efficiëntie van de onderneming (hoe efficiënter, hoe grotere marges)
- De complexiteit van het product (verhoogt de marges), de kwantiteit, doorvoertijd en voorraadniveaus (hoe groter het aantal items en hoe korter de doorvoertijd, hoe lager de marges).

Kleinhandel

Farmaceutische producten	35%
Textiel	40%
Sportartikelen	35%
Nieuwe wagens	15%
Kruidenierszaken (supermarktketens)	20%

Groothandel

Verpakkingsmaterialen	25%
Textiel	25%

Producenten

Drukwerk	55%
Uitgeverij	60%

Het distributiekanaal: de poort naar de klant

Technologische ontwikkelingen, in het bijzonder in de informatietechnologie, hebben het spectrum van distributiekanaalen de afgelopen jaren in sterke mate vergroot. Hier volgt een selectie:

- Detailhandels:** Producten worden verkocht via detailhandelaars met een goede toegang tot potentiële klanten. Het is belangrijk om een goede "shelf position" (d.w.z. een aantrekkelijke plaats in de winkelrekken) te krijgen, die uiteraard ook door de concurrentie gegeerd en bijgevolg duur is. Het product moet de detailhandelaars bovendien een aantrekkelijke winstmarge bieden opdat ze het überhaupt zouden opnemen in hun gamma.
- Onafhankelijke agenten:** Gespecialiseerde bedrijven werken als agenten voor de distributie van de producten van meerdere producenten. Onafhankelijke agenten zijn relatief duur, maar enkel voor de omzet die ze daadwerkelijk genereren (indien ze niets verkopen, krijgen ze ook geen commissie). Dit maakt ze tot een aantrekkelijk kanaal voor jonge bedrijven, aangezien het risico beperkt is. Daar staat tegenover dat goede agenten niet gemakkelijk gevonden worden.
- Franchising:** Een business-idee wordt onafhankelijk in de praktijk gebracht door een franchisenemer tegen betaling van een licentievergoeding. McDonald's is een bekend voorbeeld van deze aanpak. De franchiser (McDonald's in het voorbeeld) behoudt de controle over de merkstrategie en productbeslissingen. Franchising laat een snelle geografische groei en controle over het distributieconcept toe met beperkte investeringen.
- Groothandels:** Een klein bedrijf vindt het wellicht moeilijk om relaties te onderhouden met een groot aantal detailhandelaars. Groothandels met goede contacten in de kleinhandel kunnen deze functie voor hen opnemen. Ze kunnen helpen om de marktpenetratie te verbeteren en distributiekosten te drukken. Maar uiteraard nemen ze, in ruil voor hun inspanningen, een marge op de omzet.

- Eigen verkooppunten: Distributie via eigen verkooppunten wordt gekozen wanneer het ontwerp van de "koopervaring" van groot belang is voor het product en slechts een klein aantal verkooppunten vereist is om de hele markt te dekken. Eigen verkooppunten vergen investeringen maar bieden de beste controle over de distributie.
- Eigen verkopers: Deze worden voornamelijk ingezet voor complexe goederen (bv. investeringsproducten) die verkoops personeel vereisen dat goed op de hoogte is. Persoonlijke klantenbezoeken vergen veel tijd en zijn duur zodat het aantal klanten dus relatief klein moet zijn. Eigen verkopers zijn in vergelijking met andere distributiekanaalen nogal duur en komen enkel in aanmerking voor producten met een grote waarde.
- Direct mail: Een selectie van klanten ontvangt publiciteitsmateriaal rechtstreeks per post. Goede databases die op specifieke criteria gesorteerd kunnen worden, zijn in de meeste landen te koop (bv. ongehuwde, werkende vrouwen tussen de 40 en 55 jaar met een inkomen dat hoger ligt dan 30.000 Euro). Het succes van direct mail hangt af van hoe "direct" je inspeelt op de behoeften van de klant. Indien dat niet lukt, belandt je brief onherroepelijk in de prullenmand.
- Call center: Klanten worden in advertenties uitgenodigd om een product telefonisch te bestellen. Dit is een manier om eenvoudige producten tot bij de klant te krijgen zonder een beroep te moeten doen op winkels in heel het verkoopgebied. Je kunt call centerdiensten ook inkopen bij gespecialiseerde bedrijven, die de orders ontvangen en ze vervolgens aan je doorspelen.
- Internet: Het Internet is een relatief nieuw marketingkanaal. In principe is een globale markt bereikbaar tegen minimale kosten. Het Internet wordt voorlopig gebruikt door een beperkte maar snel groeiende groep klanten.

Promotie: communicatie met de klant

Je potentiële klanten moeten je product kennen vooraleer het hun interesse kan wekken. Om op te vallen, moet je dus adverteren, informatie verstrekken, overtuigen en vertrouwen wekken. Je moet aan je klanten hun voordelen uitleggen van je product of dienst. Je moet hen ervan zien te overtuigen dat het beter aan hun behoeften tegemoetkomt dan concurrerende producten of diensten en dan eender welke alternatieve oplossing. Er zijn verschillende manieren om de aandacht van je klanten te wekken:

- Klassieke advertenties: kranten, magazines, gespecialiseerde publicaties, radio, TV, bioscoop
- Direct marketing: direct mails gestuurd aan selecties van klanten, telefonische marketing, Internet
- Public relations: artikels omtrent je product, bedrijf of jezelf in de gedrukte media en geschreven door jezelf of een journalist
- Tentoonstellingen en handelsbeurzen
- Klantenbezoeken

Communicatie is duur, dus moet je er optimaal gebruik van maken. Bereken precies hoeveel publiciteit je je kunt permitteren per verkoop en kies op basis daarvan je communicatiemedium. Gerichte communicatie levert de beste resultaten op.

Wanneer je je richt tot je klanten, concentreer je dan op die mensen die de beslissingen nemen bij aankopen. In bedrijven nemen aankoopafdelingen de meeste beslissingen zelf of geven ze aanbevelingen die de status hebben van voorlopige beslissing.

Advertentiekosten: voorbeeld

De kost van een campagne hangt af van vele factoren. Bijvoorbeeld: betreft het een nieuw product? Is het al gekend en wekt het sympathie op? Welke segmenten moeten worden aangesproken? Welke communicatiekanalen spreken dat segment het meest aan? Voor een nationale campagne kun je kiezen uit de volgende lijst:

Media	Type advertentie	Aantal	Prijs in Euro
Nationaal dagblad	volledige pagina z/w	6 advertenties	97.200
Regionaal dagblad	volledige pagina z/w	6 advertenties	97.200
Huis-aan-huisbladen per provincie	volledige pagina z/w	4 advertenties	70.000
Business magazine	volledige pagina quadri	4 advertenties	16.800
Mass-market magazine	volledige pagina quadri	4 advertenties	33.600
TV	30 sec-spots	28 uitzendingen	266.000
Bioscoop	30 sec-spots per week	307 zalen	34.000
Radio	30 sec-spots	40 uitzendingen	80.000

Checklist marketing

Beantwoordt je ondernemingsplan de volgende vragen?

- Is de USP (Unique Selling Proposition) goed en vanuit het perspectief van de klant geformuleerd?
- Wie zijn je concurrenten? Welke substituten zijn voorhanden voor je product?
- Welke klanten maken deel uit van je doelsegment? Waarom is dit segment zo belangrijk voor jouw bedrijf?
- Hoe groot is de totale markt? Hoe groot is de markt waarvoor jij interesse hebt? Hoe zal die markt evolueren?
- Wat zijn de groeiverwachtingen van je marktaandeel en verkoopvolume?
- Wat is je verkoopprijs?
- Welke distributiekkanalen ga je gebruiken?
- Hoeveel kost je publiciteit?

Hoofdstuk 5: Businessmodel en organisatie

Met je marketingplan heb je het doel van je onderneming gedefinieerd vanuit het perspectief van de klant. Nu moet je het klantenvoordeel daadwerkelijk realiseren. Je moet beslissen welke activiteiten daartoe noodzakelijk zijn en hoe ze gecombineerd kunnen worden in een businessmodel. Alle stappen verbonden aan het creëren van het product of de dienst moeten op systematische en kostefficiënte wijze uitgevoerd worden binnen een gecoördineerd proces. Enkel dan is er sprake van een economisch voordeel voor zowel klanten als onderneming. Wil een businessmodel kunnen functioneren, dan moet duidelijk zijn wat het bevat en hoe de verschillende elementen ervan samenwerken. De toewijzing van taken en verantwoordelijkheden, personeelsplanning, management en ondernemingscultuur zijn allemaal aspecten van de organisatie. Van belang is eveneens de vraag welke activiteiten de onderneming zelf gaat uitvoeren en welke producten of diensten ze gaat inkopen bij derden ("make or buy").

In dit hoofdstuk kom je te weten:

- Wat een businessmodel is en waarop je moet letten bij het ontwerp ervan
- Welke vragen je moet beantwoorden omtrent de organisatie
- Waarop te letten wanneer je overweegt om zelf te produceren dan wel uit te besteden, of wanneer je denkt aan partnerships

5.1 *Het businessmodel*

Elke ondernemingstaak bestaat uit een combinatie van afzonderlijke activiteiten. Wanneer ze op systematische wijze voorgesteld worden met hun onderlinge relaties spreekt men van een "businessmodel". Het businessmodel beschrijft dus de activiteiten die uitgevoerd moeten worden om een product te maken en te leveren aan klanten. Omwille van de duidelijkheid worden de activiteiten gegroepeerd in functieblokken. Onderstaand vind je een standaard businessmodel, dat voor zowat alle sectoren en bedrijven geldig is.

Standaard businessmodel



Het businessmodel biedt een goede manier om inzicht te verkrijgen in de activiteiten van een bedrijf, er op systematische wijze over na te denken en ze op een heldere wijze voor te stellen.

Van een standaard naar een specifiek businessmodel

Vertrek vanuit het standaard businessmodel om je eigen businessmodel te ontwerpen. Om het werkbaar te maken, moet je het aanpassen aan je eigen, specifieke situatie. Voor een productiebedrijf is het bijvoorbeeld nuttig om de productiefase verder op te delen in aankoop, verwerking van grondstoffen, productie van componenten en assemblage. Het kan ook nodig zijn om de distributiefase in te delen in logistiek, groothandel en detailverkoop.

Het juiste businessmodel hangt in sterke mate af van de sector en uiteraard van je bedrijf. Het businessmodel van een hardwareproducent zal er heel anders uitzien dan dat van een fastfoodketen. Maar ook het model van een grootwarenhuis is heel anders dan dat van een onderneming in de televerkoop, hoewel beide dezelfde producten aanbieden. Er bestaan geen algemeen toepasbare regels of standaarden voor businessmodellen. Dat van jouw bedrijf moet logisch gestructureerd, volledig en behulpzaam zijn bij het plannen. Laat het echter niet te ingewikkeld worden!

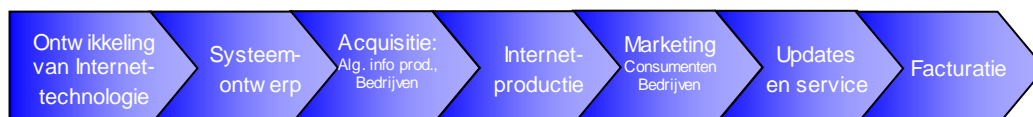
Focus, focus, focus

Eén van de hamvragen die beantwoord moeten worden bij het ontwerpen van een businessmodel is de volgende: op welke taken en activiteiten moet de onderneming zich concentreren en welke kunnen beter worden uitbesteed aan partners, leveranciers of klanten? Een team van drie tot vijf mensen is niet in staat om alle taken zelf op te nemen: omdat ze niet beschikken over de nodige vaardigheden of omdat ze die taken niet op efficiënte wijze kunnen uitvoeren. Beraad je met het managementteam dus over die activiteiten die écht iets nieuws creëren, hoe jullie en je medewerkers het beste gebruik maken van je beschikbare tijd om het grootste klantenvoordeel te creëren en aldus de concurrentie een stap voor te blijven. Het sleutelwoord is focus: van zodra je de verschillende fases van je businessmodel onderscheiden hebt, kies je die activiteiten eruit die je beter kunt dan om het even wie. De trend naar specialisatie is in zowat alle sectoren duidelijk aanwezig.

Toen Henry Ford wagens begon te maken, was het zijn bedoeling om elke fase van het businessmodel zelf uit te voeren. Zo kocht hij zelfs grote stukken bosgrond om te voorzien in het nodige hout voor het chassis van zijn beroemde Model T. Vandaag de dag concentreert Ford zich op slechts enkele fases van het businessmodel, meer bepaald ontwikkeling en marketing. "Productie" betekent voor Ford tegenwoordig niet meer dan assemblage, waarbij alle andere productiefases uitgevoerd worden door onderaannemers. Verkoop, distributie en onderhoud zijn in handen van onafhankelijke dealers.

Specialisatie is van bijzonder groot belang voor startende ondernemingen: zij moeten al hun energie richten op een paar fases van hun businessmodel. Zelfs Microsoft, nu een softwaregigant, richtte zich aanvankelijk uitsluitend op de ontwikkeling van het DOS-besturingssysteem. Al de andere functies, zoals productie, distributie en marketing, werden uitgevoerd door IBM.

Businessmodel Internetbedrijf



5.2 Organisatie

Behalve het businessmodel moet je ook verscheidene organisatie-aspecten invullen. Voor een startende onderneming is het echter niet nodig een complex organisatieschema op te stellen. In een eerste fase is het van belang dat de verantwoordelijkheden duidelijk zijn toegewezen en dat je een eenvoudige structuur ontwerpt met slechts een paar niveaus: algemeen directeur, departementshoofden en medewerkers. De rest zal volgen uit de vereisten van de ondernemingsactiviteiten. Je organisatie moet flexibel blijven en te allen tijde in staat zijn om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Je kunt er rustig van uit gaan dat je de organisatie in de loop van de eerste jaren meerdere keren zult moeten wijzigen.

Een effectieve organisatie

Toen je je "dream team" samenstelde (zie Hoofdstuk 3: Managementteam), dacht je al na over welke taken je bedrijf zou opnemen en hoe dat zou gebeuren. Dat vormde de basis voor de vaardigheden die je onderneming zou gaan nodig hebben. Je kunt je businessmodel nu gebruiken om die vaardigheden te groeperen in functiegebieden. Voor elk functiegebied moet je bepalen wie waarvoor verantwoordelijk is (toewijzing van taken en verantwoordelijkheden). Nadat je ook nog de overkoepelende en staffuncties hebt ingevuld (bv. Raad van Bestuur, personeelsbeheer, financiën en administratie), is je organisatie klaar om te draaien. Wanneer je de organisatie eenvoudig houdt, kun je alle teamleden een pakket duidelijke taken toewijzen en ervoor zorgen dat ze deze ook autonoom uitvoeren. Uiteraard is een zekere mate van coördinatie noodzakelijk om ervoor te zorgen dat geïntegreerde activiteiten kunnen plaatsvinden en dat een wegvallend teamlid snel kan worden vervangen.

Eenvoudige organisatie voor start-up



Voorbeeld personeelskosten

Personeelskosten hangen af van een hele reeks factoren: bijvoorbeeld de sector of de leeftijd en vaardigheden van de werknemer. Enkele typische waarden:

Functie	Jaarlijks salaris in Euro
Algemeen directeur	100.000
Verkoopdirecteur	60.000
Computerprogrammeur	47.500
Administratief directeur	45.000
Elektrotechnisch ingenieur	40.000
Systeembeheerder	37.500
Personeelsdirecteur	37.500
Chemisch analist	32.500
Laboratoriumassistent	27.500
Assistent boekhouding	25.000
Metaalwerker	22.500
Grafisch ontwerper	20.000
Receptionist	17.500

Werkgeversbijdragen bovenop salaris en andere beloningsvormen kunnen in België oplopen tot 75 of 80% van het betaalde loon.

Personeelsplanning

Met de snelle groei van je onderneming is een systematische personeelsplanning essentieel. Groei veronderstelt meer mensen: nieuwe personeelsleden moeten worden gerekruteerd, geïntegreerd in de organisatie en opgeleid. Een goed gestructureerde werkomgeving helpt om duidelijke functie-omschrijvingen te maken en de juiste mensen te zoeken. Wees je ervan bewust dat het vinden van gespecialiseerde mensen niet gemakkelijk is, zelfs met een overschot op de arbeidsmarkt. Je zult wellicht mensen moeten aantrekken van bij je toekomstige concurrenten. Aangezien opzegtermijnen al gauw oplopen tot twee maanden zul je hier rekening mee moeten houden in je personeelsplanning.

Waarden

Naast de functionele aspecten van je organisatie verdienen ook de minder formele factoren aandacht. Zoals elke gemeenschap ontwikkelt ook een onderneming een eigen gedragspatroon dat op zijn beurt het gedrag van de hele organisatie en de individuele leden ervan beïnvloedt. De term die gewoonlijk gebruikt wordt voor deze normen en waarden is "ondernemingscultuur". De waarden komen voornamelijk voort uit het managementteam en zijn visie en kunnen ook expliciet worden geformuleerd. Belangrijker echter is dat iedereen ervan doordrongen is - een chique kader met de "Ondernemingswaarden" aan de ingang van het kantoor volstaat niet. Als je er daarentegen in slaagt een ondernemingscultuur te ontwikkelen die zowel binnen als buiten de organisatie "uitstraalt", bezit je een concurrentieel voordeel. Waarden maken een bedrijf op lange termijn aantrekkelijk voor mensen met kwaliteiten. In een bredere context omvat ondernemingscultuur ook zaken zoals verloning en incentives (bv. aandelenopties of prestatiebeloning).

Voorbeelden van normen en waarden

- We staan steeds klaar voor onze klanten
- We blijven integer, zelfs indien ons dat financiële schade berokkent
- We rekenen af op teamprestaties, niet op individuele prestaties
- We willen de grootste en de beste zijn
- Wij belonen uitzonderlijke prestaties
- We beschouwen ons personeel als onze belangrijkste troef
- We willen marktleider worden
- We streven naar de hoogst mogelijke kwaliteit in alles wat we doen

De juiste plaats

In sommige omstandigheden kan de juiste locatie een doorslaggevende factor vormen voor het succes van een onderneming. Dat hangt min of meer af van de activiteiten. Enkele klassieke factoren m.b.t. locatie zijn:

- De wettelijke context: wetgeving m.b.t. verantwoordelijkheden, belastingen
- De politieke context: eigendomsgaranties, mate van regelgeving

- Economische omgevingsfactoren: het economisch klimaat, werkloosheid, grond- en huurprijzen
- Nabijheid van aankoop- of verkoopsmarkten (afhankelijk van het product)
- Aanwezigheid van gespecialiseerde mensen en vaardigheden (tegenwoordig de belangrijkste factor in de meeste sectoren)

In het licht van de verwachte groei moet je er rekening mee houden dat je bedrijf in de eerste vijf jaar meerdere keren kan moeten verhuizen. Vermijd dus lange-termijnhuurcontracten en zorg voor flexibiliteit wanneer je bedrijfsruimte zoekt.

Voorbeeld huisvestingskosten

Hoeveel bedrijfsruimte je nodig hebt, hangt direct af van de activiteiten. Kosten voor kantoor- en industriële ruimte variëren in sterke mate van locatie tot locatie. In Nederland bijvoorbeeld zien de prijzen er als volgt uit:

Gemiddelde huurprijzen voor kantoorruimte	In Euro per m² per jaar
Nederland	90 - 125
Randstad	100 - 175
Amsterdam	115 - 250

Vereiste ruimte	In m² per persoon
Landschapskantoor	9-10
Individuele kantoren	15-20
Managerkantoren	25

Gemiddelde huurprijzen voor industriële ruimte	In Euro per m² per jaar
Nederland	25 - 60
Nationale luchthaven	40 - 85

Bron: DTZ Zadelhoff

5.3 "Make or buy" en partnerships

Eens je de kernactiviteiten van je onderneming hebt bepaald en het businessmodel hebt ontworpen, moet je beslissen wie het best de verschillende fases kan uitvoeren. Taken die niet tot je kernactiviteiten behoren, besteed je uit aan derden. Ook ondersteunende processen binnen je onderneming moeten niet noodzakelijk door de onderneming zelf worden uitgevoerd: boekhouding of personeelszaken, bijvoorbeeld. Voor elke activiteit dien je je steeds dezelfde vraag te stellen: "Doen we het zelf of laten we het doen?" In vaktermen: "Make or buy?"

Make or buy

Beslissingen van het type "make or buy" moeten weloverwogen genomen worden, na inachtneming van alle voor- en nadelen. Partnerships met leveranciers bijvoorbeeld kunnen vaak niet zonder slag of stoot worden opgezegd en vele partners zijn moeilijk te vervangen wanneer ze wegvallen. Bij het nemen van je "make or buy" beslissingen moeten de volgende criteria meespelen:

- Strategisch belang:** Het feit dat je een betere specifieke dienst kunt leveren dan de concurrentie was een belangrijke factor in je beslissing om een eigen bedrijf op te starten. Die dienstverlening is van strategisch belang voor je onderneming en moet onder de volledige controle van je bedrijf blijven. Een technologiebedrijf zal nooit onderzoek en ontwikkeling uitbesteden, net zomin als een producent van goederen voor eindgebruikers de marketing uit handen zal geven.
- Best provider:** Elke ondernemingsactiviteit vereist specifieke vaardigheden die niet allemaal voorhanden zijn binnen het managementteam. Daarom moet je uitmaken of het zinvol is om een welbepaalde taak zelf uit te voeren. Moet het bedrijf de nodige vaardigheden aanleren of is het interessanter om de taak toe te wijzen aan een gespecialiseerde leverancier? Een team dat elektronische apparatuur ontwikkelt, kan de elektronica tot in de puntjes beheersen maar niet beschikken over de bekwaamheid om tot productie over te gaan. Dan kan inkopen een verstandige beslissing zijn. De ervaring van gespecialiseerde bedrijven stelt deze vaak in staat om beter en goedkoper een welbepaalde taak uit te voeren (bv. doordat ze hogere productievolumes hebben).
- Beschikbaarheid:** Vooraleer je een beslissing tot kopen neemt, moet je nagaan of het product of de dienst in de gewenste vorm of met de vereiste specificaties beschikbaar is op de markt. Onderhandel indien mogelijk steeds met

meerdere leveranciers: zo verkrijg je betere voorwaarden en zul je bovendien heel wat te weten komen over wat je wil kopen. Je kunt ook een leverancier helpen om zijn aanbod te verbeteren. Wanneer je geen leverancier vindt voor wat je nodig hebt, vind je misschien wel een partner die bereid is om de nodige vaardigheden te ontwikkelen.

Partnerships

Elke onderneming onderhoudt relaties met andere bedrijven: als koper, leverancier of evenwaardig zakelijk partner. Deze relaties variëren in kwaliteit en intensiteit van een losse, min of meer toevallige relatie (een bedrijf koopt kantoomateriaal bij de supermarkt met de beste prijzen) tot strategische allianties die resulteren in intensieve samenwerking en wederzijdse afhankelijkheid (bv. Microsoft en Intel in de jaren tachtig). Het met een partner uitwisselen van ideeën en mensen en het gezamenlijk ontwikkelen van producten of componenten kan erg vruchtbaar blijken.

Voor een startende onderneming is de vraag op welke manier kan worden samengewerkt met andere bedrijven zeer relevant. Elke type samenwerking heeft zijn voor- en nadelen:

- Losse, occasionele partnerships brengen voor geen van beide partners belangrijke verplichtingen met zich mee. Zij kunnen de samenwerking snel en eenvoudig beëindigen. Maar beiden weten ook dat de toevoer of de vraag snel kunnen opdrogen. Voorts zal een leverancier niet veel aandacht schenken aan de specifieke vereisten van een klant omdat hij geen gepersonaliseerde producten kan verkopen aan zijn andere klanten. Losse relaties en partnerships zijn dus typisch voor massaproducten, diensten die geen hoge eisen stellen en standaardcomponenten waarvoor gemakkelijk andere leveranciers en/of klanten gevonden kunnen worden.
- Nauwe partnerships worden gekenmerkt door een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid tussen de partners; ze komen vaak voor bij gespecialiseerde producten en diensten of bij erg grote volumes. In zulke situaties is het voor beide partners gewoonlijk moeilijk om de relatie op korte termijn te beëindigen, grote hoeveelheden specifieke componenten van een andere leverancier te betrekken of er een markt voor te vinden. Het voordeel voor beide partijen zit hem in de zekerheid van een vaste relatie, de mogelijkheid om zich te concentreren op de eigen sterktes en tegelijk te kunnen profiteren van de specifieke sterktes van de partner.

Opdat een partnership zich zou kunnen ontwikkelen tot een succesvolle zakelijke relatie dienen verschillende elementen aanwezig te zijn:

Win-win-situaties: beide partijen moeten hun voordeel doen met de situatie. Zonder zo'n incentive voor beide partners zal de relatie niet lang standhouden.

Evenwicht tussen risico's en investeringen: partnerships brengen risico's met zich mee. Daar wordt niet altijd voldoende aandacht aan besteed, zeker wanneer de business "meezit". Een leverancier met een exclusiviteitscontract kan in een penibele situatie terechtkomen wanneer zijn klant plots de productie moet halveren en minder componenten bestelt. Dit is nog meer het geval indien de leverancier speciale productiemiddelen had aangekocht die niet ingezet kunnen worden voor orders van andere klanten. Andersom kan ook een klant in de problemen geraken wanneer een leverancier niet meer kan leveren (bv. door een faillissement, brand of staking). Risico's en de eraan verbonden financiële gevolgen moeten goed in acht worden genomen en indien nodig worden opgenomen in een contract.

Ontbinding: net als in persoonlijke relaties kunnen ook in zakelijke relaties spanningen ontstaan. Zorg ervoor dat in elk partnership de voorwaarden omtrent ontbinding of terugtrekking van één der partners duidelijk zijn.

Terwijl je werkt aan je ondernemingsplan, kun je al beginnen denken over met wie je wil gaan samenwerken en onder welke vorm dat best kan gebeuren.

Partnerships bieden je nieuwe onderneming de kans om te profiteren van de sterktes van gevestigde bedrijven en je te concentreren op je eigen sterktes. Op die manier kun je gewoonlijk sneller groeien dan wanneer je er alleen voor staat.

Checklist businessmodel en organisatie

Beantwoordt je ondernemingsplan de volgende vragen?

- Hoe ziet het businessmodel van je onderneming eruit?
- Welke activiteiten in het businessmodel zal de onderneming zelf uitvoeren en welke zullen worden ingekocht ("make or buy")?
- Waarop ligt de focus?
- Welke normen en waarden karakteriseren je onderneming (ondernemingscultuur)?
- Met welke partners ga je samenwerken? Welke zijn de voordelen van deze samenwerking voor jou en voor je partners?

Hoofdstuk 6: Implementatieplanning

Het maken van een realistische planning is niet gemakkelijk. Dit geldt in het bijzonder indien je weinig ervaring hebt met het opzetten van een onderneming en nog meer wanneer niemand enige ervaring heeft met jouw specifieke business-idee. Maar dat is het geval voor bijna elke start-up. Laat je bij het plannen dan ook niet ontmoedigen door de gedachte dat de werkelijkheid je plan snel zal hebben ingehaald. Het niet maken van een zo realistisch mogelijke planning zal bijna onvermijdelijk fatale consequenties voor je onderneming tot gevolg hebben.

De implementatieplanning heeft veel invloed op de financiering en de risico's van je onderneming. Je bewijst zowel jezelf als je partners dus een dienst door vooraf de zaken goed te bedenken en de effecten van de mogelijke invloeden te analyseren.

Planning is een tool - gebruik het! In dit hoofdstuk kom je te weten:

- Hoe je beter kunt plannen
- Wat de gevolgen kunnen zijn van slechte planning
- Hoe je planning te presenteren in je ondernemingsplan

6.1 Effectief plannen

Effectief plannen heeft een organisatorisch en een proceduraal aspect. Vier eenvoudige regeltjes helpen je daarbij:

1. Deel taken op in "werkpakketten"

Het opbouwen van een onderneming brengt heel wat detailwerk met zich mee, waardoor het extra belangrijk is om het geheel te blijven overzien. Je kunt de zaken vereenvoudigen door afzonderlijke taken te groeperen in "werkpakketten". Je ondernemingsplan mag echter niet meer dan een dozijn van deze werkpakketten bevatten; de betrokken personen kunnen hun eigen pakket verder detailleren indien ze dat wensen. Verdeel elk pakket in eenvoudige stappen die elk eindigen met een mijlpaal: een welbepaalde doelstelling.

2. Vraag advies aan experts

Maak gebruik van de kennis van specialisten wanneer je de belangrijke planningfases opstelt. Per definitie zal er geen expert zijn voor je hele business, maar wel voor de afzonderlijke fases. Zo kan een marketingexpert je vertellen hoe lang het duurt om een marketingcampagne te ontwikkelen en uit te voeren. Indien de voorgestelde tijd je te lang lijkt, kun je vragen op welke wijze die verkort kan worden. Maar blij realistisch.

3. Volg het kritische pad

Een globale planning bestaat uit een reeks min of meer (sequentieel of parallel) verbonden taken. De reeks taken waar uitstel van één taak uitstel van het hele project tot gevolg heeft, noemt met het "kritische pad". Het spreekt vanzelf dat je bijzondere aandacht moet schenken aan de taken in het kritische pad: indien je tijd wil winnen, dien je een manier te vinden om dat kritische pad te stroomlijnen.

4. Verklein de risico's

Tracht risico's waar mogelijk in een zo vroeg mogelijk stadium te beperken. Zo kun je marktonderzoek al heel vroeg uitvoeren en niet wachten tot je bijna klaar bent om de markt op te gaan. Indien je onderzoek uitwijst dat je business-idee veel potentieel bezit, kun je die informatie dan meenemen in de planning van de opbouw van je onderneming.

Waarom realistisch plannen zo belangrijk is

1. Je bouwt geloofwaardigheid op bij investeerders en partners
2. Je vergroot de kans op succes door vooraf over alle activiteiten en hun onderlinge samenhang na te denken
3. Je brengt je bedrijf in gevaar wanneer je verkeerde (in het bijzonder te optimistische) doelen stelt. Je riskeert je belang of je aandeel in je bedrijf te verliezen.

6.2 Mogelijke gevolgen van slechte planning

Wanneer je gaat plannen, ga je altijd uit van veronderstellingen. De kans is dus reëel dat je te optimistisch of pessimistisch bent. Beide kunnen ernstige gevolgen hebben voor de toekomst van je bedrijf.

Gevolgen van optimistische planning

Té optimistische planning brengt je tweemaal in gevaar. Enerzijds zul je snel geloofwaardigheid verliezen bij je partners. Anderzijds resulteert al te optimistische planning gemakkelijk in de langzame ondergang van een onderneming. Wat zou er zoal kunnen gebeuren:

- Middelen (mensen en materiële middelen) worden volgens plan in hoog tempo opgebouwd, waardoor ook de kosten snel de hoogte ingaan. In het jargon noemt men dit een hoge "*burn rate*": het geld wordt snel opgebrand.
- Er vinden enkele vertragingen plaats: misschien in de productontwikkeling, de marktpenetratie of bij het halen van omzetcijfers. De inkomsten blijven achter, terwijl de kosten voor onderbenutte middelen blijven stijgen. De onderneming boekt niet alleen verliezen, maar verliest ook cash.
- Het geld raakt op vooraleer het geplande succes geboekt wordt. Nieuwe fondsen zijn nodig om de onderneming te redden.

- Indien geen bijkomende investeringen gevonden worden, gaat het bedrijf failliet. Investeerders die toch nog in het succes van de onderneming geloven (wat niet evident is na het verlies aan geloofwaardigheid als gevolg van een slechte planning), zullen wellicht vers geld ter beschikking stellen. Maar voor de ondernemers gaat dit vaak gepaard met een substantiële vermindering, of zelfs het volledige verlies, van hun aandelen in het bedrijf.

Gevolgen van pessimistische planning

Op het eerste zicht lijkt pessimistische planning minder dramatisch. Jij en je partners zullen aangenaam verrast zijn door de goede voortgang en alles schijnt sneller en beter te verlopen dan verwacht. En toch kan pessimistische planning ernstige gevolgen hebben, zoals uit de volgende twee scenario's blijkt:

- De onderneming gaat van start, maar de nodige middelen ontbreken. Eén mogelijkheid bestaat erin om toch te voldoen aan de vraag. Dat gaat echter gepaard met kwaliteitsproblemen die op lange termijn het succes van de onderneming in gevaar brengen. Een alternatief is volgens plan te groeien, in de wetenschap dat potentiële verkopen niet gerealiseerd worden en met het risico dat een concurrent de markt opgaat. In elk van deze gevallen wordt heel wat toegevoegde waarde verloren voor zowel de ondernemer als het bedrijf.
- Het bedrijf groeit sneller dan verwacht. Maar groei vereist liquide middelen (cash) en gewoonlijk ook investeringen in productiemiddelen. De onderneming heeft een tekort aan geld, hoewel winst geboekt wordt. De ondernemer moet sneller dan verwacht op zoek gaan naar bijkomende fondsen - onder hoge tijdsdruk en daarmee ook tegen onaantrekkelijke voorwaarden. Dit scenario leidt vaak naar insolventie: een onderneming "groeit zichzelf failliet".

Wees eerlijk ten opzichte van jezelf wanneer je plant en tracht zo realistisch mogelijk te zijn. Hou rekening met onzekerheden door risico's openlijk te bespreken en zo goed mogelijk hun potentiële effect in te schatten.

6.3 *Het presenteren van je planning*

Concentreer de presentatie van je implementatieplanning rond de belangrijkste mijlpalen en de voornaamste punten van onderlinge afhankelijkheid. Een drietal elementen volstaan gewoonlijk ruimschoots:

- Een grafiek met je planning
- De belangrijkste mijlpalen
- De voornaamste punten van onderlinge afhankelijkheid tussen de verschillende werkpakketten.

Checklist implementatieplanning

Beantwoordt je ondernemingsplan de volgende vragen?

- Welke taken dient je onderneming uit te voeren om te groeien en hoe kunnen die taken best worden gegroepeerd in werkpakketten?
- Welke zijn de belangrijkste mijlpalen in de ontwikkeling van je onderneming en wanneer moeten ze gehaald worden?
- Welke taken en mijlpalen zijn onderling afhankelijk? Hoe ziet het kritische pad eruit?

Hoofdstuk 7: Risico's

Elke onderneming brengt risico's met zich mee en vooral nieuwe en snelgroeiende bedrijven staan eraan bloot. Wanneer je een nieuw bedrijf opstart, kun je het lopen van risico's best delen met je kapitaalverschaffers. Een grondige en open bespreking van de risico's zal zowel het vertrouwen van de investeerder in je onderneming als je zelfvertrouwen ten goede komen. Door de risico's op te nemen in je ondernemingsplan geef je aan dat je goed hebt nagedacht over je business-idee. Doe je dat niet, dan gaan potentiële investeerder ervan uit dat de presentatie van je business-idee of van de ontwikkeling van de onderneming te optimistisch is. Wees dus voorzichtig: op basis van hun ervaring kunnen ze je ondernemingsplan strenger beoordelen dan nodig - of het zelfs afwijzen. Hoe open je ook bent over de risico's, ze mogen in je ondernemingsplan niet meer ruimte in beslag nemen dan de kansen. Indien je business-idee meer risico's dan kansen inhoudt, is er iets mis mee.

In dit hoofdstuk kom je te weten:

- Hoe je risico's kunt herkennen
- Hoe je een gevoeligheidsanalyse kunt gebruiken om risico's in te schatten en voor te stellen

7.1 *Het herkennen van risico's*

Elke onderneming is blootgesteld aan risico's. Ze kunnen ontstaan binnen het bedrijf, maar ook in de omgeving waarin het bedrijf opereert. Risico's zijn bovendien niet statisch: ze moeten telkens opnieuw worden ingeschat en tijdig herkend. Ondernemers moeten er voortdurend op bedacht zijn.

In je ondernemingsplan dien je ook de maatregelen op te nemen die je voorstelt. Je kunt je bijvoorbeeld indekken tegen sterk fluctuerende wisselkoersen, lange-termijncontracten afsluiten met belangrijke leveranciers of alternatieve distributiekanaalen klaar hebben voor het geval die nodig zouden zijn.

Voorbeelden van risico's

Binnen het bedrijf

- Sleutelfuncties kunnen niet worden ingevuld
- Een belangrijke medewerker, zoals het hoofd onderzoek, verlaat het bedrijf
- Verlies van het prototype vertraagt de ontwikkeling en de lancering van het product

In de omgeving

- Je verkoopt maar half zoveel als verwacht
- De productie-afdeling van een belangrijke leverancier brandt af
- Kort na de lancering van je product brengt een concurrent een goedkoper alternatief op de markt
- Je kunt de technologie niet patenteren
- Je distributiepartner beëindigt de samenwerking

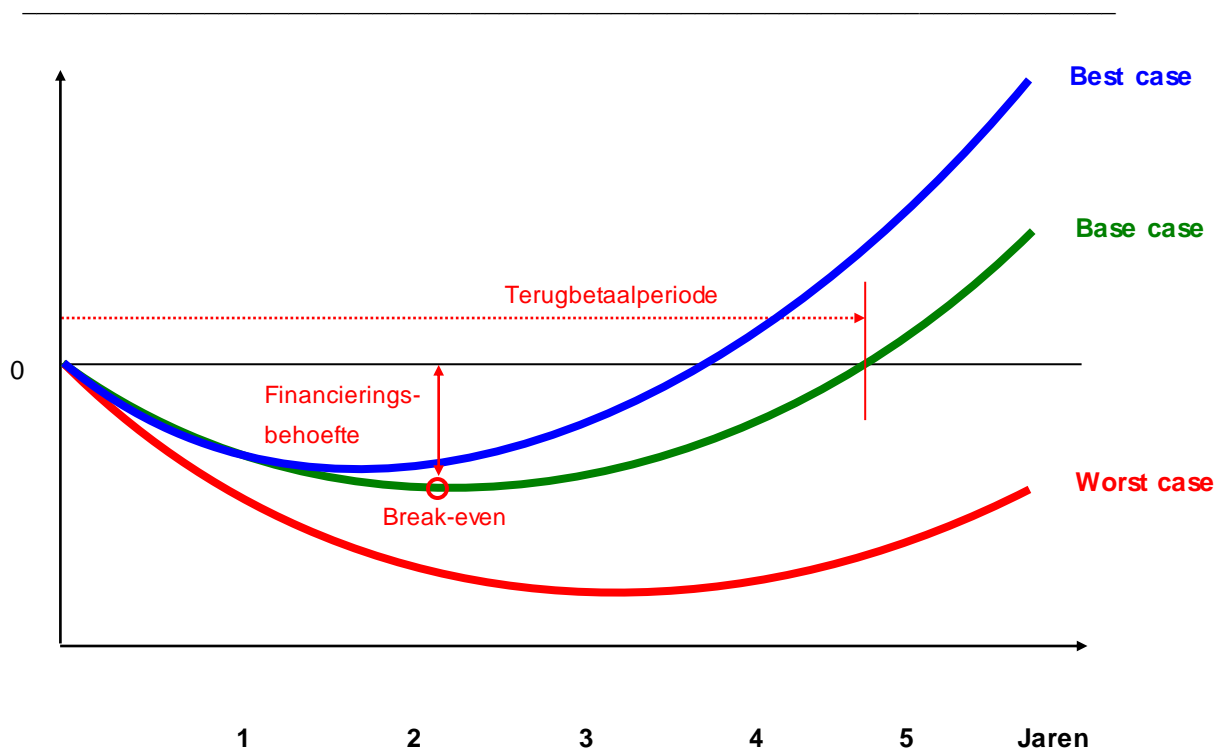
7.2 *Gevoeligheidsanalyse*

Het inschatten van risico's is een kwestie van voorspellen. Risico's zijn nooit absoluut en kunnen enkel worden ingeschat op basis van veronderstellingen. Deze worden gewoonlijk voorgesteld als scenario's die de toekomstige ontwikkeling van

de onderneming simuleren onder verschillende omstandigheden. Je ondernemingsplan zou hoogstens drie scenario's mogen bevatten. De voornaamste zijn:

- Het "base case" scenario: wat op basis van wat je weet het meest waarschijnlijk is
- Het "best case" scenario: wat werkelijkheid zal worden indien je alle kansen kunt benutten en je positieve verwachtingen grotendeels uitkomen
- Het "worst case" scenario: wat gebeurt wanneer de risico's zich manifesteren en je negatieve verwachtingen grotendeels uitkomen

Gecumuleerde cashflows



Deze scenario's geven je inzicht in de mogelijke ontwikkeling van de onderneming en de vereiste fondsen. Dit inzicht zal het managementteam en potentiële investeerders eveneens een breder perspectief bieden op de toekomst van het

bedrijf. Het "worst case" scenario geeft daarenboven informatie over de stabiliteit van de onderneming en de eraan verbonden risico's.

Geef een korte beschrijving van de scenario's in je ondernemingsplan. Op welke gebeurtenissen, verkoopcijfers, prijzen en constanten zijn ze gebaseerd? Je dient een gedetailleerde beschrijving te geven van het "base case" scenario; voor de twee andere scenario's volstaat een samenvatting van de analyse in de vorm van de drie belangrijkste cijfers (de terminologie wordt uitgelegd in Hoofdstuk 8: Financiering):

- Financiële vereisten: hoeveel kapitaal is vereist om de onderneming te financieren?
- Time to break-even: wanneer wordt de cashflow positief?
- Internal Rate of Return (IRR): hoeveel effectief rendement is er op de investeringen?

Checklist risico's

Beantwoordt je ondernemingsplan de volgende vragen?

- Welke risico's zie je die het succes van je onderneming bedreigen?
- Hoe ga je om met deze risico's en hoe minimaliseer je hun impact?
- Wat is het kwantitatieve effect van de afzonderlijke risico's (scenario's)?
- Hoe overleeft de onderneming het "worst case" scenario?

Hoofdstuk 8: Financiering

De eerste vraag bij financiering is hoeveel geld het kost om de onderneming op te starten en succesvol te maken. Om dat bedrag in te schatten, kun je een financieel plan gebruiken dat gebaseerd is op de veronderstellingen met betrekking tot de ontwikkeling van de onderneming.

De tweede vraag is hoeveel cash je op eender welk moment beschikbaar moet hebben opdat het bedrijf zijn verplichtingen kan nakomen. Dit is een bijzonder belangrijke taak van financiële planning.

De derde vraag is hoe en waar je de vereiste fondsen kunt vinden. In de overgrote meerderheid van de gevallen kan het managementteam slechts een fractie van deze fondsen verschaffen. Het vinden van investeerders wordt dan een kwestie van existentieel belang voor de onderneming: "To be or not to be" hangt volledig af van de beschikbaarheid van geld.

In dit hoofdstuk kom je te weten:

- Waarom liquide middelen cruciaal zijn voor elk aspect van een onderneming ("cash is king")
- Hoe een bedrijf gefinancierd kan worden
- Waarop je moet letten bij de financieringsovereenkomst
- Wat je moet weten over balansen, resultatenrekeningen en cashflowberekeningen

8.1 *Cash is king*

Beeld je in dat je op een koude winterdag een hotdog bestelt aan een frietkraam. Daar is-ie, een dampend hete, smakelijk uitziende hotdog met zuurkool, mosterd en ketchup. Precies zoals je ze graag eet. Je neemt je portefeuille en merkt tot je ontzetting dat je welgeteld nog 65 Eurocent op zak hebt, evenals 5.000 lire van je laatste vakantie. Je credit cards zijn je hier uiteraard van weinig nut. Hoewel je financieel gezond bent, kun je het product niet betalen: je bent insolvent.

Hetzelfde kan je onderneming overkomen indien je geen goede planning maakt. Je product is volledig ontwikkeld, je klanten staan te wachten om bediend te worden. Je onderneming is heel wat waard in termen van toekomstige inkomsten: je boekhouding vertoont winst en je vermogen (de eigenlijke waarde van je bedrijf) groeit aan met de dag. Maar aan het eind van de maand moeten lonen, huur en andere rekeningen betaald worden en heb je nog 1.000 Euro op de bank staan. Je hebt weliswaar voor 50.000 Euro gefactureerd, maar de betaalvoorwaarden voor je klanten zijn dermate genereus dat je onvoldoende geld op je rekening hebt staan. Het komt erop neer dat je niet in staat bent om aan je verplichtingen te voldoen: je bent uitermate succesvol, maar insolvent.

De gemeenschappelijke factor in beide gevallen is dat rekeningen cash betaald moeten worden en dat een overigens gezond rendement van weinig nut is wanneer je insolvent bent. Je hotdog kon je wellicht betalen door even naar de dichtstbijzijnde bankautomaat te lopen. Maar je bedrijf zal op zoek moeten gaan naar nieuwe financieringsbronnen, wat niet makkelijk is op korte termijn. Een zorgvuldige liquiditeitsplanning had je in staat gesteld om de situatie maanden van tevoren te voorzien en je voldoende tijd te gunnen om een lening te regelen.

Wanneer je een bedrijf opstart, zul je kosten maken vóór je inkomsten genereert. Geld zal sneller buitengaan dan het binnenkomt: je zult een negatieve cashflow hebben. De cashflow zal negatief blijven tot op het punt waar de binnenkomende betalingen gelijk zijn aan de uitgaande: het "cash break-even point". De totale negatieve cashflow tot aan dat punt moet dus gefinancierd worden. Wanneer je verwacht dat je bedrijf een cumulatieve negatieve cashflow van 3,5 miljoen Euro zal hebben, moet je dus datzelfde bedrag (eigenlijk een beetje meer, om voorbereid te zijn op onverwachte gebeurtenissen) beschikbaar hebben vooraleer je opstart. Of je moet op zijn allerminst weten hoe en wanneer je toegang zult hebben tot dat geld.

8.2 Financiële planning in het ondernemingsplan

Een bedrijf moet op elk ogenblik toegang hebben tot de kerncijfers m.b.t. de zakelijke situatie. Deze cijfers hebben betrekking op winst of verlies, de ontwikkeling van de cashflow en de omvang van toekomstige kapitaalvereisten. In sectie 8.5 over "De basisprincipes van boekhouden" tref je de belangrijkste financiële informatie aan die je nodig hebt. Indien je geen financiële opleiding of eerdere ervaring met cijfers hebt gehad, is het aangeraden die sectie door te nemen alvorens verder te lezen.

Het ondernemingsplan dient informatie te bevatten over de toekomstige financiële ontwikkelingen van het bedrijf, onderbouwd door een ruw financieel plan. Gedetailleerde financiële berekeningen zijn niet nodig, aangezien voorspellingen van nature benaderend zijn, zeker voor een nieuw bedrijf. Professionele investeerders zijn vooral onder de indruk van een klein aantal weldoordachte kerncijfers. Je ondernemingsplan moet de volgende vragen beantwoorden:

- Hoeveel geld heeft de onderneming nodig gespreid over welke periode?
- Eens op dreef, hoeveel winst zal de onderneming maken?
- Welke zijn de voornaamste veronderstellingen achter deze voorspellingen?

Deze informatie zal investeerders een idee geven van hoe redelijk en hoe plausibel je cijfers zijn. Dit zal vervolgens bepalen of zij het project aantrekkelijk vinden en de moeite waard om erin te investeren.

De minimale vereisten m.b.t. de financiële planning in je ondernemingsplan zijn de volgende:

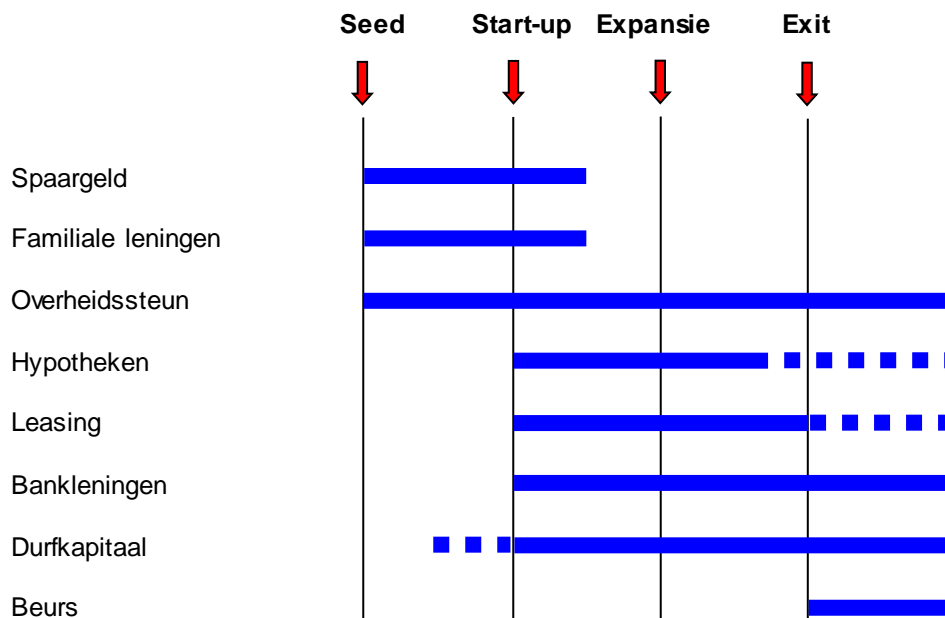
- Cashflowberekening, resultatenrekening en balans
- Projecties voor de volgende drie tot vijf jaar, en min. één jaar na break-even
- De eerste twee jaar per kwartaal of per maand; de rest per jaar
- Alle cijfers gebaseerd op veronderstellingen (enkel de belangrijkste dienen vermeld te worden in het ondernemingsplan)

8.3 Financieringsbronnen voor nieuwe ondernemingen

Van zodra je weet hoeveel kapitaal je nodig hebt voor je onderneming, is de volgende vraag: "Waar haal ik het vandaan?" Het kapitaal is meestal niet in één keer vereist, maar gespreid over de verschillende ontwikkelingsfases van het bedrijf. Onderstaand diagram toont welk soort kapitaal gewoonlijk beschikbaar is in de verschillende fases.

Een bedrijf heeft over het algemeen toegang tot diverse soorten kapitaalbronnen. Er moet daarbij een verschil worden gemaakt tussen het eigen vermogen (de fondsen van de eigenaar) en geleend kapitaal. Verschaffers van geleend kapitaal eisen normaal zekerheden onder de één of andere vorm zoals een hypotheek. Vaak verwachten ze ook bepaalde boekhoudkundige maatregelen (zogenaamde convenanten). Indien deze niet gegeven kunnen worden, kan de lening worden opgezegd.

Kapitaalbronnen



De belangrijkste kapitaalbronnen

Geleend kapitaal

- Familiale leningen (van vrienden en familie, gewoonlijk bijzonder gunstige voorwaarden)
- Overheidssteun (bv. voor onderzoek en ontwikkeling, jobcreatie of sectorale steun)
- Hypotheken
- Leasing
- Bankleningen

Aandelenkapitaal

- Spaargeld
- Durfkapitaal (professionele bedrijven of individuele investeerders)
- Fondsen van gevestigde bedrijven ten bate van onderzoek en ontwikkeling
- Beurs (via een beursgang) (IPO - Initial Public Offering)

Familiale leningen

- Geschikt voor: het verschaffen van "seed money"
- Vereisten: vrienden of familie die bereid zijn eigen fondsen ter beschikking te stellen
- Voordelen: eenvoudig, informeel proces, soms uitzonderlijk aantrekkelijke voorwaarden, directe en persoonlijke relatie met de kredietverschaffer, fiscaal aftrekbare rentebetalingen
- Nadelen: omvang van de lening is meestal beperkt, vrienden en familie staan bloot aan risico's, mogelijk overdreven bemoeizucht door de kredietverschaffer

Overheidssteun

- Geschikt voor: alle start-ups en ontwikkelingsfasen van een onderneming
- Vereisten: goede kennis van de mogelijkheden, voldoen aan de voorwaarden
- Voordelen: over het algemeen uitstekende voorwaarden (rentevrije leningen, lange terugbetalingstermijnen of zelfs subsidies)
- Nadelen: soms bureaucratisch proces, lange wachttijden, rapportagevereisten

Hypotheken

- Geschikt voor: het financieren van bedrijfseigendommen en lange-termijninvesteringen in productiemiddelen (bv. machines)
- Vereisten: hypothekeerbaar eigendom
- Voordelen: eenvoudig vaststelbare en relatief aantrekkelijke lange-termijnvoorwaarden, geen eigendomsverwatering van het bedrijf, fiscaal aftrekbare rentebetalingen, lage aflossingen over lange periodes
- Nadelen: volledige financiering van het gehypothekeerde object is zelden mogelijk

Leasing

- Geschikt voor: financiering van machines, uitrusting, wagens, enz.
- Vereisten: het geleasede object moet gemakkelijk herverkoopbaar zijn (dus geen gespecialiseerde machines)
- Voordelen: volledige financiering van het object, geen eigendomsverwatering van het bedrijf, fiscaal aftrekbare rentebetalingen, enige flexibiliteit in de terugname of omruiling van het object (bv. indien een krachtiger machine vereist is)
- Nadelen: beperkt tot de levensduur van het geleasede object, hogere rentevoeten dan andere financieringsvormen, soms een afkoopsom aan het eind van de lease-overeenkomst

Bankleningen

- Geschikt voor: korte-termijn operationeel kapitaal, van start-up tot exit
- Vereisten: borgstelling van ontvangsten (betalingen door klanten), inventaris of eigen vermogen
- Voordelen: erg flexibel, kan aangepast worden aan tijdelijke of seizoensgebonden behoeften, geen eigendomsverwatering van het bedrijf, fiscaal aftrekbare rentebetalingen
- Nadelen: borgstelling vereist, bewegingsruimte is beperkt door minimumvereisten m.b.t. de solvabiliteit van de onderneming

Durfkapitaal (professioneel bedrijf - venture capitalists)

- Geschikt voor: alle fases van start-up tot exit
- Vereisten: stevig ondernemingsplan, bedrijf met hoge groeiverwachtingen, investeerders moeten de mogelijkheid hebben om volledig uit te stappen via een beursgang of verkoop van het bedrijf (bv. aan een concurrent, klant of leverancier)
- Voordelen: advies en actieve ondersteuning van het managementteam, bijstand bij de exit, geen lopende kosten (interessen en terugbetalingen)
- Nadelen: moeilijk en tijdrovend, grotere eigendomsverwatering van het bedrijf, risico de controle over het bedrijf te verliezen indien de doelstellingen niet bereikt worden

Durfkapitaal (individuele investeerder / business angel)

- Geschikt voor: "seed-" en vooral start-up-fases
- Vereisten: afhankelijk van de investeerder vergelijkbaar met familiale leningen of durfkapitaal van professionele investeerders (venture capitalists)
- Voordelen: gewoonlijk betere voorwaarden dan bij venture capitalists
- Nadelen: hebben vaak minder tijd en energie om het managementteam bij te staan in moeilijke tijden

8.4 De overeenkomst

Geld is nooit gratis beschikbaar. Je familie vraagt misschien weinig terug; professionele investeerders des te meer. Het enige wat het managementteam te bieden heeft in ruil voor de cash van de investeerder zijn beloftes: niet echt een sterke onderhandelingspositie. Nochtans maak je veel kans om het financieel erg goed te doen wanneer je onderneming succesvol is, aangezien professionele investeerders er alle belang bij hebben om ervoor te zorgen dat het team topprestaties neerzet. Wees gewoon duidelijk omtrent je eigen vereisten en verwachtingen en omtrent die van je investeerders.

De vereisten van het managementteam

Indien je een lange-termijnengagement nastreeft en tevreden bent met een kleine onderneming, kun je wellicht volstaan met leningen van familie, vrienden en waar nodig van banken. Zo behoud je een meerderheidsparticipatie in je bedrijf, hoewel je de groeikansen beperkt.

Wanneer je daarentegen wilt dat je bedrijf snel groeit, zul je behoefte hebben aan risico- of durfkapitaal. Verstrekkers van durfkapitaal verwachten gewoonlijk een groot aandeel in de bedrijven waarin ze investeren, hoewel ze niet noodzakelijk een meerderheidsparticipatie willen. Professionele investeerders zijn echter niet geïnteresseerd in het leiden van een bedrijf zo lang het de doelstellingen haalt, zelfs wanneer ze de meerderheid van de aandelen bezitten. Ten slotte hebben ze geïnvesteerd in het managementteam om het bedrijf te leiden. Ze zullen wel actieve ondersteuning bieden aan het management en hun expertise ter beschikking stellen (bv. m.b.t. marketing, operationele of juridische zaken) of hun contacten en relaties inschakelen.

Denk aan de volgende punten:

- Sta je erop een meerderheidsparticipatie te behouden en is dat zinvol?
- Zou het volstaan om de effectieve controle over het bedrijf te hebben?
- Hoeveel risico ben je bereid te nemen? Zou je bereid zijn om de aandelen te delen met andere partijen en zo het risico te beperken?
- Wat zijn je financiële verwachtingen?

De vereisten van de investeerder

Alle professionele investeerders vereisen een winstniveau dat het risico rechtvaardigt. Toch bestaan er aanzienlijke verschillen tussen investeerders, met name op de volgende punten:

- Type en omvang van risico's die aanvaardbaar worden geacht
- Grootte van de investering
- Wettelijke aspecten, met name fiscale voordelen
- Periode na dewelke het rendement verwacht wordt
- Mate van controle over de investering of het bedrijf en de mechanismen om die controle uit te oefenen

Een overeenkomst kan erg complex in elkaar zitten. Het is altijd aangeraden om contact op te nemen met ervaren ondernemers en advies in te winnen van accountants, fiscalisten en advocaten.

Laat je niet afschrikken door ingewikkelde regelingen; meestal zijn er goede redenen voor, zoals fiscale voordelen of controle over de geïnvesteerde fondsen. Maar zorg er in ieder geval wel voor dat je alle details van de overeenkomst begrijpt.

Berekening van het rendement van de investeerder

Investerders meten het succes van een investering af aan het rendement dat ze halen op het geïnvesteerde kapitaal. De verwachte *return* moet daarom direct zichtbaar zijn in het ondernemingsplan.

Een voorbeeld: investeerders financieren, gespreid over de eerste drie jaar, voor een totaalbedrag van 4,7 miljoen Euro in onderneming X: 1,7 miljoen in het eerste, 2 miljoen in het tweede en 1 miljoen in het derde jaar. Wanneer het bedrijf na vijf jaar naar de beurs gaat en een bedrag van 48 miljoen Euro realiseert, wat is in dat geval de *return*?

Berekening van het rendement (in miljoen Euro)

Cashflows	0	1	2	3	4	5	Jaar
						48	
	-1,7	-1,7	-1				
Discount factor	1,00	0,58	0,34	0,20	0,11	0,07	
Gedisconteerde waarde van de cashflow met een IRR van 72%	-1,70	-1,16	-0,34	0	0	3,20	$\Sigma = 0$

Vanuit het standpunt van de investeerder vertegenwoordigen alle fondsen die in een nieuwe onderneming worden gestoken negatieve cashflow. Na het bereiken van een break-even zal de onderneming niet onmiddellijk de positieve cashflow beginnen uitbetalen onder de vorm van dividenden, maar deze aanwenden om de balans te versterken. Cash vloeit pas terug naar de investeerders na de *exit*. Aangezien de cashflows over meerdere jaren gespreid zijn, dienen ze te worden gediscoteerd, d.w.z. teruggerekend naar het heden (samengestelde interest-effect). De discontofactoren voor de afzonderlijke jaren kunnen worden uitgewerkt met de volgende formule:

$$\text{Discontofactor} = \frac{1}{(1+r)^T}$$

waarbij r = de discontovoet in % en T = het jaar waarin de cashflow plaatsvindt.

De basis voor het berekenen van het rendement is de Internal Rate of Return (IRR). De IRR is de discontovoet waartegen de som van alle positieve en negatieve cashflows, gediscoteerd naar het heden, gelijk is aan nul. De IRR voor het eerder geschetste voorbeeld bedraagt 72%; d.w.z. dat de investeerders een jaarlijkse *return* van 72% op hun kapitaal krijgen. Dit is een hoog maar verantwoord rendement gezien de risico's van het project en het vereiste kapitaal om de onderneming op te starten.

De meeste rekenmachines en spreadsheetprogramma's bezitten een IRR-functie (in Excel bv. de IRR() functie). Je kunt de berekening ook handmatig iteratief maken.

Het waarderen van een bedrijf (d.w.z. uitrekenen hoeveel de markt bereid is ervoor te betalen wanneer het bedrijf naar de beurs gaat) is een vak apart. Waarden zijn afhankelijk van de verwachtingen van investeerders omtrent het rendement en de risico's, evenals van marktvoorwaarden zoals rentevoeten. Een eenvoudige benadering zou erin kunnen bestaan om na te gaan hoeveel geld investeerders bereid zijn te betalen per winsteenheden in een bedrijf met gelijkaardige activiteiten. Dit veelvoud van *price to earnings* kan dan gebruikt worden om de waarde te berekenen. Voor de meeste solide bedrijven bedraagt dit veelvoud ten minste 6. Voor het geschetste voorbeeld: zes maal de netto-winst in jaar 5 (8 miljoen Euro) geeft een waarde van 48 miljoen Euro.

8.5 Basisprincipes van boekhouden

Financiële rekeningen bestaan uit drie delen: de resultatenrekening, de balans en de cashflowberekening. De resultatenrekening toont de financiële resultaten van een periode, gewoonlijk een jaar. De balans geeft de financiële situatie van het bedrijf weer op een bepaald moment, vaak het einde van het jaar. Het belangrijkste deel voor het plannen en opstarten van een bedrijf is echter de cashflowberekening. Deze toont aan ondernemer en investeerders welke liquide middelen door een bedrijf worden gebruikt of gegenereerd binnen een bepaalde periode.

De resultatenrekening

De resultatenrekening geeft een overzicht van alle inkomsten en uitgaven van het bedrijf. Hij heeft een dubbele functie: enerzijds toont hij het resultaat (winst of verlies) van de activiteiten over een bepaalde periode. Hij toont ook welke componenten tot dat resultaat hebben geleid en hoe ze onderling correleren. Zo

kun je zien welk percentage van de totale kosten naar lonen gaat of hoe groot het aandeel van de aankoop van goederen is ten opzichte van de omzet.

Bespreking van de posten in de resultatenrekening

- Omzet/ Bedrijfsinkomsten: Inkomsten van producten en diensten. Dit omvat alle inkomsten die voortkomen uit de verkoop van producten en diensten.
- Handelsgoederen: Alle kosten die gemaakt zijn door de aanwending van materialen of grondstoffen. Dat omvat grondstoffen en afgewerkte componenten, zowel als verbruiksgoederen die in de productie worden gebruikt zoals lijmen, oliën en onderhoudsproducten.
- Personeelskosten: Deze omvatten alle kosten verbonden aan het tewerkstellen van mensen: de lonen, werkgeversbijdragen, aanvullende verzekeringen, evenals bijdragen door de werkgever aan bv. de maaltijdvoorziening of de kinderopvang.
- Huur en leasing: Huur- en leasekosten voor gebouwen, uitrusting, wagenpark, machines, enz.
- Afschrijvingen: Afschrijvingen vormen niet een kost in de zin dat je er geld voor betaalt maar in de zin dat ze de waardevermindering weerspiegelen van de activa (eigendommen) van de onderneming, die geboekt worden als een kost. Afschrijvingen hebben geen invloed op de cash-situatie maar compenseren wel de impact van investeringen op de winst of het verlies. Wanneer een bedrijf bv. een tweedehandswagen koopt voor 5.000 Euro vertegenwoordigt deze investering een negatieve cashflow. Het voertuig wordt vijf jaar lang gebruikt en heeft daarna een restwaarde van 0 Euro. Dat betekent dat jaarlijks 1.000 Euro kan worden afgeschreven en als kost kan worden geboekt in de resultatenrekening.
- Onderhoudskosten: De kosten voortvloeiende uit onderhouds- en herstellingswerkzaamheden m.b.t. het normale gebruik van gebouwen en uitrusting.
- Andere kosten: Hier worden uitgaven geboekt die niet voortvloeien uit de eigenlijke bedrijfsactiviteiten: bijvoorbeeld steunkaarten voor lokale verenigingen.

Belastingen: Bedrijven worden belast op hun winst na aftrek van interesten. De totale fiscale druk in Vlaanderen bedraagt ongeveer 45%.

Netto-resultaat: De winst of het verlies is het verschil tussen omzet en kosten over de beschouwde periode. Winst of verlies is één van de belangrijkste graadmeters voor het succes van een onderneming.

Het aandeel van de afzonderlijke posten in de resultatenrekening is afhankelijk van wat het bedrijf precies doet. Onderstaande tabel geeft de typische structuur van de resultatenrekening weer in zeven sectoren. Maar let op: de voorbeelden betreffen gevestigde bedrijven. Nieuwe bedrijven vereisen een substantieel hogere omzet (30 tot 50%) om succesvol te zijn.

Voorbeeld: eenvoudige resultatenrekening		De Vennootschap nv
Inkomsten		31 december 2001
- Omzet uit goederen en diensten		1.350
Uitgaven		
- Handelsgoederen	480	
- Personeelskosten	390	
- Huur en leasing	20	
- Afschrijvingen	50	
- Onderhoudskosten	2	
- Andere kosten	3	
= Operationeel resultaat		405
- Interesten	70	
- Belastingen	115	
Netto winst (verlies)		220

Structuur van de resultatenrekening in diverse sectoren (in procenten)

(situatie einde jaren '90)

	Textielindustrie	Machines	Supermarkketens	ICT-diensten	Elektronica	Reclame	Uitgeverijen
Inkomsten	100	100	100	100	100	100	100
<hr/>							
Uitgaven							
Handelsgoederen	50	46	78	26	60	52	8
Personeelskosten	21	26	10	40	17	16	26
Derden	5	5	0	0	4	0	29
Afschrijvingen	4	3	2	4	3	5	3
Interesten	2	1	1	0	1	1	1
Andere kosten	14	13	7	20	11	14	17
Netto winst (verlies)	4	6	2	10	4	12	16

Bron: Rabobank Cijfers en Trends

De balans

De balans toont de eigendommen en schulden van een bedrijf op een bepaald ogenblik. Hij maakt duidelijk waar het kapitaal van het bedrijf vandaan komt en hoe het geïnvesteerd is.

Bespreking van de posten in de resultatenrekening

- Vlottende activa: Deze omvatten activa die beschikbaar zijn op korte termijn, zoals liquide middelen (kasgeld, zichtrekeningen en openstaande uitgaande facturen), voorraden van afgewerkte goederen, materialen en componenten.
- Vaste activa: Vaste activa kunnen gewoonlijk niet op korte termijn van de hand worden gedaan. Ze omvatten verplaatsbare uitrusting zoals machines, wagens en hardware, evenals gronden en gebouwen.
- Schulden op minder dan één jaar: Schulden die ingelost moeten worden op minder dan één jaar worden kortlopende schulden genoemd. Operationele kredieten vormen korte-termijnschulden m.b.t. dagelijkse activiteiten, zoals kaskredieten.
- Schulden op méér dan één jaar: Hypotheken en bankleningen zijn twee voorbeelden van geleend kapitaal. Er bestaan heel wat mogelijkheden en diverse financieringsvormen zijn mogelijk, afhankelijk van de omvang van het bedrijf.
- Eigen vermogen: Het eigen vermogen is het kapitaal dat ter beschikking wordt gesteld door de eigenaar(s) plus de reserves en eventuele winstreserves of gecumuleerde verliezen. In de initiële ontwikkelingsfase kan het eigen vermogen worden aangewend om het bedrijf te laten groeien. Niet zelden gaat het eigen vermogen bijna volledig op in gecumuleerde verliezen alvorens de financiële situatie van het bedrijf toelaat om het opnieuw op te bouwen met de winstreserves.

Eén van de basisprincipes van boekhouden is dat lange-termijn activa gefinancierd moeten worden met lange-termijncapitaal en korte-termijn activa met korte-termijncapitaal. Op die manier kun je bijvoorbeeld vermijden dat op korte termijn kapitaal moet worden gezocht om een lange-termijninvestering zoals een productiemachine te (her-)financieren.

Voorbeeld: eenvoudige balans**De Vennootschap nv**

Activa	31-12-2000	31-12-2001
<i>Vlottende activa</i>		
<hr/>		
Liquide middelen	20	270
Te ontvangen facturen	30	35
Inventaris	50	55
<i>Vaste activa</i>		
<hr/>		
Uitrusting	200	200
Eigendommen	150	170
<hr/>		
Balanstotaal	450	730

Passiva (kapitaal)***Schulden op minder dan 1 jaar***

Crediteuren	25	35
Operationele kredieten	25	25

Schulden op meer dan 1 jaar

Leningen	200	200
Hypotheken	100	120

Vermogen

Aandelenkapitaal	90	90
Reserves	5	5
Gecumuleerde winsten / verliezen	5	255

Balanstotaal	450	730
---------------------	------------	------------

Structuur van de balans in diverse sectoren (in procenten)

(situatie einde jaren '90)

	Voeding	Metaal	Chemie	Retail	Groothandel	Transport en communicatie	Diensten
Activa							
<hr/>							
Vlottende activa	37,8	42,8	31,2	47,8	54,3	24,8	40,4
Liquide middelen	5,8	7,8	3,1	10,9	8,3	6,7	11,6
Te ontvangen facturen	20,7	22,8	21,7	16,9	32,3	16,5	26,4
Inventaris en andere	11,3	12,2	6,4	20,0	13,7	1,6	2,4
Vaste activa	62,2	57,2	68,8	52,2	45,7	75,2	59,6
Financiële	35,8	35,3	35,4	20,0	33,3	9,5	29,0
Vastgoed, productie- faciliteit en uitrusting	26,4	21,9	33,4	32,2	12,4	65,7	30,6
Passiva							
<hr/>							
Schulden	52,2	54,5	54,5	62,7	67,0	65,1	68,6
Schulden < 1 jaar	27,6	31,1	27,0	33,2	42,1	21,5	39,0
Schulden > 1 jaar	24,9	23,4	27,5	29,5	24,9	43,6	29,6
Vermogen	47,5	45,5	45,5	37,3	33,0	34,9	31,4

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek

De structuur van de activa is afhankelijk van de sector waarin een bedrijf actief is. Een fabriek bijvoorbeeld zal heel wat meer moeten investeren in gebouwen en productiemiddelen dan een consultingbedrijf.

Hetzelfde geldt voor de kapitaalstructuur. Een hoog aandeel eigen vermogen is gebruikelijker in sommige sectoren dan in andere. Over het algemeen is het voor bedrijven met een relatief groot eigen vermogen gemakkelijker om bijkomend kapitaal aan te trekken. De tabel toont het aandeel eigen vermogen in zeven verschillende sectoren. Merk wel op dat de cijfers betrekking hebben op gevestigde bedrijven. Start-ups zullen het erg moeilijk hebben om ongedekte bankleningen te verkrijgen en hebben gewoonlijk een erg groot aandeel eigen vermogen.

Cashflow uit bedrijfsactiviteiten

Cashflow is de beste graadmeter om te zien hoeveel inkomsten een bedrijf genereert. De cashflow kan op directe wijze berekend worden op basis van de cash ontvangsten en betalingen of op indirecte wijze afgeleid worden uit de resultatenrekening en de balans.

De cashflow toont of de bedrijfsactiviteiten cash genereren of gebruiken. Er zullen periodes zijn waarin de cashflow negatief is, in het bijzonder in de opbouwfase van een onderneming. Het totaal van deze negatieve cashflows vertegenwoordigt de financieringsbehoefte van de onderneming.

Directe berekening van de cashflow

De tabel toont hoe je de cashflow op directe wijze kunt berekenen op basis van de inkomende en uitgaande geldstromen. De gehanteerde begrippen in de berekening werden uitgelegd in de sectie over de resultatenrekening. Let tevens op de volgende begrippen:

- | | |
|-------------------------|---|
| Inkomsten uit verkopen: | Wat hier telt, zijn de effectief ontvangen betalingen. Openstaande facturen komen niet in aanmerking; bevestigde orders nog minder. Het enige wat telt, zijn door klanten betaalde facturen. |
| Kosten: | Ook hier telt enkel wat effectief betaald werd. De periode tussen productie (cash kosten) en ontvangst van betalingen (cash inkomsten) doet de behoefte ontstaan aan werkkapitaal, dat gefinancierd moet worden. Wanneer een klant een machine bestelt, moet het bedrijf eerst geld uitgeven aan de productie |

ervan: aan grondstoffen, afgewerkte componenten, productietijd en transportkosten. Deze negatieve cashflow wordt enkel gecompenseerd door de ontvangst van de betaling. De tussenliggende periode dient volledig gefinancierd te worden.

Bij een groeiende onderneming zullen de netto vlottende activa voortdurend stijgen. De voorraden worden groter, meer producten worden geleverd aan klanten vooraleer de betalingen binnenkomen, enzoverder. Het is m.a.w. perfect mogelijk dat een groeiende onderneming een negatieve cashflow heeft, die bijgevolg gefinancierd zal moeten worden.

Behalve de operationele cashflow is ook geld nodig voor investeringen in toekomstige activiteiten. Deze investeringen hebben een directe invloed op de cash-situatie (tenzij ze gepleegd worden d.m.v. leasing of kredieten van leveranciers). De inkomsten die ze genereren, worden echter pas later beschikbaar, zodat ook zij gefinancierd dienen te worden.

Wanneer een onderneming voldoende operationele cashflow genereert om de investeringen te financieren, is zij "zelffinancierend". Gevestigde bedrijven zijn gewoonlijk zelffinancierend; startende ondernemingen daarentegen moeten hun groei meestal financieren met externe fondsen (vreemd of geleend kapitaal).

Berekenen van de cashflow op basis van de resultatenrekening en de balans

De tabel toont hoe je de cashflow op indirecte wijze kunt afleiden uit de resultatenrekening en de balans.

Om de cashflow op indirecte wijze te berekenen, vertrek je vanaf het bedrijfsresultaat uit de resultatenrekening. De eerste stap bestaat eruit alle uitgaven die geen effect hebben op de cashsituatie (bv. afschrijvingen) daarbij op te tellen. Vervolgens hou je rekening met alle wijzigingen in de balans die de cash-situatie wél beïnvloeden. Indien bijvoorbeeld de voorraadniveaus zijn verhoogd, moet voor deze toegevoegde waarde cash betaald worden. Een verhoging van het aantal crediteuren (leveranciers) heeft dan weer een positieve cashflow tot gevolg, aangezien goederen en diensten verkregen zijn waarvoor nog niet betaald is.

Directe berekening van de cashflow

Maand	1	2	3	4	5	6	7
Inkomsten uit verkopen							
Bevestigde orders		100	150	80	210	130	120
Facturatie (= omzet)				100	150	80	210
Betalingen (= inkomsten)							100
Kosten (= uitgaven)							
Handelsgoederen	10	30	50	40	140	60	70
Personeelskosten	50	50	50	50	50	50	50
Publiciteit	20	20	50	40	30	20	20
Huur	10	10	10	10	10	10	10
Andere kosten	10	10	10	10	10	10	10
Belastingen	0	0	0	0	0	0	0
Interesten	2	2	2	2	2	2	2
Totaal kosten	102	122	172	152	242	152	162
Cashflow	-102	-122	-172	-152	-242	-152	-62
Investerings (= uitgaven)							
Productiefaciliteit en uitrusting	500	500	300	140			
Liquiditeit							
Cash out- (+), inflow (-)	-602	-622	-472	-292	-242	-152	-62
Gecumul. liquiditeit	-602	-1.224	-1.696	-1.988	-2.230	-2.382	-2.444

Bedrijfsresultaat (resultatenrekening)	405
+ Afschrijvingen (resultatenrekening)	+50
- Meerwaarde voorraden	-5
+ Meerwaarde crediteuren	+10
- Meerwaarde debiteuren	-5
+ Verkopen van eigendommen en uitrusting	0
- Investerings in eigendommen en uitrusting	-20
<hr/>	
Operationele cashflow	435
- Interesten (resultatenrekening)	-70
- Belastingen (resultatenrekening)	-115
<hr/>	
Netto cashflow	250

Checklist financiering

Beantwoordt je ondernemingsplan de volgende vragen?

- Op welke veronderstellingen is je ondernemingsplan gebaseerd?
- Hoe groot is de kapitaalvereiste van je onderneming tot aan het break-evenpunt?
Hoeveel cash is in het slechtste geval vereist?
- Waar komt het kapitaal vandaan?
- Hoe ziet de overeenkomst eruit voor potentiële investeerders?
- Welk rendement kunnen investeerders verwachten?
- Hoe gaan ze hun winst realiseren?

Verklarende woordenlijst

Nota: Wanneer termen uit het Engelse taalgebied geen of een zelden gebruikt equivalent in het Nederlands bezitten, werd de oorspronkelijke term behouden. Omdat het jargon uit de managementliteratuur en de financiële wereld daarenboven vaak in het Engels gesteld is, werd waar zinvol ook de Engelse term tussen haakjes vermeld.

Actief vermogen (En. equity capital) Pure **activa** van een bedrijf: activa min **schulden**. Het actief vermogen bestaat uit het aandelenkapitaal, wettelijke of statutaire reserves, andere open reserves, gecumuleerde winsten en verborgen reserves.

Activa (En. assets) Eigendommen die toebehoren aan een onderneming en een commerciële of ruilwaarde bezitten. Activa worden doorgaans ingedeeld in vlottende en **vaste activa**.

Afroomstrategie (En. skimming strategy) Prijsstrategie waarbij de prijs initieel op een hoog niveau wordt gezet om hoge winsten te genereren. Afromen wordt gewoonlijk toegepast bij nieuwe producten of diensten waarvoor de klant weinig alternatieven heeft (vgl. met **Penetratiestrategie**).

Afschrijving (En. depreciation) Vermindering van de boek- of marktwaarde van **activa**; bv. de jaarlijkse afschrijving van computermateriaal.

Agent Intermediair in de **distributie** of verkoop die geen deel uitmaakt van de eigen onderneming. Gewoonlijk verdeelt een agent ook producten of diensten van andere leveranciers.

Balans (En. balance sheet) Een financieel document dat een overzicht biedt van de **activa** en **passiva** van een bedrijf op een gegeven ogenblik.

Bedrijfsresultaat (En. operating result) Winst of verlies uit de normale activiteiten van een onderneming (= winst of verlies min de **uitzonderlijke opbrengsten**).

Best case Business-scenario gebaseerd op de veronderstelling dat de meeste gebeurtenissen die het beoogde resultaat beïnvloeden positief zullen zijn.

Boekhouding (En. bookkeeping) Functie of techniek die wordt toegepast om de financiële positie en het succes van een onderneming te meten en te beschrijven.

Boekwinst of -verlies Winsten of verliezen die enkel resulteren uit het aanpassen van de boekhouding om de waardevermeerdering of -vermindering van **activa** te reflecteren.

Break-even In de context van een **start-up**: moment waarop positieve **cashflow** wordt bereikt; over het algemeen het moment waarop de winstdrempel wordt overschreden en winst gerealiseerd.

Bruto-marge (En. gross margin) Bedrag dat overblijft van de verkoopsopbrengsten of inkomsten na aftrek van de kosten die direct gerelateerd zijn aan het geboden product of de verleende dienst. De bruto-marge wordt vaak uitgedrukt als een percentage van de omzet.

Burn rate Snelheid waarmee geld wordt uitgegeven; bv. uitgedrukt in Euro per maand.

Business angel In de context van een **start-up**: een vermogend persoon die durfkapitaal verschaft; een niet-professionele venture capitalist (cf. **Informeel investeerder**).

Businessmodel (En. business system) Beschrijving van de afzonderlijke activiteiten van een bedrijf en hun onderlinge afhankelijkheid. Het businessmodel toont welke activiteiten in welke volgorde worden uitgevoerd om een product te maken of een dienst te verlenen.

Call centre Kantoor met een grote telefooncapaciteit. Wordt ingericht om orders uit directe verkoop (bv. mailorderbedrijven) te verwerken of om informatie te verschaffen en reserveringen te maken (bv. telefoonmaatschappijen of luchtvaartbedrijven).

Cashflow Netto-wijziging van de kasgelden (bv. ook op een bankrekening) van een bedrijf gedurende een bepaalde periode. De cashflow houdt rekening met alle cash wijzigingen van activiteiten, investeringen en **financieringen**.

Concurrentenanalyse (En. competitor analysis) Vaststelling en vergelijking van concurrerende bedrijven in dezelfde markt met de bedoeling hun sterktes en zwaktes beter te begrijpen.

Convenanten (En. covenants) In de context van financieringen: voorwaarden verbonden aan de verlenging van een lening, zoals maximale **leverage**, minimaal **rendement** of minimale **liquiditeit**. Wanneer een convenant niet nageleefd wordt, kan de bank een lening opzeggen.

Copyright Een vorm van intellectuele eigendom die de ongeoorloofde imitatie van een idee, een naam of een product verbiedt.

Differentiatie Marketing concept dat betrekking heeft op de verschillen m.b.t. de eigenschappen en voordelen van vergelijkbare productaanbiedingen, d.w.z. hoe concurrerende producten en diensten van elkaar verschillen.

Direct mail Methode om klanten te benaderen per post (in tegenstelling tot publiciteit in de gedrukte of elektronische media). Om direct mailings naar een doelgroep te versturen, worden de geadresseerden opgedeeld en geselecteerd op basis van specifieke demografische criteria.

Distributie Planning, implementering en beheer van het transport van producten en diensten van hun oorsprong naar de klant.

Distributiekanaal Fysiek pad waarlangs een product van leverancier naar klant gaat.

Early stage In de context van **start-ups**: fase in de ontwikkeling van een bedrijf vanaf de oprichting tot de markt entry en eerste marktsuccessen.

EBIT Earnings Before Interest and Taxes (resultaat vóór intresten en belastingen).

EBITDA Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (resultaat vóór intresten en belastingen, waardeverminderingen en afschrijvingen).

Exit In de context van een **start-up**: desinvestering; verkoop van aandelen in een onderneming en realisatie van winsten door investeerders.

Exit-strategie Plan van een investeerder voor het realiseren van winst op een investering.

Expansiefase Verdere intensieve groei van een (nieuw) bedrijf, bv. na de eerste successen op de markt (voor nieuwe bedrijven volgt deze fase op de **start-up** fase).

Faillissement (En. bankruptcy) Stopzetting van alle betalingen door een onderneming tengevolge het onvermogen om de **schulden** te betalen. Wordt gevolgd door de **liquidatie** van de **activa** van de onderneming.

Financiële planning Analyse van de financiële situatie en het voorspellen of inschatten van de toekomstige financiële evolutie van een bedrijf, bv. m.b.t. kapitaalsbehoefte, afhankelijk van de stappen die het bedrijf zet.

Financiering Het vinden of verschaffen van financiële bronnen of kapitaal voor een project of onderneming.

Financieringsronde Stap of fase waarin vreemd kapitaal gezocht wordt voor een onderneming.

Franchising Een verkoops- en **licentiesysteem** waarbij zelfstandige franchisenemers de merknaam, goederen en/of diensten gebruiken die geleverd worden door de franchiser. De franchiser bepaalt het zakelijk beleid; de franchisenemer betaalt een **licentievergoeding**.

Gantt chart Diagram; grafische representatie van een project tegen een tijdlijn waarbij de volgorde en duur van de verschillende projectactiviteiten worden voorgesteld als balken.

Garantie Een belofte door de [guarantor] om ten opzichte van de schuldeiser in te staan voor de schulden van een derde indien de schuldenaar in gebreke blijft.

Going public (En.) Zie **Initial Public Offering**.

Handelsmerk (En. trademark) Beschermd naam, symbool of combinaties ervan die refereren naar een beschermd product, dienst of activiteit (monopoliegebruik).

Hard money Kapitaal dat **rendement** moet opleveren, bv. durfkapitaal (cf. **Soft money**).

Hurdle rate Minimaal **rendement (Internal Rate of Return)** dat gehaald moet worden opdat een investering aantrekkelijk zou zijn (venture capitalists verwachten gewoonlijk 30 tot 40%).

Hypotheekschuld (En. mortgage debt) Instrument dat aan een schuldeiser een belang in de eigendom van de schuldenaar geeft als waarborg voor de terugbetaling van een lening, bv. aan de bank gegeven door een ontlenaar.

Informele investeerder In de context van een **start-up**: een vermogend persoon die durfkapitaal verschaft; een niet-professionele venture capitalist.

Initial Public Offering (afk. IPO) Beursgang. Eerste gelegenheid waarop aandelen van een onderneming genoteerd (En. "listed") worden op een beurs en publiek te koop worden aangeboden, d.w.z. dat het publiek de mogelijkheid krijgt om in het bedrijf te investeren.

Internal Rate of Return (afk. IRR) discontovoet waartegen de huidige waarde van de toekomstige **cashflows** van een investering gelijk zijn aan de kosten van de investering.

Interne audit Functie in een bedrijf die de financiële stukken (**balans**, **resultatenrekening**, enz.) nakijkt teneinde te bepalen of ze conform zijn met de **boekhouding** en de financiële bedrijfsvoering, of de **boekhouding** naar behoren werd uitgevoerd en of de financiële stukken in overeenstemming zijn met de relevante standaarden en regelgeving.

IPO Zie Initial Public Offering.

IRR Zie Internal Rate of Return.

Klantensegment (En. customer segment) Klantengroep binnen een markt met kenmerkende eigenschappen m.b.t. geografische spreiding, socio-demografische factoren of gedrag (bv. voorkeuren).

Klantenwaarde (En. customer value) Waarde (niet de prijs) van een productaanbieding zoals gedefinieerd door de leverancier en / of gepercipieerd door de klant.

KMO's (Kleine en Middelgrote Ondernemingen) (En. Small and Medium-sized Businesses) Volgens de Europese definitie: een onderneming met minder dan 250 VTE's (voltijdse equivalenten), een jaarmzet lager dan 40 miljoen Euro of een balanstotaal kleiner dan 27 miljoen Euro, en rechtstreekse of onrechtstreekse controle (via kapitaal of stemrecht) van ten hoogste 25% door één of meerdere bedrijven die geen KMO zijn. Een groter aandeelhouderschap door banken of investeringsmaatschappijen (bv. GIMV of VIV) wordt wel toegestaan. Buiten Europa: klasse van bedrijven met een personeelsbestand tot ongeveer 100 werknemers.

Korte-termijnschulden **Schulden** of andere verplichtingen die binnen het boekjaar moeten worden terugbetaald (crediteuren en lopende rekeningen).

Kredietlijn (En. bank limit) Kredietfaciliteit tot een maximumbedrag waarbij intresten enkel worden aangerekend op het werkelijk ontleende bedrag.

Lange-termijnschulden (En. long-term debt) **Schulden** die niet binnen één boekjaar moeten worden terugbetaald (bv. hypotheken en langlopende leningen).

Leasing Een type huurcontract voor het gebruik van uitrusting, materieel en vastgoed waarbij de verhuurder de eigenaar blijft maar aan de huurder het gebruiksrecht geeft in ruil voor huursommen.

Leverage (En.) Mate van de schulden van een onderneming, gewoonlijk uitgedrukt als de verhouding van **schulden** tot eigen kapitaal in de kapitaalsstructuur.

Licentie Contractuele toelating om een **gepatenteerd** product te maken of **gepatenteerde** dienst te leveren, gewoonlijk in ruil voor een **licentievergoeding**.

Licentievergoeding (En. licence fee) Bedrag dat aangerekend wordt in ruil voor een **licentie**.

Liquidatie Verkoop van de **activa** van een bedrijf, gevolgd door de afbetaling van **schulden** en het ontbinden van het bedrijf.

Liquiditeit Mate van vermogen om betaalverplichtingen tijdig na te komen, bv. door het omzetten van **activa** in cash of cashequivalenten.

Make or buy beslissing Beslissing om een product of dienst zelf te maken ("make") dan wel in te kopen bij derden ("buy").

Marge Verschil tussen verkoopprijs en totale productiekost (in fabricage) of aankoop van goederen (in handel).

Marketing Het onderzoeken van markten om transacties te initiëren en completeren (uit te wisselen) die tegemoetkomen aan de behoeften van de kopers. In vele gevallen wordt een bedrijfsfunctie bedoeld (de marketingafdeling), vaak ook een bedrijfsfilosofie die de bedrijfsactiviteiten systematisch oriënteert naar de behoeften van de markt.

Marktanalyse Analyse van aankoop- en verkoopsmarkten met als doel te bepalen of en hoe een bepaalde markt een product of dienst zal aanvaarden.

Marktpenetratie Percentage van het aantal klanten in de doelmarkt dat een product of dienst gebruikt.

Mezzanine Financiering die gezocht of verkregen wordt halverwege de ontwikkeling van een nieuw bedrijf. Heeft gewoonlijk betrekking op de laatste **financieringsronde** vóór een beursgang (Initial Public Offering).

Netto-resultaat Winst of verlies na aftrek van alle kosten en belastingen.

Nominal case Business-scenario dat, gebaseerd op wat men weet en vermoedt, het meest waarschijnlijk is ("normal case"). Wordt vaak ook "base case" genoemd.

Normal case Zie **Nominal case**.

Omzet Al het geld (inkomsten en opbrengsten) dat een onderneming genereert door de verkoop van producten of diensten.

Ondernemingsplan (En. business plan) Document dat op een bondige en heldere wijze alle voor investeerders van belang zijnde aspecten van een nieuwe onderneming belicht: informatie

over het productidee, de markt, de mensen die de onderneming zullen leiden, groeiprognoses, financiële analyses, enz.

Passiva (En. liabilities) Omschrijving van de kapitaalbronnen en de eraan verbonden terugbetaalverplichtingen van een bedrijf.

Patent Wettelijke bescherming van intellectueel eigendom. Kan voor producten maar ook voor procédés gelden; in dit laatste geval worden ook de producten die volgens die procédés gemaakt zijn, door het patent beschermd tegen ongeoorloofde imitatie. Een bedrijf kan een patent zelf exploiteren of het in **licentie** geven aan derden.

Payback period Tijd die verstrijkt tussen het plegen van een investering en het moment waarop alle negatieve **cashflows** in verband met die investering gecompenseerd worden door positieve **cashflows**.

Penetratiestrategie Strategie die erop gericht is een bepaald **marktaandeel** te veroveren, bv. door het introduceren van een nieuw product tegen een lage prijs (vgl. met **afromstrategie**).

Positioneren Marketingconcept; heeft betrekking op waar en hoe een product of onderneming "geplaatst" wordt vanuit het perspectief van de klant, bv. m.b.t. diverse **klantensegmenten** of t.o.v. concurrenten.

Post-money valuation Waarde van een bedrijf na een nieuwe **financieringsronde**.

Pre-money valuation Waarde van een bedrijf vóór een nieuwe **financieringsronde**.

Present Value Huidige waarde van een toekomstige betaling of reeks betalingen, gediscoteerd tegen een passende discontovoet.

Promotie Materiaal en activiteiten bedoeld om de waarde van een product of dienst te communiceren naar klanten met de bedoeling ze aan te zetten deze te kopen.

Rendement (En. profitability) Winst van een bedrijf in verhouding tot de **omzet** of het aangewende kapitaal.

Resultatenrekening (En. income statement, profit and loss statement) geeft de (bruto) inkomsten en uitgaven weer binnen een bepaalde periode (gewoonlijk een jaar).

Risico-analyse (En. sensitivity analysis) Beschrijving van de gevolgen van mogelijke wijzigingen m.b.t. de opbrengsten en kosten op het algemene resultaat van een project of onderneming.

Rollover credit Middellange- tot lange-termijn ongedekte lening waarvan de intrestvoet op regelmatige basis aangepast wordt aan de prevailing rate.

Schulden (En. debt) Externe **financiering**; vreemd kapitaal dat beschikbaar wordt gesteld voor een bedrijf in ruil voor het voldoen aan een verplichting, bv. terugbetaling met intrest. Verschillende types van **schulden** worden onderscheiden door de financieringsbron en de vervaldatum van de verplichting, bv. **korte-termijnschulden** vs. **lange-termijnschulden**.

Seed money Fondsen die dienen om een **start-up** te financieren in een vroege fase van zijn bestaan (**Seed phase**).

Seed phase (En.) Eerste fase van de ontwikkeling van een bedrijf, gewoonlijk voorafgaand aan de oprichting ervan, tijdens dewelke het businessidee wordt ontwikkeld.

Soft money Kapitaal dat verschaft wordt zonder de verplichting het terug te betalen met intrest; gewoonlijk van familie en vrienden, de overheid of stichtingen.

Start-up Fase onmiddellijk volgend op de oprichting van een bedrijf. Verwijst vaak ook naar een groeibedrijf; de start-up fase kan eindigen met een beursgang (**Initial Public Offering**) of met de verkoop van het bedrijf.

Start-up phase Zie **Early stage**.

Substituten Andere producten of diensten die tegemoetkomen aan dezelfde klantenvereisten of -behoefte.

Uitzonderlijke opbrengsten (En. extraordinary income) Gelden die voortkomen uit andere bronnen dan de gewone activiteiten van een onderneming, bv. uit investeringen of de verkoop van machines tegen een prijs die hoger ligt dan de boekwaarde.

Unique Selling Proposition (afk. **USP**) **Marketing**concept dat het "winnende" verkoopargument of de bijzondere eigenschap omschrijft van producten of diensten die in de perceptie van klanten meer **klantenwaarde** bezitten dan concurrerende producten.

USP Zie **Unique Selling Proposition**.

Vaste activa (En. fixed assets) **Activa** bestaande uit duurzame goederen voor regelmatig of permanent gebruik.

Velocity Snelheid waarmee een **ondernemingsplan** wordt geïmplementeerd: “high velocity” bezorgt een nieuw product of bedrijf een voordeel t.o.v. de concurrenten.

Venture capital Fondsen van investeerders voor de **financiering** van nieuwe, snelgroeiende bedrijven. Wordt ook risicokapitaal genoemd.

Venture capital fund Professioneel beheerde fondsen waarmee venture capitalists hun investeringen financieren.

Verkoopkanaal Er bestaan diverse vormen van verkoopkanalen: directe verkoop, retail, verkoop via **agentschappen**, **franchising** of groothandel.

Vlottende activa (En. current assets) **Activa** die gemakkelijk omgezet kunnen worden in cash of cash equivalenten bij normale ondernemingsactiviteiten.

Winstdoelstelling (En. income or earnings target) Gebudgetteerde inkomsten en uitgaven binnen een bepaalde periode (gewoonlijk 1 jaar).

Winstmechanisme Systeem volgens hetwelk een bedrijf winst maakt, bv. aan- en verkoop door een handelsonderneming of **franchising** door een fastfoodketen.

Win-winsituatie Situatie waarbij alle partijen of betrokken bedrijven hun voordeel doen.

Worst case Business-scenario gebaseerd op de veronderstelling dat de meeste gebeurtenissen die het beoogde resultaat beïnvloeden ongunstig zullen uitvallen.