

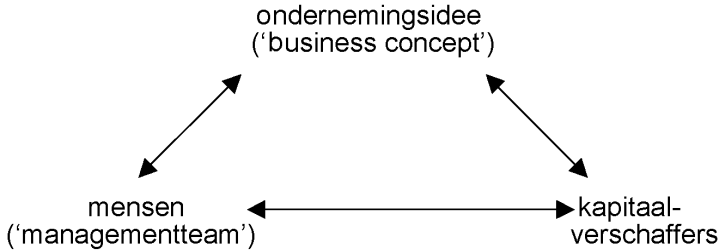
5 Startende Ondernemingen en het Ondernemingsplan

In dit hoofdstuk komt aan de orde de overgang van een ondernemingsidee naar een ondernemingskans. Elke startende onderneming vertoont enkele startstadia. Deze onderwerpen komen aan de orde in § 5.1. Hoe een ondernemingsidee te testen is het onderwerp van § 5.2. Het geteste ondernemingsidee leidt uiteindelijk tot het opstellen van een ondernemingsplan in § 5.3.

5.1 Inleiding: ondernemingsidee en startstadia

De ambitie bij het starten van een onderneming moet zijn om binnen vijf jaar tot een levensvatbaar duurzaam bedrijf te geraken. Hoe deze start te maken is eerder beschreven (van Hasselt et al, 2004, pag 157 e.v.). Deze aanpak wordt hier grosso modo gevolgd. De kans dat een startende onderneming het eerste jaar van bestaan viert, is in het algemeen niet zo groot. De kans om het eerste lustrum te halen, is bij de tweede verjaardag al dramatisch gestegen. Een groeiende onderneming is in het algemeen niet in staat deze groei uit eigen financiën te financieren. De financiën, met andere woorden de kapitaalverschaffers, zijn dus een van de essentiële punten voor een startende onderneming, ook voor een onderneming die duurzaam wil zijn. In dit hoofdstuk is de duurzaamheid van de startende onderneming een uitgangspunt. Didactisch-analytisch wordt het belang van de financiën onderstreept door in dit hoofdstuk te doen alsof de onderneming gefinancierd gaat worden door kapitaalverschaffers. Daarbij past de opmerking dat de uitgangspunten van kapitaalverschaffers op gespannen voet kunnen staan met het duurzame uitgangspunt van de startende onderneming. De rendementseisen te stellen door de kapitaalverschaffer hoeven niet noodzakelijkerwijs te corresponderen met 3P-duurzaamheid. Echter ook kapitaalverschaffers die in lijn werken met het 3P-duurzame uitgangspunt van een startende onderneming stellen eisen aangaande rendementen. Het voorgaande betekent, dat een ondernemingsidee en het daaruit voortkomende ondernemingsplan steeds gezien moet worden vanuit het oog van een potentiële kapitaalverschaffer. Dit

uitgangspunt representeert de essentiële rol van de financiën bij het starten van een onderneming. De andere essentiële punten voor een startende onderneming zijn het ondernemingsidee en de mensen die dat ondernemingsidee gaan uitvoeren. Tussen deze drie essentiële punten bestaan uiteraard sterke wisselwerkingen (zie Figuur 5.1).



Figuur 5.1 Drie essentiële hoekstenen van een startende onderneming.

Zonder een ondernemingsidee is er geen onderneming. Een idee betekent nog niet een kans op mogelijkheden voor een onderneming. Een idee betekent alleen maar het begin van het denken over die mogelijkheden. Vanaf het begin van dit denken is het een vereiste te kijken met de blik van een potentiële kapitaalverschaffer. Zou ikzelf als investeerder in dit idee geld steken? Het denken over het ondernemingsidee omvat ook de vraag of en in hoeverre het idee aanvaardbare of onaanvaardbare consequenties heeft. Zijn bijvoorbeeld de activiteiten die eventueel voortvloeien uit het ondernemingsidee wettelijk toelaatbaar voor de landen waarin deze activiteiten uitgevoerd moeten worden. Zijn deze activiteiten toelaatbaar voor de gedachte kapitaalverschaffers?

Voor het beschikbaar komen van kapitaal zijn mensen essentieel. Het kapitaal wordt immers verstrekt op basis van vertrouwen en dat is een volstrekt menselijke kwaliteit. Een investeerder vertrouwt zijn kapitaal aan mensen toe die er naar hij/zij hoopt en verwacht een vruchtbaar gebruik van zullen maken. In de meeste gevallen zal kapitaal voor een startende onderneming ter beschikking komen via gewone banken. Deze banken vragen in het algemeen uitgebreide zekerheden, omdat zij vaak financieren met hun toevertrouwde gelden. In het volgende wordt uitgegaan van financiering met durfkapitaal (Engels: *‘venture capital’*), omdat daarbij analytisch-didactisch de essentiële punten van een startende onderneming zo scherp mogelijk voor het voetlicht komen. Durfkapitaal wordt ingezet daar waar een hoog risico op verlies ervan gepaard gaat met een kans op grote winst. Bij durfkapitaal is er een sterke band tussen de investeerder en investerings-project, uiteraard ter minimalisering van het risico. Er bestaan ook in Nederland speciale instellingen die durfkapitaal ter beschikking stellen. Een financiering op basis van durfkapitaal heeft in het algemeen de volgende kenmerken:

- begeleiding en ondersteuning van het managementteam,
- bijstand met specialistische expertise vanuit de deelnemende instelling,
- toegang tot het netwerk van de deelnemende instelling,
- terugtrekking van het startkapitaal na een bepaalde tijd (bijvoorbeeld vijf jaar) en advies over vervolffinanciering.

De weg van een ondernemingsidee naar een kans voor een onderneming is lang. Er kunnen drie stadia onderscheiden worden in het starten van een onderneming:

- Startstadium 1: het ondernemingsidee komt op papier; het idee wordt geanalyseerd in termen van markt en competitie. De eerste horde is het interesseren van de potentiële kapitaalverschaffers met als gewenste uitkomst: dit idee is in beginsel het waard om gefinancierd te worden.
- Startstadium 2: het uitwerken van het ondernemingsidee tot een gedetailleerd ondernemingsplan. De horde in deze fase is het krijgen van toegang tot de gewenste en noodzakelijke investeringsfondsen
- Startstadium 3: de transformatie van het ondernemingsplan in realiteit. De horde is nu de terugtrekking van het oorspronkelijke startkapitaal en de vervolfinanciering tot een gevestigde onderneming.

Een ondernemingsidee is op zichzelf waardeloos. Het wordt pas economisch waardevol als er een markt voor is, dat wil zeggen dat er mensen zijn die bereid zijn economische offers te brengen voor de goederen of diensten die uit dat idee volgen. Dat betekent dat de formulering van een ondernemingsidee de volgende kenmerken heeft:

1. een probleemstelling verbonden aan een bij voorkeur gekwantificeerde doelgroep,
2. de specifieke oplossing voor deze probleemstelling,
3. het aandeel van de onderneming in deze specifieke oplossing,
4. het te verwachten marktaandeel gemeten aan de grootte van de doelgroep.

De eerste test voor een ondernemingsidee is dus de vraag: zijn er binnen de bereikbare tijd en ruimte klanten voor deze specifieke oplossing? De volgende vraag is onmiddellijk: is de specifieke oplossing technisch mogelijk?

In startstadium 2 valt het opstellen van het eigenlijke ondernemingsplan (zie § 5.3). In dit stadium wordt vooral gedacht in scenario's: wat kan er gebeuren en hoe kan de ontwikkeling van de onderneming verlopen. Het ondernemingsplan maakt expliciet welke investeringen vereist zijn voor de basisfuncties van de onderneming: onderzoek & ontwikkeling, productie, distributie, marktwerking en financiering. Het ondernemingsplan beantwoordt ook welke klanten worden gezocht en tegen welke prijzen zij de producten van de onderneming zullen kopen, kortom het ondernemingsplan definieert het marktsegment. Het ondernemingsplan spreekt zich ook uit over de vestigingsplaats van de onderneming. Het eerste resultaat van het ondernemingsplan is, dat het toegang geeft tot de investeringsbronnen.

In startstadium 3 wordt de onderneming gerealiseerd. De investeringen worden gepleegd: de onderneming komt van de grond, zowel wat de vaste investeringen betreft als wat haar aanwezigheid in de markt betreft, kenbaar gemaakt door productie en promotie. De onderneming reageert op de competitie/concurrentie en op de immer doorgaande technisch-wetenschappelijke en maatschappelijke ontwikkelingen.

5.2 Het testen van het ondernemingsidee

Een ondernemingsidee komt voort uit verwondering of irritatie over het bestaande. Nieuwe ondernemingen komen vaak voort uit opmerkzaamheid van ervaringsexperts in een bepaalde bedrijfstak, die in het bestaande (het geheel van producten en toepassingen) een bepaald gebrek onderkennen en hiervoor een oplossing bedenken. Een voorbeeld in het begin van de 21e eeuw zou kunnen zijn: in klinieken zijn vaak lange wachttijden, daarom besluiten ervaren orthopedische chirurgen Polikliniek Sport BV te starten, gericht op de professionele sportbeoefenaars en gegarandeerd zonder wachttijden. Het kan natuurlijk ook zijn dat verwondering over het ontbreken van bepaalde mogelijke toepassingen van bestaande kennis en inzichten een ondernemingsidee genereert. Een voorbeeld is hier de commerciële benutting van internet: de wereldwijde koppeling van computers ging ver aan de commerciële benutting van deze wereldwijde koppeling vooraf. Met enig recht zou gezegd kunnen worden, dat pas door de commerciële benutting van de genoemde wereldwijde koppeling het internet ontstond.

Elk ondernemingsidee komt dus voort uit verwondering. Daarmee is nog niet gezegd dat elk idee voortkomend uit de genoemde verwondering een ondernemingsidee wordt. De beantwoording van de volgende vier testvragen transformeert een idee tot een ondernemingsidee.

1. Kan het idee en de activiteiten die volgen uit het idee, door de ethische beugel van de ondernemer en van de maatschappij waarin die activiteiten zullen plaatsvinden?

Het is niet voorstelbaar dat een ondernemer een idee gaat uitvoeren waar hij/zij het ethisch gezien volstrekt mee oneens is. De ondernemer in spé is bovendien gehouden te opereren binnen de geldende ethiek, vastgelegd in wetten, regels en gebruiken, van de maatschappij waarin zijn/haar activiteiten zich zullen ontwikkelen. Een voorbeeld kan hier verhelderend werken: een ondernemer kan de productie en verkoop van gifgassen ethisch aanvaardbaar vinden, dat betekent nog niet dat in een land als Nederland alle handel in de gronstoffen voor gifgassen toegelaten is. Zo werd in het eerste decennium van de 21e eeuw een Nederlandse handelaar in Nederland gearresteerd en veroordeeld wegens dergelijke leveranties aan een regering in het Nabije Oosten.

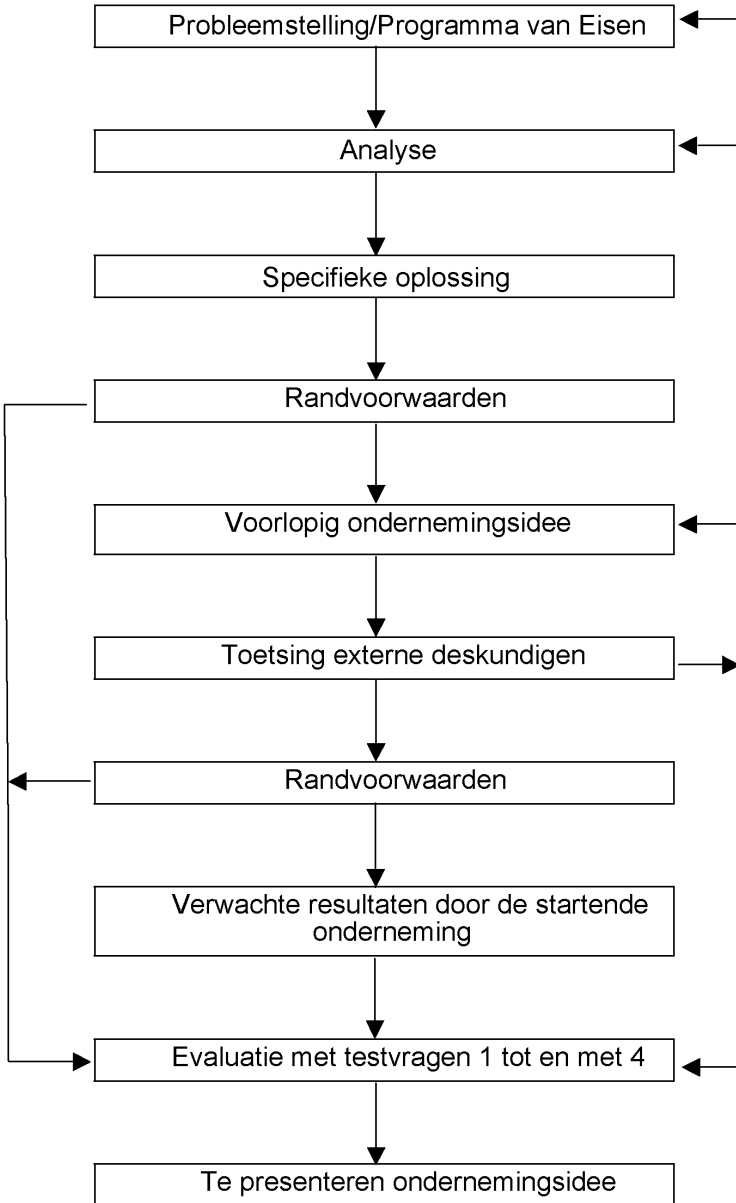
Voor een startende ondernemer gelden net als voor elk individu drie soorten ethiek (zie Appendix 1 'Over bedrijfsethiek' gebaseerd op het boek van Kaptein & Wempe). Deze kunnen worden aangegeven met de woorden deugden, plichten en consequenties. Voor een persoon komen zijn/haar deugden tot uiting in zijn/haar acties, waarbij hij/zij plichten heeft ten opzichte van anderen en waarvan hij/zij de consequenties probeert te evalueren. Persoonlijke integriteit is de gebalanceerde toepassing van deze drie soorten ethiek. De startende ondernemer is een handelend persoon bij uitnemendheid en uit zijn/haar gebalanceerde toepassing van deze drie soorten ethiek volgt het antwoord of de activiteiten voortvloeiend uit een idee door zijn/haar ethische beugel kunnen.

Voor een onderneming gelden volgens Kaptein & Wempe eveneens drie soorten ethische benaderingen: die liggen in de kwaliteiten van de onderneming, in de principes waaraan de onderneming zich verplicht voelt en in de resultaten die de onderneming bedoeld of onbedoeld realiseert. De kwaliteiten van de onderneming komen tot uitdrukking in de activiteiten ervan en hoe deze worden uitgevoerd. De principes zijn verankerd in de wijze waarop de onderneming als een contract tussen mensen gegrondvest is. De resultaten van de onderneming zijn bedoeld en onbedoeld. De bedoelde resultaten zijn veelal winst, het vervullen van de nutsfunctie via geproduceerde goederen of diensten. Onbedoelde resultaten kunnen liggen op het terrein van verkeerscongesties, het milieu en sociale uitsluiting. Een onderneming die een vervangingsmachine voor straatvegers produceert draagt bij aan de sociale uitsluiting van een beroepsgroep. De gebalanceerde toepassing van deze drie benaderingen heet de integriteit van de onderneming en levert het antwoord op de vraag of de activiteiten van een onderneming in deze opvatting van integriteit passen. Vooronderstelling van deze gedachtengang is dat aan een onderneming een ethisch besef kan worden toegekend.

Vraag 5.1 Een groep bergbeklimmers A met leider A is op weg naar de top; de leider B van een concurrerende ploeg B met voorsprong verongelukt en blijft levensgevaarlijk gewond alleen achter op het hoogste tussenstation, terwijl de rest van Groep B afdaald om hulp te zoeken en Groep A tegenkomt. Groep A staat voor de keus: doorgaan naar de top met een grote kans op het bereiken van de top en op behouden afdaling, of afbreken van de beklimming en hulpverlening aan de levensgevaarlijke gewonde met grote waarschijnlijkheid dat bij de afdaling met extra risico voor groep A de levensgevaarlijk gewonde toch nog overlijdt. Geef het verschil in benadering volgens uw persoonlijke ethiek en volgens de ethiek van ondernemingsintegriteit.

2. Is het idee voorstelbaar of plausibel?

Hieronder vallen alle controlevragen over de mogelijkheden van het gedachte product voor het bedoelde marktsegment, hoe haalbaar is het project en wat zijn de vernieuwende onderdelen van het project. Onder project wordt in dit verband verstaan alles tussen de generatie van ideeën tot en met de realisatie van de geplande investeringen. Het is hier dat de analogie met een ontwerpopdracht in het oog springt. Een ontwerpopdracht gaat uit van een Programma van Eisen (PvE) dat in contact met opdrachtgevers en allerlei betrokkenen door terugkoppeling steeds beter gedefinieerd wordt. De ontwerpopdracht is nu het formuleren van een nieuw ondernemingsidee. Het PvE wordt hier in terugkoppeling geformuleerd door het idee voor te leggen aan deskundigen en mogelijke betrokkenen. In deze terugkoppeling worden vragen beantwoord, komen nieuwe vragen aan de orde en worden oorspronkelijke vragen verrijkt. Dit alles leidt tot een verbeterde formulering van het idee en uiteindelijk tot de meer definitieve formulering van ondernemingsidee. Figuur 5.2 geeft het schema van deze aanpak.



Figuur 5.2 De interactieve weg van probleemstelling naar ondernemingsidee.

3. Hoe presentabel is het ondernemingsidee?

In startstadium 1 komt zoals hiervoor gezegd het ondernemingsidee op papier; het idee voor een product wordt geanalyseerd in termen van markt en competitie. De eerste horde is het interesseren van de potentiële kapitaalverschaffers met als gewenste uitkomst: dit idee is in beginsel het waard om gefinancierd te worden. De testvraag 'hoe presentabel is het ondernemingsidee' is van belang voor het bereiken

van deze uitkomst. De formulering van een ondernemingsidee heeft de in § 5.1 genoemde kenmerken.

Het aandeel van de onderneming in de oplossing van de probleemstelling zal veelal bestaan uit de volgende onderdelen: a. commercie, b. levering/installering van een technisch-materieel product, en c. het onderhouden van contacten. De presentatie aan potentiële kapitaalverschaffers kan zich inderdaad ook langs deze drie onderdelen bewegen. Er is bijvoorbeeld een pas afgestudeerde systeemingenieur die een belangrijke verbetering van het elektronisch betaalverkeer denkt te kunnen verwezenlijken. Haar/zijn presentatie aan een potentiële kapitaalverschaffer kan verlopen langs de volgende lijnen:

1. Ik heb een fantastisch idee voor een nieuw klantvriendelijk betaalsysteem met een werkelijk enorme potentie. Dit had uzelf eigenlijk altijd al willen gebruiken en dat zal u als investeerder dus veel geld opbrengen.
2. Ik heb een idee voor een computer-gestuurd extra veilig betaalsysteem. Het is gebaseerd op een nieuwe in de Verenigde Staten ontwikkelde SSP chip met een vergroot geheugen dat tijdens mijn afstuderen geschikt is gemaakt voor grootschalige publieke toepassingen.
3. Betaalsystemen werken altijd in economische relaties. Het is van belang de reactietijden in deze relaties te verkorten door de gebruikersvriendelijkheid te verhogen. Dat kan met ons nieuwe computer-gestuurde extra veilige betaalsysteem dat klantvriendelijkheid paart aan betrouwbaarheid. Hierdoor kan dit betaalsysteem op grote schaal ingang vinden, waardoor het erin geïnvesteerde geld een goede opbrengst heeft.
4. Ik heb een idee voor een nieuwe onderneming voor betalingen op de zakelijke markt gebaseerd op een kostenbesparing bij potentiële klanten van 3–5%. Door mijn contacten met MKB en met de Vereniging van Grootwinkelbedrijven heb ik uitzicht op een jaarlijkse rechtstreekse verkoop van mijn systeem passend bij een op te richten onderneming van circa 100 personeelsleden. De daarbij passende kosten-baten analyse geeft een brutomarge aan van circa 40%.

Vraag 5.2 Karakteriseer deze presentaties met de volgende woorden:

1. netwerkvorming,
2. verkooppraat ,
3. technische vooringenomenheid,
4. onderneem!

Slechts indien een ondernemingsidee gepresenteerd kan worden als een interessant investeringsvoorstel, is het nemen van de eerste horde mogelijk.

4. Hoe innovatief is het ondernemingsidee?

Niet alle beoefenaars der techniek zijn even creatief. Beoefenaars der techniek zijn natuurlijk vaak ingenieurs, maar ook wetenschappers en ontwerpers zijn veelal te beschouwen als technologen: zij die met technische kennis en vaardigheden werken. Velen zullen in hun beroepsactiviteiten slechts bijdragen tot de status-quo van hun

vakgebied. Daarnaast zijn er velen, die hun activiteiten richten op de systematische en regelmatige verbetering van het productieproces of van de stand van inzichten in hun vakgebied. Zij zorgen voor de continuïteit in de technische ontwikkeling. Uitvindingen werden eerder in dit boek (§ 1.2) beschreven als discontinuïteiten in de technische ontwikkeling en een innovatie als een toepassing van een uitvinding waarbij met specifieke technische en economische voorwaarden rekening wordt gehouden (Heertje, 1979). Een onderneming is de organisatie die die specifieke technische en economische condities realiseert. Deze realisatie kan dus ook een organisatorische innovatie omvatten. Een ondernemingsidee bevat altijd het idee voor een goed of dienst, met andere woorden de inhoud van de innovatie en het systeem waarmee de activiteiten van de onderneming georganiseerd worden in relatie tot de relevante maatschappelijke omgeving. Er zijn dus twee dimensies aan een ondernemingsidee: het product en het organisatiesysteem. Innovaties kunnen gegeven de definitie zowel het product betreffen als het organisatiesysteem, of natuurlijk beide. Met het schema van Figuur 5.3 is na te gaan in welke categorie het ondernemingsidee in kwestie valt.

Product	Innovatief	Nieuw product: pc's zonnecellen mobiele telefoons	Nieuwe bedrijfstak: sateliettelevisie biotechnologie
	Bestaand		Nieuw organisatiesysteem: uitzendbureau's gratis ochtendkranten supermarkten
		Bestaand	Innovatief
Organisatiesysteem			

Figuur 5.3 De twee dimensies van een ondernemingsidee.

Een positieve beantwoording van de vorige testvragen leidt tot een ondernemingsidee op schrift dat in staat moet zijn potentiële investeerders te interesseren. Dit beslissingsdocument bevat in elk geval de beantwoording van de volgende drie vragen:

1. Wat is het voordeel voor de klant, met andere woorden: welke problemen worden door het ondernemingsidee opgelost?

2. Wat is de markt voor het goed c.q. de dienst voortkomend uit het ondernemingsidee, met andere woorden demonstreer het bestaan van het marktsegment en hoe groot dat is.
3. Hoe en hoeveel geld genereert het goed c.q. de dienst voortkomend uit het ondernemingsidee?

ad 1: het voordeel voor de klant

Om potentiële investeerders te interesseren moet het ondernemingsidee geformuleerd worden vanuit de positie van de uiteindelijke klanten/gebruikers, omdat potentiële investeerders die positie als uitgangspunt voor hun oordelen nemen. Het voordeel voor klanten/gebruikers is doorslaggevend. Dit geldt ook als de onderliggende innovatie in hoofdzaak te karakteriseren valt als een vernieuwing van het organisatiesysteem. Die impliceert immers kostprijsvermindering die gedeeltelijk doorgegeven kan worden aan de potentiële klanten/gebruikers. Vergelijk in dit verband de volgende twee beweringen: a. deze nieuwe apparatuur verricht 200 handelingen per uur, een stijging in vergelijking met die volgens de verouderde technologie van 25%, en b. onze klanten kunnen met onze nieuwe apparatuur hun productie met 25% opvoeren tegen gelijke apparatuurkosten.

Het voordeel voor de klant moet in het ondernemingsidee al op papier kenbaar zijn als een unieke verkooppropositie (UVP) die aan twee eisen moet voldoen. Die propositie moet ter zake en zinnig zijn voor klanten/gebruikers in het beoogde marktsegment en die moet uniek zijn in vergelijking met mogelijke alternatieven, zodat klanten en gebruikers bewust ervoor kiezen. In het later te schrijven ondernemingsplan wordt de UVP verder uitgewerkt en gedefinieerd.

ad 2: het marktsegment

Een potentiële investeerder is natuurlijk geïnteresseerd in de vraag of het marktsegment van het ondernemingsidee werkelijk kan bestaan en hoe concreet de aanwijzingen daarvoor zijn. In dit stadium volstaat meestal een beredeneerde schatting van het marktsegment, zowel naar aard als naar grootte. Voor deze groep van gebruikers/klanten moet wel natuurlijk het klantenvoordeel zo concreet mogelijk onder woorden worden gebracht. Bronnen voor de vereiste gegevens zijn bureaus voor statistiek, bedrijfstakanalyses en consumenten-onderzoeken.

ad 3: de geldelijke opbrengst

Klassiek is natuurlijk dat klanten/gebruikers betalen en op die wijze voor inkomsten zorgen. De brutomarge van een onderneming is de inkomsten minus de kosten die de onderneming maakt. Als een ondernemingsidee mede gebaseerd is op alternatieve methodes voor het genereren van inkomsten of het verrekenen van kosten, dan is niet alleen het antwoord op de vraag hoeveel die inkomsten bedragen, maar ook hoe die inkomsten gegenereerd worden, dan wel hoe de kosten verrekend worden van groot belang voor de potentiële investeerder. Een voorbeeld van het innovatief genereren van inkomsten is het Odin-groentenabonnement: tegen betaling van een vast bedrag per maand heeft een abonnementshouder recht op een seizoensgebonden pakket van groenten en fruit.

Op basis van het voorgaande is het mogelijk een ondernemingsidee schriftelijk te formuleren als een beslissingsdocument voor een potentiële investeerder. Tabel 5.1 geeft een controlelijst voor de schriftelijke formulering van het ondernemingsidee, terwijl Tabel 5.2 beknopt de opzet van dit beslissingsdocument weergeeft. Dit beslissingsdocument is voor de startende ondernemer tegelijk het begin van het opstellen van een uitgewerkt ondernemingsplan. Als hiermee de eerste horde (dat is het interesseren van potentiële kapitaalverschaffers) is genomen, eindigt startstadium 1 en begint startstadium 2: het opstellen van een ondernemingsplan.

Tabel 5.1 Controlevragen voor een ondernemingsidee.

Onderwerp	Vraag
Klant	Wie is de klant/gebruiker? Marktsegment?
Klantbehoefte	Waarom zou de klant het product kopen c.q. de dienst gebruiken? Welke behoefte wordt vervuld?
Innovatie	Wat is eigenlijk innovatief aan product?
Alternatieven	Waarom is product beter dan alternatieven?
Competieve voordelen	Kan een concurrent de competitieve voordelen gemakkelijk kopiëren?
Patenten en octrooien	Uniciteit van het ondernemingsidee
Geld	Kosten, prijzen per eenheid + opbrengsten

Tabel 5.2 Format van het ondernemingsidee.

<p>Algemeen</p> <p>Durfkapitalisten ontvangen tientallen ondernemingsideeën per week. Hun tijd is dus beperkt. Wat telt hier is heldere en gerichte beknoptheid.</p>
<p>Titelpagina</p> <p>Naam van product</p> <p>Naam van de initiator/ondernemer</p> <p>Voorbehoud van vertrouwelijkheid</p> <p>Pakkende illustratie, mits passend</p>
<p>Formulering van het Ondernemingsidee (maximaal twee pagina's)</p> <p>Probleemstelling + klantvoordeel</p> <p>Beschrijving van product</p> <p>Innovatieve karakteristieken</p> <p>Beschrijving van klanten en marktsegment</p> <p>Inkomstenverwerving</p>

5.3 De voorbereiding van het ondernemingsplan

In het voorgaande is een idee omgezet in een ondernemingsidee. Deze omzetting is het voorwerk tot een ondernemingsplan. De eisen die een investeerder aan een

ondernemingsplan stelt, worden gegeven door Tabel 5.3. De effectiviteitseis leidt er toe de hoeveelheid informatie te beperken.

Vraag 5.3 Welke informatie zou u als investeerder tenminste verlangen in een ondernemingsplan? Vergelijk uw antwoord met de onderdelen van het ondernemingsplan zoals gegeven in Tabel 5.4.

De opzet van een ondernemingsplan geeft Tabel 5.4. Hiermee is het kader van een ondernemingsplan gegeven. De inhoud van een ondernemingsplan wordt natuurlijk in hoge mate bepaald door de inhoud van het ondernemingsidee. Dat idee wordt door nadere analyse en beschrijving van de benodigde context voorzien. De analyse van de omgeving van de onderneming en haar product is een belangrijk onderdeel van de voorbereiding voorafgaand aan het eigenlijke opstellen van het ondernemingsplan. De resultaten van deze omgevingsanalyse vinden vooral hun plek in het onderdeel 3 van het ondernemingsplan (zie Tabel 5.4) en ondersteunen zo het ondernemingsidee. Resultaten van deze analyse zijn ook een ondersteuning voor onderdeel 6 (Management) en 7 (Marktbewerking). Voor zover nodig zal hieronder aangegeven worden voor welke onderdelen van het ondernemingsplan de resultaten van de omgevingsanalyse en van de beschrijving van de marktbewerking bestemd zijn. De marktbewerking voor de startende onderneming is uiteraard mede gebaseerd op de generieke inzichten hierover. Het verkrijgen van de achtergrondinformatie gaat uiteraard vooraf aan het opstellen van het eigenlijke ondernemingsplan. Omdat omgevingsanalyse en marktbewerking dragende elementen verschaffen voor het opstellen van een ondernemingsplan worden zij in twee afzonderlijke paragrafen behandeld.

Tabel 5.3 Eisen te stellen aan een ondernemingsplan.

Eis	Opmerking
Effectief	Het bevat alles wat nodig is voor de investeringsbeslissing, niet meer en niet minder.
Gestructureerd	Het heeft een duidelijke en simpele opzet.
Begrijpelijk	Het is helder en gericht geschreven, exact geformuleerd, geen jargon en geen gebakken lucht.
Beknopt	Het omvat maximaal 30 bladzijden, inclusief eventuele bijlagen.
Lezer-vriendelijk	Het heeft een ruime bladspiegel en leesbare gangbare letters (> 11 punt).
Aantrekkelijk	De opmaak is prettig en de figuren en de tabellen zijn eenvoudig en gemakkelijk te

Tabel 5.4 De opzet van een ondernemingsplan.

Onderdeel	Titel
1	Titel van ondernemingsplan
2	Samenvatting
3	Omgevingsanalyse
4	Ondernemingsidee, Missie + Strategie
5	Management
6	Marktbewerking
7	Productie, Systeem en Organisatie
8	Realisatie en Planning
9	Risico's
10	Financiën

5.4 Omgevingsanalyse

Het product van de startende onderneming gaat zich niet in een maatschappelijk vacuüm bewegen. In Hoofdstuk 4 is aandacht gegeven aan de maatschappelijke omgeving van een onderneming. Dat deel van de maatschappelijke context waarmee de onderneming financieel-economische relaties onderhoudt, heet wel de economische omgeving van de onderneming. Te denken valt hier aan leveranciers, klanten, werknemers en overheden. Deze economische omgeving is slechts een deel van de totale ondernemingsomgeving. Voor het schrijven van een ondernemingsplan is het zeer belangrijk de relevante factoren uit die omgeving voor een specifiek geval te benoemen en te kenschetsen. Deze factoren vallen in twee groepen te onderscheiden: i. die welke de startende onderneming tot actie bewegen, en ii. die welke aan de startende onderneming randvoorwaarden opleggen (zie Tabel 5.5). Elk van deze factoren wordt hier beknopt geduid.

Tabel 5.5 Omgevingsfactoren.

Aard van de factor	Kenschetsende naam van de factor
Actie	Concurrentie
	Markt
	Technologie
Randvoorwaarde	Regelgeving (lokaal, regionaal, nationaal, Europees, internationaal)
	Hulpbronnen
	Ethiek

Actiefactor: concurrentie

Concurrentie komt voor uit de aanbieders van een gelijk product (de bakker op de hoek heeft concurrentie van broodverkoop door de supermarkt) dan wel de aanbieders van producten die op een alternatieve wijze het in het ondernemingsidee opgeloste klantenprobleem kunnen oplossen (maaltijd yoghurt te koop bij de supermarkt is

concurrerend voor het brood van de bakker op de hoek). In het zuivelschap van de supermarkt zijn er verschillende producten die op basis van het aanzuren van melk door een bepaalde bacterie aan de consument gezondheidsvoordelen zouden bieden. Een fabrikant die overweegt aan deze reeks een nieuw product (met een zojuist via biotechnologie verkregen aanzuring) toe te voegen, moet zich natuurlijk afvragen wat de relatieve positie is van zijn nieuwe product. Een startende onderneming wil natuurlijk het liefst dat de concurrentie voortkomend uit alternatieve producten buiten spel gezet wordt door haar nieuwe product. Dat kan op twee manieren: i. het nieuwe product is volkomen uniek en zet op deze wijze althans in het begin van het bestaan van de nieuwe onderneming de concurrentie structureel op nul, en ii. haar nieuwe product heeft een dergelijk comparatief voordeel ten opzichte van alternatieven dat de concurrentie in praktische zin eveneens geëlimineerd wordt. Voor een startende onderneming is de UVP (= Unieke Verkooppropositie) van haar product de *raison d'être*, maar die zal in het algemeen niet leiden tot de eliminatie van de concurrentie. Dat betekent dat de kracht van de concurrentie geschat moet worden. Die kracht komt bij een bestaand product voor een groot deel tot uiting in marktaandeel. Binnen elke bedrijfstak bestaan er bepaalde gewoonten en gebruiken, wat we hier voor het gemak noemen de bedrijfstakopbouw. De mate waarin een individuele onderneming kostenvoordelen kan behalen, dan wel de mogelijkheden die haar producten/diensten bieden tot klantenvoordelen bepalen samen met de genoemde bedrijfstakopbouw het marktaandeel van die individuele onderneming. Voor een startende onderneming die dus in concurrentie wil gaan treden met de aanbieders van alternatieven is het dus van belang die marktaandelen te kennen om zo een indicatie van de concurrentiekrachten te krijgen. Stel een startende onderneming met een UVP waarvoor nog drie reeds bestaande alternatieven bestaan (X, Y, Z), dan kan de startende onderneming de door haar te ontwikkelen concurrentiekracht in beeld brengen door een concurrentiekracht-tabel op te stellen (zie Tabel 5.6). Bij het verzamelen van de informatie voor deze tabel zal men vaak moeten varen op gegist bestek, omdat lang niet alle benodigde informatie rechtstreeks of openbaar te verkrijgen is, juist wegens concurrentiegevoeligheid.

Tabel 5.6 Tabel voor de bepaling van de concurrentiekracht.

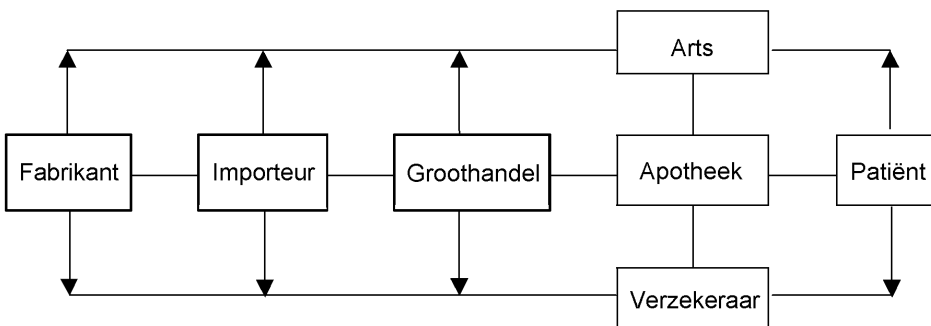
		Beoordeling				Gewogen oordeel			
Onderneming		Starter	X	Y	Z	Starter	X	Y	Z
Aspecten	Relatief gewicht								
Marktbewerking									
Kennispositie									
Kostprijs									
Distributie									
Marktaandeel									
Som der gewogen oordelen									

De tabel wordt op de volgende wijze ingevuld. Men bepaalt eerst die aspecten die relevant worden geacht voor de concurrentiekracht in het onderhavige geval.

Vervolgens schat men de gewichtsfactoren die samen 1 zijn. Onder Beoordeling waardeert men op grond van de verzamelde informatie de bekende c.q. te verwachten prestaties met een oordeel op een schaal van 1 = zeer slecht) tot en met 10 (= zeer goed). Door vermenigvuldiging met de relevante gewichtsfactor resulteren de gewogen oordelen, waarvan de som een indicatie van de concurrentiekracht is.

Actiefactor: markt

De startende onderneming richt zich uiteraard op klanten waarvoor de UVP van de onderneming relevant is. Hun aantal bepaalt de product-marktcombinatie waarvoor in dit startstadium alternatieven in onderzoek komen. Dat betekent dat het aantal, omvang, sterkten en zwakten van de concurrerende aanbieders worden geïnventariseerd. De groep concurrerende aanbieders wordt ruim genomen: niet alleen zij die een verwante product-combinatie aanbieden, maar ook zij die voor het zelfde klantenprobleem anderssoortige oplossingen aanbieden. Gemakkelijk toegankelijke informatie is vaak generiek van toepassing voor bepaalde gebieden, zoals bepaalde industrietakken of handelstromen. Belangrijke informatiebronnen zijn hier (semi-)overheidsinstanties zoals het Centraal Bureau voor Statistiek, het Centraal Planbureau of het Sociaal-Cultureel Planbureau. Hoe specifieker men de informatie voor een bepaald deel van de markt wenst, hoe minder toegankelijk die in het algemeen is. De toegankelijkheid van deze informatie bepaalt in het algemeen de kosten die men moet maken voor de inwinning ervan. Richt de startende onderneming zich tot qua aantallen beperkte markten van levering/dienstverlening aan bedrijven ('*business-to-business*'), dan kan deze informatie ook door persoonlijke contacten verzameld worden. In sommige gevallen kan dat zelfs noodzakelijk zijn voor de startende onderneming. Alleen zo kan de benodigde informatie vertrouwelijk worden verkregen. In dit startstadium wordt dan uiteraard de marktstructuur voor de product-combinatie van de startende onderneming nader onderzocht. Onder marktstructuur wordt hier begrepen welke soort van partijen zich actief met een bepaald goed of dienst bemoeien. Breng voor het ondernemingsplan het resultaat van dit onderzoek onder in een schema, zodat gevisualiseerd kan worden waar de startende onderneming geplaatst wordt. Als voorbeeld wordt hier gegeven een mogelijke marktstructuur van medicijnen (zie Figuur 5.4). Voor een startende onderneming is het vooral belangrijk



Figuur 5.4 Schema van de partijen op de markt voor medicijnen.

inzicht te hebben in de wisselwerkingen die tussen de verschillende partijen bestaan, omdat de startende onderneming zich een plek in deze wisselwerkingen dient te verwerven. Bij het kennen van de klanten hoort ook wie bij de klanten voor de product-combinatie van de startende onderneming deelneemt aan de besluitvorming: de kopieermachine van een bibliotheek wordt niet besteld door de conciërge.

Vraag 5.4 Geef in Figuur 5.4 de lijn waarlangs de waarde van het medicijn stijgt.

Een product vertoont in het algemeen vanaf zijn introductie een bepaalde levensloop. Het wordt aanvankelijk weinig verkocht en gebruikt, daarna gaat zijn verspreiding steeds sneller bij een dalende prijs per eenheid, tenslotte raakt het product obsoleet en het gebruik ervan neemt zelfs af. Tenslotte schrijft bijna niemand nog met een kroontjespen. Kortom, het product heeft een productlevenscyclus met de volgende tijdsfasen: i. aanlooffase, ii. groeifase, iii. volwassenfase, en iv. teruggangfase. De kenmerken van deze tijdsfasen voor deze productlevenscyclus worden vermeld in Tabel 5.7. Van belang voor de startende onderneming is natuurlijk om te verifiëren en eventueel aannemelijk te maken dat voor de product-combinatie op basis van de specifieke UVP de productlevenscyclus en dus ook de productlevenscyclus de aanlooffase en dus ook de groeifase nog betreden moet worden. Dit speelt speciaal indien het ondernemingsidee gebaseerd is op een innovatie van systeem en organisatie, met andere woorden past in het vierde kwadrant van Figuur 5.3. De conclusie kan hier getrokken worden dat een goed ondernemingsidee een overjarige productlevenscyclus terug kan brengen naar de aanloop- en groeifase.

Actiefactor: technologie

Dit boek heet Duurzaam Ondernemen met Technologie. Onder technologie wordt hier verstaan het geheel van kennis, inzichten, werktuigen en procedures die het mogelijk maken een product of een dienst voort te brengen. Het product van OV-telefoon 0800-9292 is een reisadvies gebaseerd op informatietechnologie. De startende onderneming heeft een ondernemingsidee dat berust op een innovatie die leidt tot een nieuwe beantwoording van een klantenvraag. Dat zijn de kwadranten linksboven, rechtsboven en rechtsonder in Figuur 5.3. Er kunnen verschillende vormen van technologie-ontwikkeling onderscheiden worden: i. *technologische escalatie*, ii. *technologische substitutie*, iii. *technologische proliferatie*, en iv. *technologische samenvoeging*.

Bij *technologische escalatie* komen na de eigenlijke innovatie in een snel tempo verbeteringen tot stand in product en de fabricagewijzen van product. De voor de hand liggende verbeteringen komen natuurlijk het eerst tot stand, zodra vaak de eerste aanbieder van product merkt dat de fabricage van product lonend is. Door deze verbeteringen stijgt de kwaliteit/prijs-verhouding van product aanvankelijk exponentieel, later evenredig met de geproduceerde aantallen. In de eindfase doet de wet van de verminderde meeropbrengst zich gelden. Uitgezet als functie van de tijd is de kwaliteit/prijs-verhouding een S-vormige curve.

Bij *technologische substitutie* start bij een bepaalde kwaliteit/prijs-verhouding een andere S-curve behorend bij een nieuwe technologie. Aanvankelijk blijft de nieuwe S-curve achter bij de oude, maar omdat het potentieel van de oude technologie lager ligt dan dat van de nieuwe wordt uiteindelijk de oude gesubstitueerd.

Tabel 5.7 De tijdsfasen van de productielevenscyclus.

Tijdsfase	Kenmerken
Aanloofase	Start na de doorbraak op de markt Hoge prijs, weinig gebruik in aantallen Aarzelende groei Weinig aanbieders Aanloopverliezen + negatieve kasstroom Onderneming pioniert in onzekerheid
Groeifase	Het wordt duidelijk een massaproduct Gebruikers zijn voorhoede van consumenten Snelle groei van omzet en van winsten Uitlokking van nieuwe aanbieders Capaciteitsvergroting door snelle investeringen, ergo negatieve kasstroom Personeel stijgt in aantal, daarmee organisatiegraad van onderneming Introductie van productvarianten
Volwassenfase A	Gebruik/verkoop vooral ter vervanging van eerdere aankopen Dalende prijzen per eenheid product Vermindering van aantal aanbieders: groten eten kleinen Overcapaciteit Toenemend belang van kostenbeheersing Behoud van klantenkring Bureaucratisering van de organisatie
Volwassenfase B	Vermindering van aantal aanbieders voltooid: oligopolistische marktverdeling Nieuwe kopers slechts zij die achter lopen bij de gemiddelde gebruikers Concurrentie op prijzen Aanbieders met zeer weinig verschillende producten Beperking van het assortiment Productie naar landen met lage lonen Strakke organisatie met streng bewaakte kosten
Teruggangsfase	Uitsterven van het product: ganzeveer om te schrijven Enkele aanbieders blijven over voor een steeds exclusiever product: hoeden en vulpennen Mogelijk aantrekkelijke winstposities door exclusiviteit en stringente kostenbeheersing Aanbieder met de beste kostenbeheersing heeft meeste kans op voortbestaan

Bij *technologische proliferatie* wordt een bepaalde technologie voor geheel andere producten toegepast, bijvoorbeeld radar in keukenapparatuur. *Technologische samenvoeging* is een innovatie waarbij de innovatie bestaat uit een samenvoeging van tot dan niet samengebrachte technieken. Het klassieke voorbeeld is hier de 'uitvinding' van het boekdrukken: letters, drukpersen, papier en inkten moesten samen het drukken van een boek mogelijk maken. Een startende onderneming gebaseerd op een technologische innovatie bevindt zich aan het begin van de S-curve.

Van belang is na te gaan welk van de aangeduide typen technologische ontwikkeling van toepassing is voor de startende onderneming. Een geheel nieuwe technologie biedt uiteraard meer mogelijkheden voor verbetering van de kwaliteit/prijs-verhouding dan de S-curve voor technologische samenvoeging. Bij technologische

substitutie kan zelfs de kwaliteit/prijs-verhouding tijdelijk lager liggen dan voor de alternatieven verkregen volgens de reeds ontwikkelde technologieën. Is het ondernemingsidee gebaseerd op technologische substitutie, dan moet met een relatief verlengde periode van aanloopverliezen gerekend worden. In het ondernemingsplan wordt de innovatieve positie van de startende onderneming gekarakteriseerd op basis van de kwadranten van Figuur 5.3 en, voor zover van toepassing, op basis van de genoemde soorten van de technische ontwikkeling, ergo *escalatie*, *substitutie*, *proliferatie*, of *samenvoeging*.

Randvoorwaarde: regelgeving

In Hoofdstuk 4 is aandacht gegeven aan de omgeving van de onderneming. Het ondernemingsplan bepaalt met het schema van Figuur 4.1 de maatschappelijke omgeving van de startende onderneming en brengt daarmee in kaart welke van de overheden vooral van belang zijn voor de dagelijkse praktijk van de onderneming. Bindende regelgeving komt vooral voort uit de overheid. Deze varieert van vestigingsvoorschriften afkomstig van lokale en/of regionale overheden, via Europese productvoorschriften tot aan internationale handelsvoorschriften. Regelgeving kan ook het gevolg zijn van arbeidsovereenkomsten door werkgevers en werknemers collectief aangegaan. De resultaten van regelgeving zijn veelal uit te drukken in een financieel getal: subsidies of kosten. Zij komen dus vooral tot uiting in de financiële onderdelen van het ondernemingsplan.

Randvoorwaarde: hulpbronnen

Uiteindelijk moet de startende onderneming alle hulpbronnen inkopen. Onder hulpbronnen nemen de mensen die de startende onderneming belichamen, veruit de belangrijkste plaats in. De samenstelling van het team dat de nieuwe onderneming van de grond gaat tillen, moet in overeenstemming zijn met de functies die de nieuwe onderneming gaat vervullen. Het te schrijven ondernemingsplan toont met name in onderdeel 5 deze correspondentie uitdrukkelijk aan, omdat op deze wijze de potentiële investeerder het vertrouwen kan krijgen dat het team adequaat en competent is.

Voor een startende onderneming gebaseerd op een innovatieve technologie, is kennis een cruciale hulpbron. In het ondernemingsplan, bijvoorbeeld in onderdelen 3 en 4, wordt aangetoond dat de toegang tot de relevante kennis gegarandeerd is. Tot de hulpbronnen behoren verder de kapitaalgoederen (dat zijn alle goederen die dienen tot de voortbrenging van product van de startende onderneming), de grondstoffen, goederen en diensten. De productie bepaalt de inzet van de hulpbronnen met zijn financiële consequenties, zodat de resultaten van het onderzoek naar de bepaling van de hulpbronnen gebruikt worden voor de onderdelen 7 en 10 van het ondernemingsplan. Tabel 5.8 geeft een overzicht van de hier genoemde hulpbronnen.

Tabel 5.8 Hulpbronnen.

Mensen	Management team + personeel Kerncompetenties en vaardigheden 'know-how' en 'savoir-faire'
Kennis	Licenties, octrooien, toegang tot kenniscentra
Kapitaalgoederen	Machines, gebouwen, gereedschappen
Grondstoffen	Afval, halffabrikaten, goederen
Diensten	Ondersteuning, verzekeringen, banken
Financieringsmiddelen	Investerings

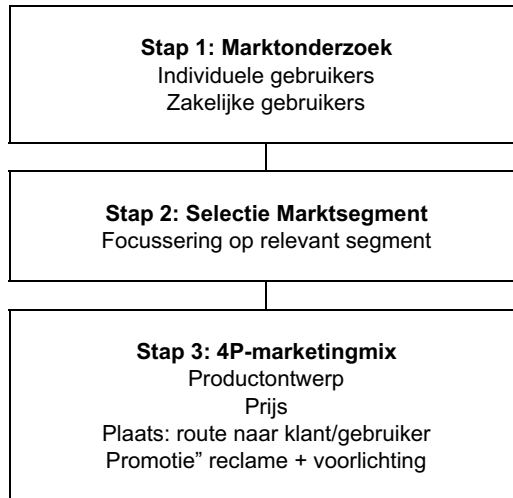
Randvoorwaarde: ethiek

In Hoofdstuk 4 bleek dat de maatschappelijke waarde van een onderneming meer omvat dan de bedrijfseconomische winst, die overigens een noodzakelijke voorwaarde voor de realisatie van deze maatschappelijke waarde is. Het voorgaande betekent ook dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de startende onderneming verder reikt dan de winstverwachting. De integriteit van de onderneming is de gebalanceerde toepassing van de kwaliteiten van de onderneming, in de principes waaraan de onderneming zich verplicht voelt en in de resultaten die de onderneming bedoeld of onbedoeld realiseert (zie § 5.2 en Appendix 1). Een maatschappelijk duurzame onderneming is een onderneming die per saldo een positieve maatschappelijke waarde voortbrengt (zie Hoofdstuk 4). Daarbij is rekenschap van de bedoelde, maar ook onbedoelde resultaten een noodzakelijke voorwaarde. Een startende onderneming die zowel de bedoelde als de onbedoelde resultaten in haar operationele integriteit verwerkt stelt zich een duurzame randvoorwaarde. De integratie van deze randvoorwaarde in het ondernemingsidee versterkt duurzaam het ondernemingsidee.

5.5 Marktbewerking

De markt is de al of niet virtuele ontmoetingsplek voor vraag en aanbod, waar vraag en aanbod door ruil een transactie aangaan en waar op die wijze voor de betrokken partijen behoeftebevrediging tot stand komt. De behoefte van een startende onderneming is uiteraard de verkoop van het door haar te voort te brengen product, dat het aanbod vormt aan de potentiële gebruikers ter vervulling van hun behoeften. Marktbewerking ('marketing') is al die activiteiten die ervoor zorgen dat de hiervoor genoemde aanbod en behoeften zo goed mogelijk met elkaar corresponderen. De eerste stap (zie Figuur 5.5) van de marktbewerking volgt uit de hiervoor behandelde omgevingsanalyse. De omgevingsanalyse heeft de marktstructuur relevant voor product van de startende onderneming opgehelderd. De volgende stap is de selectie van het marktsegment en de beschrijving ervan. Deze selectie wordt in belangrijke mate bepaald door de inhoud van het ondernemingsidee. Die bepaalt immers welke klantenbehoefte door product van de nieuwe onderneming opgelost wordt. Door een

confrontatie met de relevante resultaten uit de omgevingsanalyse kan het marktsegment oftewel de doelmarkt bepaald worden. De derde stap is het ontwikkelen van het geheel van elementen waarmee de onderneming als aanbieder haar gebruikers en klanten tegemoet zal treden. In de wandeling heet dat de 4P-marketingmix: productontwerp, prijs, plaats en promotie. Deze stappen vormen samen de marketingplan, waarbij de eerste twee stappen een strategisch antwoord moeten geven op de vraag: ‘Wat wil de klant?’ en de 4P-marketingmix het taktisch deel is, dat indien gewenst aan tijdelijk veranderende omstandigheden aangepast wordt.



Figuur 5.5 Schema van de marktwerking.

De beantwoording van de vraag ‘Wat Wil De Klant?’ volgt uit de in de hierboven aangeduide stappen van de marktwerking. Daarbij staat het woord ‘Wat’ voor de subvraag naar product en het woord ‘Wil’ staat voor het probleem van de klant dat een oplossing kan krijgen met koop/gebruik van product te leveren door de startende onderneming. Het woord ‘De’ staat voor het gedefinieerde marktsegment en het woord ‘Klant’ staat voor de wijze waarop de gebruiker/klant bereikt kan worden. De hiernavolgende tekst beantwoordt beknopt deze vragen.

‘Wat = product?’

Voor de marktwerking is een product niet hetzij een fysiek voorwerp dan wel een aantal wel omschreven handelingen of adviezen. Een product is dat wat voor een gebruiker/klant werkt om een probleem op te lossen. Een fototoestel is als zodanig betekenisloos voor een consument/gebruiker als deze niet een afbeelding wil hebben. Het probleem is dus het krijgen van de afbeelding en de vraag is nu of een bepaald product (‘fotocamera’) in een concreet geval de voor een consument/gebruiker de meest voor de handliggende oplossing is. Elk kaal goed of elke dienst heeft aspecten van de, laten we zeggen, zuivere oplossing van het gestelde probleem en aspecten van de mate waarin product precies de behoefte van klant/gebruiker vervult. Om bij het voorbeeld van de afbeelding te blijven: een fotocamera moet natuurlijk een afbeelding produceren, maar de verschillende camera’s verschillen in resulterende beeldkwaliteit

en in bedieningsgemak. Het kale product camera heeft een totaal aan functionele eigenschappen die de mate van behoeftevervulling bepalen. Aan een product zijn verbonden toegevoegde aspecten als leverings- en betalingsvoorwaarden. Dit meenemend wordt gesproken van een uitgebreid product. Afgeleide aspecten zijn de symbolische en emotionele als status en vermeende levensduur. Deze opsomming omvat dus in totaal drie soorten attributen van een product. Voor elke gebruiker/klant spelen deze drie soorten attributen een rol, zij het dat voor zakelijke gebruikers/klanten de functionele attributen doorgaans overwegen.

Bij marktwerking is communicatie met (potentiële) gebruikers/klanten onvermijdelijk en essentieel. Steeds moeten hierin de redenen waarom voor (potentiële) gebruikers/klanten producten van de te starten onderneming relevant zouden zijn het uitgangspunt zijn. Daarbij moeten alle drie genoemde soorten attributen een plaats krijgen. De onderneming is natuurlijk primair zelf verantwoordelijk voor het kale product en voor de functionele eigenschappen ervan. Daarentegen hangen de symbolische attributen mede af van de percepties van klanten/gebruikers en worden dus ook beïnvloed door gekozen verkoopkanalen, ervaringen en sociale posities van andere gebruikers/klanten.

De mate waarin de genoemde attributen een rol spelen bij het gedrag van gebruikers/klanten is niet alleen afhankelijk van de vraag of het gaat om individuele consumenten dan wel zakelijke gebruikers, maar hangt ook af van de aard van product. Bovendien komt hierbij het onderscheid tussen een goed en een dienst scherp naar voren. Essentieel voor een dienst in deze beschouwing dat deze geleverd kan worden zonder dat een goed van eigenaar wisselt. Dat betekent dat voorraadvorming van diensten niet mogelijk is. De dienst bestaat in het algemeen uit tijd die door de aanbieder van de dienst ter beschikking wordt gesteld aan gebruiker/klant. Bij de materiele consumentenproducten wordt onderscheid gemaakt in: a. gemakproducten, b. winkelproducten en c. specialiteiten. Gemakproducten, zoals benzine, worden vaak met een minimum aan inspanning door consumenten aangeschaft. Zij kennen geen individuele aanpassingen aan individuele wensen van individuele consumenten. Winkelgoederen, zoals koelkasten, kennen meer individuele aanpassingen van de toegevoegde aspecten als leverings- en betalingsvoorwaarden en vragen van de consument/gebruiker meer inspanning ter aanschaffing. Specialiteiten, zoals juwelen en restaurant-maaltijden, worden veelal aangeschaft met aanpassingen aan de individuele consument, die daarvoor nog meer inspanning voor over heeft. De materiele producten kunnen bovendien nog onderscheiden worden in verbruiksgoederen en niet-verbruiksgoederen, die minstens drie jaar lang meegaan. De categorie verbruiksgoederen (zeep en wasmiddelen bijvoorbeeld) vallen in hoofdzaak samen met de zogenaamde gemaksgoederen.

Voor het schrijven van een ondernemingsplan is de definitie van het product in bovenstaande termen van groot belang, omdat de genoemde productverschillen grote verschillen in marktwerking impliceren. De gemaksgoederen vereisen de anonieme benadering van grote groepen potentiële gebruikers/klanten. De winkelgoederen vereisen de tussenkomst van verkooppersoneel in veel goed bereikbare locaties. De specialiteiten vooronderstellen de tussenkomst van gespecialiseerd personeel in enkele geschikte locaties. Voor een startende onderneming gebaseerd op een technologische

innovatie zullen vaak de functioneel attributen van product van overheersend belang zijn. Dat betekent dat het onderhouden van persoonlijke contacten in de bekende marktstructuur (zoals bekend is geworden uit de omgevingsanalyse) een evenredig grote rol gaat spelen in de marktwerking. Juist dan is een helder antwoord op de marktwerkingsvraag ‘Wat is het product?’ van primordiaal belang.

‘Wil = de behoefte van de klant’

De klant/gebruiker wil een probleem oplossen. De startende onderneming levert daarvoor een product dat uiteindelijk een middel is voor deze oplossing. Voor een startende onderneming stelt zich nu het probleem dat potentiële klanten/gebruikers geen argumenten aan een bestaand gebruik kunnen ontleen om juist de startende onderneming de oplossing van hun behoefte/probleem te laten doen. Dat betekent voor de startende onderneming dat de te verkrijgen behoeftebevrediging c.q. oplossend vermogen van haar product zo goed mogelijk aansluit bij de individuele klant, tenzij deze onderneming natuurlijk een gemakproduct aanbiedt. Dan rest voor de startende onderneming slechts de mogelijkheid anoniem het totaal van de gebruiksattributen te vergroten tegen een bij de verder anonieme doelgroepen zo best mogelijk passende prijzen.

‘De = de focussering van het marktsegment’

Voor een startende onderneming die een nieuw product op de markt brengt, volgt een deel van de marktsegmentatie uit de functionele attributen van product. Een fotoestel is tenslotte uitsluitend van belang voor wie beelden willen vastleggen. Gegeven de veelal beperkte omvang van een startende onderneming zal het van belang zijn het marktsegment vooral ook ruimtelijk te focusseren. Er bestaat een groot verschil in segmentatie voor individuele gebruikers en die voor zakelijke gebruikers. Bij de individuele gebruikers spelen de niet-functionele attributen van het betreffende product vaak een belangrijke rol. De segmentatie krijgt dan, mede rekening houdend met de mogelijkheden van de startende onderneming, de vorm van jong-volwassen tussen 25 en 35 jaar met opgroeiende kinderen in de Randstad met minimaal een vwo-opleiding.

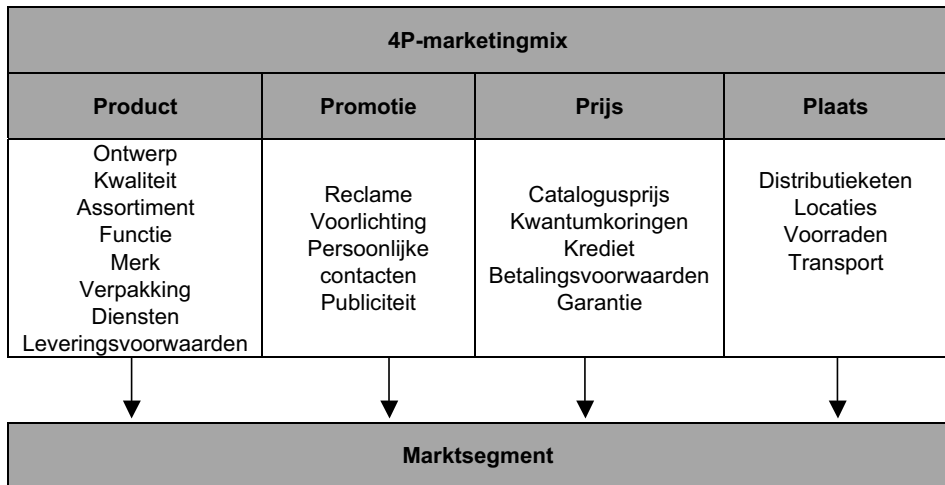
Vraag 5.5 Welke van de onderstaande aanbieders past het best bij de hierboven genoemde marktsegmentatie? a. motorrij-opleiding, b. kinderopvang, c. dierentuin, d. uitzendbureau

Zakelijke gebruikers/klanten zullen vooral beslissen op grond van de functionele attributen van een product. Voor een startende onderneming is het dan vooral van belang om de marktstructuur te kennen en binnen die marktstructuur via persoonlijke contacten de potentiële gebruikers/klanten te definieren. Op die wijze laat men zich in bij de beslissingen die de potentiële gebruikers/klanten gaan nemen. Deze aanpak sluit massaproductie niet uit. De voorbeeldcasus van DelftZonneCel BV laat dat duidelijk zien: het aantal aanbieders van laptops en fotocamera's is beperkt. Als DZC BV er in slaagt een van hen te bewegen zonnecellen in plaats van batterijen te monteren, dan opent DZC BV mogelijkheden van massaproductie en massaverkoop van zonnecellen en kan op die wijze een gevestigde onderneming worden. Het zal op grond van dit

voorbeeld duidelijk zijn dat een ondernemingsplan aan waarde wint als de marktsegmentatie inderdaad op grond van feiten gefocuseerd is. Deze feiten betreffen de ingangen bij de beslissende afdelingen van de potentiële klanten/gebruikers, de grootte van de op grond van de segmentatie te verwachten productie en de opbrengsten die daarmee verbonden zijn.

'Klant = wat is de route naar klant/gebruiker'

De klant/gebruiker is uiteindelijk het eindstation voor de inspanningen van de startende onderneming. Terwijl Stap 1 en Stap 2 in hoofdzaak een strategisch karakter hebben is Stap 3 4P-marketingmix van de marktwerking tactisch van aard. In deze stap wordt de klant/gebruiker daadwerkelijk bereikt. 4P's staan hiervoor de variabelen die de onderneming aanwendt om de juiste respons in het gekozen marktsegment op te roepen. Deze variabelen worden gerangschikt onder Product, Prijs, Promotie en Plaats (zie Figuur 5.6). Onder Plaats valt dan de route naar de klant/gebruiker. Deze beslaat de hele keten van productie tot aan de plaats waar klant/gebruiker het product accepteert en bij de zakelijke gebruikers/klanten ook gebruikt. Voor een startende onderneming die zich richt op zakelijke gebruikers (denk aan het voorbeeld van DZC BV) kan het belangrijk zijn invloed te hebben op het voorraadhouden bij de klant/gebruiker, opdat onvolkomenheden na de eigendomsoverdracht niet aan het product worden toegeschreven.



Figuur 5.6 De 4P-marketingmix.

5.6 De onderdelen van het ondernemingsplan

1. Titel van ondernemingsplan

De titel van het ondernemingsplan is de kortste samenvatting ervan. De titel verschijnt op het omslag van het ondernemingsplan tesamen met de namen van de auteurs. De titel weerspiegelt de inhoud van het plan en noodt tot verder lezen. De titel van het ondernemingsplan is voor de lezer de eerste toets voor relevantie. Dat betekent dat aan de formulering van de titel grote aandacht moet worden gegeven.

2. Samenvatting

De samenvatting geeft een snel overzicht van alle essentiële elementen van het ondernemingsplan en geeft alles wat een haastige lezer over het ondernemingsplan moet weten. De samenvatting is als het ware de potloodschets van het plan en de daaropvolgende hoofdstukken zijn te beschouwen als de uitwerking ervan. Dat betekent dat in die hoofdstukken geen onderdelen mogen voorkomen die buiten de samenvatting vallen. Eis is dus dat er correspondentie is tussen samenvatting en de rest van de tekst van het ondernemingsplan. Het schrijven van een heldere en conciese samenvatting is vaak net zo moeilijk en tijdrovend als het schrijven van enkele hoofdstukken van het ondernemingsplan. De hiervoor vereiste synthese is een afzonderlijke denkstap en vraagt dus tijd en inspanning. De samenvatting moet voor de lezer gemakkelijk te verwerken zijn, gebruik dus eenvoudige en heldere formuleringen. Een goede samenvatting kan daarnaast ook gebruikt worden bij verdere presentaties van onderdelen van het plan of van het plan als geheel. Denk aan contacten met overheden en met de media.

3. Omgevingsanalyse

In het onderdeel ‘omgevingsanalyse’ wordt de quintessens van de uitgevoerde analyses gegeven voor zowel de onderneming als het product. De lezer krijgt een goed idee van de maatschappelijke context van de onderneming en haar product. Dit onderdeel bevat in elk geval een overzicht van de relevante ‘*stakeholders*’ en van de alternatieven die eventueel voor het product van de onderneming concurrerend zijn.

4. Ondernemingsidee

In de beschrijving van het ondernemingsidee zijn aan de orde gekomen het voordeel voor de klant/gebruiker, het marktsegment en de inkomstenverwerving. Deze elementen worden in het ondernemingsplan verder uitgewerkt, waarbij de praktische aanpak overheersend is. Wat wordt voorgesteld moet praktisch uitvoerbaar zijn. Dit vereist vaak een iteratieve aanpak waarin met anderen gecommuniceerd wordt ten einde hun opmerkingen in steeds definitievere formuleringen te verwerken. Op deze wijze groeit de tekst naar een eindformulering. Uiteindelijk moet het ondernemingsidee op basis van de UVP zo onweerstaanbaar mogelijk geformuleerd worden. Dat betekent dat de UVP verwoord wordt in termen van een herkenbaar en overtuigend

voordeel voor de potentiële klant/gebruiker. De argumentatie is begrijpelijk voor niet-experts en omvat de volgende elementen:

- i. schets het probleem en zijn oplossing,
- ii. definieer het innovatieve van het ondernemingsidee, leg uit in welke mate de klant/gebruiker een uniek voordeel ontleent aan product voortkomend uit het ondernemingsidee en kwantificeer dit voordeel voor klant/gebruiker,
- iii. beschrijf de patent/octrooi-situatie rond het ondernemingsidee met relevante details,
- iv. een beeld zegt meer dan duizend woorden: communiceer vooral visueel,
- v. vermijd onnodige technische details: investeerders zijn slechts geïnteresseerd voorzover die de hoogte van de vereiste investeringen bepalen.

In dit stadium wordt ook gedacht aan de bescherming van het ondernemingsidee. Ga na of patenten/octrooien in eventueel aanmerking komen om het ondernemingsidee te beschermen. Het kan zijn dat deze vorm van bescherming inadequaat is. Immers, patenten/octrooien vereist publicatie in enigerlei vorm en een gemakkelijk te omzeilen patent/octrooi verleent in feite geen bescherming. In dit deel van het ondernemingsplan kan eventueel in overleg met een jurist een vertrouwelijkheidsverklaring verwerkt worden. Deze mogelijkheid dient te worden afgewogen tegenover de overweging dat uit hoofde van hun beroep de potentiële lezers van het ondernemingsplan (investeerders, bankiers, accountants) de vereiste vertrouwelijkheid in acht nemen. De beste bescherming van het idee is waarschijnlijk het idee zo snel mogelijk realiseren. Deze weg kan conflicterend zijn met het zoeken van zekerheden vooraf in de vorm van patenten/octrooien en vertrouwelijkheidsclausules.

Uit de gevonden formulering van het ondernemingsidee volgt de missie van de op te richten onderneming, dat is wat de onderneming zich als taak stelt. De manieren om deze taken te vervullen over een langere termijn worden aangeduid als de strategie van de onderneming (zie ook § 3.2). Een duurzame onderneming heeft natuurlijk duurzaamheid verwoord in haar missie en heeft dus een dienovereenkomstige strategie.

5. Managementteam

Onder management team wordt hier verstaan de groep van mensen die daadwerkelijk de startende onderneming van de grond gaat tillen. Een positieve beslissing van de potentiële investeerders is een blijk van vertrouwen in het gepresenteerde ondernemingsidee, maar ook in deze groep. Vooral bij het opstarten van de onderneming is er veel te doen. Het werken met een groep kan veel voordelen hebben. Het werk kan verdeeld worden in afhankelijk van de expertise van de groepsleden. Tijdens het opstarten vertonen zich voortdurend nieuwe problemen. Een groep kan sneller creatieve oplossingen hiervoor ontwikkelen. In de groep kan het al of niet betreden van zijpaden kritisch besproken worden, zonder emotionele overwegingen. De groep dient als kritische referentie voor bijvoorbeeld communicatie met klanten, investeerders en andere *stakeholders*. Fouten kunnen in de groep van allerlei kanten geanalyseerd worden, waarbij elk van de groepsleden een leerproces doormaakt. Een

goede groep produceert op deze wijze meer dan de som van de inspanningen van de groepsleden. In de beschrijving van deze groep in het ondernemingsplan worden verschillende aspecten van de groep expliciet gemaakt:

1. de verdeling van de vaardigheden van de verschillende leden van de groep, gerelateerd aan de realisatie van het ondernemingsplan,
2. een succesvolle groep bestaat zelden uit meer dan zes leden met een minimum van drie, geeft blijk van een flexibele aanpak in relatie tot het ondernemingsplan, opereert als eenheid, speciaal in moeilijke situaties en overkomt op rationele wijze tegenslagen door deze te gebruiken als leermateriaal.
3. de groepsleden hebben al ervaring van werken met elkaar,
4. de lacunes van de groepsleden en hoe die op te vullen, steeds in relatie tot het ondernemingsplan,
5. het gemeenschappelijke doel van de groep zoals verwoord in het ondernemingsplan
6. de vaste betrokkenheid ('*commitment*') van de afzonderlijke groepsleden.

Het is vaak handig de expertise van de verschillende groepsleden te vergelijken met de volledige expertise noodzakelijk voor de realisatie van het ondernemingsplan in een vaardigheidsprofiel van de groep. Het ondernemingsplan kan dan onderbouwd aangeven hoe de dan gesignaleerde lacunes kunnen worden aangevuld.

Het managementteam wordt vervolgens in het Ondernemingsplan gepresenteerd via de complementaire vaardigheden van de groepsleden, hun afzonderlijke rollen en hun vermogen tot een effectieve samenwerking. Om de betrokkenheid te benadrukken wordt informatie gegeven over de eigendomsaandelen in de startende onderneming van de verschillende groepsleden. In een bijlage kunnen de curricula vitae van de verschillende groepsleden gegeven worden.

6. Marktbewerking

Voor een startende onderneming is het een levensvoorwaarde het bereiken van klanten/gebruikers. Uit de omgevingsanalyse en uit de marktanalyse (zie §§ 5.4 en 5.5) volgen de bouwstenen voor het marketingplan, dat een essentieel onderdeel is van het ondernemingsplan. Het opstellen van het eigenlijke marketingplan omvat uiteindelijk drie onderdelen (zie § 5.5). Voor het bepalen van de grootte van het marktsegment is het vermogen om op basis van een plausibele redenering schattingen te maken erg belangrijk. Start daarbij met een gegeven dat betrouwbaar is en geverifieerd kan worden bij onafhankelijke bronnen. Controleer steeds de plausibiliteit van de redeneringen en schattingen en probeer de schattingen te verifiëren met dichtbijzijnde bronnen. Hieronder staat een vraag waarvan het antwoord op deze wijze gevonden kan worden:

Vraag 5.6 Maak een beredeneerde schatting van het aantal per jaar in Nederland verkochte koffiezetapparaten.

Voor de definitie van het marktsegment moeten de potentiële klanten/gebruikers nader omschreven worden. Tabel 5.9 geeft een overzicht van de hiervoor vaak gebruikte onderscheidende kenmerken voor individuele en zakelijke klanten/gebruikers.

Tabel 5.9. Onderscheidende kenmerken voor marksegmentatie.

Klant/gebruiker	Kenmerken
Individuele consument	<ul style="list-style-type: none"> • geografie: land, streek, stedelijk/niet-stedelijk • demografie: leeftijd, geslacht, inkomen, beroep • leefstijl: milieubewust, modieus • gedrag: gebruiksfrequentie van toepassing • koopgedrag: merkbewust, prijsbewust
Zakelijke klant/gebruiker ('business-to-business')	<ul style="list-style-type: none"> • bedrijfstak, vestigingsplaats, grootte in omzet c.q. personeelsbestand • bedrijfsvoering: toegepaste technologie • aankoopkracht: centraal vanuit moederbedrijf; decentraal vanuit vestiging • adhoc-factoren: aankoopurgentie, ordergrootte

De focussering van het marktsegment leidt tot dat segment waarin de te verwachten winsten het grootst zijn. Criteria die hierbij helpen zijn uiteraard de grootte en de kwaliteit van het segment, die trouwens voor een belangrijk deel bepaald zijn door de UVP van product van de startende onderneming. Er moet immers een passing zijn tussen deze UVP en de behoefte/probleemstelling van de potentiële klanten/gebruikers. Hieruit volgt nog een ander criterium, namelijk de onderscheiding van UVP ten opzichte van concurrenten.

De manier waarop de markt bewerkt wordt, wordt gegeven in de 4P-marketingmix (zie § 5.5). Een belangrijk onderdeel hiervan is de prijsbepaling van product voor klanten/gebruikers. Potentiële investeerders zullen in het algemeen kiezen voor een prijs die te relateren valt aan het voordeel van klanten/gebruikers. In het voorbeeld van DZC zullen de prijzen van de zonnecellen gerelateerd worden aan het voordeel dat klanten/gebruikers halen omdat zij niet meer afhankelijk zijn van batterijen, maar toegang hebben tot duurzame elektriciteit. Dit soort prijzen zijn vaak ver boven de kostprijzen van producten/diensten van de startende onderneming, zodat hierdoor risicominimalisatie optreedt. Bovendien heeft deze aanpak het voordeel dat zodra een product aanslaat, prijsverlaging toegepast kan worden bij een stijgende winstgevendheid. Nadeel kan zijn dat bij een te hoge prijs, de toepassing door klanten/gebruikers te gering kan blijven voor het vestigen van bijvoorbeeld een standaard of voor het verkrijgen van een overheersende marktpositie. Vergelijk het aandeel van Apple op de markt voor persoonlijke computers met die van zijn concurrenten. In dit deel van het ondernemingsplan wordt de prijspolitiek bepaald op grond van de positionering van product voor klanten/gebruikers ten opzichte van de concurrentie en ten opzichte van het gekozen marktsegment.

7. Productie, systeem en organisatie

Een startende onderneming staat voor de keuze wat doet die onderneming zelf of wat koopt de onderneming: maken of kopen. Als de onderneming gebaseerd is op de toepassing van een innovatieve technologie, dan is het natuurlijk toch mogelijk de producten die met deze technologie verkregen worden elders te laten vervaardigen. Er moeten dan speciale voorzieningen met de leveranciers getroffen worden om de betreffende innovaties exclusief te houden. De vernieuwingen voortkomend uit de technologische escalatie hoeven in zo'n situatie niet automatisch het eigendom te worden van de startende onderneming. De uitvoerende onderneming verkrijgt in elk geval de praktische ervaring en *savoir-faire*. In het algemeen zal daarom een startende onderneming gebaseerd op een innovatieve technologie de sleutelinnovaties zelf willen toepassen. Dat betekent dat de startende onderneming op zijn minst een deel van de fysieke productie uitvoert.

Deze omstandigheid bepaalt in belangrijke mate het bedrijfssysteem van de startende onderneming. Onder bedrijfssysteem wordt hier verstaan hoe de verschillende onderdelen van de onderneming aan elkaar geschakeld worden. Een effectieve organisatievorm wordt hiervan afgeleid. In het ondernemingsplan wordt aannemelijk gemaakt welk deel van de productie door de nieuwe onderneming verzorgd gaat worden en op welke wijze in relatie tot het ondernemingsidee het bedrijfssysteem en de bedrijfsorganisatie wordt ingericht. De fysieke plek van productie, met andere woorden de vestigingsplaats zal bij een startende onderneming ook door de aard van de productie bepaald worden. In het ondernemingsplan wordt deze keuze beargumenteerd.

8. Realisatie en planning

Het schema van realisatie en planning wordt natuurlijk gegeven onder voorbehoud van geslaagde financiering. Deze planning houdt natuurlijk rekening met de uiteindelijk beschikbare hulpmiddelen zoals beschreven in § 5.4. Zij zijn hier een randvoorwaarde: men kan uiteindelijk niet verder springen dan zijn polstok lang is. Pas de planning aan bij de grootte van de hulpmiddelen. Zowel over- als onderrealistisch plannen is nadelig voor het krijgen van vertrouwen van de potentiële investeerders. Dat betekent dat het realistische van de gegeven planning beargumenteerd moet kunnen worden in de tekst van het ondernemingsplan. De uit te voeren activiteiten worden opgedeeld in planningseenheden die passen bij het gekozen bedrijfssysteem en bij de keuze van maken versus kopen.

Deze activiteiten zijn natuurlijk deels synchroon en deels sequentieel. Hierdoor wordt in de planning een kritisch pad zichtbaar, tenslotte is elke keten net zo sterk als de zwakste schakel. Een kritische schakel is hier een activiteit die tijds- en arbeidsbepalend is voor een volgende activiteit. Bij de productie van zonnecellen voor DZC BV kan bijvoorbeeld het testen van de gefabriceerde zonnecellen op een gespecificeerd rendement cruciaal zijn voor de verdere gang van zaken in DZC BV. Potentiële investeerders hebben er recht op te weten wat het kritische pad in de onderneming is, maar ook wat het kritische pad bij het starten van de onderneming is. De planning kan in het ondernemingsplan verschijnen als een stroomschema met daarin aangegeven de te bereiken mijlpalen en het kritische pad.

9 en 10. Risico's en financiën

Elke onderneming loopt risico's. Een lid van de groep kan vertrekken, de geplande verkopen vallen tegen, de ontwikkeling van *savoir-faire* van de innovatieve technologie vereist veel meer tijd dan voorzien of de partner nodig voor de distributie van het revolutionaire product haakt af. De risicoschatting kan het best gegeven worden uitgaande van het verwachte scenario. In vergelijking hiermee definieert zich een scenario van het beste geval en een scenario van het slechtste geval. De consequenties voor de financiering worden in kaart gebracht, hetzij in tabellen hetzij in grafiek, maar altijd kwantitatief. De individuele risico's worden zoveel mogelijk benoemd en een schatting wordt gegeven van hun impact voor de startende onderneming.

Voor een startende onderneming is de beschikbaarheid van liquiditeiten, dat is onmiddellijk eventueel uit te geven geld essentieel ('*cash is king*'). Zonder deze beschikbaarheid kunnen de periodes waarin de opbrengsten uit de verkopen achter blijven bij de uitgaven niet overwonnen worden. De volgende vragen moeten in het ondernemingsplan een antwoord krijgen:

1. Hoeveel geld heeft de startende onderneming tijdens welke periode nodig?
2. Eenmaal gevestigd, hoeveel winst kan de onderneming maken?
3. Onder welke veronderstellingen worden de bovenstaande vragen beantwoord?

Ter beantwoording van deze vragen omvat het ondernemingsplan een openingsbalans, geschatte exploitatierekeningen voor de eerste vijf jaar van exploitatie en hiervan afgeleid een prognose voor de netto kasstroom voor de corresponderende periode. De nettowinst van een onderneming is de brutowinst na belastingen. De netto kasstroom in een onderneming wordt gedefinieerd als de nettowinst plus de afschrijvingen van de vaste investeringen. Voor relevante voorbeelden zie Tabel 5.10 en Tabel 5.11. De netto kasstroom is een belangrijke indicatie voor het vermogen van de onderneming om geld te genereren.

Tabel 5.10 Voorbeeld van een eenvoudige exploitatierekening voor een bepaald jaar (bedragen in duizenden Euro).

Baten	Uit verkoop van producten en diensten		1.350,00
	Uit licenties		50,00
Totaal baten			1400,00
Lasten	Materialen	480,00	
	Personeel	390,00	
	Financiering	20,00	
	Afschrijvingen	50,00	
	Onderhoud	2,00	
	Overig	3,00	
Totaal lasten		945,00	
Bedrijfsresultaat			455,00
	Financieringslasten	70,00	
	Belastingen	115,00	
Netto winst			270,00
Netto kasstroom	Afschrijvingen + winst		320,00

Tabel 5.11 Voorbeeld van een eenvoudige balans (bedragen in duizenden Euro).

Activa: vlottend		1 januari	31 december
	Liquiditeiten	20,00	270,00
	Debiteuren	30,00	35,00
	Productievoorraden	50,00	55,00
Activa: vast			
	Installaties	200,00	200,00
	Vastgoed	150,00	170,00
Balanstotaal		450,00	730,00
Passiva: vlottend			
	Crediteuren	25,00	35,00
	Werkcrediteuren	25,00	25,00
Schulden langetermijn			
	Leningen	200,00	200,00
	Hypotheken	100,00	120,00
Aandelen			
	Aandelenkapitaal	90,00	90,00
	Reserves	5,00	5,00
Eigen vermogen		5,00	255,00
Balanstotaal		450,00	730,00

Voor een potentiële durfinvesteerder is daarnaast van groot belang hoeveel geld hij/zij uiteindelijk terugkrijgt voor zijn investering. Hiervoor bestaat het criterium IRR (= Internal Rate of Return), dat is het disconto waarbij de positieve en de negatieve opbrengsten gedisconteerd naar heden juist nul is. Een voorbeeld kan hier verhelderend werken. Stel, in een onderneming investeert een durfinvesteerder het eerste jaar Euro 1,7 miljoen, in het tweede jaar Euro 2,0 miljoen en in het derde jaar Euro 1,0 miljoen. In het vijfde jaar wordt de onderneming verkocht voor Euro 48 miljoen. De hoogte van dit bedrag wordt gevonden door uit te gaan van een bruto rendement van 16 % op het dan te investeren kapitaal. De jaarwinst in het vijfde jaar bedroeg Euro 8 miljoen. De discontofactor wordt per jaar gegeven door de formule $1/(1+r)^T$, waarin T het beschouwde jaar representeert en r het disconto. IRR is nu dat disconto waarbij de negatieve en de positieve opbrengsten, gedisconteerd naar heden, gelijk aan nul zijn.

De berekening verloopt volgens het schema in Tabel 5.11. In dit voorbeeld geldt $IRR = 0,72$. Dat betekent dat de investeerders per jaar 72 % van hun geïnvesteerde kapitaal terug zien vloeien. Dat lijkt veel, maar bij deze evaluatie moeten ook de risico's mee in beschouwing worden genomen. Het ondernemingsplan maakt voor de potentiële durfinvesteerder duidelijk welke waarde van IRR hij kan verwachten in het verwachte scenario.

Tabel 5.11. De bepaling van $r = IRR$ voor verkoop tegen zes keer de jaarwinst in het vijfde jaar van een onderneming.

Jaar	Investing in miljoenen Euro	Disconto-factor	Gedisconteerde waarde in jaar 0 in miljoenen Euro	Jaarwinst	Verkoopprijs
nul	-1,7	$1/(1+r)^{T=0}$	-1,7		
1	-2	$1/(1+r)^{T=1}$	-1,16		
2	-1	$1/(1+r)^{T=2}$	-0,34		
5	Nul	$1/(1+r)^{T=5}$	3,20	8	48
Som van de gediscoteerde waarden			nul		
<p>Er geldt $r = IRR$ als geldt: $1,7/(1+r)^{T=0} + 2/(1+r)^{T=1} + 1/(1+r)^{T=2} = 48/(1+r)^{T=5}$ Door iteratie wordt gevonden $r = IRR = 0,72$; hiermee wordt de gediscoteerde waarde bepaald.</p>					