

## Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: De waarde van business planning

Richting: 2de masterjaar handelsingenieur - operationeel management en logistiek

Jaar: 2009

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

ADAMS, Glenn

Datum: 14.12.2009

# *De waarde van business planning*

**Glenn Adams**

promotor :

Prof. dr. Wim VOORDECKERS

## **Woord vooraf**

Deze masterproef wordt voorgedragen tot het bekomen van de graad Master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur.

Graag wil ik iedereen bedanken die bijgedragen heeft aan de realisatie van deze masterproef. Een eerste dankwoord richt ik daarom aan mijn promotor Prof.dr.Voordeckers voor de begeleiding gedurende het academiejaar en de duidelijke feedback.

Verder dank ik de centrale informaticadienst van de Universiteit Hasselt voor het online plaatsen van de enquête, Gino Vanheers voor de hulp bij het verzenden van de e-mails en natuurlijk ook alle respondenten die de tijd genomen hebben om de vragen te beantwoorden.

In deze laatste paragraaf bedank ik mijn familie. Mijn vriendin Isabelle voor het nalezen van deze masterproef. Mijn ouders, omdat ze me de kans gegeven hebben om deze studies aan te vangen. Maar ook voor hun steun en medeleven gedurende mijn studies. Tot slot bedank ik de rest van de familie voor hun hulp en getoonde interesse in mijn opleiding.

## Samenvatting

In de inleiding wordt het belang van ondernemerschap in de maatschappij aangetoond. Zo zorgen startende bedrijven niet enkel voor werkgelegenheid, maar ook voor innovatie. Ondernemerschap wordt dan ook gepromoot door universiteiten, overheden en diverse andere instellingen. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de evolutie van het aantal starters in België. Alhoewel het aantal starters de laatste jaren toeneemt, is er ook minder goed nieuws. De overlevingsgraad van deze startende bedrijven is immers te laag: één op drie bedrijven stopt binnen de vijf jaar na oprichting. De inleiding wordt afgesloten door een meer concrete invulling te geven aan de begrippen 'planning' en 'business planning'. Hierbij wordt gesteld dat een business plan hoofdzakelijk is opgebouwd uit de volgende vijf onderdelen: markt, financiën, productie, mensen en omgeving. Tenslotte wordt een mogelijk gevaar geïdentificeerd dat kan optreden bij het opstellen van een business plan. Aangezien verschillende partijen in de maatschappij pleiten voor de opstelling van een business plan, ervaren startende bedrijven een soort van institutionele druk om een dergelijk plan op te stellen. Dit kan ervoor zorgen dat het schrijven van een business plan een louter symbolische actie wordt om te voldoen aan de heersende managementfilosofie zonder dat er werkelijk rekening gehouden wordt met de inhoud van dit plan.

De probleemstelling vertrekt van de hoge mortaliteitscijfers bij startende bedrijven en de nood om deze te reduceren. De vraag is nu of het opstellen van een business plan aan dit probleem tegemoet kan komen. De centrale onderzoeksvraag gaat na welke elementen uit het business plan kunnen bijdragen aan de prestaties van de onderneming. Omwille van het heterogeen karakter van business planning is het aannemelijk dat bepaalde onderdelen van het plan een hoge toegevoegde waarde vertonen, terwijl andere delen slechts in mindere mate waarde toevoegen. Door deze heterogeniteit wordt de centrale vraag vervolgens ook opgesplitst in vijf deelvragen. Aan de hand van deze vragen zal de invloed van elk deelplan op de prestaties van de onderneming onderzocht worden.

De grote conclusie die naar voren komt uit het literatuuronderzoek is dat er geen eensgezindheid bestaat over de waarde van business planning. In dit hoofdstuk worden onder andere de voor- en nadelen van planning besproken. De belangrijkste nadelen die

genoemd worden zijn de extra kosten en tijd die nodig zijn om een zorgvuldige planning op te stellen. Aangezien geen enkele ondernemer over onbeperkte financiële middelen of tijd beschikt, aarzelen ondernemers om deze middelen te investeren in het planningsproces. De onzekerheid of onvoorspelbaarheid van de markt wordt ook vaak aangehaald om de waarde van planning in vraag te stellen. Bij de voordelen van planning wordt verwezen naar de goal setting theory die stelt dat planning van de activiteiten zal bijdragen aan de resultaten van deze activiteiten. Verder is een business plan noodzakelijk als de ondernemer extern kapitaal wenst aan te trekken. Bij de start van een nieuwe onderneming is het ook een objectief evaluatie-instrument om de leefbaarheid van het project te beoordelen. Een business plan is bovendien uiterst geschikt als communicatiemiddel voor externen en kan intern een leidraad zijn voor het nemen van belangrijke beslissingen. Vervolgens wordt ook een onderscheid gemaakt tussen de intuïtieve en rationele manier van beslissen. De voorstanders van het intuïtief beslissingsproces stellen dat een dergelijke manier van beslissen noodzakelijk is omwille van de complexiteit van de omgeving. Intuïtie en rationaliteit mogen echter niet gezien worden als tegenpolen. Intuïtie is eerder een aanvulling op de rationele methode wanneer deze laatste onvoldoende blijkt omwille van de onzekerheid in de omgeving. In het literatuuronderzoek worden zowel bevindingen weergegeven van studies die een positieve planning-prestatie vaststelden als van studies die het bestaan van een dergelijke relatie ontkennen. Verder wordt er ook aangegeven dat wanneer het business plan niet geactualiseerd wordt, de overeenkomst tussen de inhoud van het plan en de werkelijkheid afneemt met de tijd. In dit hoofdstuk wordt tenslotte uitgelegd waarom deze laatste vaststelling een mogelijke verklaring kan inhouden voor de onenigheid die bestaat omtrent de planning-prestatie relatie. In dit onderzoek wordt vervolgens aangenomen dat de mate van actualisatie een modererend effect zal hebben op de planning-prestatie relatie.

Het hoofdstuk over kwalitatieve business plannen geeft eerst en vooral weer dat er geen twee identieke business plannen bestaan. Aangezien de inhoud van de plannen kan verschillen, kan dus ook het effect op de prestaties verschillend zijn. In de bestaande literatuur houdt men echter weinig of geen rekening met de inhoud van het business plan. In de rest van dit hoofdstuk worden de klassieke elementen uit het business plan besproken. De managementsamenvatting, de omschrijving van de onderneming, het omgevingsplan, het marketingplan, het productieplan, het managementplan en het financieel plan worden nader omschreven. Op basis van deze beschrijving werden de

variabelen geoperationaliseerd en werd beslist welke items zouden opgenomen worden in de enquête.

Het conceptueel model geeft een beschrijving van de variabelen in het model, een visuele voorstelling van de verwachte relaties tussen de variabelen en bevat de te toetsen hypothesen. Er wordt vervolgens meer informatie gegeven over de vragenlijst en de respondenten. Respondenten werden geselecteerd op basis van de Belfirst databank. In totaal werden 1592 respondenten bereikt hetgeen 89 ingevulde enquêtes opleverde. Dit komt overeen met een respons rate van 5,6 %.

Op basis van de meervoudige regressieanalyse wordt geen enkel statistisch significante relatie ontdekt. Voor een duidelijke interpretatie van het interactiemodel worden echter ook de marginale effecten van de onafhankelijke variabelen berekend. Marketing planning, human capital planning en financiële planning vertonen een positief marginaal effect. Productieplanning blijkt geen marginaal effect te hebben op de prestaties, maar de meest verrassende vaststelling is dat omgevingsplanning zelfs negatieve marginale effecten vertoont. Hier geldt echter eveneens dat geen enkel statistisch significant effect ontdekt werd. Deze niet-significantie van het model is waarschijnlijk te wijten aan de hoge mate van multicollineariteit die aanwezig is tussen de onafhankelijke variabelen. Hierdoor kan er ook geen uitspraak gedaan worden betreffende het veronderstelde modererend effect. Op basis van de onderlinge correlaties en enkelvoudige regressies kunnen echter wel significante positieve effecten vastgesteld worden. Hierdoor wordt geconcludeerd dat de aanwezigheid van de diverse deelplannen alsook de actualisatie ervan bijdragen aan de prestaties van een onderneming.

In de conclusie wordt er aangegeven dat het waarschijnlijk van belang is om relevante tussenliggende variabelen in de planning-prestatie relatie te identificeren. Dergelijke variabelen kunnen immers verklaren op welke wijze business planning de prestaties van een onderneming beïnvloedt. Zelfs indien de resultaten van de meervoudige regressie bevestigd zouden worden mag hieruit niet geconcludeerd worden dat het opstellen van een business plan geen waardevolle activiteit is voor een onderneming. De literatuur verbindt immers heel wat voordelen aan het uitvoeren van een planning. Om deze voordelen te bekomen, moeten er echter voldoende middelen en tijd geïnvesteerd worden in het planningsproces. Elke ondernemer zal dus de voor- en nadelen voor de onderneming moeten afwegen.

# Inhoudsopgave

## Woord vooraf

## Samenvatting

## Inhoudsopgave

<b>1 INLEIDING .....</b>	<b>- 1 -</b>
1.1 ONDERNEMERSCHAP IN DE MAATSCHAPPIJ .....	- 1 -
1.2 STARTERS IN BELGIË .....	- 3 -
1.3 PLANNING .....	- 6 -
1.4 BUSINESS PLAN / BUSINESS PLANNING.....	- 8 -
<b>2. PROBLEEMSTELLING.....</b>	<b>- 11 -</b>
2.1 PROBLEEM SITUERING .....	- 11 -
2.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG.....	- 11 -
2.3 DEELVRAGEN.....	- 12 -
<b>3. VERKENNEND LITERATUUR ONDERZOEK .....</b>	<b>- 15 -</b>
3.1 NADELEN VAN PLANNING .....	- 15 -
3.2 INTUÏTIEF BESLISSINGSPROCES .....	- 18 -
3.3 VOORDELEN PLANNING .....	- 20 -
3.4 UPDATES VAN HET BUSINESS PLAN.....	- 27 -
<b>4. KWALITATIEVE BUSINESS PLANNEN .....</b>	<b>- 29 -</b>
4.1 MANagementsamenvatting.....	- 32 -
4.2 Omschrijving van de onderneming.....	- 33 -
4.3 Omgevingsplan .....	- 34 -
4.4 Marketingplan .....	- 37 -
4.4.1 Product .....	- 38 -
4.4.2 Prijs .....	- 38 -
4.4.3 Promotie .....	- 39 -
4.4.4 Plaats en distributie .....	- 39 -
4.5 Productieplan .....	- 41 -
4.6 Managementplan .....	- 43 -
4.7 Financieel plan.....	- 45 -
4.8 Business plan in de praktijk.....	- 48 -
<b>5 CONCEPTUEEL MODEL.....</b>	<b>- 50 -</b>
5.1 Omschrijving onderzoekseenheden .....	- 50 -
5.2 Omschrijving van de variabelen.....	- 50 -
5.2.1 Marketing planning .....	- 50 -
5.2.2 Financiële planning .....	- 50 -
5.2.3 Productieplanning.....	- 50 -
5.2.4 Human capital planning.....	- 51 -
5.2.5 Omgevingsplanning .....	- 51 -
5.2.6 Actualisatie van het business plan .....	- 51 -

5.2.7 Prestaties .....	- 52 -
5.3 VERWACHTE RELATIES .....	- 53 -
5.4 RELATIESCHEMA .....	- 55 -
5.5 OMSCHRIJVING VAN DE RELATIES EN HYPOTHESEN .....	- 56 -
5.6 VRAGENLIJST .....	- 58 -
5.6.1 Operationaliseringstabel .....	- 58 -
5.6.2 Respondenten .....	- 58 -
<b>6 RESULTATEN.....</b>	<b>- 60 -</b>
6.1 RELIABILITY .....	- 60 -
6.2 COMMON METHOD VARIANCE .....	- 61 -
6.3 ALGEMENE BEVINDINGEN.....	- 62 -
6.4 MEERVOUDIGE REGRESSIEANALYSE .....	- 64 -
6.5 MARGINALE EFFECTEN .....	- 69 -
6.6 ENKELVOUDIGE REGRESSIES.....	- 73 -
<b>7 CONCLUSIE.....</b>	<b>- 74 -</b>
7.1 RICHTLIJNEN VOOR VERDER ONDERZOEK.....	- 76 -
7.2 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK .....	- 76 -

## **Lijst van geraadpleegde werken**

### **Lijst van figuren**

### **Lijst van tabellen**

### **Bijlagen**

Bijlage 1: Mogelijke structuur van een business plan (Sleuwaegen, 1997)

Bijlage 2 :Vragenlijst

Bijlage 3: Operationaliseringstabel

Bijlage 4: Reliability analyses (Cronbach's alpha)

Bijlage 5: betrouwbaarheidsintervallen



## **1 Inleiding**

In deze inleidende paragraaf wordt eerst de rol van ondernemerschap binnen de maatschappij weergegeven. Vervolgens wordt de situatie van de starters in België bekeken en afsluitend worden de begrippen "planning" en "business planning" verduidelijkt.

### **1.1 Ondernemerschap in de maatschappij**

Volgens Sleuwaegen (1997) groeit het besef dat ondernemerschap de stuwende kracht is achter onze economie en welvaart. Zo zorgen startende bedrijven niet enkel voor werkgelegenheid, maar zijn ze ook een belangrijke bron voor vernieuwing. Bovendien stelt de auteur dat startende ondernemingen door hun flexibiliteit gewapend zijn tegen de toenemende concurrentie met het buitenland. Aangezien grotere bedrijven zich meer en meer toeleggen op hun kernactiviteiten schept dit bovendien kansen voor de kleinere flexibele bedrijven die als toeleverancier kunnen optreden. De auteur wijst er ook op dat niet enkel de maatschappij en de economie baat hebben bij meer ondernemerschap. Zo blijkt dat ondernemers zeer tevreden zijn over hun baan en hun loon.

Houben (2000) stelt dat de overheid tot het besef is gekomen dat starters een essentieel onderdeel uitmaken van het economische bestel. Daarom probeert zij het aantal starters te beïnvloeden en te sturen in de beginfase door het geven van stimuli.

Declercq en De Sutter (2002) kwamen na onderzoek van de bestaande literatuur tot de conclusie dat de graad van ondernemerschap een belangrijke invloed heeft op de economische welvaart. Kleine en nieuwe bedrijven zorgen voor: een verhoging van de innovatie van een economie, een meer flexibel inspelen op de marktvrage, het aansporen van bestaande bedrijven om efficiënter te werken en natuurlijk het creëren van nieuwe business-activiteiten en dus ook nieuwe jobs. Het feit dat sommige studies geen verband vinden tussen ondernemerschap en economische groei is volgens Declercq en De Sutter (2002) vooral te wijten aan methodologische aspecten. Zo wordt het begrip "ondernemerschap" soms te eng gedefinieerd. Ondanks de belangrijke rol die weggelegd is voor nieuwe, kleine en snelgroeiende bedrijven voor de creatie van economische welvaart, mag het belang van bestaande ondernemingen niet onderschat worden. Een belangrijke conclusie is dat kleine en grote ondernemingen een complementaire rol vervullen in de economie.

Er wordt een stijgende onderzoeksinteresse vastgesteld voor het onderwerp ondernemerschap, bovendien is er de afgelopen jaren een stijging op te merken in het aantal cursussen ondernemerschap (Houben, 2000). Zo ontdekte ook Honig (2004) dat 74 van de top 100 honderd universiteiten in de Verenigde Staten cursussen aanbieden in verband met business planning. Van de top twaalf organiseren tien universiteiten zelfs business plan competities: dit gebeurt onder meer bij Harvard, Stanford, Wharton en MIT. Ook in België wordt er een dergelijke competitie georganiseerd door Bizidee.

We kunnen ook vaststellen dat startende ondernemers in België veel mogelijkheden hebben om zich te laten begeleiden bij de oprichting van hun eigen zaak. Zo is er het Vlaams Agentschap Ondernemen (Vlao), het aanspreekpunt van de Vlaamse overheid voor ondernemers. De Unie van Zelfstandige Ondernemers (Unizo) biedt een startersservice aan om ondernemers op weg te helpen. Ook bij instanties als het Vlaams netwerk van Ondernemingen (Voka) en het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) kan je als starter terecht met al je vragen.

## 1.2 Starters in België

Uit de voorgaande paragraaf valt af te leiden dat er in België een groeiende interesse aanwezig is op het gebied van ondernemerschap. Uit de volgende statistieken kunnen we ook afleiden dat het aantal starters de laatste jaren gestegen is.

Tabel 1 : Starters in België: evolutie op 10 jaar (1998-2007)

Aanvangsjaar	Totaal	Procentuele verandering t.o.v. voorgaande jaar
1998	57.726	
1999	47.934	-16,96%
2000	49.310	2,87%
2001	48.428	-1,79%
2002	47.441	-2,04%
2003	48.039	1,26%
2004	53.727	11,84%
2005	57.489	7,00%
2006	63.446	10,36%
2007	69.854	10,10%

*Bron: Coface Services Belgium NV – UNIZO*

Hieruit kunnen we afleiden dat het aantal starters eind jaren negentig sterk afnam, in de jaren 2000-2002 waren er slechts kleine schommelingen merkbaar. Vanaf 2003 nam het aantal starters echter continu toe. In het eerste kwartaal van 2008 zien we echter een daling van 4.02% ten opzichte van dezelfde periode in 2007.

Ter informatie geven we ook de verdeling van het aantal starters per gewest en per provincie weer. Uit onderstaande tabel kunnen we afleiden dat het grootse aandeel starters zich in Vlaanderen bevindt. In 2007 bevond 57.96% van alle gestarte ondernemingen zich in Vlaanderen, ten opzichte van 14.08% in Brussel en 27.83% in Wallonië.

Tabel 2 : Aandeel gewesten in totaal aantal startende ondernemingen (1998-2007)

<b>Aanvangsjaar</b>	<b>Vlaanderen</b>	<b>Brussel</b>	<b>Wallonië</b>	<b>Onbekend</b>	<b>België</b>
1998	58,29%	12,95%	28,72%	0,04%	100%
1999	58,73%	13,25%	27,98%	0,04%	100%
2000	58,48%	13,98%	27,50%	0,04%	100%
2001	58,53%	13,37%	28,06%	0,03%	100%
2002	59,12%	13,09%	27,73%	0,05%	100%
2003	59,02%	12,77%	28,11%	0,09%	100%
2004	58,68%	12,92%	28,27%	0,13%	100%
2005	58,68%	13,24%	27,99%	0,10%	100%
2006	58,55%	13,38%	27,91%	0,15%	100%
2007	57,96%	14,08%	27,83%	0,14%	100%

*Bron: Coface Services Belgium NV – UNIZO*

Wanneer we een opdeling maken op basis van de provincies zien we dat Antwerpen het grootst aantal starters kent, 16.66% van alle starters in 2007 bevond zich in Antwerpen. Limburg komt slechts op de achtste plaats met 8.30% van het totaal aantal starters. Limburg kende echter wel de sterkste stijging in het aantal starters in vergelijking met het jaar 2006.

Tabel 3 : Verdeling startende ondernemingen over de Belgische provincies en Brussel (1998-2007)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Antwerpen	9.799	8.173	8.344	8.230	8.128	8.140	9.087	9.571	10.983	11.639
	16,98%	17,05%	16,92%	16,99%	17,13%	16,94%	16,91%	16,65%	17,31%	16,66%
Brussel	7.474	6.353	6.895	6.475	6.212	6.135	6.940	7.611	8.491	9.833
	12,95%	13,25%	13,98%	13,37%	13,09%	12,77%	12,92%	13,24%	13,38%	14,08%
Henegouwen	5.567	4.397	4.413	4.552	4.351	4.431	5.083	5.470	6.026	6.701
	9,64%	9,17%	8,95%	9,40%	9,17%	9,22%	9,46%	9,51%	9,50%	9,59%
Limburg	4.292	3.575	3.788	3.907	3.917	3.754	4.315	4.651	4.897	5.798
	7,44%	7,46%	7,68%	8,07%	8,26%	7,81%	8,03%	8,09%	7,72%	8,30%
Luik	4.954	3.964	3.981	3.936	3.835	3.971	4.408	4.824	5.298	5.871
	8,58%	8,27%	8,07%	8,13%	8,08%	8,27%	8,20%	8,39%	8,35%	8,40%
Luxemburg	1.348	1.060	1.087	1.068	1.063	1.083	1.134	1.205	1.277	1.450
	2,34%	2,21%	2,20%	2,21%	2,24%	2,25%	2,11%	2,10%	2,01%	2,08%
Namen	2.300	1.919	1.953	1.945	1.865	1.970	2.145	2.195	2.500	2.645
	3,98%	4,00%	3,96%	4,02%	3,93%	4,10%	3,99%	3,82%	3,94%	3,79%
Oost-Vlaanderen	7.745	6.468	6.608	6.301	6.329	6.417	6.963	7.557	8.468	9.061
	13,42%	13,49%	13,40%	13,01%	13,34%	13,36%	12,96%	13,15%	13,35%	12,97%
Vlaams-Brabant	5.392	4.558	4.715	4.520	4.472	4.630	5.226	5.329	5.899	6.386
	9,34%	9,51%	9,56%	9,33%	9,43%	9,64%	9,73%	9,27%	9,30%	9,14%
Waals-Brabant	2.411	2.070	2.125	2.090	2.043	2.049	2.420	2.397	2.608	2.770
	4,18%	4,32%	4,31%	4,32%	4,31%	4,27%	4,50%	4,17%	4,11%	3,97%
West-Vlaanderen	6.420	5.378	5.382	5.389	5.203	5.414	5.934	6.624	6.902	7.602
	11,12%	11,22%	10,91%	11,13%	10,97%	11,27%	11,04%	11,52%	10,88%	10,88%
Onbekend	24	19	19	15	23	45	72	55	97	98
	0,04%	0,04%	0,04%	0,03%	0,05%	0,09%	0,13%	0,10%	0,15%	0,14%
Totaal	57.726	47.934	49.310	48.428	47.441	48.039	53.727	57.489	63.446	69.854

Bron: Coface Services Belgium NV – UNIZO

Gezien de positieve effecten van ondernemerschap op de maatschappij (economie) kunnen we deze stijging in het aantal starters dus enkel maar toejuichen. Toch zegt het aantal starters niet alles, het is belangrijk om na te gaan hoeveel van deze starters ook werkelijk overleven.

Vijf jaar na de oprichting blijkt nog 76.35% van de ondernemingen actief te zijn. Dit betekent dat van de 48.039 ondernemingen die in 2003 opgestart werden, er nog 36.678 actief zijn in 2008. Met andere woorden 11.361 ondernemingen zijn tussentijds stopgezet.

Tabel 4 : overlevingsgraad startende bedrijven in België (1998-2007)

Oprichtingsdatum	Actief	Overlevingsgraad	Stopzetting	Eindtotaal
1998	32.288	55,93%	25.438	57.726
1999	30.379	63,38%	17.555	47.934
2000	32.901	66,72%	16.409	49.310
2001	33.934	70,07%	14.494	48.428
2002	35.109	74,01%	12.332	47.441
2003	36.678	76,35%	11.361	48.039
2004	42.905	79,86%	10.822	53.727
2005	47.576	82,76%	9.913	57.489
2006	56.382	88,87%	7.064	63.446
2007	66.969	95,87%	2.885	69.854

*Bron: Coface Services Belgium NV – UNIZO*

Hieruit blijkt dat één op de vier starters stopt na vijf jaar, deze cijfers zijn nog enigszins gunstig indien je vergelijkt met deze van Voka. Deze laatste stellen immers dat één op de drie starters stopt na vijf jaar. Voka is van mening dat deze cijfers te hoog liggen en stelt dat een goed doordacht business plan de kans op succes bepaalt. Men voegt er nog aan toe dat een goede begeleiding gedurende de eerste levensjaren van cruciaal belang is. Unizo en Voka zitten wel op dezelfde lijn wanneer zij zeggen dat het aantal starters de laatste jaren een stijgende lijn kent.

Aangezien in dit werk getracht wordt het effect van business planning op de onderneming na te gaan, wordt deze inleiding afgesloten door een meer concrete invulling te geven aan de begrippen "planning" en "business planning".

### **1.3 Planning**

Planning kan omschreven worden als een proces waarin de bedrijfsdoelen worden geformuleerd, een algemene strategie voor het bereiken van die doelen wordt opgezet en er dient een omvattende verzameling plannen te worden opgesteld om het werk in de organisatie te integreren en te coördineren (Robbins & Coulter, 2003). Bennet (1996) definieert planning als: "het systematisch bepalen van de toekomstige acties die nodig

zijn om de missie en de doelen van de onderneming te realiseren, gegeven een aantal voorspelde of verwachte condities.”

Robbins en Coulter (2003) geven een indeling van de mogelijke bedrijfsplannen op basis van reikwijdte, tijdsbestek, mate van specificiteit en frequentie van gebruik.

Tabel 5 : Indeling mogelijke bedrijfsplannen

Reikwijdte	tijdsbestek	Mate van specificiteit	Frequentie van gebruik
Strategisch	Lange termijn	Richtinggevend	Eenmalig
Operationeel	Korte termijn	Specifiek	Permanent

Strategische plannen zijn van toepassing op het hele bedrijf, formuleren doelen van het bedrijf en trachten het bedrijf te positioneren in de omgeving. Operationele plannen specificeren hoe de algemene doelstellingen bereikt moeten worden.

De scheiding tussen korte en lange termijn is niet eenduidig te bepalen. Naarmate de onzekerheid in de omgeving toeneemt, verandert ook de betekenis van "lange termijn". De auteurs beschrijven langetermijnplannen als plannen voor een tijdsperiode van drie jaar of langer.

Specifieke plannen zijn zeer concreet ingevuld en laten weinig ruimte voor interpretatie. Richtinggevende plannen daarentegen bevatten eerder algemene richtlijnen en zijn dus meer flexibel.

Eenmalige plannen bevatten richtlijnen voor een eenmalige of unieke gebeurtenis. Permanente plannen behandelen de regelmatige of voortdurende activiteiten.

Tenslotte kan er ook nog onderscheid gemaakt worden tussen formele en informele plannen.

#### **1.4 Business plan / business planning**

Castrogiovanni (1996) omschrijft business planning als zijnde een proces waarbij de oprichters informatie verzamelen en analyseren alvorens een bedrijf op te starten om also een business plan op te stellen. Volgens Sleuwaegen (1997) geeft een goed business plan een volledige beschrijving van de onderneming en van de manier waarop de onderneming omgaat (en in de toekomst denkt om te gaan) met de eisen en de voorwaarden van de omgeving. Dollinger (2003) omschrijft een business plan als de formele geschreven uitdrukking van de visie van de ondernemer, waarin de strategie en operaties van de voorgestelde onderneming opgenomen worden. Houben (2000) stelt dat het business plan zijn oorsprong vindt in de financiële wereld als communicatiemiddel met de startende ondernemer. Toch heeft de starter ondervonden dat het plan meer kan zijn dan een communicatiemiddel. Het business plan wordt meer en meer gepromoot als planningsinstrument ter voorbereiding en opvolging van de bedrijfsstart. Hierdoor krijgt het business plan bij de startende ondernemer een eerder strategisch karakter.

Deloitte (2003) stelt dat er geen "one size fits all" business plan bestaat. Men bedoelt hiermee dat een dergelijk plan verschillende vormen kan aannemen, alhoewel men er vanuit gaat dat alle plannen wel een aantal zaken gemeenschappelijk hebben. Ook Fairchild (2008) stelt dat zeker niet alle business plannen hetzelfde zijn, maar dat de informatie die erin vervat zit wel moet voldoen aan de noden van de gebruikers van het plan en de eigenaars van de onderneming. Deloitte (2003) zegt dat het plan zeker het product of de aangeboden dienst moet beschrijven, alsook de markt en de manier waarop het product gemaakt of de dienst uitgevoerd wordt. Wanneer het plan bedoeld is voor extern gebruik, zal het ondermeer ook de betrokken mensen en de financiering van de onderneming moeten beschrijven.

Deloitte (2003) wijst ook op het belang van een goede voorbereiding alvorens het plan uit te schrijven. Er worden vier stappen vooropgesteld :

- juiste data verzamelen
- structureren van het plan
- het type plan bepalen
- verantwoordelijkheden toewijzen



Een plan is maar zo effectief als de data waarop het gebaseerd is, daarom wijst men op het belang van de juiste data. Bovendien zal het schrijfproces vlotter verlopen wanneer bepaalde data reeds beschikbaar is, het schrijven zal dan immers niet steeds onderbroken worden om telkens weer de nodige informatie op te zoeken.

Verder zou het plan ingedeeld moeten worden in duidelijk afgebakende secties, die de verschillende aspecten van de onderneming beschrijven. In plannen waar men slechts geringe aandacht besteedt aan de structuur zie je bijvoorbeeld vaak dat de markt van het product beschreven wordt in de sectie product. Ofwel beschrijft men het product in de sectie markt.

Afhankelijk van het doel van het plan definieert Deloitte (2003) drie types van plannen. Een eerste type is het "summary plan". Dit is een eerder beknopt plan dat goed werkt voor bedrijven zonder lange voorgeschiedenis (bedrijven in de eerste fasen van ontwikkeling). Het tweede type is het "full business plan", oftewel het traditionele plan. De operaties en verwachtingen van de onderneming worden hier in detail besproken, meestal uit financieringsoverwegingen. Tenslotte spreekt men over het "operational business plan". Dit plan dient als leidraad voor de topmanagers, zodat alle managers de bedrijfsdoelstellingen begrijpen en weten welke rol zij spelen in het behalen van die doelen.

Tenslotte moet er duidelijkheid bestaan over wie verantwoordelijk is voor het schrijven van de diverse onderdelen van het plan en moeten er deadlines afgesproken worden.

Wanneer men beslist om een business plan te schrijven moet men beslissen welke informatie men zal opnemen in het plan en welke niet. Zoals blijkt uit het voorgaande bestaat er niet zoiets als een "standaard plan". Wel is er eensgezindheid over de inhoud die in het plan vervat zou moeten zitten. In bijlage is een mogelijke structuur voor een business plan opgenomen, zoals voorgesteld door Sleuwaegen (1997). Merk op dat dit slechts één mogelijke structuur is, bij Butler (2001); Dollinger (2003); Fairchild (2008); Houben (2000) en Smith & Smith (2004) vinden we gelijkaardige indelingen terug. De structuur die de verschillende auteurs voorstellen kan kleine verschillen vertonen, maar belangrijker is het feit dat men het grotendeels eens is over de inhoud van het business plan. In het algemeen kunnen er in een business plan vijf grote blokken onderscheiden worden: markt, financiën, productie, mensen en omgeving.

Voorlopig gaan we echter niet verder in op de inhoud van het business plan, dit komt in een volgende paragraaf immers uitgebreid aan bod. Naast de inhoud van het plan kan ook de reden voor het opstellen van een business plan in vraag gesteld worden. Volgens Mason en Stark (2004) kan een business plan veel doeleinden hebben, maar de meeste plannen worden opgesteld om kapitaal aan te trekken. Ook bij Deloitte (2003) worden een aantal interne en externe motieven weergegeven, het bekomen van de nodige financiële middelen is hier één van. Potentiële investeerders zijn tegenwoordig niet bereid te investeren tenzij de onderneming een geschreven business plan kan voorleggen.

Er werd reeds gezegd dat zowel overheden als universiteiten het belang van ondernemerschap binnen de maatschappij erkennen. Karlsson en Honig (2009) zeggen dat dit ook geldt voor het schrijven van een business plan. Overheden promoten een business plan meestal als een educatieve tool ter ondersteuning van nieuwe bedrijven. Volgens de auteurs geven ook universiteiten steeds meer cursussen omtrent de opstelling van een business plan en eisen externe kapitaalverschaffers zoals venture capitalists en business angels een business plan alvorens te investeren. Karlsson en Honig (2009) gebruiken deze argumentatie om aan te tonen dat de opstelling van een business plan een wijdverspreide rationele activiteit is. In de geïndustrialiseerde wereld ervaren nieuwe bedrijven aldus een institutionele druk om een business plan op te stellen. Aangezien nieuwe bedrijven aan deze standaard willen voldoen, bestaat het gevaar dat het schrijven van een business plan een louter symbolische activiteit wordt om de diverse stakeholders tevreden te houden.

## **2. Probleemstelling**

### **2.1 Probleem situering**

Gruber (2007) is zich bewust van de hoge falingskansen van startende ondernemingen en stelt daarom dat het zeer belangrijk is om te ontdekken welke aanpak kan bijdragen aan het succes van nieuwe ondernemingen. Volgens Houben (2000) vormen startende ondernemers inderdaad een kwetsbare groep aangezien men een hoge mortaliteitsratio vaststelt gedurende de eerste jaren. Een grondige voorbereiding en planning van de opstartfase kan volgens de auteur hieraan tegemoetkomen.

Verder kunnen we uit het onderzoek van Houben (2000) afleiden dat 43% van de startende ondernemers over geen enkele vorm van een plan beschikt bij de opstart van zijn zaak. Uit het voorgaande zou men kunnen afleiden dat de hoge falingspercentages een gevolg kunnen zijn van het gebrek aan een grondige planning bij de opstart. Over het effect van planning op de prestaties van ondernemingen bestaat er echter grote onenigheid in de bestaande literatuur. Deze tegenstellingen zullen verder uitgewerkt worden in de paragraaf "verkennend literatuuronderzoek".

### **2.2 Centrale onderzoeksvraag**

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Welke elementen uit het business plan dragen bij aan de prestaties van een onderneming?

Aangezien er geen eensgezindheid bestaat over de invloed van planning op de prestaties van ondernemingen, leek het interessant om dit verder te onderzoeken. Verder is deze onderzoeksvraag ook geïnspireerd op de aanbevelingen van Delmar & Shane (2003). Deze auteurs stelden vast dat planning een waardevolle activiteit kan zijn voor ondernemingen. Zij voegen er echter aan toe dat er in hun onderzoek geen rekening werd gehouden met de inhoud en de kwaliteit van de opgestelde plannen en stellen daarom dat dit een waardevol uitgangspunt kan zijn voor verder onderzoek. Door de heterogeniteit van het business planning proces richtte Gruber (2007) zijn onderzoek op

een specifiek deel van de planning, namelijk de marketing planning. Hij geeft mee dat verder onderzoek naar de andere functionele gebieden van het planningsproces nodig zijn om een gedetailleerd beeld te krijgen over de invloed van business planning.

Het opstellen van een plan kost nu eenmaal tijd en geld. Uit onderzoek van Houben (2000) blijkt dat ondernemers steeds vaker geen business plan opstellen, omdat dit hun teveel tijd kost. Indien we erin slagen om de meest relevante aspecten uit het plan te ontdekken, kan de tijd nodig om een plan op te stellen gereduceerd worden door zich vooral te richten op de belangrijkste aspecten. In de inleiding kwam reeds aan bod dat ook Deloitte (2003) voorstelt om een soort "summary plan" te gebruiken voor ondernemingen in de eerste fasen van ontwikkeling. Gruber (2007) komt tot de conclusie dat ondernemers efficiënte planners moeten zijn en exact moeten weten wat te plannen bij de opstart van een nieuwe onderneming. Trade-off beslissingen in het planningsproces blijken dus van groot belang te zijn. Vooral in dynamische omgevingen blijkt het belangrijk te zijn om aandacht te besteden aan de planningsactiviteiten met een hoge toegevoegde waarde. In minder dynamische omgevingen kan er meer tijd besteed worden aan de planning.

Bovendien stelden Chrisman, McMullan en Hall (2005) een interessante relatie vast tussen de tijd besteed aan planning en de prestaties. De auteurs vonden namelijk dat er afnemende marginale opbrengsten aanwezig zijn in de planning-prestatie relatie. Zo zelfs dat teveel voorbereiding negatieve prestatie-effecten met zich meebracht.

### **2.3 Deelvragen**

Er is reeds gesteld dat business planning een heterogene taak is. Om deze heterogeniteit te reduceren splitsen we de centrale onderzoeksvraag op in de volgende deelvragen:

Draagt marketing planning bij aan de resultaten van een onderneming?

Draagt financiële planning bij aan de resultaten van een onderneming?

Draagt productie planning bij aan de resultaten van een onderneming?

Draagt de planning van human capital bij aan de resultaten van een onderneming?

Draagt omgevingsplanning bij aan de resultaten van een onderneming?

Diverse auteurs wijzen op het belang van strategische marketing planning. Zo definieerde Gruber (2007) marketing planning als een kernactiviteit binnen de gehele

planning. Ook Kotler (2006) ziet een speciale rol weggelegd voor marketing planning. Alhoewel volgens de auteur elke functionele afdeling ( marketing, financiën, productie...) een belangrijke rol speelt in het strategisch planningsproces, geeft hij enkele argumenten om de essentiële rol van marketing planning aan te duiden. Ten eerste levert marketing de bedrijfsfilosofie: het bevredigen van belangrijke klantengroepen. Ten tweede spoort zij belangrijke marktkansen op en evalueert in hoeverre het bedrijf deze kan benutten. Ten slotte zet marketing de strategieën uit waarmee men de doelstellingen van de bedrijfseenheden denkt te kunnen halen.

Volgens Deloitte (2003) is het opnemen van de financiële planning essentieel voor je business plan. De financiële voorspellingen laten je immers toe tekortkomingen of opportuniteiten sneller te identificeren. Kuehl en Lambing (1990) gaan ervan uit dat de meeste ondernemers niet voldoende kapitaal hebben om hun eigen zaak te financieren, nochtans blijkt het aantrekken van extern kapitaal een van de grootste uitdagingen voor nieuwe ondernemers. Bij Deloitte (2003) wordt vermeld dat een business plan het instrument is om extern kapitaal aan te trekken. Investeringsfondsen en de meeste banken eisen een business plan alvorens zelfs te overwegen om met geld over de brug te komen. Zo kijken ze naar de kwaliteit van het managementteam, de mate van innovatie die in het product vervat zit en hoe het bedrijf eventuele tegenslagen kan overleven. Logischer wijs zullen ook de gegevens uit het financieel plan een invloed hebben op hun beslissing. Ook Vanhoutte en Sels (2005) vonden een positieve relatie tussen business planning en de toegang tot bankfinanciering. Timmons (1999) gaat ervan uit dat het financieel plan de basis vormt voor de evaluatie van de investeringsopportunity. Het doel van dit plan is het potentieel van de onderneming aan te tonen en tijdschema te geven voor de financiële leefbaarheid van de onderneming. Mason en Stark (2004) ontdekten dat niet alle aspecten van het business plan even belangrijk zijn voor bankiers bij de beoordeling van de investeringsopportunity. De drie belangrijkste elementen gerangschikt volgens afnemende mate van belangrijkheid zijn: financiering, markt en strategie. Kuehl en Lambing (1990) voegen er nog aan toe dat de financiële voorspellingen zeker één van de meest cruciale onderdelen zijn van het plan. Een te optimistische verkoop of nettowinst voorspelling kan de ondernemer immers al snel tot de verkeerde conclusie leiden.

Aangezien in dit werk getracht wordt de invloed van business planning na te gaan op de prestaties van een onderneming, wordt ook de bijdrage van de andere delen uit het

business plan geëvalueerd. Zo zal de invloed van de productieplanning, de planning van het human capital en de invloed van omgevingsplanning op de prestaties van een onderneming nagegaan worden.

### **3. Verkennend literatuur onderzoek**

Tot op heden blijkt er in de bestaande literatuur geen eensgezindheid te bestaan over de waarde van business planning (Gruber, 2007). Andersen (2000) komt tot dezelfde conclusie wanneer hij zegt dat er tot nu toe geen ondubbelzinnig bewijs geleverd is dat de prestatie-effecten van strategische planning aantoont. Volgens Gruber (2007) bestaat er een groep die planning beschouwt als zijnde een noodzakelijke activiteit om een succesvolle onderneming uit te bouwen, terwijl een andere groep van onderzoekers deze veronderstelling verwerpen. Karlsson en Honig (2009) zeggen dat onderzoek naar de relatie tussen planning en prestaties tot nog toe besluiteloos was, alhoewel er al verscheidene studies plaatsvonden. In deze studies werden zowel positieve, negatieve als geen relaties gevonden. Alhoewel volgens Castrogiovanni (1996) het gezond verstand vertelt dat de start van nieuwe ondernemingen gepland dient te worden, stelt ook hij dat onderzoeken over de waarde van planning tot nog toe geen gelijkaardige resultaten hebben opgeleverd.

#### **3.1 Nadelen van planning**

Volgens Bhidé (2000) zijn er een aantal factoren die ondernemers kunnen ontmoedigen om veel tijd en moeite te steken in het planningsproces. Eerst en vooral heeft hij het over de kapitaalbeperking waarmee de doorsnee ondernemer geconfronteerd wordt. Mede doordat ondernemers moeilijk extern kapitaal kunnen aantrekken, kunnen ze het zich niet veroorloven grote bedragen aan planning en onderzoek te besteden. Bhidé is van mening dat de beperkte fondsen beter gebruikt kunnen worden in meer directe activiteiten zoals de productie of verkoop. Merk op dat deze beperking natuurlijk niet geldig is voor grote bestaande ondernemingen. Ook Karlsson en Honig (2009) zeggen dat het schrijven van een business plan veel kostbare tijd vergt en bovendien vaak dure consultancy vergoedingen met zich mee brengt. Tijd en geld dat de ondernemer had kunnen investeren in andere nuttige bezigheden zoals het werven van klanten of het verbeteren van de leveranciersrelaties. Verder gaat Bhidé (2000) uit van de beperkte opportuniteitskosten van de ondernemer. Omdat de gemiddelde ondernemer slechts een geringe hoeveelheid kapitaal investeert, zullen mogelijke verliezen door foute voorspellingen of beslissingen beperkt blijven. Vaak hebben beginnende ondernemers

ook enige ervaring in de sector waarin ze willen starten. Hierdoor hebben ze zicht op de leefbaarheid van hun project en kennis van een aantal kritieke marktfactoren.

Ook Keuhl en Lambing (1990) geven een aantal mogelijke oorzaken waarom ondernemers of managers het nalaten om een planning uit te voeren. Een eerste mogelijke oorzaak is de tijdsdruk waarmee deze mensen geconfronteerd worden. Verder is het ook mogelijk dat ze gewoon niet vertrouwd zijn met het planningsproces en bijgevolg niet weten hoe eraan te beginnen. Gebrek aan openheid en vertrouwen wordt als derde factor aangehaald. Mensen houden de informatie liever voor henzelf waardoor eventuele waardevolle informatie van derden verloren gaat. Ten slotte zijn sommige sceptisch ten opzichte van planning. Men is van mening dat de toekomst niet voorspeld kan worden en men kan zich dus beter concentreren op de huidige activiteiten.

Bij Houben (2000) vinden we ook een aantal mogelijke redenen waarom startende ondernemers het nalaten om een business plan op te stellen. De belangrijkste zijn:

- geen kennis van het ondernemingsplan
- bijkomende kosten
- jeugdig enthousiasme
- onvoldoende informatie
- de starter ziet het nut niet in

Men vermeld hier nog bij dat het opstellen van een ondernemingsplan niet enkel een investering in financiële middelen betekent, maar ook een investering in tijd. Deze laatste komt steeds vaker voor als reden voor het niet opstellen van een plan.

Bennett (1996) geeft gelijkaardige redenen waarom managers het opstellen van een planning trachten te vermijden. Het gemis van kennis en training in planning methodes en het gebrek aan adequate informatie worden ook hier genoemd. Verder leeft er ook de angst dat de plannen zullen leiden tot een minder flexibele omgeving waarin ze gebonden zijn aan strikte plannen. Bovendien vrezen ze voor hun reputatie wanneer blijkt dat de vooropgestelde plannen niet gerealiseerd werden. Volgens Dollinger (2003) ligt de aard van de ondernemers aan de basis voor het niet opstellen van een plan. Ondernemers zijn vaak "doeners" die actie verkiezen boven planning. Het maken van een plan kost



natuurlijk tijd en geld en dit verhindert hun om werkelijk in de onderneming mee te werken.

Bhidé (2000) geeft verder nog enkele argumenten waarom planning volgens hem slechts van geringe waarde is. Zo zal de grote onzekerheid waarmee ondernemers geconfronteerd worden de waarde van voorafgaande analyses sterk verminderen. Deze onzekerheid zal het praktisch onmogelijk maken om betrouwbare informatie over de vraag of concurrentie te bekomen. Bennet (1996) stelt dat markten zo onvoorspelbaar zijn dat planning een pure tijdsverspilling zou betekenen. Er dient ten slotte ook rekening gehouden te worden met het tijdsaspect (Bhidé, 2000). Naargelang de aard van de opportuniteit kan het van belang zijn om snel op de vastgestelde behoeften in te spelen. Een zorgvuldige en tijdrovende planning kan er zo voor zorgen dat de winstopportuniteit reeds vervlogen is alvorens de planning te hebben afgerond. Alhoewel uit bovenstaande argumentatie blijkt dat de auteur de waarde van planning sterk in vraag stelt, geeft hij toch toe dat hij niet kan bewijzen dat ondernemers die niet plannen geen hogere winst (of lager verlies) zouden boeken indien ze de beoogde opportuniteit nader onderzocht zouden hebben. Hij voegt hier wel aan toe dat er evenmin een correlatie te vinden is tussen het succes van starters en een uitgebreide planning.

Lange, Mollov, Pearlmutter, Singh en Bygrave (2007) beweren in hun studie dat ondernemingen die opgestart zijn met geschreven formele ondernemingsplannen niet beter presteren dan degene die zonder dergelijk plannen zijn opgericht. Een geschreven plan is echter wel een vereiste om externe financiering te bekomen. Daarom geeft de auteur mee dat tenzij je als ondernemer veel extern kapitaal dient aan te trekken, je geen formeel business plan dient te schrijven. Bij Houben (2000) zien we dat het bekomen van de nodige financiële middelen een van de grootste problemen vormt bij de opstart van een onderneming. Ook Vanhoutte en Sels (2005) vonden in hun studie geen relatie tussen de mate van planning en de winst.

Volgens Camillus (1975, in Gruber , 2007) tast formele planning de flexibiliteit van een onderneming aan. Zo zal het moeilijk zijn om snel te reageren op veranderingen in de omgeving omwille van het langdurig beslissingsproces. Langley (1988, in Gruber , 2007) waarschuwt voor het gevaar dat formele planning een doelloos ritueel wordt, dan wel een activiteit met een specifiek doel. Volgens Mintzberg (1994) tenslotte kan formele planning tot een vals gevoel van controle leiden en verhindert het de creativiteit binnen

een onderneming. Ook Bennet (1996) waarschuwt voor uitgebreide formele planning systemen. Deze kunnen een enorme bureaucratie ontwikkelen die de creativiteit van de firma in de weg staat. Verder waarschuwt de auteur ook voor een "halve planning". Planning is gedoemd om te mislukken tenzij er voldoende aandacht en middelen aan het proces besteed worden.

### **3.2 Intuïtief beslissingsproces**

Er zijn twee methoden om informatie te verwerken: een rationele en een intuïtieve methode. Het rationele denken wordt omschreven als objectief, sequentieel, logisch en gedetailleerd. Beslissingen genomen op basis van intuïtie worden omschreven als simultaan, gevoelsmatig en holistisch. De vraag rijst dus of managementbeslissingen het best gesteund worden door een rationele analyse of door creatieve intuïtie (Sadler-Smith, 2004). Khatri en Ng (2000) zeggen dat één van de basisassumpties van management stelt dat systematische analyses leiden tot betere keuzes dan keuzes gemaakt op basis van intuïtie. Hij voegt er echter aan toe dat deze stelling de laatste jaren in twijfel wordt getrokken. Vroeger werd de rationele methode vaak gekozen, omdat men intuïtie zag als een soort zesde zintuig of als een willekeurig gokproces. Hierdoor was men van mening dat dit geen geschikt onderwerp vormde voor wetenschappelijk onderzoek.

Tegenwoordig wordt intuïtie echter beschreven aan de hand van vier karakteristieken. Intuïtie is: een proces in het onderbewustzijn, dat gebruik maakt van holistische associaties en dat snel resulteert in emotioneel geladen beoordelingen (Dane & Pratt, 2007). Aangezien het proces zich afspeelt in het onderbewustzijn is de persoon zich er dus niet van bewust dat het proces aan de gang is. Intuïtie is een proces waarbij omgevingsstimuli gekoppeld worden aan bepaalde patronen aanwezig in het onderbewustzijn. Men linkt als het ware verschillende gegevens aan elkaar, daarom wordt intuïtie ook wel omschreven als het maken van holistische associaties. Het derde kenmerk is de snelheid van het proces, vergeleken met rationele processen verlopen intuïtieve processen veel sneller. Tenslotte komen er bij het intuïtieve proces ook emoties aan te pas. Khatri en Ng (2000) verwerpen deze laatste veronderstelling maar Dane en Pratt (2007) stellen dat rationaliteit geassocieerd is aan "het verstand", terwijl intuïtie gelinkt wordt aan "het gevoel". Zo blijkt dat positief ingestelde mensen sneller hun intuïtie zullen volgen (Dane & Pratt 2004; Dane & Pratt, 2007).

Uit een studie van Allinson, Chell en Hayes (2000) blijkt dat ondernemers vaker intuïtief informatie gaan verwerken dan wel gebruik te maken van rationele gestructureerde methodes. Deze intuïtieve manier van handelen is volgens de auteurs noodzakelijk omwille van de omgeving waarin de ondernemer zich bevindt. Deze omgeving wordt immers gekenmerkt door onvolledige informatie, tijdsdruk, dubbelzinnigheid en onzekerheid. Mintzberg (1976, in Allinson et al., 2000) argumenteert dat topmanagers vaak slechts toegang hebben tot beperkte informatie en speculatieve data, zodat ook zij beslissen op basis van hun voorgevoel. De omgeving van topmanagers en ondernemers vertoont dus gelijkaardige kenmerken. Allinson et al. (2000) stelde dan ook vast dat ondernemers en topmanagers op ongeveer dezelfde wijze informatie verwerken. Bennet (1996) zegt dat plannen uitgaan van data in plaats van markt instinct voor het nemen van belangrijke beslissingen. Dit terwijl data betrekking heeft op het verleden en instinct toekomst gericht is.

Een klassieke trade-off beslissing is deze tussen de nauwkeurigheid van de beslissing en de tijd besteed aan het nemen van die beslissing (Dane & Prat, 2007). Onderzoekers zijn echter van mening dat het gebruik van intuïtie kan bijdragen aan een sneller kwalitatief beslissingsproces. Sadler-Smith (2004) stelt dat de complexe, onvoorspelbare en onstabiele omgeving ervoor zorgt dat er alternatieven nodig zijn voor het rationeel en analytische denken. Dit stemt overeen met de mening van Allinson et al (2000). Khatri en Ng (2000) zijn van mening dat intuïtie vooral nuttig is bij het maken van strategische beslissingen. Ook zij stellen dat deze beslissingen genomen moeten worden in een omgeving zoals beschreven door Sadler-Smith (2007). Hierdoor zal het onmogelijk zijn om kwantitatieve relaties te vinden tussen variabelen of numerieke waarden toe te kennen aan parameters. De auteurs zeggen ook dat intuïtie niet mag gezien worden als zijnde het tegenovergestelde van kwantitatieve analyses en dat deze analyses nodig blijven ondanks het gebruik van intuïtie. Intuïtie is echter belangrijk omdat weinig strategische beslissingen kunnen terugvallen op volledige, accurate en tijdige informatie.

Dane en Pratt (2007) stellen dat de probleemstructuur een impact kan hebben op de effectiviteit van het intuïtief beslissingsproces. Problemen kunnen ingedeeld worden op basis van hun structuur. De minder gestructureerde problemen (bv. overnames, strategie bepaling) vragen om een intuïtieve aanpak, omdat er geen duidelijke beslissingsregels bestaan om dergelijke situaties op te lossen. Duidelijk gestructureerde problemen daarentegen kunnen gebruik maken van analytische oplossingsmethoden.

Uit het voorgaande blijkt reeds dat intuïtie kan bijdragen aan het beslissingsproces in onzekere omgevingen. In meer stabiele omgevingen zijn data vaak betrouwbaarder, beslissingen op basis van feiten kunnen dan leiden tot betere prestaties dan beslissingen die genomen zijn op basis van voorgevoel (Khatri & Ng, 2000). In onstabiele omgevingen stelt een op analyse gebaseerde beslissingsmethode drie uitdagingen : tijdsdruk om de data te verzamelen, grote hoeveelheden data die nodig zijn omwille van de onzekerheid in de omgeving en de betrouwbaarheid van deze data kan in vraag gesteld worden. De studie van Khatri en Ng (2000) ontdekten dat het gebruik van intuïtie positief gerelateerd was aan de prestaties van een onderneming in een onstabiele omgeving. In een meer stabiele omgeving verandert dit echter in een negatieve relatie. Als advies geven de auteurs dan ook mee dat men in stabiele omgevingen minder gebruik dient te maken van intuïtie of eventueel intuïtie te gebruiken in combinatie met rationele methodes. Verder menen ze ook een algemene trend van toenemende complexiteit en dynamisme vast te stellen in de meeste bedrijfsomgevingen. Daarom zal intuïtie in de toekomst een steeds belangrijkere rol gaan spelen bij het strategisch beslissingsproces. Sadler-Smith (2004) vond ook een positieve relatie tussen een intuïtieve beslissingsstijl en de financiële en niet-financiële prestaties van een onderneming. Het grote verschil met de studie van Khatri en Ng (2000) is dat bij Sadler-Smith (2004) de aard van de relatie niet afhankelijk was van de onstabiele van de omgeving. De positieve relatie werd dus zowel in onstabiele als stabiele omgevingen vastgesteld.

### **3.3 Voordelen planning**

Ondanks de negatieve houding van voorgaande auteurs ten opzichte van planning, zijn er auteurs die er een heel andere mening op na houden. Zo zien we bij Shane en Delmar (2004) dat veel van de bovenstaande argumenten, die de waarde van planning trachten te minimaliseren, indruisen tegen de "goal setting theory" zoals die beschreven wordt in het werk van Locke en Latham (1980, in Shane en Delmar, 2004). Deze theorie stelt namelijk dat planning van de menselijke activiteiten zal bijdragen aan de resultaten van deze activiteiten. Hiervan uitgaand zou het opstellen van een business plan dus moeten bijdragen aan de resultaten van de onderneming.

Bij Butler (2001) onderscheiden we drie redenen waarom het opstellen van een business plan een nuttige activiteit kan zijn. Ten eerste is het een efficiënte methode om de objectieven van de onderneming te definiëren en om na te gaan of de ondernemer over

de juiste capaciteiten beschikt om de onderneming te leiden. Bovendien kan het ook een test zijn om de leefbaarheid na te gaan alvorens substantiële investeringen te doen. Ten tweede geeft het plan maatstaven waartegen de vooruitgang en de rendabiliteit van de onderneming gemeten kan worden. Hiervoor dienen specifieke en meetbare doelstellingen opgenomen te worden in het plan. Tenslotte zullen de meeste ondernemers vroeg of laat beroep moeten doen op extern kapitaal. Voor de meeste kleine ondernemingen is de lokale bank de eerste mogelijkheid tot extern kapitaal. Tegenwoordig zullen banken echter niet bereid zijn geld te lenen, tenzij je als ondernemer een goed business plan kan voorleggen.

Bennet (1996) geeft enkele redenen die volgens hem verklaren waarom ondernemingen een planning opstellen. Planning kan helpen om een strategie te implementeren. Bovendien is het nuttig om externen ( bv. banken ) ervan te overtuigen dat de organisatie op een correcte manier bestuurd wordt. Verder zorgt een goede planning ervoor dat alle activiteiten van de onderneming gecoördineerd en gestuurd worden in de richting van de vooropgestelde doelen. Tenslotte is het een goede manier om ervoor te zorgen dat iedereen de doelen op dezelfde manier interpreteert. De auteur voegt eraan toe dat planning vooral waardevol kan zijn in situaties die grote investeringsbeslissingen vergen. In complexe omgevingen met een overvloed aan informatie zal planning bovendien bijdragen aan de effectiviteit van het beslissingsproces.

Bennet (1996) gaat ervan uit dat planning managers voorbereidt op toekomstige gebeurtenissen en helpt om de prioriteiten te bepalen. Verder geeft planning criteria om de prestaties van de onderneming te evalueren. Tenslotte geeft de auteur nog enkele specifieke voordelen van planning:

- identificatie van tekorten in de resources
- motivatie van het personeel om de plannen te realiseren
- rekening houden met de toekomst kan nieuwe opportuniteiten aan het licht brengen
- het management wordt geconfronteerd met de eigen sterktes en zwaktes
- de onderneming kijkt vooruit waardoor toekomstige bedreigingen ontdekt of vermeden kunnen worden

Het opstarten van een nieuwe onderneming kan angstige of gespannen momenten met zich mee brengen (Dollinger, 2003). Vaak staat er veel geld op het spel en slechte beslissingen kunnen gedurende een lange periode zware gevolgen hebben voor de betrokken personen. Door het schrijven van een business plan zal de ondernemer deze spanningen kunnen reduceren. Door de toekomstige risico's te projecteren krijgt de ondernemer immers zicht op de mogelijke negatieve gevolgen en op de kans tot falen. Het kennen van deze negatieve gevolgen zal de onzekerheid omtrent de toekomstige verwachtingen reduceren. De auteur vermeldt ook de mogelijke conflicten die kunnen ontstaan tussen de ondernemer en de onderneming. Zo kan de ondernemer streven naar een hoger inkomen. De groeiende onderneming kan echter extra investeringen vereisen, hetgeen in conflict is met de wens van de ondernemer om snel een hoger inkomen te genieten. Het business plan helpt de ondernemer om te gaan met deze conflicten door ze te herkennen alvorens ze grote problemen gaan vormen.

In een andere studie van Delmar en Shane (2003) argumenteren zij dat planning de oprichters in staat stelt om sneller beslissingen te nemen, dan wanneer zij dit zouden doen op basis van trial and error. Zij stellen ook dat planning nuttig kan zijn om vraag en aanbod van belangrijke resources op elkaar af te stellen en dat abstracte doelen zo op een meer efficiënte manier vertaald kunnen worden in operationele activiteiten. Volgens Castrogiovanni (1996) heeft planning ook een symbolische waarde. Planning concretiseert het nieuwe bedrijfsvoorstel en zal hierdoor ook de communicatie met externe stakeholders en mogelijke investeerders verbeteren.

Volgens Fairchild (2008) stelt een business plan de ondernemer in staat om op een objectieve en kritische manier naar al de aspecten van zijn onderneming te kijken. Het plan identificeert de sterktes en zwaktes, ontdekt kansen en geeft aan hoe je de bedrijfsdoelen het best kan bereiken. Het uiteindelijke plan vormt een werkinstrument dat de ondernemer zal helpen om op een effectieve manier succes te bereiken. Het plan is ook een communicatiemiddel dat de visie van de ondernemer duidelijk maakt aan derden.

In de studie van Armstrong (1982) wordt een vergelijking gegeven van de resultaten van vijftien studies de waarde van formele planning onderzochten. In tien van deze studies bleek planning nuttig en werden er verbeterde prestaties waargenomen. Drie studies toonden geen verschillen aan terwijl twee studies negatieve effecten van planning aantoonde. Ook bij Andersen (2000) vinden we een dergelijke vergelijking tussen

studies over de waarde van planning. Alhoewel hier slechts vier studies aangehaald worden die rechtstreeks de planning-prestatie relatie onderzochten, blijken drie studies hiervan het positieve effect van planning op de prestaties te ondersteunen. Eén studie vond echter dat er geen prestatie effect aanwezig was. Dollinger (2003) stelt dat een onderneming voordelen haalt uit het planningsproces. Ondernemingen die plannen presteren beter en hebben meer kans tot slagen dan ondernemingen die niet plannen. Hij geeft vier redenen om deze stelling te ondersteunen:

- Duidelijkheid: het business plan dient alle belangrijke aspecten van de onderneming te bevatten. Het stelt de ondernemer in staat moeilijkheden te ontdekken en strategieën te ontwikkelen om hierop te reageren.
- Communicatie: een effectief plan slaagt erin om het potentieel van de onderneming duidelijk te maken aan externen, waardoor de nodige resources makkelijker aangetrokken kunnen worden.
- Begeleiding: het business plan bevat de doelstellingen van de nieuwe onderneming. Het plan kan dus dienen als leidraad voor de te nemen beslissingen.
- Planningsproces: het schrijven van een plan vereist dat je de nodige informatie verzamelt, analyses maakt, normen opstelt, acties definieert om de doelen te bereiken... Deze acties worden verondersteld deel uit te maken van een effectieve onderneming. Op deze manier draagt het planningsproces op zich dus bij aan de verbetering van de onderneming.

Gezien de hoge falingspercentages bij nieuwe ondernemingen is het volgens Gruber (2007) van belang om te ontdekken welke strategie de overlevingskansen van nieuwe bedrijven doet toenemen. De vraag is dus nu of business planning bijdraagt aan deze overlevingskansen. Onderzoek door Sexton en Van Auken (1985, in Castrogiovanni, 1996) stelde vast dat twintig procent van de niet planners faalde binnen de drie jaar, terwijl dit percentage slechts acht procent bedroeg bij de ondernemingen die wel planningsactiviteiten uitvoerden.

Shane en Delmar (2004) onderzochten of het opstellen van een business plan de continuïteit van de onderneming ten goede komt. Ze geven vier redenen waarom het opstellen van een planning, alvorens de eigenlijke marketing- en promotieactiviteiten te starten, de kans op beëindiging verkleint. Eerst en vooral vergemakkelijkt het schrijven van een business plan de verzameling van de nodige informatie. Ten tweede zal men beter de middelen kunnen voorspellen die nodig zullen zijn voor de marketingactiviteiten. Dit doordat men de marketing informatie kan integreren met informatie over andere aspecten van de onderneming. Een geschreven plan bevat ook de concrete stappen die nodig zijn om het product op de markt te brengen. Ten slotte argumenteren zij dat een geschreven plan de communicatie over de onderneming vergemakkelijkt. De visie van de ondernemer kan via deze weg duidelijk gemaakt worden aan derden. Zo stelden de auteurs vast dat het opstellen van een business plan alvorens de eigenlijke marketing activiteiten te starten de falingskans met 41 procent vermindert. Een andere studie van Delmar en Shane (2003) komt tot gelijkaardige conclusies. Hieruit blijkt dat het opstellen van een business plan de falingskans met 60 procent doet afnemen.

Een doordacht businessplan opstellen is het middel tot succes volgens Voka (2007). Dit niet zozeer om formeel in orde te zijn, maar het kan dienen als leidraad voor de onderneming. Een business plan moet een dynamisch karakter hebben en kan je voorbereiden op onverwachte wendingen of tegenslagen. De argumentatie van Voka sluit nauw aan met deze gegeven door Dollinger (2003).

Sleuwaegen (1997) beschouwt het schrijven van een business plan als een cruciale stap bij de oprichting van een onderneming. Eerst en vooral geeft het inzicht in de haalbaarheid van het project. Het dwingt de ondernemer om niet enkel naar de in het oog springende pluspunten te kijken, maar ook rekening te houden met de negatieve aspecten. Na de start is het plan bovendien een uitstekend management instrument. Indien de werkelijke resultaten sterk afwijken van deze in het plan, dan is dit een signaal dat er ingegrepen moet worden. Een tweede argument van de auteur is dat je zonder business plan zelden de benodigde financiële middelen zal verkrijgen. Het plan zal financiers moeten overtuigen van de levensvatbaarheid van het project. Ook voor andere belanghebbende kan het plan een belangrijke rol spelen. Je plan kan ervoor zorgen dat je leverancierskrediet krijgt of kan grote afnemers overtuigen van je product. Verder blijkt business planning ook een positief effect te hebben op de organisatorische activiteiten. Deze worden gedefinieerd als de activiteiten die de fysische structuur en



organisatorische processen van de nieuwe onderneming helpen vormgeven. Delmar en Shane (2003) gaan ervan uit dat planning voordelen oplevert voor elke bedrijfsactiviteit, maar zij zijn van mening dat het extra nuttig is bij de start van een nieuwe zaak. Dit omdat de ratio assumptie ten opzichte van actuele informatie veel hoger ligt. Zo hebben starters bijvoorbeeld geen historische gegevens waarop ze kunnen terugvallen.

Rudd, Greenley, Beatson en Lings (2008) stelde in hun onderzoek de planning-prestatie relatie vast. Zij veronderstelden in hun model dat planning de flexibiliteit van de onderneming ten goede zou komen. Deze flexibiliteit zou dan leiden tot verbeterde financiële en niet-financiële prestaties. Om de validiteit van hun model kracht bij te zetten, formuleerden zij ook een ander model. Dit model draaide de relaties als het ware om en stelde dat prestaties de planning ten goede zouden komen. Men vertrok hier van de aannemelijke gedachte dat bedrijven die goed presteren de nodige middelen kunnen vrijmaken om aan planningsactiviteiten te besteden. Dit model scoorde echter slechter op de statistische testen, waardoor het oorspronkelijke model dan ook behouden werd. In dit model werd ook het effect van niet-financiële prestaties op financiële prestaties onderzocht. De verwachte positieve relatie kon echter niet vastgesteld worden.

Gruber (2007) had in zijn studie vooral aandacht voor de waarde van marketing planning. Zo stelde hij vast dat het gebruik van secundaire informatiebronnen (marktstatistieken, trends in de industrie) een significant positieve invloed had op de prestaties. Verklaring hiervoor kan zijn dat dit soort informatie een externe mening introduceert in de planning waardoor de veronderstellingen van de ondernemer op een objectieve manier geëvalueerd kunnen worden. De hypothese voor het gebruik van primaire bronnen werd verrassend niet ondersteund. Het plannen van klantrelaties en de marketing mix bleken dan weer wel bij te dragen aan de prestaties. Een andere opmerkelijke vaststelling is de negatieve invloed van de tijd die men spendeert aan marketing planning op de prestaties. Hoe langer de planning duurt, hoe minder waarschijnlijk dat de doelstellingen gehaald zullen worden. Deze relatie werd door Gruber verder onderzocht door rekening te houden met de omgeving. Wanneer deze relatie getest wordt in een dynamische omgeving blijkt de negatieve relatie versterkt te worden. In een meer stabiele omgeving verandert dit echter in een positieve relatie. In stabiele omgevingen kan dus meer tijd besteed worden aan planning dan in meer dynamische omgevingen. Bij gevolg is het van groot belang dat ondernemers weten welke

onderdelen ze best kunnen plannen en dit kan best op de meest efficiënte manier gebeuren.

Alhoewel Gruber (2007) geen ondersteuning vond voor de hypothese over afnemende meeropbrengsten van de tijd gespendeerd aan planning, zijn andere auteurs toch overtuigd over deze relatie. Chrisman, McMullan en Hall (2005) suggereren dat de prestatieverbeteringen tengevolge van planning slechts in mindere mate zullen voorkomen naarmate de tijd gespendeerd aan planning toeneemt. Op een bepaald punt zal de ondernemer immers de meeste informatie over de markt en de onderneming in zijn bezit hebben, waardoor verder onderzoek moeilijk en traag zal verlopen. Ondernemers die teveel tijd steken in de voorbereiding zullen op een bepaald moment meer informatie bezitten dan ze kunnen verwerken. Hierdoor kunnen ze besluiteloos worden en dit kan het formuleren van een duidelijke strategie in de weg staan (Porter, 1980 en Simon, 1961, in Chrisman et al., 2005). Chrisman et al., voegen hieraan toe dat ondernemers die vasthouden aan een bepaalde werkwijze selectief kunnen worden in de informatie die ze opnemen. Zo zullen ze enkel rekening gaan houden met informatie die hun werkwijze bevestigt. Een te lange voorbereidingsperiode kan dus leiden tot vaste denkpatronen, die de flexibiliteit van de ondernemer aantasten wanneer er nieuwe informatie beschikbaar wordt. De auteurs vonden een zwakke positieve relatie tussen de tijd besteed aan voorbereiding en de ondernemingsprestaties. In de studie van Chrisman et al., werd de hypothese over de afnemende marginale opbrengsten die optreden in de relatie voorbereidingstijd – prestaties bevestigd. Dit betekent dat de prestatievoordelen tengevolge van planning afnemen naarmate er al meer tijd gestoken is in de planning. Vanaf een bepaalde hoeveelheid planning kan extra planning zelfs een negatief effect vertonen op de prestaties(Chrisman et al.). Dit kan erop wijzen dat er grenzen zijn aan de tijd die men kan besteden aan planning alvorens over te gaan tot de eigenlijke start van de onderneming.

Hopkins en Hopkins (1997) gaan ervan uit dat planning slechts een positieve invloed kan hebben op de financiële resultaten wanneer managers voldoende intensief bezig zijn met het planningsproces. Zij onderzochten hiervoor de relatie tussen planningintensiteit en financiële prestaties bij banken. Planning intensiteit werd hierbij gedefinieerd als het relatieve belang dat gehecht werd aan elke onderdeel van de planning. In hun onderzoek werd een sterk positief causaal effect vastgesteld van planningsintensiteit op de prestaties in banken. Verder werd er in deze studie echter ook ontdekt dat de resultaten

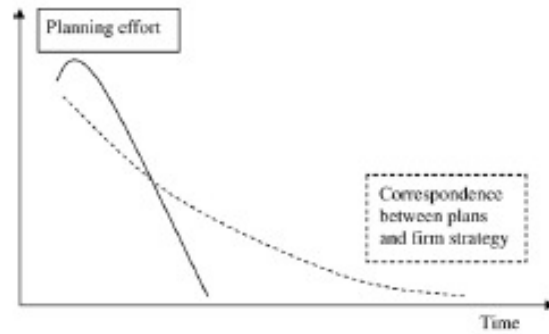
een effect hadden op de mate van planning. Gunstige resultaten zorgden ervoor dat de planningsintensiteit toenam. Merk op dat deze laatste relatie overeenkomt met de gedachten van Rudd et al. (2008), alhoewel hij dit niet verder onderzocht.

Andersen (2000) vond ook bewijs van een planning - prestatie relatie. Zijn resultaten zijn gebaseerd op een steekproef bij managers uit de voedsel en huishoudindustrie, de computerindustrie en uit de financiële wereld. Alhoewel de positieve relatie vastgesteld werd over de verschillende industrieën heen, testte hij dit ook voor elke industrietak afzonderlijk. Er werden echter geen significante verschillen gevonden tussen de verschillende sectoren, wat erop wijst dat strategische planning even belangrijk blijkt te zijn in elke industrietak. Bovendien werd de positieve planning - prestatie relatie ook vastgesteld door Baker en Leidecker (2001) in de landbouwindustrie. In de studie van Chrisman et al. (2005) werd ook rekening gehouden met het feit dat de prestaties gerelateerd kunnen zijn aan de industriële sector. Toch bleek er echter geen significant verband te bestaan tussen de sector en de gebruikte prestatie maatstaven.

### **3.4 Updates van het business plan**

Butler (2001) en Houben (2000) stellen dat het opstellen van een ondernemingsplan geen éénmalige activiteit mag zijn. Indien het regelmatig wordt aangepast kan het een nuttig werk- of planningsinstrument zijn voor de onderneming. Volgens Karlsson en Honig (2009) worden nieuwe ondernemingen in de geïndustrialiseerde wereld onder druk gezet om business plannen op te zetten. Wanneer nieuwe ondernemingen tegemoet willen komen aan deze nieuwe managementpraktijk en tegelijkertijd hun activiteiten als ondernemer ongestoord willen verder zetten, dan kan er volgens de auteurs "loose coupling" ontstaan. Men bedoelt hiermee dat de ondernemers een business plan opstellen enkel omwille van de symbolische waarde ten opzichte van derden. Het business plan moet investeerders, klanten en werknemers ervan overtuigen dat de onderneming hun vertrouwen waard is. De werkelijke activiteiten worden echter niet gebonden aan het plan. Men wil als het ware laten zien dat men voldoet aan een bepaalde standaard zonder werkelijk deze standaard toe te passen. Karlsson en Honig (2009) vonden dan ook dat planningsactiviteiten vooral gedurende de startfase werden uitgevoerd. Deze activiteiten namen echter snel af met de tijd en eens het business plan geschreven was, werd hier verder geen aandacht meer aan besteed. Dit wordt weergegeven op de volgende figuur. De planningsactiviteiten nemen snel af en de

overeenkomst tussen het plan en de activiteiten van de onderneming wordt steeds kleiner. Alle bedrijven die een business plan opstelden bleken het plan uiteindelijk niet te volgen en voerden geen updates meer uit aan het plan.



Figuur 1 : Overeenkomst business plan en activiteiten van de onderneming

De meeste ondernemingen stellen dus een plan op om te voldoen aan de verwachtingen van externen. Bij de dagelijkse activiteiten werd er echter nooit naar het plan verwezen, noch werd het gebruikt als planningsinstrument. De activiteiten werden slechts in beperkte mate aan het plan gekoppeld en de onderneming week steeds meer af van de opgestelde plannen. Deze zwakke relatie tussen het plan en de implementatie ervan zien Karlsson en Honig (2009) dan ook als een mogelijke verklaring van de onenigheid in de literatuur over de planning-prestatie relatie. De link tussen planning en prestaties zal maar aanwezig kunnen zijn in de mate dat die de plannen ook werkelijk geïmplementeerd worden. Indien een business plan wel opgesteld maar niet nageleefd wordt, zal er moeilijk een verband kunnen gevonden worden tussen de aanwezigheid van dit plan en de prestaties van de onderneming.

## 4. Kwalitatieve business plannen

In de inleiding kwam reeds aan bod dat business plannen onderling kunnen verschillen, nochtans is er eensgezindheid over de informatie die vervat moet zitten in een dergelijk plan. De ondernemer kan echter vrij beslissen welke elementen hij opneemt in zijn business plan. Dit kan de oorzaak zijn van de tegenstellingen die we vandaag in de literatuur terugvinden. Veel van deze onderzoeken houden immers geen rekening met de inhoud of de kwaliteit van het opgestelde plan. Het is echter aannemelijk dat de kwaliteit van het business plan mede de waarde van het plan voor de nieuwe onderneming zal bepalen. Ook Delmar en Shane (2003) vinden verder onderzoek naar de kwaliteit en inhoud van de opgestelde plannen gewenst.

Volgens Butler (2001) is het opstellen van een business plan niet zo moeilijk gezien de vele standaardformulieren die vandaag beschikbaar zijn. Het opstellen van een "goed" business plan daarentegen vereist een grote toewijding en inzet. Uit onderzoek van Houben (2000) blijkt dat 30.3% van de ondernemers geen kennis heeft van het business plan, bovendien zien starters vaak het nut niet in van een dergelijk plan. De kwaliteit van de plannen opgesteld door deze ondernemers mag dan ook in vraag gesteld worden. Volgens Karlsson en Honig (2009) suggereert de literatuur dat ondernemers vaak onrealistische plannen opstellen en dat deze plannen niet corresponderen met de noden van hun onderneming. Anderzijds zijn er ook ondernemers die zich laten begeleiden door adviseurs bij het schrijven van een business plan. In tegenstelling tot de eerste groep mag men hier wel een zeker kwaliteitsniveau verwachten.

Aangezien er geen twee identieke business plannen bestaan, stellen Houben en Van Looy (1995) dat er ook geen volledige standaardinhoud bestaat. Toch vinden beide auteurs het noodzakelijk om stil te staan bij de klassieke onderdelen van het business plan en de essentiële elementen hiervan te bediscussiëren. In de inleiding van dit werk werd reeds gesteld dat men in het algemeen vijf grote blokken kan onderscheiden in een business plan. Ook werd er al gewezen op de diverse auteurs die een mogelijke structuur voor het business plan voorstellen. Er is met andere woorden voldoende informatie te vinden over de componenten van een business plan en over de wijze waarop een dergelijk plan opgesteld dient te worden. Het vinden van een empirische studie die handelt over de componenten van een business plan is echter veel moeilijker. De studie van Koh, Kim en

Lee (2008) vormt hierop een uitzondering. Deze auteurs proberen immers een relatie te vinden tussen de componenten van het business plan en prestaties van de onderneming. Op basis van de bestaande literatuur stellen Koh, Kim en Lee (2008) dat een business plan opgebouwd is uit de volgende componenten:

- bedrijfsprofiel: naam, oprichtingsdatum, locatie, kapitaal, CEO, geschiedenis, management/technische teams, doel (missie en visie)
- producten en diensten: patenten en verschillen of differentiaties ten opzichte van bestaande producten
- samenvatting plan: markt, omgeving, aanvoer van grondstoffen, wettelijke vereisten, verzekering, actieplan en geplande locatie
- marketing: STP strategie, concurrentieanalyse, competitief voordeel, prijsstructuur, locatie, distributiekkanalen, promotieplan en verkoopplan
- productie: technologie, operationeel personeel, capaciteit, productieplan, kost per eenheid, kwaliteitsmanagement, schema van het productieproces
- financiën: uitgaven, financiering, cash flow projecties, financiële staten en winstgevendheid
- andere: schuld- en terugbetalingsplan, garanties, informatie over belangrijke contracten
- business plan assumpties: bv. toename in grondstoffenprijs, arbeidskost, verkoopprijs en marktgroei

In de studie van Koh et al. (2008) worden vervolgens vijf factoren onderscheiden:

- Productiefactor: productieplan, productiecapaciteit, kost per eenheid, kwaliteitsmanagement en aanvoer van grondstoffen.
- Implementatiefactor: human resource aanwervings- en ontwikkelingsplan, financiële staten, management team, wettelijke vereisten en promotieplan.
- Operationele factor: actieplanning, ontwikkeling van product of dienst, missie, visie, verkoopplan en technologie.
- Product-/dienstfactor: competitief voordeel, technisch personeel, prijsbeleid, omgevingsanalyse, geplande producten/diensten en doelmarkt.
- Klantbereikbaarheidsfactor: keuze vestigingsplaats, distributiekkanalen.

In hun analyse gaan de auteurs het effect van deze factoren op de effectiviteit, de efficiëntie en het aanpassingsvermogen van de onderneming onderzoeken. Aangezien de factoren niet volledig overeenkomen met de klassieke indeling van een business plan zoals hieronder weergegeven, is het moeilijk de resultaten te verwerken in de bespreking van de betreffende deelplannen. Om verwarring te vermijden, worden dus eerst de effecten van de verschillende factoren besproken alvorens de inhoud van de deelplannen weer te geven.

De productiefactor en de implementatiefactor bleken een significante positieve invloed te hebben op de drie prestatemaatstaven (effectiviteit, efficiëntie, en aanpassingsvermogen). De operationele factor had een significante positieve invloed op de effectiviteit en het aanpassingsvermogen van de onderneming. Deze factor vertoonde echter een niet significante negatieve invloed op de efficiëntie van de onderneming. De product-/dienstfactor vertoonde een positieve relatie met de drie maatstaven, maar geen enkele relatie bleek statistisch significant te zijn. De klantbereikbaarheidsfactor had een positieve invloed op drie maatstaven, al was enkel de invloed op de effectiviteit statistisch significant. De hypothesen van de auteurs worden gedeeltelijk ondersteund. De algemene conclusie is echter dat goede resultaten slechts mogelijk zijn bij een zeer goed plan dat bovendien goed geïmplementeerd wordt.

De bedoeling is om in de rest van deze paragraaf een meer concrete invulling te geven aan het begrip kwalitatief business plan. Op basis van de beschikbare literatuur zal getracht worden een beeld te vormen van de "klassieke" elementen waaruit het business plan dient opgebouwd te zijn.

#### **4.1 Managementsamenvatting**

Sleuwaegen (1997) maakt enkel vermelding van dit onderdeel, maar geeft hier verder geen concrete invulling aan. Bij Deloitte (2003) vinden we terug dat dit onderdeel vooral belangrijk is voor externe lezers van het plan. Investeerders moeten immers elke week meerdere business plannen beoordelen. Aangezien het onmogelijk is deze allemaal volledig te lezen, zal de "executive summary" bepalen of het plan weerhouden wordt voor verder onderzoek. Een goed geschreven samenvatting moet dus de aandacht van de lezer trekken en ervoor zorgen dat het plan opvalt tussen al de andere plannen.

Volgens Deloitte (2003) is het belangrijk om te beseffen dat de samenvatting geen inleiding op de rest van het plan dient te zijn. Een effectieve managementsamenvatting beschrijft al de essentiële elementen uit het plan op 2 tot 3 pagina's. De volgende onderdelen mogen zeker niet ontbreken in de samenvatting:

- strategie
- kwaliteit van het management team
- korte beschrijving van de markt
- korte beschrijving van het product / dienst
- essentiële financiële cijfers
- schatting van de nodige middelen

Dit is veel informatie om op 2 of 3 pagina's neer te schrijven. Een goede managementsamenvatting samenstellen wordt dan ook gezien als één van de moeilijkste schrijftaken bij de opstelling van een business plan.

Het schrijven van een voorlopige samenvatting alvorens het eigenlijke business plan te schrijven heeft enkele voordelen. Het zorgt ervoor dat je nadenkt over wat de essentiële succesfactoren zijn en helpt je aldus om prioriteiten te stellen. Bovendien zal het schrijven van het volledige plan vlotter verlopen indien je de hoofdpunten al in korte vorm beschikbaar hebt. Merk op dat dit slechts een voorlopige versie is van de managementsamenvatting. Na het schrijven van het volledige plan zullen aanpassingen nodig zijn om te komen tot de finale samenvatting.



## 4.2 Omschrijving van de onderneming

Volgens Sleuwaegen (1997) dient dit onderdeel de missie en strategie van de onderneming te verduidelijken. De missie beschrijft de functie van de onderneming op de markt, het is de algemene doelstelling die de onderneming wil bereiken. Een goede missie bevat ten eerste een beschrijving van de algemene doelstelling aan de hand van de volgende drie elementen:

- Wie zijn onze klanten?
- In welke behoefte voorzien we?
- Hoe wordt aan deze behoefte voldaan?

Ten tweede beschrijft de missie de bedrijfsactiviteit. Gaat men diensten leveren, goederen produceren of verhandelen? Ten derde beschrijft de missie de belangrijkste doelstellingen van de onderneming, dit moet resulteren in een kwantitatieve vertaling van wat men wil bereiken. Tenslotte geeft de missie de ondernemingsfilosofie of de kwalitatieve doelstelling van de onderneming. Deloitte (2003) stelt dat de missie een kernstatement vormt dat vertelt waarom de onderneming actief is, welke aspecten de onderneming differentieert van de concurrentie en bovendien de relaties met de klanten en werknemers verduidelijkt.

Nadat de missie bepaald is, moet je de strategische situatie van de onderneming schetsen (Sleuwaegen, 1997). Hierna zul je een strategie moeten kiezen die je in staat stelt om de gewenste strategische positie te bereiken. Hiervoor kunnen de volgende vragen nuttig zijn:

- Heb je een concurrentievoordeel dat moeilijk te imiteren is?
- Welke vaardigheden heb je als ondernemer?
- Waar ga je concurreren? Een marktanalyse is hierbij aangewezen.
- Hoe ga je concurreren? Op basis van product, distributie,...

Een onderneming kan zich differentiëren van de concurrentie. De onderneming probeert het aangeboden product dan verschillend te maken van de concurrentie en maakt dit ook duidelijk aan de klanten (bv. hoge kwaliteit, comfort). De lage kostenstrategie is

gebaseerd op een kostenvoordeel, waardoor de onderneming de producten tegen een lagere prijs kan aanbieden. De focusstrategie richt zich op een bepaald deel van de markt door middel van differentiatie of lage kosten. Deloitte (2003) bevestigt het belang van een goede strategie. De strategie vormt immers de basis waarrond de bedrijfsactiviteiten zoals marketing, productie, verkoop en andere functies georganiseerd zijn.

Bij de beschrijving van de onderneming is het belangrijk om zowel het verleden, de huidige situatie en de toekomst van de onderneming te schetsen (Deloitte, 2003). Uit de toekomstvisie moet duidelijk blijken in welke richting de onderneming zal evolueren, welke de doelen en toekomstplannen zijn.

Bangs (2002) zegt dat de beschrijving van de onderneming de volgende drie aspecten dient te verduidelijken:

- In welke sector bevindt de onderneming zich?
- Hoe zal de onderneming haar activiteiten uitvoeren?
- Waarom zal de onderneming succesvol zijn?

### **4.3 Omgevingsplan**

Een correcte identificatie en analyse van trends of ontwikkelingen die een invloed kunnen uitoefenen op de onderneming is een belangrijke vereiste om op tijd te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden (Sleuwaegen, 1997). De ondernemer dient rekening te houden met zowel demografische, economische, technologische, ecologische, maatschappelijke als politieke ontwikkelingen. Deze veranderingen kunnen leiden tot nieuwe kansen of bedreigingen. Daarom moet de ondernemer proberen inzicht te krijgen in de impact van deze veranderingen op de onderneming. Deloitte (2003) stelt dat trendanalyses grondig dienen te gebeuren aangezien ze de financiële voorspellingen ondersteunen.

Houben (1995) beschrijft de markt als alle potentiële consumenten die in de mogelijkheid zijn en tevens bereid zijn om een product te kopen. Inzicht in de markt is belangrijk om producten of diensten aan te bieden die voldoen aan een reële behoefte. Volgens de auteur moeten volgende aspecten zeker aan bod komen in het business plan:

- beschrijving van de markt in termen van omvang en geografische locatie
- analyse van bestaande of potentiële behoeften van consumenten
- schets van het toekomstige verloop van de markt inzake groei, prijzen en nieuwigheden
- opsomming van restricties zoals reglementeringen of wetgevingen

Volgens Sleuwaegen (1997) kan een onderneming bij het bepalen van de markt eerst een geografische afbakening maken en op basis hiervan de omvang van de markt trachten te schatten. Men kan de markt ook indelen in marktsegmenten. De potentiële klanten worden dan ingedeeld in min of meer homogene groepen op basis van inkomen, leeftijd,... Indien je focust op een bepaalde doelgroep moet deze aan twee voorwaarden voldoen. Eerst en vooral moet het segment groot genoeg zijn om een bepaald winst- en omzetniveau te behalen. Ten tweede moet deze groep bereikbaar zijn door promotie, reclame, distributie,... Het is belangrijk om een beschrijving van je doelgroepen op te nemen in je business plan. Dit kan gebeuren op basis van demografische, sociologische en gedragskenmerken (wanneer gebruikt de klant het product, hoe vaak,...).

Deloitte (2003) stelt dat het business plan naast de beschrijving van de markt ook de dynamiek in de markt moet weergeven. Veranderingen in de markt of in het gedrag van de consument kan immers grote gevolgen hebben voor de onderneming. Daarom is het belangrijk dat de onderneming weet waarom klanten een bepaald product kopen. Ook Sleuwaegen (1997) zegt dat het voor de onderneming belangrijk is om de factoren te kennen die het koopgedrag van de klanten beïnvloeden. Wat vinden klanten belangrijk aan het product: prijs, kwaliteit, service, assortiment,... Het succes van het product zal sterk afhangen van het feit of het product goed aansluit bij de behoeften van de klant.

Volgens Houben (1995) is de informatie over de concurrenten één van de belangrijkste elementen uit het business plan. De concurrenten dienen geïdentificeerd en geanalyseerd te worden. Deloitte (2003) stelt dat een bedrijf steeds moet proberen om de reacties van de concurrenten in te schatten en hierop te anticiperen. Volgens Sleuwaegen (1997) is het aanbevolen om zoveel mogelijk informatie over je directe concurrenten op te nemen in het business plan. Om de concurrentieanalyse overzichtelijk te houden wordt vaak gebruik gemaakt van een concurrentiematrix. Hierin zal je de eigen onderneming vergelijken met de concurrenten. Het opstellen van een dergelijke matrix gebeurt aan de hand van volgende stappen:

- identificeer de belangrijkste concurrenten
- bepaal de succesfactoren van de markt
- geef gewichten aan de succesfactoren
- geef aan hoe goed de ondernemingen scoren voor elke factor

Door de scores per concurrent op te tellen krijgt de onderneming zicht op de belangrijkste concurrenten. Op basis van de matrix kan de onderneming beslissen om haar zwakke punten aan te pakken.

De omgevingsanalyse en de concurrentieanalyse vormen samen de SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats). De concurrentieanalyse brengt de sterke en zwakke punten tot uiting, daar waar de omgevingsanalyse mogelijke kansen en bedreigingen identificeert. Houben (1995) waarschuwt dat de onderneming bij de SWOT-analyse niet enkel rekening moet houden met bestaande concurrenten, maar ook met eventuele nieuwe concurrenten.

Sleuwaegen (1997) wijst ook op de concurrentie binnen de bedrijfstak. Een bedrijfstak bestaat uit een groep bedrijven die producten aanbieden die elkaar kunnen vervangen. Het is belangrijk om te achterhalen in welke levensfase het product/ dienst zich bevindt om een idee te krijgen van de aard van de concurrentie. De intensiteit van de concurrentie in een bedrijfstak hangt af van vijf factoren:

- rivaliteit tussen bestaande bedrijven
- bedreiging door substituten
- de onderhandelingspositie van kopers
- de onderhandelingspositie van leveranciers
- de bedreiging door nieuwe toetreders

Een analyse van de mogelijke substituten (ook toekomstige) is aangewezen, omdat zij een rechtstreeks effect kunnen hebben op de vraag. Een hoog aantal substituten leidt tot een grotere concurrentie en een neerwaartse druk op de winstmarge. Wanneer kopers zich in een sterke positie bevinden, slagen zij erin om de prijzen laag te houden en de concurrenten tegen elkaar uit te spelen. Wanneer leveranciers in staat zijn om belangrijke eisen en voorwaarden op te leggen, verkeren ook zij in een sterke positie. Dit kan zich voordoen wanneer er slechts een beperkt aantal leveranciers actief zijn op de markt. Om de afhankelijkheid van de leverancier te beperken kan je proberen je

aankopen te spreiden over meerdere leveranciers. Tenslotte is het ook aangeraden om bij de leveranciersselectie niet enkel rekening te houden met de leveringsvoorwaarden, maar ook naar de betrouwbaarheid en continuïteit van de relatie. Wanneer je een bepaalde markt wil betreden, kunnen er bepaalde toetredingsdrempels aanwezig zijn (schaalvoordelen, overheidsbeleid). Deze zorgen ervoor dat je niet gemakkelijk zult kunnen toetreden tot deze markt. Bestaande aanbieders profiteren echter van deze drempels, want ze verhinderen dat er nieuwe concurrenten actief worden op de markt. (Sleuwaegen, 1997)

#### **4.4 Marketingplan**

In de studie van Gruber (2007) werd de waarde van marketing planning onderzocht. De resultaten wezen uit dat een grondige planning van de marketingmix en de klantrelaties een positieve invloed hadden op de prestaties van de onderneming.

Volgens Deloitte (2003) moet een marketing plan gebaseerd zijn op een marktonderzoek. Op basis van dit onderzoek kan een plan opgesteld worden om de markt te bereiken en de gewenste boodschap over te brengen aan de doelgroep.

Volgens Sleuwaegen (1997) bestaat de marketingdoelstelling van startende ondernemers vaak uit het veroveren van een bepaald marktaandeel. Men wil vooral een trouw klantenbestand opbouwen en naamsbekendheid creëren. Bestaande ondernemers streven ernaar om hun marktaandeel te behouden of uit te breiden, willen het aantal verkooppunten vergroten of trachten om hun omzet te verhogen. Op basis van het onderzoek van Gruber (2007) kan een onderneming best op voorhand nagaan hoe men best klanten kan aantrekken en hun vertrouwen kan winnen. De marketingstrategie bestaat volgens Sleuwaegen (1997) uit twee onderdelen: keuze van de doelgroep(en) en keuze van de marketing-mix voor elke doelgroep. Het verdelen van de markt in segmenten werd reeds behandeld. Het komt er nu op neer om je product zo goed mogelijk te laten overeenkomen met de behoeften van je doelgroep. De marketinginstrumenten die je daarvoor kan gebruiken worden de vier P's genoemd: Product, Prijs, Promotie en Plaats.

#### 4.4.1 Product

Sleuwaegen (1997) stelt dat het business plan een zo concreet mogelijke omschrijving van het product/ dienst moet inhouden. De functie en de werking van het product/dienst moet op een begrijpelijke manier duidelijk gemaakt worden aan derden. Er moet ook aangegeven worden in welke behoefte van de consument het product of de dienst voorziet. In dit onderdeel worden ook de volgende aspecten behandeld:

- merk
- verpakking
- leveringsvoorwaarden
- productbescherming
- service

Bulter (2001) voegt hieraan toe dat het belangrijk is om rekening te houden met de perceptie van de klant. De onderneming moet ontdekken of het product voldoet aan de verwachtingen van de klant, ze moet met andere woorden nagaan of er een juiste prijs/kwaliteit verhouding bestaat?

#### 4.4.2 Prijs

De prijs wordt vaak gezien als een uitdrukking van de kwaliteit (Sleuwaegen, 1997). De prijs/kwaliteit verhouding is echter veel belangrijker dan de prijs op zich. Butler (2001) deelt deze mening wanneer hij zegt dat ook hier de perceptie van de klanten een grote rol speelt. Zo kan een bedrijf lagere prijzen aanrekenen in de hoop extra klanten aan te trekken, maar deze strategie kan evengoed een averechts effect met zich meebrengen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer klanten de lagere prijs associëren met inferieure producten. Sleuwaegen (1997) zegt dat er verschillende strategieën zijn om de verkoopprijs te bepalen. Bij de kostprijs-plusmethode, bepaal je de kostprijs en voeg je hier een bepaalde winstmarge aan toe om de verkoopprijs te bekomen. De doelgroepmethode gaat na wat de consument bereid is te betalen. Je kan er ook voor opteren om het prijsbeleid van de concurrentie te volgen. Bij het opzetten van een prijsstrategie is het volgens Bulter (2001) aangewezen om aspecten als kortingen, krediet en betaalvoorwaarden niet uit het oog te verliezen.

#### 4.4.3 Promotie

Promotie is voor Butler (2001) gelijk aan alle mogelijke verkoop en reclame activiteiten die je als onderneming kan aanwenden. Voor een onderneming is het echter belangrijk om te weten welke vormen hiervan het best van toepassing zijn op de aangeboden producten/diensten. Wederom verwijst de auteur naar een goede prijs/ kwaliteit verhouding. Als onderneming kies je best die promotiemiddelen die het best passen bij het bedrijf en die passen binnen het budget. Bij Deloitte (2003) komt men tot een gelijkaardige conclusie. De promotiestrategie moet consistent zijn met het imago van de onderneming en moet de doelgroep op een effectieve manier bereiken. Het kiezen van de juiste marketing mix kan helpen om de uitgaven binnen het budget te houden. Sleuwaegen (1997) gaat ervan uit dat promotie een belangrijk hulpmiddel is om het koopgedrag in de gewenste richting te beïnvloeden. Specifieke doelstellingen die je met promotie wil bereiken zijn:

- informeren
- herinneren
- overhalen

Er zijn volgens Sleuwaegen (1997) twee promotiestrategieën: de push- en de pull-strategie. De push-strategie richt zich op de tussenhandel en probeert het product als het ware door de verkoopkanalen te duwen. Bij de pull-strategie probeer je een voorkeur op te wekken bij de consument. De vraag van de klant 'trekt' het product dan door de verkoopkanalen. Om een bepaalde strategie uit te voeren kan je gebruik maken van de promotiemix: reclame, promotionele actie, persoonlijke verkoop en public relations.

#### 4.4.4 Plaats en distributie

Met plaats bedoelt men niet enkel de plaats waar klanten de goederen kunnen aankopen. Het is van belang een geografische afbakening te maken waarin de onderneming actief zal zijn en binnen dit gebied kunnen dan de locaties van de verkooppunten gekozen worden (Butler, 2001). Volgens Sleuwaegen (1997) kan een onderneming het product of de dienst rechtstreeks aan de klant verkopen ofwel kan het distributiekanaal (groothandel, kleinhandel) gebruiken. Een distributiekanaal helpt de producent om het

product ter beschikking te stellen van de eindgebruikers. Aan het gebruik van tussenschakels zijn er zowel voor- als nadelen verbonden.

Voordelen:

- voorraad en financieringsrisico wordt afgewenteld op tussenhandel
- beter bereik van de markt
- tussenhandel kent de plaatselijke omstandigheden beter

Nadelen:

- winstmarge wordt kleiner
- geringere controle over marketingbeleid

Bulter (2001) wijst op het feit dat de keuze van distributiekkanalen ook implicaties inhoudt voor de beschikbaarheid van het product in termen van transport, leveringsmogelijkheden en voorraadsystemen.

De keuze van vestigingsplaats kan vooral voor de detailhandel en de dienstverleners een belangrijk concurrentiemiddel zijn (Sleuwaegen, 1997). Voor producenten en groothandel is de locatie niet direct een belangrijk middel om klanten aan te trekken. De locatie kan wel een invloed hebben op de kosten van de grond of het transport. Aspecten die je opneemt in je business plan zijn:

- het pand zelf
- ligging en bereikbaarheid van het pand
- de aard van omliggende bedrijven

In het business plan kan de onderneming aangeven waarom ze voor een bepaalde locatie gekozen heeft. Aan deze keuze moet een grondige analyse vooraf, die betrekking heeft op ondermeer de volgende elementen:

- grootte en omvang verzorgingsgebied
- omzetpotentieel
- concurrentieanalyse
- wettelijke bepalingen



#### **4.5 Productieplan**

Een overzicht van het productieproces geeft de lezer van het business plan een idee van de automatisatiegraad en de mate waarin er beroep wordt gedaan op onderaannemers (Houben, 1995). Zowel de toestand van de machines, de capaciteit en de bezettingsgraad dienen besproken te worden. De ondernemer dient steeds zicht te hebben op de kernactiviteiten. Dit zijn de activiteiten die bepalend zijn voor de voortgang van de onderneming, daarom worden deze best binnenshuis uitgevoerd. Voor de andere activiteiten kan de onderneming de voor- en nadelen nagaan van een eventuele uitbesteding. Sleuwaegen (1997) vindt het belangrijk dat de onderneming in het plan aangeeft welke activiteiten uitbesteed worden, op die manier wordt immers de afhankelijk van de onderneming t.o.v. andere bedrijven kenbaar gemaakt.

Vooraf bij nieuwe ondernemingen is het zeker aan te raden om ook timing van de activiteiten bij te houden om de betrouwbaarheid van het proces te verzekeren (Houben, 1995). Een volgend belangrijk punt is de goederenstroom binnen de organisatie. Voor de belangrijkste goederen dienen alle relevante gegevens zoals ligging, leveringstermijn, betalingsvoorwaarden en kwaliteit bijgehouden te worden. Het voorraadbeheer vormt hierbij een essentieel punt. Het zoeken naar een optimaal voorraadniveau is volgens de auteur een afweging tussen de bestelkosten, voorraadkosten en de kosten van verloren verkopen. Ook Sleuwaegen (1997) wijst op het belang van een voorraadsysteem en kadert dit binnen het logistiek gebeuren van de onderneming. Logistiek omvat de planning, implementatie en het controleren van de activiteiten rond de opslag en het transport van materialen en eindproducten. Het doel is om de juiste goederen op het juiste tijdstip op de juiste plaats te krijgen en dit tegen minimale kosten. Logistieke activiteiten houden ondermeer het volgende in:

- producten in voorraad houden
- intern transport van het product/materiaal
- orders klaarmaken
- transport naar de klant

Voorraden brengen kosten met zich mee, belangrijke besparingen kunnen dan ook bekomen worden door het toepassen van just in time leveringen. Een goede logistiek kan

ook een verkoopargument zijn, een optimale logistiek kan er voor zorgen dat je een houdbaar concurrentievoordeel opbouwt.

Een volgend belangrijk concept in het productieplan is het kwaliteitsconcept. Door de toenemende concurrentie is een bedrijf steeds op zoek naar concurrentiele voordelen. Een goed uitgewerkt kwaliteitssysteem kan een dergelijk voordeel opleveren (Houben, 1995). Ook Sleuwaegen (1997) stelt dat de controle van het productieproces de nodige aandacht verdient. De laatste jaren is er volgens de auteur een verschuiving merkbaar van kwaliteitscontrole naar kwaliteitsbeheersing. Het eerste richt zich vooral op de inspectie van afgewerkte producten, terwijl het tweede een meer preventieve aanpak inhoudt en defecten tracht te vermijden.

Sleuwaegen (1997) is van mening dat de omvang van het productieplan sterk zal afhangen van de onderneming en het aangeboden product of dienst. Bij een producent van goederen is het productieproces een essentieel gegeven in de strijd met de concurrentie. Door efficiëntere technieken, betere grondstoffen of nieuwe machines kan immers een concurrentievoordeel opgebouwd worden. Het is dan ook vanzelfsprekend dat er in het business plan voldoende aandacht uitgaat naar de beschrijving van het productieproces. Indien de ondernemer ervaring heeft met het productieproces, dan kan dit best vermeld worden. Bij dienstverlenende bedrijven is vooral de menselijke factor van belang. Goed opgeleid personeel is hier een voorwaarde voor het halen van een concurrentievoordeel. Bij de beschrijving van het proces geeft de onderneming volgens Sleuwaegen (1997) best de volgende elementen weer:

- bewerkingsfase die tegelijkertijd of achtereenvolgens gebeuren (functionele structuur of lijnstructuur)
- op welke manier worden de bewerkingen uitgevoerd?
- welke tools of vaardigheden zijn er nodig?
- hoe zal de werkplaats worden ingericht?

Na de beschrijving van het proces zal een productieplanning opgesteld moeten worden. Hierin wordt bepaald hoe de verschillende activiteiten elkaar opvolgen, hoeveel grondstoffen en personeel er nodig zal zijn,...

In de huidige snel veranderende omgeving is het volgens Sleuwaegen (1997) noodzakelijk dat het product of de dienst aangepast kan worden aan de gewijzigde behoeften. Innovatie kan je helpen om de concurrentie op te vangen. Het productieproces zal dus voldoende flexibel moeten zijn om ook de aangepaste producten te kunnen produceren. Indien dit niet het geval is, zullen er aanpassingen nodig zijn aan het productieproces. Ook zal het plan moeten weergeven wat de onderneming zal doen op het vlak van onderzoek en ontwikkeling.

In het productieplan wordt volgens Sleuwaegen (1997) best een raming gemaakt van de kosten die verband houden met de aankoop of het huren van een pand. Deze kosten moeten immers in aanmerking genomen worden voor de berekening van de kostprijs van het product/dienst. Bij Houben (1995) lezen we dat er ook aandacht moet besteed worden aan de nodige investeringen in de productiestructuur, rekening houdend met de vermoedelijke gebruiksduur en het voorziene budget. Hierbij dient men niet enkel de uitbreidingsinvesteringen in aanmerking te nemen, maar ook de vervangingsinvesteringen.

Tenslotte voegt Sleuwaegen (1997) eraan toe dat de ondernemer bij het starten van een onderneming er rekening mee moet houden dat hiervoor vaak een vergunning vereist is. Enkele voorbeelden zijn: wettelijke vergunningen, bouwvergunning, milieuvergunning,...

#### **4.6 Managementplan**

Volgens Sleuwaegen (1997) stellen de ondernemer en eventuele medeondernemers zich best uitgebreid voor in het business plan. Het succes van de onderneming zal immers in belangrijke mate afhangen van deze personen. Het curriculum vitae, de motivatie en de persoonlijke doelstellingen van de ondernemers worden dus best uitvoerig beschreven. Ook Houben (1995) zegt dat de samenstelling van het management team de nodige aandacht verdient. Complementariteit tussen de teamleden is hierbij van groot belang. Indien niet al de nodige competenties aanwezig zijn in het team is het aangewezen externe hulp in te roepen. Bijstand door externen kan volgens Sleuwaegen (1997) interessant zijn bij de start van een nieuwe onderneming. Ook de kritische vaardigheden die niet aanwezig zijn bij het management team moeten volgens Deloitte (2003) weergegeven worden in het plan. Verder moet er ook aangegeven worden hoe de onderneming deze vaardigheden zal verwerven. Het vermelden van deze tekortkomingen

toont investeerders dat de ondernemers goed weten welke de noden zijn van de onderneming. Volgens Deloitte (2003) kan het plan best de professionele ervaring, belangrijke verwezenlijkingen en opleiding van de teamleden weergeven. Bangs (2002) verwijst naar verschillende studies waaruit blijkt dat 98 % van de falingen bij kleine ondernemingen te wijten zijn aan gebreken in het management. Zowel Bangs (2002) en Deloitte (2003) geven mee dat in het plan ook best een verantwoording voor het verloningspakket van de managers opgenomen wordt.

Een organisatiestructuur moet volgens Deloitte (2003) weergeven hoe de onderneming georganiseerd is en welke de taken en verantwoordelijkheden zijn van de verschillende personeelsleden. Volgens Sleuwaegen (1997) beschrijft de organisatiestructuur (of organogram) van een onderneming:

- hoe de werkzaamheden van de verschillende werknemers en afdelingen worden ingedeeld in functies en taken
- hoe de bevoegdheden en relaties tussen de werknemers en afdelingen worden duidelijk gemaakt
- hoe de communicatie tussen de verschillende werknemers/afdelingen verloopt

Je geeft met andere woorden aan wie wat doet, hoe dit alles gecoördineerd wordt en hoe de communicatie binnen de onderneming verloopt.

Opleidingen zijn van groot belang voor een onderneming (Sleuwaegen, 1997). Opleiding kan noodzakelijk zijn, omdat een bepaalde activiteit specifieke kennis vereist die regelmatig bijgeschaafd moet worden. Opleidingen kunnen ook gericht zijn op het inwerken van nieuwe medewerkers of op het vergroten van de klantgerichtheid. Houben (1995) gaat ervan uit dat het aanwerven van de juiste mensen een moeilijke opdracht is. Functieomschrijvingen en de vereiste persoonlijke kenmerken per functie vermelden kan daarbij helpen. Een gedetailleerde beschrijving van de opleidingsbehoeften kan volgens de auteur belangrijk zijn voor het overleven van een groeiende onderneming.

Binnen een onderneming zijn bepaalde functies belangrijker dan andere (Sleuwaegen, 1997). De continuïteit van de onderneming hangt voor een stuk af van de invulling van de sleutelposities. Door deze posities op de juiste wijze in te vullen en te zorgen voor een tijdige aanpassing van het medewerkersbestand kan je de kwetsbaarheid van de

onderneming sterk verminderen. Het valt daarom aan te raden om in het business plan aan te geven welke de sleutelposities zijn en wie de sleutelfiguren zijn binnen de onderneming.

Tenslotte moet ook rekening gehouden worden met de loonkost, voor veel ondernemingen is dit immers een belangrijke kostenpost (Sleuwaegen, 1997). De onderneming kan dus best een idee hebben van de kosten van de werknemers. De verloning is vaak afhankelijk van de aard van de functie, de ervaring, de wijze van functievervulling en van de gemiddelde lonen voor vergelijkbare functies binnen de markt.

Bij de start van een onderneming moet je ook de juridische vorm kiezen: éénmanszaak , BVBV, NV,... De keuze tussen de verschillende ondernemingsvormen is belangrijk, omdat aspecten als boekhouding, beleidsvoering, belastingstelsel, aansprakelijkheid,... verschillend zijn naargelang de ondernemingsvorm. Volgens Sleuwaegen (1997) kunnen starters best te rade gaan bij een fiscaal adviseur, een notaris of een boekhouder aangezien deze goed op de hoogte zijn van de technische details van de verschillende vormen.

#### **4.7 Financieel plan**

De financiële staten vormen de kern van de financiële informatie die vervat zit in het business plan (Deloitte, 2003). Er moet zowel een overzicht gegeven worden van de voorbije prestaties als een voorspelling voor de komende jaren gemaakt worden. Investeerders willen hier zeker de balans, de resultatenrekening en de cash-flow staten terugvinden. Afhankelijk van de situatie kunnen investeerders echter bijkomende informatie vragen. Het opstellen van deze staten vergt volgens Deloitte (2003) een grondige financiële en boekhoudkundige kennis.

De voorgestelde voorspellingen zullen gebaseerd zijn op een aantal assumpties (Deloitte, 2003). In de mate van het mogelijke moeten deze assumpties gebaseerd zijn op feiten, marktonderzoeken of gedetailleerde analyses. Eén van de belangrijkste assumpties is volgens Deloitte (2003) de verkoopsvoorspelling, omdat deze het volume van de activiteit bepaalt. De voorspelling moet natuurlijk conform zijn aan de beschrijving van de markt en de positie die de onderneming inneemt in de markt. Er zijn echter nog vele

andere assumpties mogelijk zoals kost van verkopen, marketinguitgaven, R&D uitgaven, administratieve kosten, belastingen,...

De betrouwbaarheid van de voorspellingen is natuurlijk afhankelijk van de accuraatheid van de assumpties. Daarom stelt Deloitte (2003) voor om een sensitiviteitsanalyse uit te voeren voor de meest kritische assumpties. Hierdoor krijgt de onderneming zicht op de resultaten indien de assumpties niet gerealiseerd worden. Houben (1995) en Bangs (2002) stellen voor om verschillende scenario's uit te werken. De onderneming kan een positieve, een realistische en een pessimistische schatting van de verkopen maken en kijken hoe dit de resultaten beïnvloedt.

Tenslotte stelt Deloitte (2003) dat de voorspellingen een management tool kunnen zijn voor de onderneming door ze te gebruiken als budget. De nauwkeurigheid van de assumpties moet geëvalueerd worden na de opstart van de onderneming en wanneer nodig dienen de voorspellingen aangepast te worden.

In wat volgt worden nog enkele elementen weergegeven die volgens Sleuwaegen (1997) zeker niet mogen ontbreken in het financieel plan van een onderneming:

- investeringsbegroting / financieringsplan
- liquiditeitsprognose
- resultatenrekening
- balans
- financiële ratio's
- jaarrekening

De investeringsbegroting geeft een overzicht van de investeringen in het pand, de inrichting, de machines, rollend materieel,... die nodig zijn om de onderneming op te starten. De eerder opgemaakte productieplanning zal hiervoor een belangrijke input zijn. De keerzijde van de investeringsbegroting is het financieringsplan, dat aangeeft hoe je deze investeringen zal financieren. Het totaal van beide staten moet gelijk zijn, anders slaag je er niet in om alles te financieren. Bovendien financiert de onderneming lange termijn activa (machines) best met langlopend krediet. Het is onverantwoord dergelijke activa met korte termijn kredieten te financieren. De investeringsbegroting en het financieringsplan vormen samen de beginbalans van de onderneming.

In de liquiditeitsprognose geeft de onderneming een overzicht van de uitgaven en de ontvangsten die in een bepaalde periode verwacht worden. Hierbij dient uitgegaan te worden van de tijdstippen waarop het geld werkelijk wordt ontvangen of uitgegeven. Op deze manier kan je kastekorten voorzien die tot betalingsmoeilijkheden zouden kunnen leiden. Meestal gebeurt een dergelijk prognose op maand- of kwartaalbasis. Een onderneming moet ten allen tijde over voldoende liquide middelen beschikken om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Zelfs een succesvolle, winstgevende onderneming kan failliet verklaard worden indien deze niet aan de betalingsverplichtingen kan voldoen. Anderzijds mag de onderneming ook niet teveel liquide middelen aanhouden ,want dit betekent renteverlies.

De resultatenrekening geeft een overzicht van alle kosten en opbrengsten die verband houden met de onderneming gedurende een bepaald jaar. Belangrijk is dat hier kosten en opbrengsten centraal staan en niet de uitgaven en ontvangsten. Uit de resultatenrekening kan het resultaat van de onderneming (winst/verlies) afgelezen worden. Indien er winst gemaakt wordt, moet er beslist worden of deze in de onderneming blijft of (gedeeltelijk) uitgekeerd wordt.

Net zoals bij de start van de onderneming een beginbalans werd opgesteld, moet er op bepaalde tijdstippen (meestal einde kalenderjaar) een balans opgemaakt worden. De balans vat de financiële positie van de onderneming samen in enkele kerncijfers. In de balans zijn alle bezittingen, schulden en verplichtingen van de onderneming opgenomen, net als de eigen middelen die de ondernemer in de zaak gestoken heeft.

Op basis van de balans kunnen enkele ratio's berekend worden. Door deze te vergelijken met voorgaande jaren of met het gemiddelde van de sector kan je de evolutie van de onderneming opvolgen. De belangrijkste ratio's zijn:

- liquiditeit : geeft aan in welke mate de onderneming aan de korte termijn financiële verplichtingen kan voldoen
- solvabiliteit: geeft aan in welke mate de onderneming haar lange termijn verplichtingen kan nakomen
- rentabiliteit van het eigen vermogen: geeft aan hoe winstgevend de onderneming is na betaling van alle kosten. (nettowinst/eigen vermogen)

- rentabiliteit van het totaal vermogen: geeft het rendement op het totaal geïnvesteerd vermogen aan. (nettowinst/totaalvermogen)

Afhankelijk van de grootte en de aard van de onderneming zal aan het einde van het boekjaar een jaarrekening opgesteld moeten worden. Voor middelgrote en grote ondernemingen bestaat de jaarrekening uit de balans, de resultatenrekening en een toelichting. Voor kleinere ondernemingen is een vereenvoudigde boekhouding toegelaten, bestaande uit een aankoopboek, verkoopboek, financieel dagboek en inventaris.

#### **4.8 Business plan in de praktijk**

Vanhoutte en Sels (2005) onderzochten in hun studie de relatie tussen business planning en de prestaties van nieuwe ondernemingen. In hun onderzoek waren Belgische bedrijven tussen één en twee jaar oud met een tewerkstelling van maximum 49 personen opgenomen. Deze bedrijven waren verspreid over alle economische sectoren. In totaal werden 2 679 ondernemingen ondervraagd, hetgeen resulteerde in 637 bruikbare vragenlijsten. De respondenten werden gevraagd om aan te duiden welke items aanwezig waren in hun business plan om zo inzicht te krijgen in de volledigheid van de opgestelde plannen. Op basis van de antwoorden werd de volgende statistiek opgesteld:

Tabel 6 : Aanwezigheid deelplannen in business plan

Componenten	Frequentie van voorkomen in totale steekproef
Beschrijving product of dienst	0.59
Risicoanalyse	0.27
Investeringsplan	0.83
Marktanalyse	0.32
Marketingstrategie	0.35
Personeelsplanning	0.33
Personeelsmanagement	0.16
Missie	0.19
Geen plan opgesteld	0.00



Hieruit valt duidelijk af te leiden dat het investeringsplan veruit het meest aanwezig is in de opgestelde plannen. Verder blijkt ook dat in 59% van de opgestelde business plannen een beschrijving van het product of dienst opgenomen werd. Een markt analyse, een marketing strategie en een personeelplan waren in ongeveer 1/3 van alle plannen terug te vinden. Personeelsmanagement en de missie worden beduidend minder vaak opgenomen in het business plan.

Houben (2000) onderzocht het planningsgedrag van startende ondernemers en stelde een gelijkaardige statistiek op. Op basis van een bevraging bij 310 startende ondernemers in de arrondissementen Hasselt, Leuven, Maaseik, Tongeren en Turnhout stelde de auteur volgende tabel op:

Tabel 7 : Aard van het aanwezige plan

Aard van het aanwezige plan	Totaal
Geen enkel deelplan	42.8
Omzetraming	28.4
Kostenraming	29.7
Winstprognose	26.8
Personeelskosten	20.8
Bedrijfsorganisatie	21.7
Financieel plan	49.0
Ondernemingsplan	15.7

Hieruit blijkt dat 42.8% van de ondernemers geen enkel plan opstelde. Verder blijkt dat het financieel plan het vaakst voorkomt. Dit is in lijn met de bevindingen van Vanhoutte en Sels (2005) aangezien de investeringsanalyse deel uit maakt van het financieel plan. Vervolgens blijkt dat een kostenraming, een omzetraming en de winstprognose in ongeveer 30% van alle plannen aanwezig zijn. Het personeelsplan en het organisatieplan zijn het minst populair bij de startende ondernemer. Alhoewel uit beide statistieken blijkt dat het financieel plan veruit het meest aanwezig is, kunnen we de percentages uit beide studies moeilijk vergelijken. De studie van Vanhoutte en Sels (2005) bevat immers enkel bedrijven die een plan opstelden waar bij de studie van Houben (2000) ook een aanzienlijk gedeelte van de ondernemingen geen business plan opstelde.

## **5 Conceptueel model**

### **5.1 Omschrijving onderzoekseenheden**

De onderzoekseenheden bestaan uit ondernemingen gevestigd in het Vlaams Gewest en opgericht tussen 01/01/2002 en 31/12/2008. De ondernemingen zijn verdeeld over alle economische sectoren.

### **5.2 Omschrijving van de variabelen**

#### 5.2.1 Marketing planning

Deze variabele wil nagaan in welke mate de ondernemer een marketingplan heeft opgenomen in het business plan. De elementen waaruit een marketingplan zou moeten bestaan werden reeds beschreven in punt 4.4 marketingplan. In dit onderdeel zal dus voornamelijk de planning van de 4 P's (product, prijs, promotie en plaats) behandeld worden. Er wordt nagegaan welke elementen de ondernemer heeft opgenomen in zijn plan en hoeveel aandacht hieraan besteed werd.

#### 5.2.2 Financiële planning

Hiermee wordt nagegaan in welke mate er rekening gehouden werd met de financiële planning in het business plan. De diverse onderdelen van het financieel plan worden weergegeven in punt 4.7 financieel plan. Er wordt gevraagd welke specifieke elementen aanwezig zijn in het financieel plan en in welke mate hierover gerapporteerd werd.

#### 5.2.3 Productieplanning

Aan de hand van deze variabele wordt nagegaan of de ondernemer voldoende rekening hield met de productieplanning bij het opstellen van zijn business plan. De verschillende aspecten van het productieplan zijn opgenomen bij punt 4.5 productieplan. Er zal ook hier gekeken worden welke elementen uit het productieplan aanwezig zijn bij het plan van de ondernemer en in welke mate deze elementen weergegeven worden in het business plan.

#### 5.2.4 Human capital planning

Hiermee wordt nagegaan of de ondernemer in voldoende mate rekening hield met de personeelsplanning binnen het business plan. In punt 4.6 managementplan wordt weergegeven waaruit dit onderdeel van het business plan moet samengesteld zijn. Er wordt wederom nagegaan welke elementen hiervan aanwezig zijn in het plan van de ondernemer en hoe uitgebreid hierover wordt gerapporteerd.

#### 5.2.5 Omgevingsplanning

Deze variabele wil nagaan of er voldoende aandacht besteed werd aan de omgeving in het business plan. In punt 4.3 omgevingsanalyse wordt weergegeven uit welke elementen een goede omgevingsplanning moet opgebouwd zijn. De ondernemer zal gevraagd worden welke elementen opgenomen zijn in de omgevingsplanning en in welke mate hier aandacht aan werd besteed.

#### 5.2.6 Actualisatie van het business plan

Deze variabele wil ontdekken of het business plan al dan niet aangepast wordt na de initiële opstelling van het plan. Stel dat er na de opstelling van het plan nieuwe informatie omtrent de omgeving of omtrent de mogelijke productiemethodes beschikbaar wordt. De onderneming heeft dan echter de keuze om deze nieuwe informatie al dan niet te integreren in het bestaande business plan. Er zijn ook steeds afwijkingen mogelijk tussen het business plan en de werkelijkheid. Wanneer dergelijke afwijkingen aanwezig zijn, heeft de onderneming wederom de keuze om het plan al dan niet aan te passen, zodat het beter overeenkomt met de werkelijkheid. Deze variabele zal bovendien de rol van het business plan binnen de onderneming identificeren. Wanneer immers blijkt dat het plan rekening houdt met nieuwe informatie of ontwikkelingen, dan kunnen we concluderen dat het plan fungeert als een werk- of planningsinstrument binnen de onderneming. Indien we echter zien dat er nooit naar het plan verwezen wordt of indien het plan nooit aangepast wordt, dan kunnen we besluiten dat het plan voor andere doeleinden werd opgesteld. De actualisatie van het plan treedt op als modererende variabele in het conceptueel model. Er wordt verondersteld dat de aard van de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele bepaald wordt door deze variabele. De

verwachting omtrent dit effect vloeit voort uit de studie van Karlsson en Honig (2009), die reeds in paragraaf 3.4 besproken werd.

### 5.2.7 Prestaties

De voorgaande variabelen zijn relatief eenvoudig te omschrijven en te meten. Niets is echter minder waar voor deze laatste variabele. In de studie van Lange et al. (2007) spreekt men zelfs van een eeuwig durend debat over de manier waarop de prestaties in privé-bedrijven gemeten moeten worden. In deze studie werden de respondenten gevraagd om de waarde van de gebruikte prestatie maatstaven (netto inkomen, aantal werknemers) zelf in te vullen. De auteurs zeggen echter dat er geen onafhankelijke audit van de financiële staten van de ondernemingen voorhanden was in hun onderzoek. Daarom stellen zij dat hun data een betrouwbaarheidsniveau haalt dat in overeenstemming is met hetgeen je kan verwachten van zelfgerapporteerde data. Ook Baker en Leidecker (2001) gebruikten in hun onderzoek zelfgerapporteerde prestatie maatstaven. Zij stellen echter dat dit de best mogelijke meetmethode was die zij konden toepassen in hun studie.

Bij Gruber (2007) lezen we dat ondernemers vaak verschillende doelstellingen hebben voor het opstarten van een nieuwe onderneming en dat de objectieven die de ondernemers nastreven kunnen verschillen naargelang de ontwikkelingsfase en industrie waarin de onderneming zich bevindt. Vanhoutte en Sels (2005) gebruikten winst als maatstaf voor de prestaties van nieuwe ondernemingen. Volgens Gruber (2007) is het echter goed mogelijk dat winst geen hoofddoelstelling vormt voor nieuwe bedrijven die trachten een competitieve plaats te veroveren in de markt. Ook Vanhoutte en Sels (2005) stellen dat het gebruik van traditionele prestatie maatstaven (bv. winst) niet vanzelfsprekend is voor nieuwe ondernemingen, maar mede door ontbrekende data besloten ze om toch voor winst te kiezen als prestatie maatstaf.

In de studie van Rudd et al. (2008) werden subjectieve maatstaven gebruikt voor het meten van zowel financiële als niet-financiële prestaties. Dit is een vaak gebruikte techniek in strategie georiënteerd onderzoek (Andersen, 2000; Love, Priem & Lumpkin, 2002; Morgan & Strong, 2003). Ook Gruber (2007) stelt dat het subjectief meten van prestatie maatstaven veel gebruikt wordt bij onderzoek betreffende ondernemerschap. Aan de respondenten werden gevraagd in welke mate zij vonden dat de vooropgestelde

doelstellingen werden bereikt. De mogelijke antwoorden varieerden van "veel slechter dan gepland" tot "veel beter dan gepland". Verder lezen we bij Gruber (2007) ook dat respondenten dergelijke subjectieve vragen verkiezen boven objectieve prestatimaatstaven, hetgeen zal leiden tot een hogere respons voor de variabele prestaties. Eddleston en Kellermanns (2007) gebruikten ook subjectieve prestatimaatstaven. De auteurs stelden acht prestatiegerelateerde vragen om de veelzijdigheid van het begrip "prestaties" te kunnen vatten en om zo te komen tot een betrouwbare subjectieve prestatimaatstaf. Dezelfde schaal werd nogmaals gebruikt bij Eddleston, Kellermanns en Sarathy (2008).

De literatuur suggereert dat er een hoge correlatie aanwezig is tussen subjectieve en objectieve prestatimaatstaven (Love et al., 2002; Murray, Kotabe & Zhou, 2005; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Dawes (1999) zegt dat er inderdaad een hoge correlatie aanwezig is tussen objectieve en subjectieve prestatimaatstaven. Aangezien deze correlatie echter niet perfect is, is enige voorzichtigheid aangewezen. Omwille van de vastgestelde correlaties zal de variabele "prestaties" ook in deze masterproef op een subjectieve manier gemeten worden. Hiervoor werd een combinatie gemaakt van de schaal gebruikt door Kellermanns en Eddleston (2007), Eddleston, Kellermanns en Sarathy (2008) en deze van Khatri en Ng (2000).

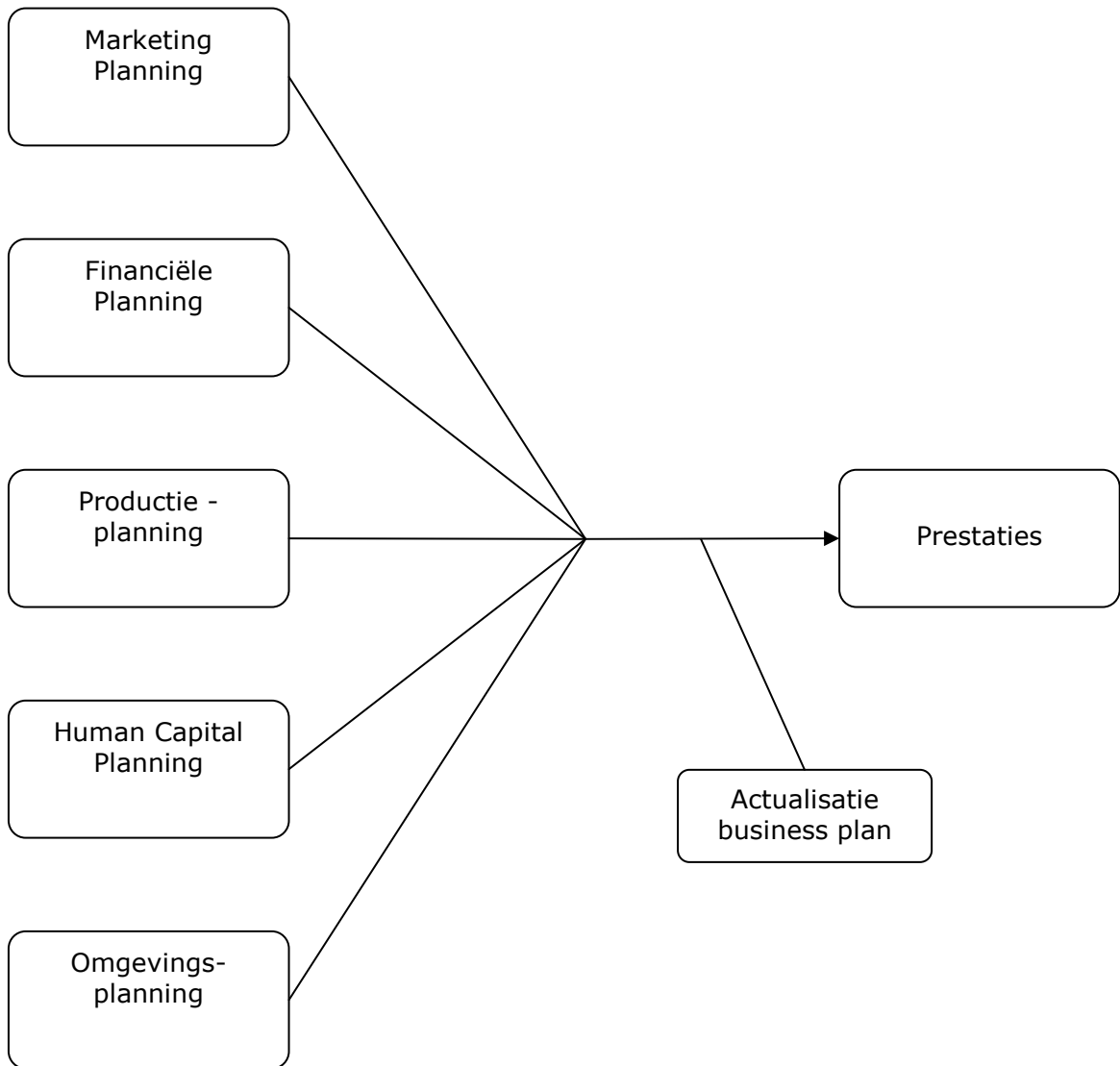
### **5.3 Verwachte relaties**

In het literatuuronderzoek zijn studies opgenomen die zowel positieve als negatieve relaties vaststelden tussen planning en prestaties. Op basis hiervan is het dus onmogelijk te voorspellen welke invloed planning zal hebben op de prestaties van een onderneming. Er wordt in deze masterproef gesteld dat de aard van die relatie bepaald wordt door een derde modererende variabele. Business planning zal slechts een positieve invloed kunnen hebben op de prestaties indien het plan voldoende geactualiseerd wordt. Indien dit niet gebeurt, zal het plan niet langer up-to-date zijn en bijgevolg zal de bruikbaarheid van het plan bij het nemen van beslissingen sterk dalen.

Veel studies meten business plan variabelen aan de hand van een dummy variabele, planning aanwezig of planning niet aanwezig (Vanhoutte & Sels, 2005). Vanhoutte en Sels (2005) maken echter gebruik van een index om de volledigheid van het plan te beoordelen. Voor elk onderdeel in het business plan wordt een dummy variabele

gecreëerd om na te gaan of dit specifiek deel aanwezig is in het business plan. In deze masterproef gaan we nog één stap verder. Er wordt niet enkel gekeken naar de aanwezigheid van de deelplannen in het business plan, maar er wordt ook gepeild naar de volledigheid van deze deelplannen.

### 5.4 Relatieschema



Figuur 2 : Relatieschema conceptueel model

Afhankelijke Variabele :	Prestaties
Onafhankelijke variabelen :	Marketing planning Financiële planning Productieplanning Human capital planning Omgevingsplanning
Modererende variabele :	Actualisatie business plan

## **5.5 Omschrijving van de relaties en hypothesen**

Het opnemen van een uitgebreid marketing plan in het business plan zal slechts een positieve invloed hebben op de resultaten van de onderneming indien dit business plan voldoende wordt geactualiseerd. Indien deze actualisatie niet aanwezig is, verwachten we geen relatie.

Hypothese 1:

De variabele "actualisatie" zal een modererend effect hebben op de relatie tussen de variabele "marketing planning" en de variabele "prestaties", waarbij een hoge score voor de modererende variabele zal leiden tot een positieve relatie.

Het opnemen van een uitgebreid financieel plan in het business plan zal slechts een positieve invloed hebben op de resultaten van de onderneming indien dit business plan voldoende geactualiseerd wordt. Indien deze actualisatie niet aanwezig is, verwachten we geen relatie.

Hypothese 2:

De variabele "actualisatie" zal een modererend effect hebben op de relatie tussen de variabele "financiële planning" en de variabele "prestaties", waarbij een hoge score voor de modererende variabele zal leiden tot een positieve relatie.

Het opnemen van een uitgebreid productieplan in het business plan zal slechts een positieve invloed hebben op de resultaten van de onderneming indien dit business plan voldoende geactualiseerd wordt. Indien deze actualisatie niet aanwezig is, verwachten we geen relatie.

Hypothese 3:

De variabele "actualisatie" zal een modererend effect hebben op de relatie tussen de variabele "productie planning" en de variabele "prestaties", waarbij een hoge score voor de modererende variabele zal leiden tot een positieve relatie.



Het opnemen van een uitgebreid human capital plan in het business plan zal slechts een positieve invloed hebben op de resultaten van de onderneming indien dit business plan voldoende wordt geactualiseerd. Indien deze actualisatie niet aanwezig is, verwachten we geen relatie.

Hypothese 4:

De variabele "actualisatie" zal een modererend effect hebben op de relatie tussen de variabele "human capital planning" en de variabele "prestaties", waarbij een hoge score voor de modererende variabele zal leiden tot een positieve relatie.

Het opnemen van een uitgebreid omgevingsplan in het business plan zal slechts een positieve invloed hebben op de resultaten van de onderneming indien dit business plan voldoende wordt geactualiseerd. Indien deze actualisatie niet aanwezig is, verwachten we geen relatie.

Hypothese 5:

De variabele "actualisatie" zal een modererend effect hebben op de relatie tussen de variabele "omgevingsplanning" en de variabele "prestaties", waarbij een hoge score voor de modererende variabele zal leiden tot een positieve relatie.

## 5.6 Vragenlijst

De opgestelde hypothesen worden getoetst door middel van een online vragenlijst, dewelke gepubliceerd werd op een webserver van de Universiteit Hasselt. Alvorens de enquête te publiceren werd deze nagekeken door een aantal medestudenten en kennissen om eventuele onduidelijkheden te identificeren. Aan de respondenten werd het doel van de vragenlijst duidelijk gemaakt en doorheen de vragenlijst waren de nodige registratie-instructies voorzien. Enkele vragen werden als multiple choice gesteld, maar de vragen gerelateerd aan het business plan werden gemeten op een vijf punten Likertschaal. Een papieren versie van de vragenlijst is terug te vinden in de bijlage.

### 5.6.1 Operationaliseringstabel

De variabelen uit het conceptueel model werden reeds omschreven, maar in de operationaliseringstabel (zie bijlage) wordt weergegeven aan de hand van welke items de variabelen gemeten werden. Speciale aandacht ging uit naar de items betreffende de variabele "prestaties" omwille van de belangrijke rol die deze variabele inneemt in het conceptueel model. Daarom werd er bij de keuze van deze items een combinatie gemaakt van bestaande schalen. Daar de schaal gebruikt door Kellermanns en Eddleston (2007), Eddleston, Kellermanns en Sarathy (2008) sterk financieel gericht was, werd deze gecombineerd met de schaal gebruikt door Khatri en Ng (2000). Op die manier werden ook niet-financiële prestatie maatstaven toegevoegd. Koh, Kim en Lee (2008) stellen dat de evaluatie van de prestaties gedurende lange tijd bijna volledig gebaseerd was op de financiële staten. De auteurs stellen echter dat deze traditionele manier van evaluatie niet langer geschikt is voor bedrijven die moeten reageren op de snel veranderende omgeving. Daarom gebruiken steeds meer bedrijven naast de traditionele financiële prestatie maatstaven ook niet-financiële prestatie maatstaven.

### 5.6.2 Respondenten

Bij het selecteren van respondenten werd een afweging gemaakt tussen de selectiecriteria en het aantal respondenten. Vooral met het oog op een voldoende hoge respons werden de selectiecriteria niet te eng opgesteld. In de Belfirst databank werd vervolgens de volgende selectie gemaakt:

- Bedrijven uit het Vlaams Gewest
- Opgericht tussen 01/01/2002 en 31/12/2008
- Bedrijven met een emailadres

Het eerste criteria houdt een geografische beperking in en is erg voor de handliggend aangezien de vragenlijst in het Nederlands werd opgesteld. In de inleiding kwam aan bod dat éénderde van de ondernemingen faalt binnen de vijf jaar na oprichting. Om de impact van het business plan gedurende deze moeilijke periode in te schatten werd de steekproef oorspronkelijk beperkt tot bedrijven die maximum vijf jaar geleden opgericht werden. Aangezien deze beperking leidde tot een flinke reductie in het aantal mogelijke respondenten werd er gekozen om de maximum leeftijd te verhogen tot zeven jaar. De laatste beperking heeft een meer praktische oorsprong. Enkel bedrijven met een emailadres werden weerhouden omwille van de bereikbaarheid. Op basis van deze selectie werden 1.863 respondenten geïdentificeerd. Deze respondenten werden via email gevraagd om mee te werken aan het onderzoek. Uit de mailing bleek dat 271 van deze emailadressen niet meer bestonden of niet langer in gebruik waren. In totaal werden dus 1592 respondenten bereikt. Dit leidde uiteindelijk tot 89 bruikbare enquêtes, hetgeen overeenkomt met een respons rate van 5.6%. Het feit dat de enquête verstuurd werd in een vakantieperiode kan een mogelijke verklaring zijn voor deze lage respons rate.

## 6 Resultaten

### 6.1 Reliability

Aangezien de verschillende items per variabele samengevoegd worden in één schaal, wordt eerst de interne consistentie van deze items berekend. Hiermee wordt nagegaan of alle items inderdaad hetzelfde concept meten, indien dit het geval is moeten de items voldoende hoge correlaties vertonen (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

Tabel 8 : Cronbach's Alpha variabelen

Variabele	Cronbach's Alpha
Omgevingsplanning	,793
Marketing planning	,739
Productie planning	,663
Human capital planning	,606
Financiële planning	,839
Actualisatie	,839
Prestaties	,854

Op basis van bovenstaande tabel blijkt dat de verschillende items per variabele voldoende correleren. Meestal wordt een minimum Cronbach's alpha van 0,70 vooropgesteld, deze norm kan echter verlaagd worden tot 0,60 in exploratief onderzoek (Hair, et al., 2006). De variabelen "productieplanning" en "human capital planning" scoren dus minder goed op deze test, maar voldoen echter wel aan de minimumnorm voor verkennend onderzoek.

In bijlage is een verklaring terug te vinden voor de getoonde waarden van Cronbach's alpha. Zo werd bij de variabele omgevingsplanning het item 'trends' verwijderd, omdat de variabele dan een hogere Cronbach's alpha vertoonde. Hetzelfde gebeurde bij de variabele human capital planning waar het item 'personeel' uit de analyse verwijderd werd. Bij de variabelen marketing planning, financiële planning en actualisatie kon de Cronbach's alpha waarde ook verbeterd worden door het weglaten van een item. Deze items worden echter behouden, omdat deze variabelen reeds goed scoren op deze test

en omdat de verbetering slechts een minieme verbetering van de Cronbach's alfa inhoudt.

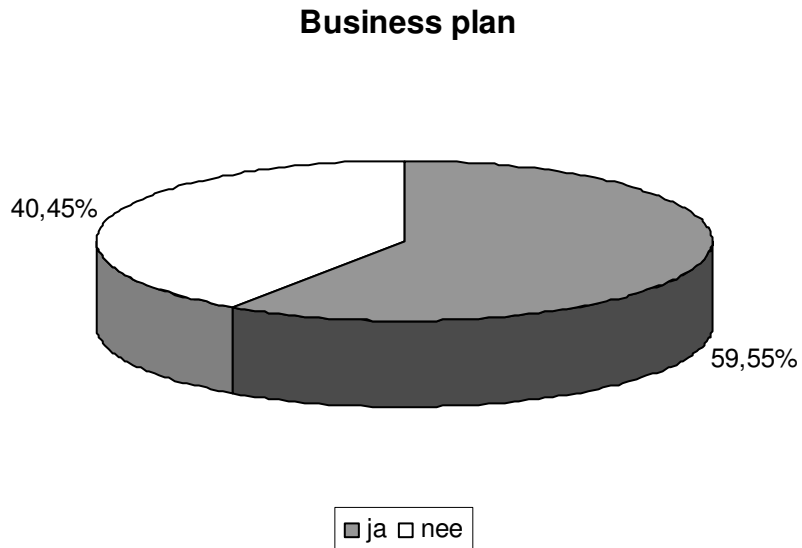
## **6.2 Common method variance**

Wanneer respondenten zowel de afhankelijke variabele als de onafhankelijke variabelen rapporteren, dan kan common method variance een mogelijk probleem vormen (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Volgens de auteurs kan er dan een soort van artificiële covariantie ontstaan tussen de variabelen, doordat degene die de afhankelijke en onafhankelijke variabelen rapporteert één en dezelfde persoon zijn.

Om te controleren of dit een mogelijk probleem vormt voor dit onderzoek, wordt Harman's single factor test toegepast; volgens Podsakoff et al. (2003) een van de meest gebruikte technieken om het probleem van common method variance te analyseren. Er wordt een factoranalyse uitgevoerd met alle variabelen uit het model. Volgens de genoemde test is er sprake van substantiële common method variance indien er slechts één factor wordt gevonden of wanneer één factor het grootste gedeelte van de covariantie tussen de variabelen verklaart. In bijlage is het resultaat van deze factoranalyse terug te vinden, maar de belangrijkste conclusies worden hier weergegeven. De factoranalyse identificeert negen factoren met eigenwaarden groter dan één. Bovendien verklaart de eerste factor 29,88 % van de variantie, zodat er ook geen sprake is van één factor die het grootste gedeelte van de variantie verklaart. Op basis van deze bevindingen blijkt dat common method variance geen groot probleem vormt voor dit onderzoek.

### 6.3 Algemene bevindingen

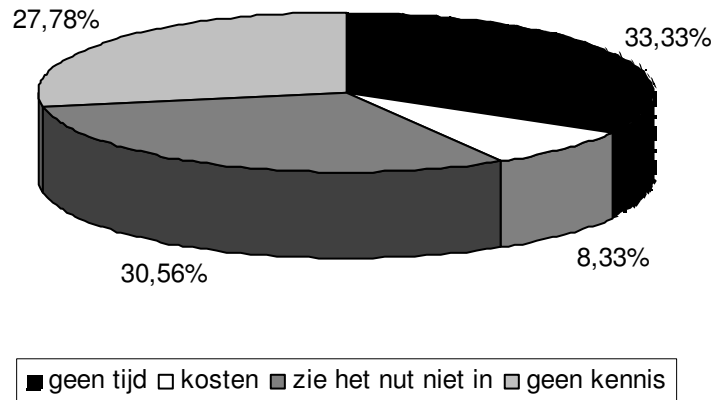
De eerste vragen van de enquête waren eerder algemene vragen die peilden naar de functie van de respondenten en de redenen voor het al dan niet opstellen van een business plan. De resultaten hiervan worden hieronder kort besproken.



Figuur 3 : Procentuele verhouding planners/ niet-planners

Hieruit blijkt dat ongeveer 60% van de respondenten een business plan opstelde. Dit is in lijn met de bevindingen van Houben (2000), die stelt dat 43 % van de starters over geen enkele vorm van plan beschikt.

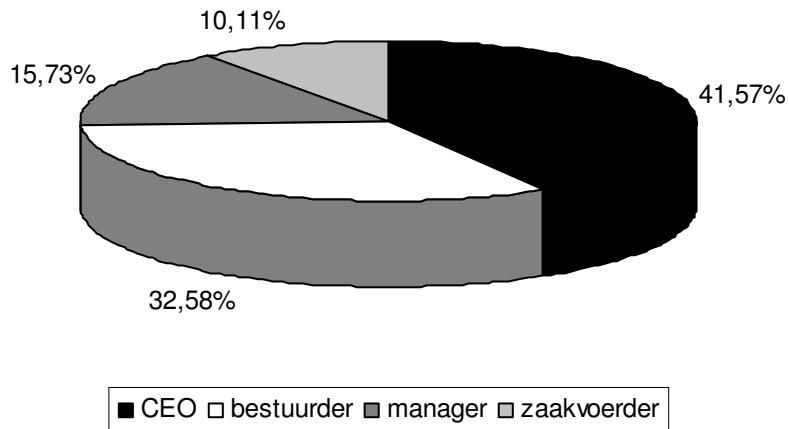
### Reden tot niet opstellen van een business plan



Figuur 4 : Reden voor het niet opstellen van een business plan

Bovenstaande grafiek geeft weer waarom respondenten besloten om geen plan op te stellen. Het gebrek aan tijd werd het meest aangehaald als reden tot het niet opstellen van een business plan. Verder blijkt dat 30% van de niet planners geen zicht heeft op de voordelen van een plan en 28% weet niet hoe ze een business plan moeten opstellen. De bijkomende kosten werden slechts door 8% van de niet planners als reden opgegeven. De vier mogelijke antwoorden werden reeds door Houben (2000) geïdentificeerd als de belangrijkste redenen tot het niet opstellen van een plan. Het was echter beter geweest om in de vragenlijst ook een open keuzemogelijkheid te voorzien. Nu werden de respondenten als het ware verplicht om één van deze vier mogelijkheden te kiezen, hetgeen een vertekend beeld kan geven. Bij de studie van Koh et al. (2008) gebaseerd op een sample van Koreaanse KMO's wordt vooral de marktonzekerheid aangehaald als de grootste barrière voor de opstelling van een plan. Vervolgens worden in dalende volgorde van belangrijkheid budgetbeperkingen, gebrek aan kennis en tijdsbeperkingen genoemd.

### Functie respondenten



Figuur 5 : Functie respondenten

Bij de vraag tot medewerking aan dit onderzoek werd aan de respondenten gevraagd om de vragenlijst te laten invullen door een persoon die goed op de hoogte is van de inhoud van het business plan. Opvallend is dat vooral CEO's (42%) de vragenlijst invulden. Bij deze vraag was er wel een open keuzemogelijkheid waarbij 10% van de respondenten "zaakvoerder" als functie opgaven. Uit het onderzoek van Koh et al (2008) blijkt ook dat vooral CEO's betrokken zijn bij business planning.

#### 6.4 Meervoudige Regressieanalyse

Het volgende interactiemodel wordt geschat:

$$\begin{aligned} \text{Prestaties} = & \beta_1 + \beta_2\text{omgevingsplanning} + \beta_3\text{marketingplanning} + \beta_4\text{productieplanning} \\ & + \beta_5\text{humancapitalplanning} + \beta_6\text{financiëleplaning} + \beta_7\text{actualisatie} \\ & + \beta_8\text{actuaXomgeving} + \beta_9\text{actuaXmarkt} + \beta_{10}\text{actuaXproductie} \\ & + \beta_{11}\text{actuaXhc} + \beta_{12}\text{actuaXfin} \end{aligned}$$

Brambor, Clark en Golder (2006) stellen dat voor het testen van conditionele hypothesen interactietermen opgenomen dienen te worden in het model, een vaststelling die reeds gemaakt werd door Baron en Kenny (1986). In overeenstemming met de aanbevelingen van Brambor et al. (2006) worden ook alle bepalende termen opgenomen in het model. Een bepalende term is elke variabele die deel uitmaakt van de interactietermen.



Bijgevolg wordt de variabele 'actualisatie' ook als aparte variabele opgenomen in het model. De eerste vijf variabelen duiden telkens op een specifiek onderdeel van het business plan, de andere duiden op het interactie-effect tussen deze variabelen en de variabele 'actualisatie'.

Tabel 9: correlatietabel

**Correlations**

	prestaties	omgevings- planning	marketing- -planning	productie- planning	humancapital- planning	financiële- planning	actualisatie
Pears- on Correl- ation	1,000	,233*	,224*	,261**	,283**	,314**	,284**
omgevings- planning	,233*	1,000	,917***	,827***	,876***	,892***	,854***
marketing- planning	,224*	,917***	1,000	,910***	,891***	,885***	,843***
productie- planning	,261**	,827***	,910***	1,000	,896***	,847***	,767***
humancapital- planning	,283**	,876***	,891***	,896***	1,000	,880***	,822***
financiële- planning	,314**	,892***	,885***	,847***	,880***	1,000	,861***
actualisatie	,284**	,854***	,843***	,767***	,822***	,861***	1,000

\* significant op 0,05 niveau \*\*significant op 0,01 niveau \*\*\* significant op 0,0001 niveau

Uit deze tabel blijkt duidelijk dat prestaties significant gecorreleerd zijn met de diverse plannen. Er is sprake van een matig positieve correlatie die ongeveer even groot blijkt te zijn voor de verschillende deelplannen, al dient gezegd dat het financieel plan de grootste correlatie vertoont. Ook de variabele actualisatie is significant positief gecorreleerd met de prestaties. De correlatiecoëfficiënt meet de lineaire samenhang tussen twee variabelen. Door de aanwezige positieve correlaties kan gesteld worden dat uitgebreide plannen samengaan met betere prestaties. Op basis van correlaties kan echter geen oorzaak gevolg relatie vastgesteld worden (Gujarati, 2003). Op basis van deze tabel mag bijgevolg niet geconcludeerd worden dat planning leidt tot betere prestaties. Verder blijkt dat de onafhankelijke variabelen zeer sterk onderling gecorreleerd zijn. Dit is een vrij problematische vaststelling daar volgens Gujarati (2003) correlatiecoëfficiënten tussen

twee onafhankelijke variabelen van 0.80 of meer een indicatie kunnen zijn voor de aanwezigheid van ernstige multicollineariteit. Multicollineariteit leidt tot grotere variantie en standaardafwijkingen van de modelparameters. Betrouwbaarheidsintervallen worden hierdoor ruimer geschat waardoor de kans op aanvaarding van de nulhypothese toeneemt (Gujarati, 2003). Bij de bespreking van de regressieresultaten wordt multicollineariteit verder besproken.

Tabel 10 : Model summary regressie

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate
1	,418 <sup>a</sup>	,175	,62147

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de uitgevoerde regressie er slechts middelmatig in slaagt om de variantie in de afhankelijke variabele te verklaren. De R square-waarde geeft aan dat 17.5 % van de variantie in de variabele 'prestaties' verklaard wordt door het model.

Tabel 11 : Anova tabel

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,290	11	,572	1,481	,156 <sup>a</sup>
	Residual	29,739	77	,386		
	Total	36,030	88			

De F-test test de algemene significantie van de regressie. De nulhypothese veronderstelt dat alle coëfficiënten in het model tegelijkertijd de waarde nul aannemen. Op basis van de Anova tabel kan deze nulhypothese niet verworpen worden.

Tabel 12: Resultaten regressie

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,931	,147	20,009	,000		
omgevingsplanning	,059	,198	,299	,766	,052	19,151
marketingplanning	-,262	,251	-1,045	,299	,047	21,314
productieplanning	,103	,230	,446	,657	,059	17,084
humancapitalplanning	-,117	,255	-,456	,650	,042	23,847
financiëleplanning	,136	,159	,854	,396	,085	11,745
actualisatie	-,141	,190	-,744	,459	,069	14,390
actuaXomgeving	-,268	,282	-,952	,344	,035	28,623
actuaXmarkt	,264	,324	,817	,417	,040	25,089
actuaXproductie	-,081	,288	-,281	,779	,054	18,558
actuaXhc	,201	,289	,693	,491	,040	24,834
actuaXfin	,306	,261	1,171	,245	,043	23,357

a. Dependent Variable: prestaties

Volgens Gujarati (2003) is er sprake van multicollineariteit vanaf een VIF-waarde van 10. Een tolerance waarde dicht bij nul geeft dezelfde conclusie. Wanneer deze waarden vergeleken worden met deze uit de tabel blijkt een ernstige mate van multicollineariteit aanwezig te zijn tussen de onafhankelijke variabelen. Gujarati (2003) geeft hiervoor twee remedies. Een eerste mogelijkheid is niets doen aangezien multicollineariteit hoofdzakelijk een dataprobleem is. Een andere mogelijkheid is om een aantal vuistregels te volgen, maar het succes van deze regels is niet gegarandeerd. Een mogelijke vuistregel is om een variabele met een hoge mate van collineariteit uit het model te verwijderen. Brambor et al. (2006) stellen echter dat multicollineariteit geen reden mag zijn voor het verwijderen van een bepalende term in een interactiemodel. Het verwijderen van bepalende termen zal de multicollineariteit weliswaar verlagen, maar dit is niet aangewezen en kan enkel in extreme gevallen gerechtvaardigd worden. De auteurs voegen eraan toe dat het probleem van multicollineariteit vaak overschat wordt in interactiemodellen. Zelfs indien er een hoge multicollineariteit aanwezig is die leidt tot

grote standaardafwijkingen van de model parameters, dan zijn dit nog steeds de correcte standaardafwijkingen. Multicollineariteit betekent dat er niet genoeg informatie vervat zit in de data om de parameters accuraat te schatten en dit wordt weerspiegeld in grotere standaardafwijkingen. In interactiemodellen zijn de marginale effecten van de onafhankelijke op de afhankelijke variabele bovendien belangrijker dan de significantie van de modelparameters.

Indien de regressieanalyse geïnterpreteerd wordt op basis van voorgaande tabel dan wordt er geen enkel statistisch significant verband vastgesteld. Aangezien het een interactiemodel betreft, is het echter moeilijk om de coëfficiënten van deze regressie te interpreteren. De coëfficiënten van de bepalende termen van de interactietermen mogen immers niet geïnterpreteerd worden als het gemiddelde of onconditioneel effect (Brambor et al., 2006). De coëfficiënt van de variabele 'omgevingsplanning' kan dus niet gezien worden als het gemiddelde effect dat een verandering in deze variabele zal hebben op de variabele 'prestaties'. Deze geeft enkel het effect op de prestaties weer wanneer de waarde van de variabele 'actualisatie' nul zou bedragen. De coëfficiënten in een interactiemodel kunnen dus niet geïnterpreteerd worden zoals deze in een lineaire regressie zonder interactietermen. De auteurs voegen er zelfs aan toe dat het weinig zin heeft om te spreken over het onconditioneel effect van een onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele wanneer men vertrekt van een conditionele hypothese. Volgens Brambor et al. (2006) dienen interactiemodellen dan ook geïnterpreteerd te worden aan de hand van marginale effecten.

Beschouw het volgende interactie model:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + \varepsilon$$

Het marginaal effect van X wordt dan gegeven door:

$$\partial Y / \partial X = \beta_1 + \beta_3 Z$$

Bovenstaande vergelijking maakt ook duidelijk dat het effect van een verandering in X op Y afhankelijk is van een derde variabele Z.

Uit de tabel met de resultaten van de regressieanalyse zoals hierboven weergegeven valt dus niet af te leiden of de onafhankelijke variabelen een significant effect hebben op de prestaties indien de variabele 'actualisatie' verschillend is van nul. Brambor et al. (2006)

stellen ook dat het marginaal effect van X op Y significant kan zijn voor relevante waarden van de variabele Z, zelfs indien de coëfficiënt van de interactieterm niet significant blijkt te zijn in het oorspronkelijke model. Dit betekent dat er enkel op basis van de significantie van de interactieterm niet kan beslist worden of de interactieterm al dan niet moet opgenomen worden in het model. Zelfs indien alle modelparameters niet significant zijn, zoals in de uitgevoerde regressie, kunnen er significante marginale effecten aanwezig zijn.

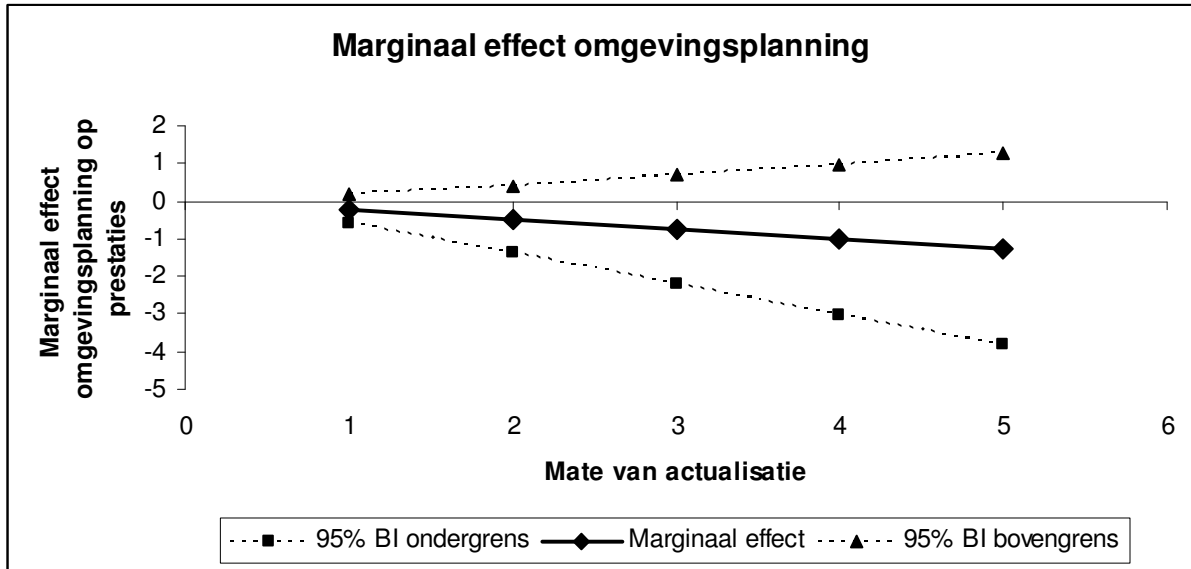
## 6.5 Marginale effecten

Bij Brambor et al. (2006) is er een voorbeeld opgenomen waarbij de marginale effecten uitgezet worden op een grafiek samen met een 95% betrouwbaarheidsinterval. De x-as geeft de waarde van de modererende variabele weer. Toegepast op de regressie in dit onderzoek betekent dit dat de mate van actualisatie op de x-as verschijnt. De codering van deze as komt overeen met deze in vragenlijst. De waarde '1' betekent dat het plan nooit geactualiseerd wordt, de waarde '5' staat voor een continue actualisatie. De y-as geeft dan het marginaal effect weer van de onafhankelijke variabele voor verschillende waarden van de modererende variabele. Op deze manier kan er duidelijk afgelezen worden onder welke condities de marginale effecten statistisch significant zijn. De marginale effecten kunnen als statistisch significant beschouwd worden wanneer de onder- en bovengrens van het betrouwbaarheidsinterval beide boven of onder de nulgrens gelegen zijn. De waarde nul mag dus geen deel uitmaken van het betrouwbaarheidsinterval om te kunnen spreken van een significant effect.

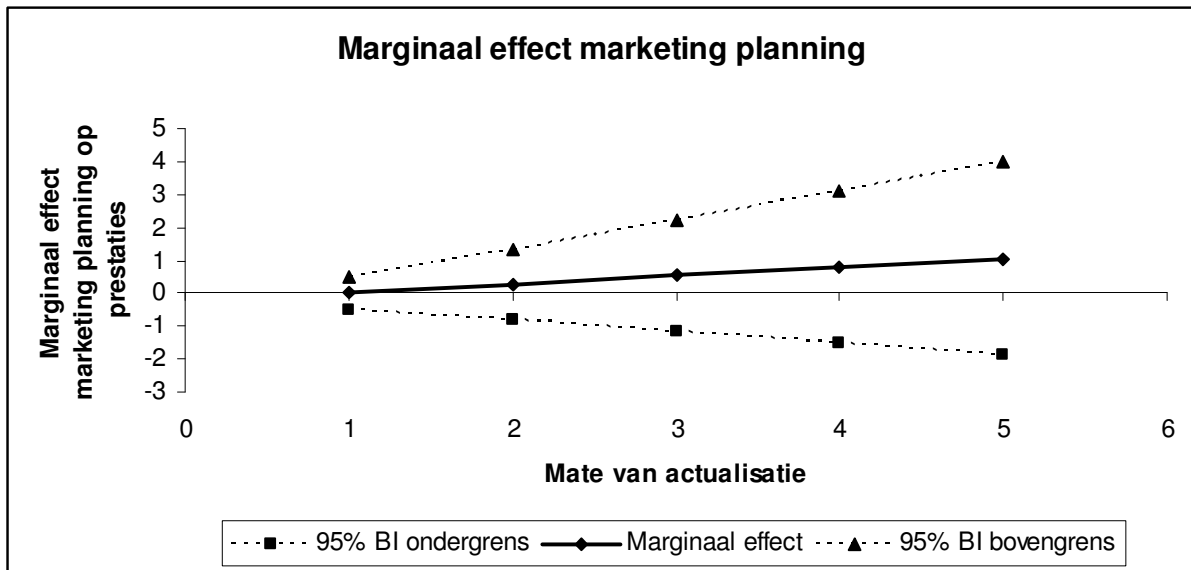
Voor de regressie in dit onderzoek zullen de volgende marginale effecten besproken worden:

Marginaal effect van omgevingsplanning =	$\beta_2 + \beta_8 * \text{actualisatie}$
Marginaal effect van marketing planning =	$\beta_3 + \beta_9 * \text{actualisatie}$
Marginaal effect van productieplanning =	$\beta_4 + \beta_{10} * \text{actualisatie}$
Marginaal effect van human capital planning =	$\beta_5 + \beta_{11} * \text{actualisatie}$
Marginaal effect van financiële planning =	$\beta_6 + \beta_{12} * \text{actualisatie}$

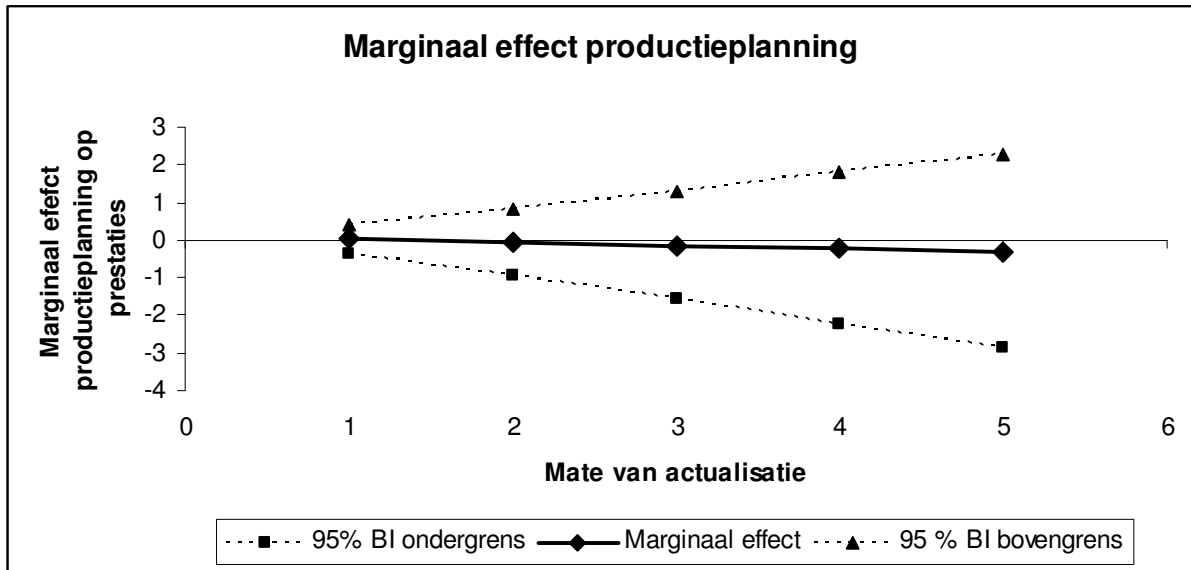
Voor de exacte berekening van deze effecten wordt verwezen naar de bijlagen. De grafieken worden hieronder weergegeven.



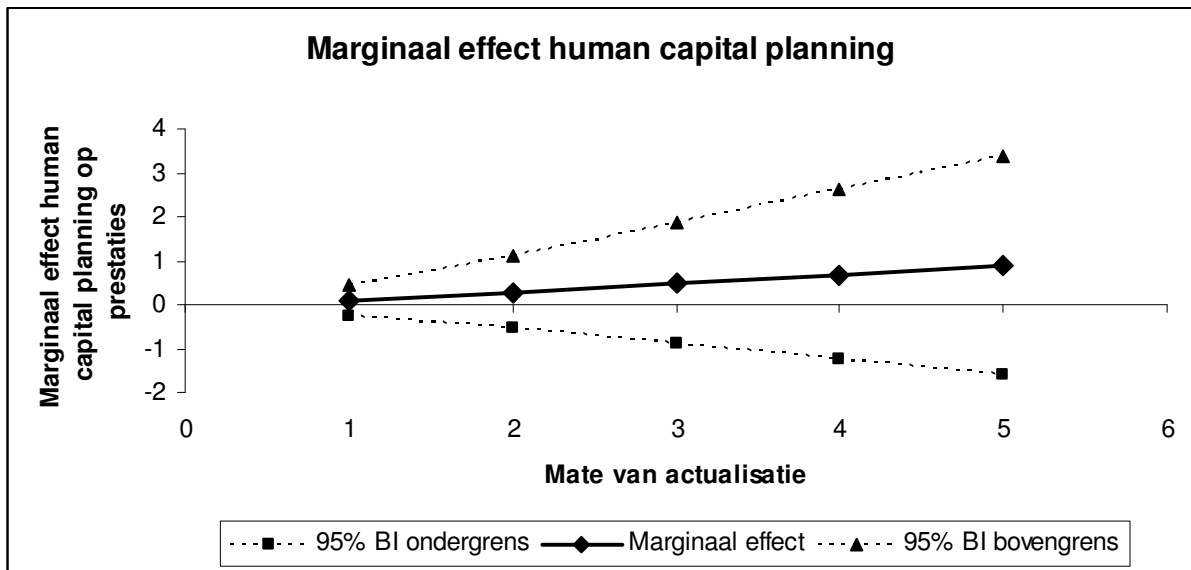
Figuur 6 : Margaal effect omgevingsplanning



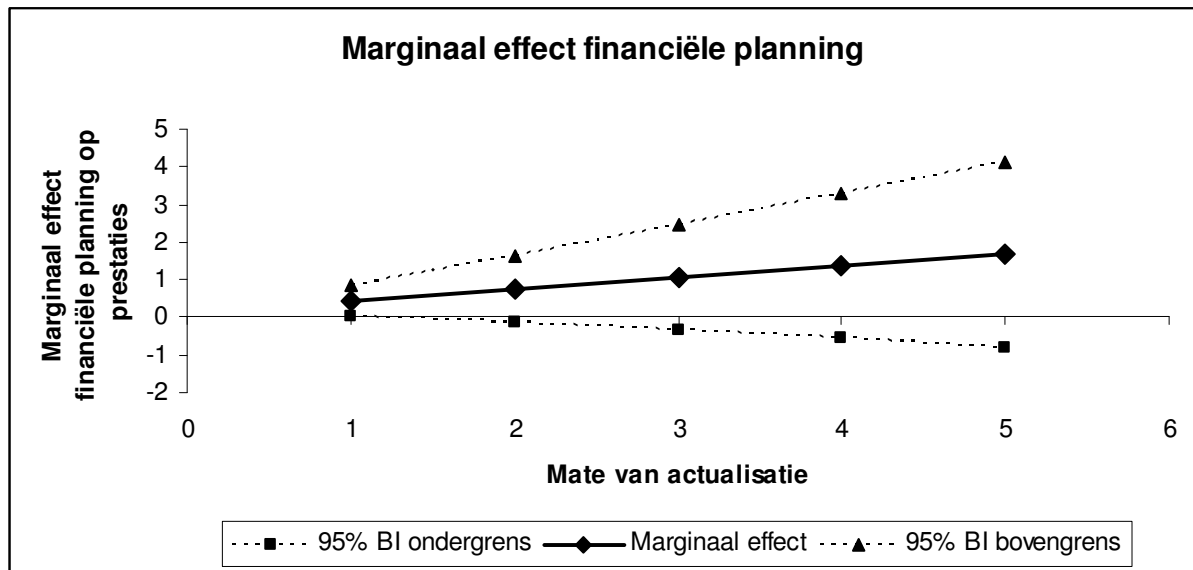
Figuur 7 : Margaal effect marketing planning



Figuur 8 : Marginaal effect productieplanning



Figuur 9 : Marginaal effect human capital planning



Figuur 10 : Marginaal effect financiële planning

De conclusie die voortvloeit uit deze grafieken is dezelfde voor elke variabele. Op elke grafiek is immers duidelijk waarneembaar dat het betrouwbaarheidsinterval voor elke waarde van de modererende variabele de nulgrens omvat. Er wordt dus geen enkel significant marginaal effect vastgesteld. Uit de grafieken blijkt wel dat de variabele marketing planning, human capital planning en financiële planning een positief marginaal effect vertonen. De variabele productie planning blijkt geen invloed te hebben, want het marginaal effect is over de hele lijn ongeveer gelijk aan nul. Bij de variabele omgevingsplanning wordt verrassend een negatief marginaal effect vastgesteld. Maar zoals reeds gezegd is geen enkel van deze verbanden statistisch significant te noemen.

Alhoewel Brambor et al. (2006) trachten aan te tonen dat multicollineariteit een minder groot probleem vormt in interactiemodellen kunnen zij het feit dat multicollineariteit de niet-significantie van de modelparameters in de hand werkt niet ontkennen. De reden hiervoor werd reeds bij de bespreking van de correlatietabel weergegeven. Vooral omdat eerder in de analyse significante correlaties ontdekt werden, is er een vermoeden dat de niet-significantie van het model eerder een gevolg is van de aanwezige multicollineariteit, dan wel een aanwijzing voor het ontbreken van een relatie tussen de variabelen.



## 6.6 Enkelvoudige regressies

Om tegemoet te komen aan het probleem vermeld in de vorige paragraaf worden vervolgens enkele enkelvoudige regressies uitgevoerd. Er worden vijf verschillende modellen geschat met telkens één bepaald deelplan als onafhankelijke variabele. Een zesde model neemt de variabele actualisatie op als onafhankelijke variabele.

Tabel 13: Enkelvoudige regressies

afhankelijke variabele	prestaties					
	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6
	coëfficiënt (st.error)	coëfficiënt (st.error)	coëfficiënt (st.error)	coëfficiënt (st.error)	coëfficiënt (st.error)	coëfficiënt (st.error)
constante	3,047*** (0,131)	3,035*** (0,141)	2,999*** (0,137)	2,988*** (0,131)	2,941*** (0,133)	2,982*** (0,133)
omgevingsplanning	0,102* (0,046)					
marketingplanning		0,117* (0,055)				
productieplanning			0,14* (0,056)			
humancapitalplanning				0,143** (0,052)		
financiële planning					0,141** (0,046)	
actualisatie						0,137** (0,05)
R <sup>2</sup>	0,054*	0,05*	0,068*	0,08**	0,099**	0,081**

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

Deze tabel geeft een totaal ander beeld dan deze van de meervoudige regressie. Model 1 tot en met model 5 geeft duidelijk de significant positieve effecten van de betreffende deelplannen op de prestaties weer. Deze enkelvoudige analyse laat wel niet toe het modererend effect (zoals beschreven in de hypothesen) te onderzoeken. Om dit te compenseren, wordt in model 6 het direct effect van de variabele 'actualisatie' gemeten. Hier blijkt eveneens sprake van een significant positief effect hetgeen het belang van deze variabele aantoont. De verschillende deelplannen alsook de mate van actualisatie hebben dus wel degelijk een positieve invloed op de prestaties van een onderneming.

## 7 Conclusie

Door de multicollineariteit kunnen de resultaten van de meervoudige regressie in vraag gesteld worden. Daarom worden er een aantal enkelvoudige regressies uitgevoerd. Op deze manier kan het modererend effect van de variabele actualisatie niet onderzocht worden, waardoor het moeilijk wordt een antwoord te geven op de hypothesen zoals deze geformuleerd zijn in het conceptueel model. De meervoudige regressieanalyse toont weliswaar geen enkel significant verband of marginaal effect, maar dit kan te wijten zijn aan de aanwezige multicollineariteit. De significant positieve correlaties tussen de prestaties en de verschillende deelplannen wijst immers wel op een samenhang tussen deze variabelen. Bij de enkelvoudige regressies wordt deze positieve invloed bevestigd. Ook de mate waarin het plan geactualiseerd wordt, blijkt een significant positieve invloed uit te oefenen op de prestaties. Er werd in dit onderzoek gesteld dat het modererend effect van de variabele actualisatie een verklaring kan zijn voor de onenigheid over de planning-prestatie relatie in de literatuur. Aangezien het modererend effect niet vastgesteld kon worden, kan niet bevestigd worden of dit de bestaande onenigheid kan verklaren.

Volgens Castrogiovanni (1996) en Vanhoutte en Sels (2005) is er geen theoretische onderbouw voor het bestuderen van directe planning-prestatie effecten. Castrogiovanni (1996) stelt dat een hogere kans tot slagen, winstgevendheid of eender welke andere prestatie maatstaf geen direct gevolg kan zijn van business planning. Het zijn de voordelen verbonden aan planning die ertoe kunnen leiden dat een bedrijf beter gaat presteren. De uitgevoerde analyse in dit onderzoek geeft echter wel aanwijzingen voor het bestaan van een directe positieve planning-prestatie relatie. De redenering van voorgaande auteurs leidde tot een vaststelling die wel een verklaring kan geven voor de onenigheid in de literatuur. Aangezien er verondersteld wordt dat er geen directe planning-prestatie relatie bestaat, zullen de resultaten sterk afhankelijk zijn van de gekozen tussenliggende variabelen. De aangehaalde studies in deze masterproef maken inderdaad gebruik van een grote verscheidenheid aan tussenliggende variabelen om de invloed van planning op de prestaties te evalueren. Rudd et al. (2008) stellen bijvoorbeeld dat planning de flexibiliteit vergroot en dat deze flexibiliteit vervolgens betere prestaties tot gevolg heeft. Castrogiovanni (1996) gebruikt de variabelen 'symbolische waarde' en 'leren' als tussenliggende variabelen, Vanhoutte en Sels (2005)

gebruiken dan weer management professionalisme en de toegang tot bankfinanciering als tussenliggende variabele. De gebruikte tussenliggende variabele zal bijgevolg bepalen of er al dan niet een planning-prestatie relatie vastgesteld wordt. Gezien de grote verscheidenheid aan tussenliggende variabelen kunnen de sterk uiteenlopende resultaten in de literatuur dan ook niet langer als een verrassing gezien worden. Tot slot wordt er verwezen naar het feit dat ook de variabele 'prestaties' op tal van manieren gemeten wordt. Ook dit kan een verklaring zijn voor de uiteenlopende bevindingen.

De centrale onderzoeksvraag heeft als doel het identificeren van elementen uit het business plan die bijdragen aan de prestaties van de onderneming. Uit de meervoudige regressieanalyse blijkt dat drie variabelen (marketing, human capital en financiële planning) een positief marginaal effect vertonen, doch deze effecten zijn niet significant. Productieplanning bleek geen marginaal effect te vertonen en omgevingsplanning vertoonde zelfs een negatief marginaal effect. Ook hier geldt dat deze verbanden niet significant zijn. Op basis van deze analyse slaagt het onderzoek er met andere woorden niet in om elementen uit het business plan te identificeren die een gunstige invloed uitoefenen op de prestaties van de onderneming. Door de aanwezige multicollineariteit ontstaat de neiging om meer aandacht te besteden aan de correlatiecoëfficiënten en de resultaten van de enkelvoudige regressies. Hierdoor wordt er wel een positieve relatie vastgesteld. Er kan niet geconcludeerd worden dat één bepaald deelplan meer bijdraagt aan de resultaten dan de andere delen uit het plan. Het financieel plan vertoont de hoogste mate van correlatie met de prestaties, maar in het algemeen kan gesteld worden dat elk deelplan in dezelfde mate bijdraagt aan de prestaties.

Zelfs indien blijkt dat er geen significante relaties vastgesteld worden in de planning-prestatie relatie mag dit echter niet tot het besluit leiden dat business planning geen waardevolle activiteit is voor een onderneming. De literatuur identificeert immers veel voordelen die voortvloeien uit het planningsproces. In plaats van een directe invloed uit te oefenen op de prestaties is het echter aannemelijk dat de voordelen geassocieerd aan planning een positieve invloed zullen uitoefenen op de prestaties van de onderneming. Om deze voordelen te bekomen is het echter noodzakelijk dat voldoende tijd en financiële middelen geïnvesteerd worden in het planningsproces. Dit is een afweging die elke ondernemer zal moeten maken bij de beslissing om al dan niet een business plan op te stellen.

## **7.1 Richtlijnen voor verder onderzoek**

Om beter inzicht te krijgen in de planning-prestatie relatie kan het van belang zijn om de relevante tussenliggende variabele in deze relatie te ontdekken. Op deze manier wordt immers duidelijk op welke wijze planning kan bijdragen aan de prestaties van een onderneming. Er kan getest worden welke algemene voordelen van planning zoals weergegeven in hoofdstuk 3 eventueel als tussenliggende variabelen kunnen optreden in de planning-prestatie relatie. Analoog met de studie van Vanhoutte en Sels (2005) werd in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen de sectoren waarin de ondernemingen actief zijn. Ondermeer de studie van Andersen (2000) geeft aan dat planning even belangrijk blijkt te zijn in verschillende industrieën. Toch kan het aangewezen zijn om bij volgend onderzoek dit onderscheid te maken. Het belang van de verschillende deelplannen kan namelijk wel verschillen vertonen tussen de verschillende sectoren. Zo meldde een respondent dat de vragen betreffende de productieplanning en de logistiek weinig relevant waren voor zijn business plan aangezien het om een consultancy bedrijf ging. Tenslotte is het aangewezen om in de toekomst meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van de opgestelde plannen, in de huidige literatuur wordt hier immers weinig of geen rekening mee gehouden. In dit onderzoek werd getracht de kwaliteit te beoordelen aan de hand van de volledigheid van het plan. Een zeer uitgebreid plan is echter niet noodzakelijk een kwalitatief plan. Daarom kan er gedacht worden aan andere maatstaven om de kwaliteit te beoordelen. Zo kan de ervaring van de starter inzake het planningsproces geëvalueerd worden, de betrokkenheid van externen kan nagegaan worden of men kan de overeenkomst tussen het plan en de werkelijkheid onderzoeken.

## **7.2 Beperkingen van het onderzoek**

De variabele actualisatie werd gebruikt om de implementatie van het business plan te evalueren, er werd echter enkel gevraagd of nieuwe informatie al dan niet werd opgenomen in het plan. Dit is een te enge interpretatie van het begrip implementatie waardoor de variabele misschien niet de gewenste informatie bevat. Zoals reeds vermeld in de vorige paragraaf waren niet alle vragen even relevant voor elke respondent. Dit was waarschijnlijk vooral het geval met de productie gerelateerde vragen. Uit De Grootte (2004) blijkt immers dat de tertiaire sector veruit de hoogste werkgelegenheid biedt in België. Voor al de respondenten uit deze sector waren deze vragen waarschijnlijk weinig

relevant. De lage respons rate van 5.6 % stelt ook de veralgemeenbaarheid van de gevonden resultaten in vraag.

Voorts zijn er ook enkele dataproblemen aanwezig in dit onderzoek. De items van de variabelen 'productieplanning' en 'human capital planning' vertoonden immers een minder sterke onderlinge samenhang. Ook de aanwezigheid van multicollineariteit tussen de onafhankelijke variabelen is problematisch. De standaardafwijkingen van de modelparameters zijn immers groot in vergelijking met de coëfficiënten waardoor deze niet accuraat geschat kunnen worden. De grotere standaardafwijkingen zorgen ook voor bredere betrouwbaarheidsintervallen hetgeen de aanvaarding van de nulhypothese meer waarschijnlijk maakt (Gujarati, 2003). De bevindingen van de meervoudige regressie dienen dus kritisch bekeken te worden. Omwille van deze redenen wordt meer belang gehecht aan de enkelvoudige regressies.

Een laatste bemerking houdt rekening met de economische toestand waarin dit onderzoek werd uitgevoerd. De financieel-economische crisis kan immers een invloed hebben uitgeoefend op de resultaten van dit onderzoek. Door deze crisis is het immers goed mogelijk dat zowel bedrijven met een business plan als bedrijven zonder plan tijdelijk minder presteren. Daar de prestatie maatstaven door de respondenten zelf gerapporteerd werden, kan er sprake zijn van een negatieve bias dewelke de planning-prestatie in deze studie kan beïnvloed hebben. Het opnieuw uitvoeren van dit onderzoek in een gunstiger economisch klimaat kan deze vermoedens bekrachtigen.

## **Lijst van geraadpleegde werken**

Allinson, C.W., Chell, E. & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 9 (1), 31-43.

Andersen, T.J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, Vol. 33, 184-200.

Armstrong, G. & Kotler, P. (2006). *Principes van marketing* (F. Broere, vertaling). Amsterdam: Pearson Education Benelux. (Oorspronkelijk verschenen in het engels in 2003)

Armstrong, J.S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 197-211.

Baker, G.A. & Leidecker J.K. (2001). Does it pay to plan?: Strategic planning and financial performance. *Agribusiness*, Vol. 17 (3), 355-364.

Bangs, D.H. (2002). *The business planning guide*. Verenigde staten: Dearborn Trade Publishing.

Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 51, No.6, 1173-1182.

Bennet, R. (1996). *Corporate strategy and business planning*. Londen: Pitman publishing.

Bhidé, A. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. New York: Oxford University Press. Opgevraagd op 10 oktober, 2008, via [www.bhide.net/part1.pdf](http://www.bhide.net/part1.pdf) en [www.bhide.net/part2.pdf](http://www.bhide.net/part2.pdf)

Brambor, T., Clark, W.R. & Golder, M. (2006). Understanding interaction models: improving empirical analyses. *Political Analysis*, Vol. 14, 63-82.

Butler, D. (2001). Business planning a guide to business start-up. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Castrogiovanni, G.J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of Management*, Vol. 22, No. 6, 801-822.

Chisman, J.J., McMullan, E. & Hall, J. (2005). The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, 769-791.

Dane, E. & Pratt, M.G. (2004). Intuition : its boundaries and role in organizational decision-making. *Academy of Management Best Conference Paper*.

Dane, E. & Pratt, M.G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No.1, 33-54.

Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing bulletin*, Vol. 10, 65-75.

De Clercq, D. & De Sutter, M. (2002). De relatie tussen ondernemerschap en economische groei : een literatuuroverzicht. Opgevraagd op 10 februari 2009, via [http://www.ondernemerschap.be/nl/online\\_output/stooi/documents/2002/ond\\_versus\\_e\\_c\\_groei\\_KTproject03.pdf](http://www.ondernemerschap.be/nl/online_output/stooi/documents/2002/ond_versus_e_c_groei_KTproject03.pdf)

De Groote, P. (2004). *Geo-economie*. Leuven: Universitaire pers Leuven.

Delmar, F. & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 1165-1185.

Deloitte & Touche (2003). Writing an effective business plan. Opgevraagd op 19 oktober, 2008, via [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/DI\\_writing%20business%20plan.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/DI_writing%20business%20plan.pdf)

Dollinger, M.J. (2003). Entrepreneurship strategies and resources. Verenigde staten: Pearson education.

Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W. & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of management studies*, Vol. 45, 26-50.

Fairchild, A.M. (2008). Entrepreneurship, introduction to business plans. Brugge: die Keure.

Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A Process and contingency perspective. *Journal of business Venturing*, Vol. 22, 782-807.

Gujarati, D.N. (2003). Basic econometrics. New York: McGraw-Hill.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006). Multivariate data analysis. New Jersey: Pearson Prentice hall.

Honig, B. (2004). Entrepreneurship education: toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 3, No.3, 258-273.

Hopkins, W.E. & Hopkins S.A. (1997). Strategic planning-financial performance relationships in banks: a causal examination. *Strategic management Journal*, Vol. 18:8, 635-652.

Houben, G. & Van Looy, W. (1995). Het ondernemingsplan. Leuven: Acco.

Houben, G. (2000). De eigenheid van het startproces vertaald in een aangepast ondernemingsplan. Doctoraatsproefschrift, Limburs Universitair Centrum.

Karlsson, T. & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, 27-45.



Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of business research*, Vol.60, 1048-1057.

Khatri, N. & Ng, H.A. (2000). Role of intuition in strategic decision making. *Human relations*, Vol. 53, No. 1, 57-86.

Koh, I., Kim, D.H., & Lee, S.S. (2008). A study on the relationship between business plan components and corporate performance. *International journal of entrepreneurship and innovation management*, Vol. 8, No. 4, 2008.

Kuehl, C.R. & Lambing, P.A. (1990). *Small Business Planning and Management*. Verenigde Staten : The Dryden Press.

Lange, J.E., Mollov, A., Pearlmutter, M., Singh, S. & Bygrave, W.D. (2007). Pre-start up formal business plans and post-start-up performance: a study of 116 new ventures. *Venture Capital*, Vol. 9, No. 4, 237-256.

Love, L.G., Priem, R.L. & Lumpkin, G.T. (2002). Explicitly articulated strategy and firm performance under alternative levels of centralization. *Journal of Management*, Vol. 28, 611-627.

Mason, C. & Stark, M. (2004). What do investors look for in an business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, Vol. 22, No. 3, 227-248.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Verenigd Koninkrijk: Prentice Hall.

Morgan, R.E. & Strong, C.A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of business research*, Vol. 56, 163-175.

Murray, J.Y., Kotabe, M. & Zhou, J.N. (2005). Strategic alliance-based sourcing and market performance: evidence from foreign firms operating in China. *Journal of international business studies*, Vol. 36, 187-208.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.T. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, Vol. 88, No. 5, 879-903.

Raedts, M. & Masui, C. (2007). *Van vraag tot tekst*. Leuven: Acco.

Robbins, S.P. & Coulter, M. (2003). *Management* (de Vries, J. & van der Wal, C., vertaling). Amsterdam: Pearson Education Benelux. (Oorspronkelijk verschenen in het engels in 2002)

Rudd, J.M., Greenley, G.E., Beatson, A.T. & Lings, I.N. (2008). Strategic planning and performance: extending the debate. *Journal of Business Research*, Vol. 61, 99-108.

Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises. *Organization studies*, Vol. 25, No. 2, 155-181.

Shane, S. & Delmar, F. (2004). Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, 767-785.

Sleuwaegen, L. (1997). *Het ondernemingsplan*. Schoonhoven: Academic Service.

Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*. Verenigde Staten: Irwin McGraw-Hill.

Smith, J.K. & Smith R.L. (2004). *Entrepreneurial finance*. Verenigde staten: John Wiley & Sons.

Unie van zelfstandige ondernemers, *Startersatlas* (2008). Opgevraagd op 24 oktober, 2008, via [http://www.unizo.be/starters/images/res26678\\_2.pdf](http://www.unizo.be/starters/images/res26678_2.pdf)

Vanhoutte, C. & Sels, L. (2006). An inquiry into the impact of pre start-up business planning on new business ventures' performance. Opgevraagd op 23 oktober, 2008, via [http://www.ondernemerschap.be/nl/online\\_output/stooi/documents/2006/WP/inquiry.pdf](http://www.ondernemerschap.be/nl/online_output/stooi/documents/2006/WP/inquiry.pdf)

Venkatramen, N. & Ramanujan, V. (1986). Measurements of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of management review*, Vol. 11, No. 4, 801-814.

Vlaams netwerk van ondernemingen, (2007). Volgens Voka stopt één op drie starters na 5 jaar. Opgevraagd op 16 oktober, 2008, via <http://www.voka.be/starten/nieuws/Pages/VolgensVokastoptéénopdriestartersna5jaar.aspx>

## Lijst van Figuren

FIGUUR 1 : OVEREENKOMST BUSINESS PLAN EN ACTIVITEITEN VAN DE ONDERNEMING.....	- 28 -
FIGUUR 2 : RELATIESCHEMA CONCEPTUEEL MODEL .....	- 55 -
FIGUUR 3 : PROCENTUELE VERHOUDING PLANNERS/ NIET-PLANNERS .....	- 62 -
FIGUUR 4 : REDEN VOOR HET NIET OPSTELLEN VAN EEN BUSINESS PLAN.....	- 63 -
FIGUUR 5 : FUNCTIE RESPONDENTEN.....	- 64 -
FIGUUR 6 : MARGINAAL EFFECT OMGEVINGSPLANNING .....	- 70 -
FIGUUR 7 : MARGINAAL EFFECT MARKETING PLANNING .....	- 70 -
FIGUUR 8 : MARGINAAL EFFECT PRODUCTIEPLANNING.....	- 71 -
FIGUUR 9 : MARGINAAL EFFECT HUMAN CAPITAL PLANNING.....	- 71 -
FIGUUR 10 : MARGINAAL EFFECT FINANCIËLE PLANNING .....	- 72 -

## Lijst van tabellen

TABEL 1 : STARTERS IN BELGIË: EVOLUTIE OP 10 JAAR (1998-2007) .....	- 3 -
TABEL 2 : AANDEEL GEWESTEN IN TOTAAL AANTAL STARTENDE ONDERNEMINGEN (1998-2007) .....	- 4 -
TABEL 3 : VERDELING STARTENDE ONDERNEMINGEN OVER DE BELGISCHE PROVINCEIES EN BRUSSEL (1998-2007).....	- 5 -
TABEL 4 : OVERLEVINGSGRAAD STARTENDE BEDRIJVEN IN BELGIË (1998-2007).....	- 6 -
TABEL 5 : INDELING MOGELIJKE BEDRIJFSPLANNEN .....	- 7 -
TABEL 6 : AANWEZIGHEID DEELPLANNEN IN BUSINESS PLAN .....	- 48 -
TABEL 7 : AARD VAN HET AANWEZIGE PLAN .....	- 49 -
TABEL 8 : CRONBACH'S ALPHA VARIABELEN.....	- 60 -
TABEL 9: CORRELATIETABEL .....	- 65 -
TABEL 10 : MODEL SUMMARY REGRESSIE .....	- 66 -
TABEL 11 : ANOVA TABEL.....	- 66 -
TABEL 12: RESULTATEN REGRESSIE.....	- 67 -
TABEL 13: ENKELVOUDIGE REGRESSIES.....	- 73 -

## Bijlagen

## Bijlage 1: Mogelijke structuur van een business plan (Sleuwaegen, 1997)

1. Managementsamenvatting
2. Doel en strategie
  - 2.1 missie
  - 2.2 strategie
  - 2.3 omzetschatting
3. Omgevingsanalyse
  - 3.1 trends
  - 3.2 de markt
  - 3.3 de bedrijfstak
  - 3.4 concurrentieanalyse
4. Marketingplan
  - 4.1 marketingdoelstelling
  - 4.2 product
  - 4.3 prijs
  - 4.4 promotie
  - 4.5 plaats en distributie
5. Productieplan
  - 5.1 productieproces
  - 5.2 innovatie
  - 5.3 logistiek
  - 5.4 bedrijfspand
6. Managementplan
  - 6.1 de ondernemer
  - 6.2 organisatiestructuur
  - 6.3 personeel
  - 6.4 ondernemingsvorm
  - 6.5 verzekeringen
  - 6.6 externe adviseurs
7. Financiering

- 7.1 investeringsbegroting
- 7.2 beginbalans
- 7.3 liquiditeitsprognose
- 7.4 financieringsplan
  - 7.4.1 eigen vermogen
  - 7.4.2 vreemd vermogen
  - 7.4.3 overige financieringsvormen

8. Bijlagen

## Bijlage 2 :Vragenlijst

### Enquête

Deze vragenlijst maakt deel uit van mijn masterproef aan de Universiteit Hasselt. Het invullen van deze vragen zal slechts enkele minuten van uw tijd vragen, maar het zal in grote mate bijdragen aan het succes van mijn onderzoek. Gelieve rekening te houden met de registratie-instructies die doorheen de enquête zijn aangebracht. Alvast bedankt voor uw medewerking.

1. Welke functie bekleedt u binnen de onderneming?

- CEO*
- Bestuurder*
- Manager*
- Andere*

Bij de volgende vraag wordt gevraagd om de onderneming te beoordelen op een aantal items. Houd er rekening mee dat de beoordeling steeds dient te gebeuren in vergelijking met de concurrentie. Indien u van mening bent dat uw onderneming beter scoort dan de concurrentie duidt u het vakje "beter" of "veel beter" aan. Vindt u dat uw onderneming minder presteert dan de concurrentie op een bepaald item, duidt u "veel minder" of "minder" aan. Zijn de prestaties in lijn met deze van de concurrentie, dan duidt u "gelijkaardig" aan.

2. Hoe scoort de onderneming op onderstaande aspecten in vergelijking met de concurrentie?

		<i>veel minder</i>	<i>minder</i>	<i>gelijkaardig</i>	<i>beter</i>	<i>veel beter</i>
Rentabiliteit van eigen vermogen	het	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groei in omzet		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groei van marktaandeel	het	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efficiëntie		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imago		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groei in winstgevendheid		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kwaliteit van producten / diensten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentabiliteit van totaal vermogen	het	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personeelstevredenheid		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3. Hebt u een business plan opgesteld?

- Ja*  
 *Nee*

4. Waarom stelde u geen business plan op?

- Geen tijd*  
 *Bijkomende kosten*  
 *Zie het nut er niet van in*  
 *Geen kennis van business plan*  
 *Andere* \_\_\_\_\_

Gelieve de volgende zinnen aan te vullen, zodat ze het best de inhoud van uw business plan weergeven.

5. Het business plan houdt ... rekening met economische veranderingen.

1	2	3	4	5
geen	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

6. Het business plan besteedt ... aandacht aan onderzoek en ontwikkeling.

1	2	3	4	5
geen	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

7. Het business plan houdt ... rekening met de solvabiliteit van de onderneming.

1	2	3	4	5
geen	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

8. Het business plan houdt ... rekening met de nodige vergunningen.

1	2	3	4	5
geen	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

9. Het business plan beschrijft het aangeboden product of dienst ...

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

10. Het business plan omschrijft het productieproces ...

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

11. De ondernemer(s) word(en) ... voorgesteld in het business plan.

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

12. Het business plan beschrijft de investeringsbehoefte ...

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

13. Het business plan beschrijft de doelgroepen ...

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

14. Het prijsbeleid wordt ... beschreven in het business plan.

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

15. De taakverdeling van het personeel wordt ... weergegeven in het plan.

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

16. Het business plan beschrijft de verwachte liquiditeitspositie van de onderneming ...

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

17. Het business plan beschrijft de verwachte rentabiliteit van de onderneming ...

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

18. De financieringsbehoefte komt ... tot uiting in het plan.

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

19. Een concurrentieanalyse is ... aanwezig in het business plan.

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

20. De gebruikte distributiekkanalen worden... behandeld in het business plan.

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

21. De promotiestrategie is ... uitgewerkt in het business plan.

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

22. Het business plan beschrijft het transport van de goederen / logistiek van de dienst ...

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

23. De SWOT-analyse wordt in het business plan ... voorgesteld.

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

24. Het business plan verantwoordt de keuze van de vestigingsplaats ...

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

25. Het business plan identificeert de sleutelfiguren binnen de onderneming ...

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

26. De resultatenrekening is ... opgenomen in het business plan.

1	2	3	4	5
niet	beperkt	voldoende	eerder uitvoerig	zeer uitgebreid

27. Informatie over nieuwe producten wordt ... opgenomen in business plan.

1	2	3	4	5
nooit	waarschijnlijk niet	soms	waarschijnlijk wel	altijd

28. Indien er nieuwe informatie over de concurrenten beschikbaar wordt, dan wordt deze ... opgenomen in het business plan.

1	2	3	4	5
nooit	waarschijnlijk niet	soms	waarschijnlijk wel	altijd

29. Nieuwe informatie omtrent de doelgroepen wordt ... opgenomen in het plan.

1	2	3	4	5
nooit	waarschijnlijk niet	soms	waarschijnlijk wel	altijd

30. De financiële gegevens worden ... aangepast in het plan.

1	2	3	4	5
nooit	waarschijnlijk niet	soms	waarschijnlijk wel	altijd

Bedankt voor het invullen van deze vragenlijst!

### Bijlage 3: Operationaliseringstabel

Variabelen	Dimensies	Indicatoren	Registratie instructies
omgevings-planning	trends	Mate waarin het plan rekening houdt met economische veranderingen.	Likert-schaal (5)
	markt	Mate waarin het plan de doelgroepen beschrijft.	Likert-schaal (13)
	concurrentie	Mate waarin het plan de concurrentieanalyse beschrijft.	Likert-schaal (19)
Mate waarin er een SWOT-analyse is uitgewerkt in het plan.		Likert-schaal (23)	
marketing planning	product	Mate waarin het product beschreven wordt in het plan.	Likert-schaal (9)
	prijs	Mate waarin het prijsbeleid opgenomen is in het plan.	Likert-schaal (14)
	promotie	Mate waarin het plan de promotiestrategie beschrijft.	Likert-schaal (21)
	plaats	Mate waarin het plan de distributiekkanalen beschrijft.	Likert-schaal (20)
Mate waarin het plan de keuze van de vestigingsplaats verantwoordt.		Likert-schaal (24)	
productie planning	productieproces	Mate waarin het plan het productieproces beschrijft.	Likert-schaal (10)
	innovatie en ontwikkeling	Mate waarin het plan rekening houdt met onderzoek en ontwikkeling.	Likert-schaal (6)
	logistiek	Mate waarin het plan het transport van de goederen beschrijft.	Likert-schaal (22)
	vergunningen	Mate waarin het plan rekening houdt met de nodige vergunningen.	Likert-schaal (8)
human capital planning	ondernemer	Mate waarin het plan de ondernemers voorstelt.	Likert-schaal (11)
	organisatie-structuur	Mate waarin een taakverdeling is opgenomen in het plan.	Likert-schaal (15)
	personeel	Mate waarin het plan rekening houdt met sleutelfiguren.	Likert-schaal (25)
financiële planning	investerings-begroting	Mate waarin de investeringsbehoefte opgenomen is in het plan.	Likert-schaal (12)
		Mate waarin de financieringsbehoefte opgenomen is in het plan.	Likert-schaal (18)
	liquiditeitsplan	Mate waarin het plan rekening houdt met kasstromen.	Likert-schaal (16)
	ratio's	Mate waarin het plan de solvabiliteit beschrijft.	Likert-schaal (7)
		Mate waarin het plan de rentabiliteit beschrijft.	Likert-schaal (17)

	resultatenrekening	Mate waarin de resultatenrekening opgenomen is in het plan.	Likert-schaal (26)
actualisatie	omgeving	Mate waarin nieuwe informatie over de doelgroepen wordt opgenomen in het plan.	Likert-schaal (29)
		Mate waarin nieuwe informatie omtrent de concurrenten opgenomen wordt in het plan.	Likert-schaal (28)
		Mate waarin informatie over nieuwe producten verwerkt wordt in het plan.	Likert-schaal (27)
	financiën	Mate waarin de financiële gegevens geactualiseerd worden.	Likert-schaal (30)
prestaties	financieel	Vergelijking rentabiliteit van eigen vermogen met de concurrenten.	Likert-schaal (2.1)
		Vergelijking rentabiliteit van het totaal vermogen met de concurrentie.	Likert-schaal (2.8)
		Groei in omzet vergelijken met de concurrentie.	Likert-schaal (2.2)
		Evolutie van de winstgevendheid in vergelijking met de concurrentie.	Likert-schaal (2.6)
	marketing	Evolutie van het marktaandeel in vergelijking met de concurrentie.	Likert-schaal (2.3)
		Evaluatie van het imago van de onderneming in vergelijking met de concurrenten.	Likert-schaal (2.5)
	productie	Vergelijking van de kwaliteit van het product met de concurrentie.	Likert-schaal (2.7)
		Evaluatie van de efficiëntie in vergelijking met de concurrenten.	Likert-schaal (2.4)
	personeel	Vergelijking van de personeelstevredenheid met deze van de concurrentie.	Likert-schaal (2.9)

## Bijlage 4: Reliability analyses (Cronbach's alpha)

### **Variabele: Omgevingsplanning**

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,776	,774	4

#### **Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
trends	10,4906	9,485	,427	,195	,793
doelgroepen	9,8302	8,836	,559	,349	,732
concanalyse	10,1698	8,028	,659	,452	,680
SWOT	10,0943	6,818	,693	,498	,657

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,793	,796	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
doelgroepen	6,7925	5,283	,590	,349	,768
concanalyse	7,1321	4,809	,653	,435	,703
SWOT	7,0566	3,862	,686	,475	,672

**Marketing planning****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,739	,746	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
product	11,9811	12,788	,414	,284	,725
prijsbeleid	12,4340	10,250	,670	,521	,629
promotie	12,5472	10,599	,538	,441	,680
vestigingsplaats	13,0566	11,439	,358	,357	,758
distributie	12,4717	11,062	,575	,473	,668



### **Variabele: Productieplanning**

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,663	,665	4

#### **Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
productie	8,8302	8,567	,485	,248	,572
vergunningen	8,5660	7,558	,554	,329	,517
logistiek	9,2264	8,640	,388	,270	,634
oo	8,6981	8,792	,362	,243	,651

### **Variabele: Human capital planning**

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,593	,589	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
personeel	5,9811	4,327	,317	,110	,606
ondernemer	6,4906	3,139	,418	,195	,469
taakverdeling	6,7736	2,794	,491	,243	,344

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,606	,606	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ondernemer	2,8491	1,554	,434	,189	. <sup>a</sup>
taakverdeling	3,1321	1,463	,434	,189	. <sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Variabele: Financiële planning****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,839	,846	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ratiosolv	18,1321	17,155	,533	,377	,828
kasstromen	18,0755	15,725	,748	,583	,786
ratioent	18,0000	17,308	,581	,634	,819
financiering	17,9245	15,571	,755	,720	,785
resultatenrek	18,0943	17,010	,410	,336	,861
investbehoefte	17,9811	15,673	,730	,575	,789

**Variabele: Actualisatie****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,839	,847	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
actuaprod	9,7170	9,015	,716	,546	,780
actuaconc	10,0189	9,365	,629	,491	,815
actuadoelgroep	9,7170	8,399	,802	,672	,741
actuafin	9,2075	8,475	,578	,362	,850

**Variabele: Prestaties****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,854	,855	9

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
rentEV	26,7191	26,091	,608	,680	,835
groeiomzet	26,3933	25,946	,676	,687	,828
groeimarkt	26,4157	26,337	,613	,619	,835
efficiëntie	26,3483	25,820	,622	,509	,834
imago	26,4045	27,175	,468	,425	,850
groeiwinst	26,6292	25,941	,705	,540	,826
kwaliteit	26,0562	27,872	,486	,303	,847
rentTV	26,5618	27,249	,576	,638	,839
personeel	26,1348	27,709	,446	,259	,851

## Bijlage 5: betrouwbaarheidsintervallen

Bij Brambor et al. (2006) zijn volgende vergelijkingen terug te vinden:

model	$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ$
marginaal effect X	$dY/dX = \beta_1 + \beta_3 Z$
var ( dY/dX)	$\text{var}(\beta_1) + Z^2 \text{var}(\beta_3) + 2Z \text{cov}(\beta_1, \beta_3)$

Toegepast op de regressie uit dit onderzoek geeft dit de volgende resultaten en betrouwbaarheidsintervallen. De resultaten worden weergegeven per variabele. De eerste tabel bevat gegevens uit de SPSS output, op basis van deze gegevens worden de nodige berekeningen weergegeven in de tweede tabel. De derde tabel geeft tenslotte het 95% betrouwbaarheidsinterval weer voor de verschillende waarden van de modererende variabele 'actualisatie'.

<b>omgevingsplanning</b>			
		$\beta_2$	$\beta_3$
coefficient		0,059	-0,268
std. Error		0,198	0,282
cov( $\beta_2, \beta_3$ )		-0,04	

actualisatie	marginaal effect	var( $\beta_2$ )	var( $\beta_3$ )	cov( $\beta_2, \beta_3$ )	var	st error
1	-0,209	0,039204	0,079524	-0,04	0,0387	0,196794
2	-0,477	0,039204	0,079524	-0,04	0,1973	0,444185
3	-0,745	0,039204	0,079524	-0,04	0,5149	0,717579
4	-1,013	0,039204	0,079524	-0,04	0,9916	0,995785
5	-1,281	0,039204	0,079524	-0,04	1,6273	1,275658

BI 95%	
-0,6025886	0,184589
-1,3653693	0,411369
-2,1801585	0,690159
-3,0045702	0,97857
-3,8323165	1,270317

<b>marketingplanning</b>			
		$\beta_3$	$\beta_9$
coefficient		-0,262	0,264
std. Error		0,251	0,324
cov( $\beta_3, \beta_9$ )		-0,051	

actualisatie	marginaal effect	var( $\beta_2$ )	var( $\beta_8$ )	cov( $\beta_2, \beta_8$ )	var	st error
1	0,002	0,063001	0,104976	-0,051	0,065977	0,25686
2	0,266	0,063001	0,104976	-0,051	0,278905	0,528115
3	0,53	0,063001	0,104976	-0,051	0,701785	0,837726
4	0,794	0,063001	0,104976	-0,051	1,334617	1,155256
5	1,058	0,063001	0,104976	-0,051	2,177401	1,475602

BI 95%	
-0,51172	0,51572
-0,790229	1,322229
-1,145452	2,205452
-1,516512	3,104512
-1,893204	4,009204

<b>productieplanning</b>			
		$\beta_4$	$\beta_{10}$
coefficient		0,103	-0,081
std. Error		0,23	0,288
cov( $\beta_4, \beta_{10}$ )		-0,047	

actualisatie	marginaal effect	var( $\beta_4$ )	var( $\beta_{10}$ )	cov( $\beta_4, \beta_{10}$ )	var	st error
1	0,022	0,0529	0,082944	-0,047	0,041844	0,204558
2	-0,059	0,0529	0,082944	-0,047	0,196676	0,443482
3	-0,14	0,0529	0,082944	-0,047	0,517396	0,719302
4	-0,221	0,0529	0,082944	-0,047	1,004004	1,002
5	-0,302	0,0529	0,082944	-0,047	1,6565	1,287051

BI 95%	
-0,387116	0,431116
-0,945963	0,827963
-1,578605	1,298605
-2,225	1,783
-2,876102	2,272102

<b>Human capital planning</b>			
		$\beta_5$	$\beta_{11}$
coefficient		-0,117	0,201
std. Error		0,255	0,289
cov( $\beta_5, \beta_{11}$ )		-0,059	

actualisatie	marginaal effect	var( $\beta_5$ )	var( $\beta_{11}$ )	cov( $\beta_5, \beta_{11}$ )	var	st error
1	0,084	0,065025	0,083521	-0,059	0,030546	0,174774
2	0,285	0,065025	0,083521	-0,059	0,163109	0,403868
3	0,486	0,065025	0,083521	-0,059	0,462714	0,680231
4	0,687	0,065025	0,083521	-0,059	0,929361	0,964034
5	0,888	0,065025	0,083521	-0,059	1,56305	1,25022

BI 95%	
-0,26555	0,433548
-0,52274	1,092735
-0,87446	1,846462
-1,24107	2,615067
-1,61244	3,38844

<b>Financiële planning</b>			
		$\beta_6$	$\beta_{12}$
coefficient		0,136	0,306
std. Error		0,159	0,261
cov( $\beta_6, \beta_{12}$ )		-0,023	

actualisatie	marginaal effect	var( $\beta_6$ )	var( $\beta_{12}$ )	cov( $\beta_6, \beta_{12}$ )	var	st error
1	0,442	0,025281	0,068121	-0,023	0,047402	0,21772
2	0,748	0,025281	0,068121	-0,023	0,205765	0,453613
3	1,054	0,025281	0,068121	-0,023	0,50037	0,707368
4	1,36	0,025281	0,068121	-0,023	0,931217	0,964996
5	1,666	0,025281	0,068121	-0,023	1,498306	1,224053

BI 95%	
0,00656	0,87744
-0,159227	1,655227
-0,360737	2,468737
-0,569992	3,289992
-0,782106	4,114106

