

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
Vergelijkende studie business planningsmethode voor startende ondernemers

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Sam Verstreken
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Vergelijkende studie business planningsmethode voor
startende ondernemers

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Sam Verstreken

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Woord Vooraf

Een masterproef schrijf je niet alleen. Zonder de gewaardeerde hulp van bepaalde personen zou ik dit nooit tot een goed einde hebben gebracht. Daarom wil ik die personen ook oprecht bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn promotor Prof. dr. Ghislain Houben. Hij gaf mij de mogelijkheid om een eigen onderwerp uit te werken en heeft mij ook vele tips en adviezen gegeven over ondernemingsplanning.

In de tweede plaats wil ik alle ondernemers die deelnamen aan mijn interviews bedanken namelijk Delattin Frank, Mommen Stijn, Huijsmans Maarten, Devos Tom, Dries Ann, Coninx Jasper en Stabel Siegfried. Jullie commentaren waren een bron van inspiratie voor mijn thesis.

Verder wil ik ook Marinka Plusquin bedanken om mij te helpen met de juridische aspecten van ondernemingsplannen.

Ten slotte wil ik ook mijn ouders bedanken om mij te ondersteunen gedurende deze opleiding. Mede dankzij jullie heb ik deze masterproef tot een goed einde gebracht.

Samenvatting

De laatste jaren wordt er steeds meer aandacht besteed aan ondernemerschap en de voordelen hiervan. Eerst wordt de motivatie om te ondernemen gecreëerd waarna de ondernemer met een eigen product-service idee start. Bij de start zal hij eerst zijn idee in een ondernemingsplan uitwerken. Over ondernemingsplannen is reeds veel geschreven maar deze thesis gaat specifiek na welke planningsmethodiek het beste past bij de individuele starterssituatie van de ondernemer. In deze studie worden planningsmethodieken geanalyseerd vanuit de noden van de ondernemer en de vragen van de stakeholder.

In de opstartfase zijn er vele problemen die de ondernemer moet overwinnen. Verder zullen externe partijen steeds verantwoording aan de ondernemer vragen over zijn acties. Kapitaalverschaffers, partners, leveranciers en andere partijen willen de plannen kennen alvorens ze hierin meegaan.

In deze thesis wordt een literatuurstudie opgenomen waarin een kwalitatief onderzoek is opgesteld dat theoretische aspecten verbindt met de praktijk. Er wordt gekeken naar welke mogelijke planningsmethodieken er zijn, op welk facet van de opstartsituatie deze zich richten en welke problemen deze oplossen. Om deze methodieken met elkaar te verbinden, wordt een structuur opgesteld van vijf onderdelen namelijk: juridische structuur, marketingplan, productieplan, personeelsplan en financieel plan. Op basis van de mate van innovatie, type ondernemer en opstartsituatie wordt een profiel opgesteld voor de startende ondernemer. De ondernemers waarop deze thesis zich richt, zijn innovatieve ondernemers die groei georiënteerd zijn en een startup hebben opgericht. Aan de hand van de methodieken en het profiel wordt het SCHELP-Model samengesteld. Dit model combineert de kennis uit het literatuuronderzoek met de resultaten van de interviews van de ondernemers. In dit SCHELP-model worden alle aspecten van het opstartproces doorlopen en verbonden met elkaar.

Inhoudstafel

Woord vooraf

Samenvatting

1	Kadering van het onderzoek.....	1
1.1	Probleemstelling.....	1
1.2	Afbakening van het onderzoeksonderwerp.....	2
2	Doel van de studie.....	3
2.1	Centrale onderzoeksvraag.....	3
2.2	Formulering van de deelvragen.....	4
3	Aanpak van het onderzoek.....	5
3.1	Literatuuronderzoek.....	5
3.2	Praktijkonderzoek.....	6
4	Kenmerken van planningsmethodieken.....	9
4.1	Juridische Structuur.....	9
4.2	Marketingplan.....	12
4.2.1	Marktonderzoek.....	12
4.2.2	Marktanalyse.....	12
4.2.3	Segmentatie.....	13
4.2.4	Marketingmix.....	14
4.2.5	SWOT analyse.....	17
4.3	Productieplan.....	19
4.3.1	Licentie en vergunningen.....	19
4.3.2	Productontwikkeling.....	19
4.3.3	Dagelijkse operatie.....	21
4.4	Personeelsplan.....	22
4.4.1	Management.....	22
4.4.2	Medewerkers.....	22
4.5	Financieel plan.....	25
4.5.1	Budgettering.....	25
4.5.2	Cashbeleid.....	27
4.5.3	Ratio's.....	28
4.5.4	Risicobeleid.....	29
4.5.5	Financiering.....	29
5	Kenmerken van de opstartsituatie.....	33
5.1	Definitie ondernemers.....	33

5.1.1	“Great person” school	33
5.1.2	Psychological characteristics school	33
5.1.3	Classical school of entrepreneurship	33
5.1.4	Management school of entrepreneurship.....	34
5.1.5	Leadership school of entrepreneurship	34
5.1.6	Intrapreneurship school of entrepreneurship.....	34
5.2	Mate van innovatie.....	35
5.3	Type ondernemer	37
5.3.1	De traditionele ondernemer.....	37
5.3.2	De groei potentiële ondernemer.....	37
5.3.3	Project georiënteerde ondernemers.....	38
5.3.4	De lifestyle ondernemer	38
5.4	Opstartmethode	39
5.4.1	Startup	39
5.4.2	Overname	39
5.4.3	Franchise.....	40
6	Match tussen de planningsmethodiek en karakteristieken van de startsituatie	43
6.1	Juridische structuur	45
6.2	Marketingplan	46
6.3	Productieplan	49
6.4	Personeelsplan	50
6.5	Financieel plan.....	53
7	Algemene conclusie.....	57
7.1	SCHELP-model	58
8	Bronnenlijst	67
9	Bijlage	69
9.1	Bijlage 1: Interview schema.....	69

Lijst van tabellen, schema's en figuren

Figuur 1: Evolutie van het aantal starters in België

Figuur 2: SWOT analyse

Figuur 3: SWOT analyse

Figuur 4: Financiering van het bedrijf

Figuur 5: Continuüm van tendensen naar ondernemend gedrag

Figuur 6: Fiche van de ondervraagde starters

Figuur 7: Fiche van de ondervraagde accountant

Figuur 8: Lean startup, Kaizen aanpak

Figuur 9: Value chain model

Figuur 10: SCHELP-Model vijf deelplannen

Figuur 11: SCHELP-Model onderverdeling vijf deelplannen

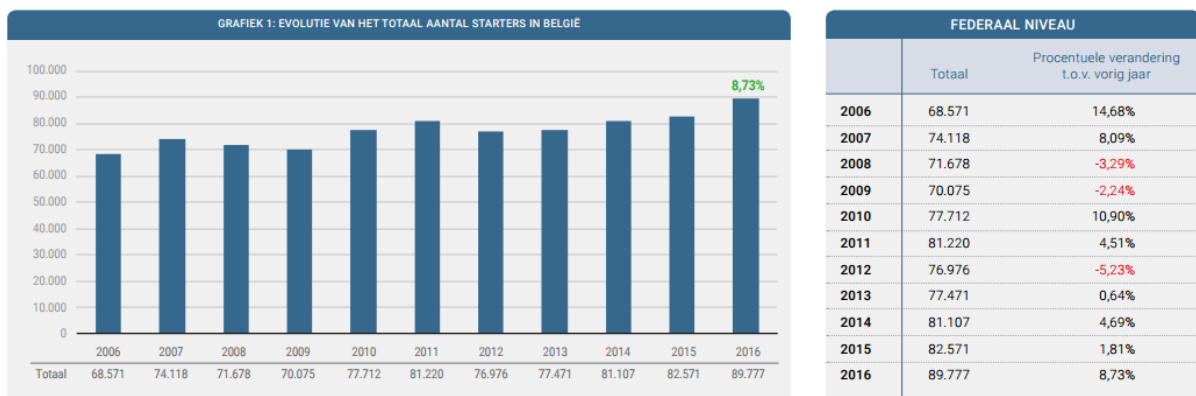
1 Kadering van het onderzoek

1.1 Probleemstelling

Ondernemerschap is van groot maatschappelijk belang. Startende ondernemers zorgen voor jobcreatie en versterken de concurrentiekracht van de Belgische economie. Op academisch- en politiek niveau wordt er steeds meer aandacht besteed aan deze starters. De maatschappij is geïnteresseerd in wat hen drijft en welke waarde zij creëren.

Na de onrustige crisisjaren kent de ondernemingsactiviteit een heropleving. Jaren van pessimisme en angst zorgden ervoor dat vele ondernemers niet durfden starten. De slechte economische situatie gaf hun veel onzekerheid en bemoeilijkte de realisatie van hun plannen. Vandaag keert deze trend waardoor het aantal starters terug toeneemt. Het Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen meldde dat het aantal zelfstandigen in 2015 toenam met 1,9 procent. Ook bij jongeren, die opgroeiden tijdens de crisisjaren, doet deze trend zich voor. Deze studie toonde dat het aantal zelfstandigen onder de 30 jaar met 4,2 procent toenam. Hierdoor is vandaag het aantal jonge ondernemers gestegen tot 11 procent van alle zelfstandigen. (Neutraal syndicaat voor zelfstandigen, 2016)

Figuur 1: Evolutie van het aantal starters in België



Bron: (UNIZO, UCM & Graydon, 2017)

Ondernemers gebruiken nieuwe methodes, procedures en producten om verbeterde of goedkopere versies van producten op de markt te brengen. Sommige ondernemers slagen er zelfs in om gloednieuwe en voorheen onbestaande producten te lanceren. Hiervoor maakt de ondernemer gebruik van innovatieve ideeën en producten. Deze nieuwe producten vervangen oude producten die minder goed presteren of vullen nieuwe klantenwensen in.

Starters zorgen buiten innovatie ook voor jobcreatie. Bij de start van zijn onderneming creëert de ondernemer steeds één job voor zichzelf. Verder blijkt uit de cijfers van federaal minister van de Middenstand Willy Borsus dat het aantal zelfstandigen die hun eerste werknemer aanwierven in het eerste halfjaar van 2016 gestegen is met 24 procent. In het eerste halfjaar van 2016 steeg het aantal nieuwe werkgevers tot 9 805 leden. (Neutraal syndicaat voor zelfstandigen)

Er moet echter wel rekening gehouden worden met de onzekerheid die gepaard gaat met startende ondernemingen. Zo stoppen vele starters in hun beginjaren en worden ook de door hun gecreëerde jobs teniet gedaan. Het is slechts een klein aantal van de starters die erin slagen om door te groeien. Deze groeiende ondernemingen bouwen hun organisatie uit en nemen meer personeel aan. Hierdoor compenseren deze starters in grote mate het jobverlies van hun falende collega's. Van de 30 000 jobs die starters jaarlijks creëren, blijft hiervan na vijf jaar slechts 88 procent over. (Geurts & Van Biesebroeck, 2014)

De lage overlevingskansen bij startende bedrijven wordt veroorzaakt door de vele problemen die zij ondervinden tijdens de beginjaren. Het falen kan onder meer veroorzaakt worden door een gebrek aan kapitaal. Verder hebben starters vaak moeilijkheden met hun cashflows en krijgen zij liquiditeitsproblemen. Hiervoor heeft de starter nood aan een stabiele omzet en moet hij voldoende fondsen verwerven. Ook kan een onvolledige of gebrekkige boekhouding een starter in problemen brengen. Verder is een inadequate kennis van concurrentie gevaarlijk voor starters. Ze schatten de strategie van de concurrentie fout in of gaan een prijzenoorlog aan. Het mismanagement van zakenrelaties kan leiden tot problemen met leveranciers, financierders en klanten. Wanneer stakeholders geen vertrouwen meer hebben in het bedrijf of er niet in geloven, verliest de ondernemer zijn inkomstenbronnen. Ten slotte is een gebrek aan kennis over de aangeboden producten en diensten een veel voorkomend probleem bij startende ondernemers. (Siegel & Shim, 1991)

Om de overlevingskansen van zijn onderneming te vergroten dient de starter zich voor te bereiden op deze mogelijke problemen. Hij kan beter anticiperen dan genezen. Daarom kan de starter best de risicoscenario's doorlopen en hiervoor gepaste oplossingen zoeken. Deze risicoscenario's worden uitgewerkt in het ondernemingsplan.

In de literatuur (Ackelberg 1985, Donckels 1987) wordt gesuggereerd dat een goede planning de overlevingskans in de startfase vergroot. In het ondernemingsplan concretiseert de ondernemer zijn plannen. Hij formuleert zijn doelstellingen en omschrijft de dagelijkse operaties die zullen plaatsvinden in de onderneming. De strategie en tijdstabellen worden hierin uitgewerkt. Het ondernemingsplan is als een wegenkaart die de starter door zijn moeilijke beginjaren leidt. (Houben, 2000)

In het ondernemingsplan wordt elk aspect van de onderneming afzonderlijk behandeld. Zo zal er een juridisch-, productie-, marketing-, personeels- en financieringsonderdeel opgenomen worden. Dankzij deze planning voorkomt de ondernemer mogelijke problemen en kunnen beperkingen aangetoond worden. Verder moet het plan ook beknopt en duidelijk zijn. Een ondernemingsplan wordt geschreven om gelezen te worden. Stakeholders willen het ondernemingsplan lezen en hierop hun beslissing afstemmen om samen te werken met de ondernemer. Geïnteresseerden moeten binnen een beperkte tijd een idee kunnen vormen over het project.

Anderzijds suggereert de literatuur (Jones 1982, Shuman 1985) dat het nut van een uitgebreid ondernemingsplan wordt overschat. Deze studies tonen aan dat in de praktijk een uitgeschreven ondernemingsplan niet noodzakelijk succesvol blijkt te zijn. Het betekent niet dat wanneer er een ondernemingsplan is dit ook van hoge kwaliteit is. Er zijn veel mogelijke tekortkomingen die kunnen optreden in het ondernemingsplan bijvoorbeeld foutieve- of overoptimistische informatie. Ook de naleving van het plan door de ondernemer is van cruciaal belang. Enerzijds zal een te strenge opvolging van de planning leiden tot inflexibiliteit en het niet uitvoeren van bepaalde opportuniteiten. Anderzijds zal een te lakse opvolging leiden tot onverwachte en niet geplande resultaten. (Houben, 2000)

1.2 Afbakening van het onderzoeksonderwerp

Het ondernemingsplan is een dynamisch document gericht op het verschaffen van informatie aan verschillende belangengroepen. Het plan moet in de verschillende fases van de levenscyclus van de onderneming aangepast worden telkens wanneer er grote veranderingen binnen of buiten de organisatie plaatsvinden. Veranderingen kunnen voortkomen uit interne besluitvorming van de organisatie bijvoorbeeld het introduceren van nieuwe producten. Verder kunnen ook externe veranderingen, waarop de ondernemer geen invloed heeft, ervoor zorgen dat het ondernemingsplan

aangepast dient te worden, bijvoorbeeld bij drastische veranderingen in de markt. Ook wordt het ondernemingsplan regelmatig aangepast wanneer er nieuwe inzichten zijn of wanneer een correctere inschatting gemaakt kan worden. Het plan evolueert mee met de onderneming.

Verder houdt deze thesis er ook rekening mee dat elk ondernemingsplan uniek is. Het ondernemingsplan wordt afgestemd op de noden van de ondernemer en stakeholders. Ook wordt het plan aangepast aan het product en de markt van de ondernemer. Deze thesis kan niet elke situatie beoordelen en onderzoeken.

In deze thesis wordt enkel het ondernemingsplan bij de opstart van een nieuwe onderneming besproken. Hierbij wordt ingegaan op het planningsproces van de startende ondernemer. Deze startende ondernemer wordt in deze masterproef gedefinieerd als iemand met een idee of plan om middelen met een lage waarde om te vormen naar middelen met een hoge toegevoegde waarde. (Barrow, 2008) Hierin neemt de ondernemer de rol op zich van innovator, manager en risiconemer.

2 Doel van de studie

2.1 Centrale onderzoeksvraag

Uit de probleemstelling valt op dat de meerderheid van de starters niet doorheen de startfase geraken. De meerderheid is onvoldoende voorbereid en neemt hierdoor fatale beslissingen voor zijn onderneming. Dit resulteert in financieel- en tijdverlies voor de ondernemer. Hij loopt namelijk het gevaar om al het geleverde werk en zijn geïnvesteerd kapitaal te verliezen. (Houben & Van Looy, 1995) Verder kunnen externe investeerders en banken geïnvesteerd geld verliezen en werknemers hun job kwijtspelen.

Een goede planning kan de overlevingskansen van de startende ondernemer aanzienlijk verhogen. (Schilit, 1990) Hij weet welke middelen er nodig zijn en welke mogelijke gevaren er zich kunnen stellen. Verder dient de starter ook zijn stakeholders te betrekken bij het maken van het ondernemingsplan. Door meerdere visies te kennen, kan de ondernemer het plan gedetailleerder uitwerken. Ook zal het ondernemingsplan hierdoor realistischer zijn en sneller geaccepteerd worden door externe partijen.

Er moet echter rekening gehouden worden dat het bestaan van een ondernemingsplan nog geen garantie is voor hoge kwaliteit. Het opstellen van een ondernemingsplan vergt enige kennis. Verder moet de starter ook discipline hebben om zijn resultaten realistisch en objectief weer te geven. De starter kan de overlevingskansen van zijn idee te positief inschatten waardoor er een vertekend beeld gecreëerd wordt. Dit zal de betrouwbaarheid en het nut van zijn ondernemingsplan ondermijnen.

Elk ondernemingsplan is toegespitst op de specifieke situatie van een bepaald product of dienst ontworpen door de starter. Dit wil zeggen dat het businessplan geen standaardformulier is dat ingevuld kan worden. Bij het zoeken naar een geschikte planningsmethodiek moet rekening gehouden worden met het feit dat elk ondernemingsplan toegepast is op een specifieke situatie. In deze thesis zal naar een planningsmethodiek gezocht worden die past bij een specifieke starterssituatie.

“Welke planningsmethodiek sluit het beste aan bij de individuele starterssituatie van de startende ondernemer?”

2.2 Formulering van de deelvragen

De startsituatie van een onderneming is steeds een uniek proces. In deze deelvraag wordt nagegaan welke methodieken een startende ondernemer kan toepassen om zijn idee te plannen. Er zijn vele mogelijke methodes die het planningsproces vanuit een ander perspectief bekijken. Deze deelvraag zal de verschillende visies op ondernemingsplannen aanhalen en kaderen waar de verschillen liggen.

“Welke planningsmethodieken zijn er?”

Vervolgens wordt in de tweede deelvraag nagegaan welke kenmerken de startsituatie typeert. Een ondernemingsplan geeft oplossingen voor de vragen van de startende ondernemer. Deze deelvraag gaat na welke kenmerken van ondernemerschap de startsituatie beïnvloeden.

“Waardoor wordt de opstartsituatie gekenmerkt?”

In de laatste deelvraag wordt er nagegaan of er een match bestaat tussen bepaalde planningsmethodieken en de karakteristieken van specifieke startsituaties. Door de planningsmethodieken in een real-life omgeving toe te passen, zal deze thesis ook relevant zijn voor praktische toepassingen. In de realiteit zijn er geen assumpties en zijn alle onderdelen van ondernemerschap onderling gelinkt. Het ondernemingsplan dient als een geheel bekeken en gepland te worden. Dit bezorgt de ondernemer complexe situaties. Bij deze deelvraag wordt nagegaan wat elke stap van de planningsmethodiek concreet inhoudt.

“Is er een match mogelijk tussen de verschillende planningsmethodieken en de karakteristieken van de verschillende startsituaties?”

3 Aanpak van het onderzoek

Deze thesis heeft als doel een geschikte planningsmethodiek voor startende ondernemers te vinden. Hiervoor zal deze thesis de criteria van een succesvol ondernemingsplan onderzoeken en beoordelen. Dit zal gebeuren aan de hand van een literatuurstudie en interviews. Hierbij wordt zowel de theoretische achtergrond alsook het praktisch materiaal over het ondernemingsplan gebruikt.

Verder zal deze thesis uitgewerkt worden als een beschrijvende studie. Hierin worden gegevens verzameld over karakteristieken van de startsituatie bij startende ondernemers. Er wordt gezocht naar welke noden een starter heeft en met welke problemen een starter geconfronteerd wordt. Voor deze noden en problemen probeert deze thesis een oplossing te vinden aan de hand van een geschikte planningsmethodiek.

3.1 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is een verzameling van secundaire bronnen met als onderwerp het planningsproces bij startende ondernemers. Secundaire gegevens werden eerder verzameld en verwerkt door een andere onderzoeker alvorens deze werden gebruikt in de thesis. De doelstelling van het literatuuronderzoek is het ontwikkelen van de probleemstelling en informatie verzamelen over het topic. Hiervoor is een zorgvuldige verzameling en selectie van academische boeken en tijdschriftartikelen nodig. Ook worden in de literatuur conclusies en bevindingen geformuleerd. Deze bevindingen en conclusies zullen de basis vormen van de thesis.

De probleemstelling wordt als eerste uitgewerkt door middel van de literatuurstudie. Hierin wordt een brede basis opgesteld aan de hand van tijdschriftartikelen. Deze artikelen geven de huidige situatie weer en tonen aan welke problemen er zich vandaag stellen in de maatschappij. Na het verzamelen van de inleidende informatie wordt de brede basis uitgedund tot een concrete probleemstelling: "Welke planningsmethodiek sluit het beste aan bij de individuele starterssituatie van de startende ondernemer?". Hierna worden ook specifieke academische teksten aangehaald om mede de probleemstelling te onderbouwen. Na het opstellen van de centrale probleemstelling wordt de thesis uitgebreid door drie deelvragen, die de centrale deelvraag uitwerken.

In de eerste deelvraag wordt nagegaan welke planningsmethodieken er zijn. Hier worden verschillende methodieken, elk vertrekkende vanuit een andere visie, aan elkaar getoetst. Om deze methodieken met elkaar te kunnen vergelijken is een variëteit aan bronnen nodig. Bij elke planningsmethodiek wordt eerst nagegaan wat de methodiek inhoudt. Verder wordt nagegaan welke gegevens de ondernemer moet verzamelen, hoe het businessplan moet worden opgesteld en waar de verschilpunten tussen de methodieken liggen. De doelstelling van de eerste deelvraag geeft een beeld van de mogelijke planningsmethodieken voor starters en de verschillen weer. Hierin worden verschillende planningsmethodieken aan elkaar getoetst. Om deze verschillende methodieken met elkaar te vergelijken, dienen deze vragen beantwoord te worden: "Welke achtergrondkennis heeft de starter nodig?", "Welke aspecten worden behandeld in het plan?", "In hoeverre is het plan praktisch toepasbaar?" en "Hoe makkelijk kan men het plan updaten met nieuwe informatie?". Verder worden ook de voor- en nadelen van elke planningsmethodiek besproken. Wanneer deze gekend zijn, is het mogelijk om ze met elkaar te vergelijken.

Bij de tweede deelvraag: "Waardoor wordt de opstartsituatie gekenmerkt?", wordt er gezocht naar de karakteristieken van de startsituatie. Hiervoor wordt een profiel opgesteld van de opstartende onderneming en ondernemer. Er wordt gekeken naar de doelen en motieven van de ondernemer. Verder wordt er ook gekeken hoe de onderneming opgestart wordt en hoe deze bestuurd zal worden.

De verzameling van literatuur gebeurde door het opzoeken van wetenschappelijke artikels en boeken via het bibliotheekplatform van de Universiteit Hasselt en door extern literatuur te zoeken. In deze online zoekmachine werd gezocht naar bronnen door middel van deze sleutelwoorden: “ondernemingsplan”, “planningsmethodieken” en “Businessplan”. Hierna werden de zoekresultaten beperkt door de filter in te stellen op “economics” en “business” zodat enkel economische en zakelijke bronnen opgeroepen werden. Sommige bronnen werden online geconsulteerd terwijl andere werden opgevraagd in de universiteitsbibliotheek.

In de bronnenselectie zitten zowel hedendaagse- als klassieke werken. Er zijn vele werken gepubliceerd over ondernemingsplannen die essentiële informatie bevatten over de selectie van planningsmethodieken. Deze bevatten de grondregels waarop ondernemingsplannen zijn opgesteld. Verder werden er ook moderne bronnen toegevoegd. Hierin werden nieuwe visies aangehaald over planningsmethodieken. Het combineren van beide soorten werken zorgt ervoor dat deze thesis nieuwe opkomende theorieën koppelt aan basiskennis. Voor deze thesis werd ook een selectie van nieuwsartikelen gemaakt. Deze artikels zijn verzameld om een beeld te vormen over de huidige situatie van startende ondernemers. Hiervoor werd beroep gedaan op bronnen van werkgeversorganisaties.

3.2 Praktijkonderzoek

In het praktijkonderzoek worden de conclusies uit de literatuurstudie gekoppeld aan ervaringen uit de praktijk. Deze ervaringen zullen gedeeld worden door ondernemers en stakeholders die zelf in contact komen met ondernemersplannen en hiervan de voordelen alsook de moeilijkheden hebben ondervonden. Praktijkervaringen beoordelen het planningsproces vanuit het praktisch standpunt.

In het ondernemingsplan zal de starter nagaan hoe zijn plan concreet kan worden uitgevoerd. Hierin zal gezocht worden welke middelen, talenten, kennis en contacten er nodig zijn. Eerst wordt gezocht naar de middelen waarover de startende ondernemer beschikt. Hierbij wordt de vraag gesteld: “Heeft de starter voldoende financiële middelen om zijn onderneming op te starten?”. Indien de starter hierop negatief moet antwoorden, zal er een bijkomende vraag gesteld worden: “Waar haalt de starter het nodige kapitaal?”. Verder wordt nagegaan of de starter beschikt over voldoende informatie om zijn ondernemersplan op te stellen. Het is cruciaal dat de starter over de nodige kennis, talenten en vaardigheden beschikt om een businessplan op te stellen. Hiervoor dient de starter de volgende vragen te beantwoorden: “Kent de starter de marktsituatie?”. De starter moet namelijk weten welke veranderingen en omwentelingen er plaatsvinden op de markt. “Kan hij realistische voorspellingen maken over de verkoop van zijn dienst of goed?”. Hierna zal nagegaan worden met welke vragen de starter zit bij het opstellen van zijn ondernemersplan.

In de derde deelvraag: “Is er een match mogelijk tussen de verschillende planningsmethodieken en de karakteristieken van de verschillende startsituaties?” zal het profiel van de ondernemer getoetst worden aan de realiteit. Daarom is het zeer belangrijk een duidelijk beeld van de opstartsituatie te vormen. Bij het opstarten moet nagegaan worden hoe men het pad van de planning verder kan uittekenen. In deze fase heeft de starter echter vele vragen die hij kan oplossen aan de hand van het ondernemersplan. In de antwoorden van de ondervraagde starters zal nagegaan worden met welke problemen een startende ondernemer te maken krijgt. Hierbij worden er raakpunten gezocht tussen de problemen die de literatuur aanhaalt en de problemen waarmee starters in de praktijk kampen. Ondanks dat elke opstartsituatie verschillend is, wordt verwacht dat er enkele standaardproblemen zijn waarmee de meeste startende ondernemers te maken krijgen. Het zijn ook deze problemen waarop het ondernemingsplan zich zal focussen en waarvoor oplossingen moeten gevonden worden. Verder zal nagegaan worden wat de perceptie van de starter is van een ondernemingsplan. Hierbij

zullen vragen gesteld worden over het nut en de mate van betrokkenheid dat de starter heeft met zijn ondernemingsplan. Deze gegevens zullen verkregen worden door middel van interviews.

Er wordt nagegaan of er een match bestaat tussen een bepaalde planningsmethodiek en de specifieke karakteristieken van een startsituatie. Hierbij is het de bedoeling om een duidelijk beeld te krijgen van de problemen die optreden tijdens een real-life startsituatie. Aangezien starters verschillende individuen zijn met andere noden en verwachtingen, zullen er ook verschillende voorkeuren zijn van planningsmethodieken.

Het gebruik van interviews zal praktijkervaringen verzamelen. Verschillende meningen en opvattingen worden snel duidelijk. Hierdoor krijgt de onderzoeker snel een beeld van het onderzoeksdomein. Bij interviews moet de onderzoeker echter rekening houden met *bias* die kan optreden.

4 Kenmerken van planningsmethodieken

In de eerste deelvraag worden verschillende planningsmethodieken samengevat en ingedeeld volgens verschillende plannen: juridische structuur, marketingplan, productieplan, personeelsplan en financieel plan. (Houben, 2000)

4.1 Juridische Structuur

Om wettelijk aangenomen te worden zal de starter conform het wetboek economisch recht aan enkele voorwaarden moeten voldoen. Zijn doel moet bestaan uit het creëren van een entiteit die op duurzame wijze een economisch doel nastreeft. (artikel 1.1 wetboek economisch recht) Om op duurzame wijze een doel na te streven is vereist dat de activiteit, uitgevoerd voor het genereren van winsten, voortdurend is. Met andere woorden de ondernemer voert meermalig deze handelingen uit. Het economische doel van elke onderneming is het winst oogmerk. (Geens, Wyckaert, Terryn, Vananroye, Hellemans, Keirsbilck, Coleart, De Cock & Watteyne, 2012)

De activiteiten die de onderneming zullen voorzien van winsten worden gesteld door handelaars. De handelaar stelt daden van koophandel die worden omschreven in artikel 2 van het wetboek van koophandel. Bij het starten van de onderneming zal de ondernemer moeten beslissen onder welke vorm hij deze gaat opstarten. Hierbij kan hij kiezen om de onderneming als een eenmanszaak of als een vennootschap te runnen. (Geens, Wyckaert, Terryn, Vananroye, Hellemans, Keirsbilck, Coleart, De Cock, Watteyne, 2012)

Een eenmanszaak is de eenvoudigste en goedkoopste bedrijfsvorm. Hierbij is de zaakvoerder enkel verantwoordelijk tegenover zichzelf verschuldigd. De gegenereerde winst komt in geheel naar hem toe. Verder zijn de juridische en boekhoudkundige verplichtingen tot een minimum beperkt. Het grootste nadeel van een eenmanszaak is dat er hier geen duidelijke splitsing aanwezig is tussen het privévermogen van de handelaar en het vermogen van de handelszaak. Hierdoor zal bij het faillissement van de handelszaak ook het privévermogen van de ondernemer worden aangesproken. (Tack, Gillemon, Peeters, Van Biervliet & Vandenberghe, 2016)

Indien de ondernemer kiest voor een vennootschap waarbij de aansprakelijkheid wordt beperkt, is zijn privévermogen afgescheiden van het vermogen van de onderneming en beschermd ten opzichte van de vennootschap zijn schuldeisers. Bij de oprichting van een vennootschap moet de ondernemer wel meerdere juridische en boekhoudkundige verplichtingen vervullen. Zo is bij de oprichting van een vennootschap de volstorting van een minimum kapitaal vereist. Verder zijn er ook vele administratieve verplichtingen verbonden bij de oprichting en uitbating van de vennootschap. De onderneming zal bij de opstart een financieel plan moeten opstellen, een volledige boekhouding voeren en een bedrijfsrevisor aanstellen voor het inbrengen van goederen in natura. (Tack, Gillemon, Peeters, Van Biervliet & Vandenberghe, 2016)

Bij het kiezen van de juiste vennootschapsvorm dient de ondernemer te kijken naar zijn bedrijfsactiviteit: aantal medewerkers, ingebracht kapitaal en het vooruitzicht van het bedrijf. Onder de mogelijke vormen kan een ondernemer kiezen uit de naamloze vennootschap, de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, de starters-bvba, de coöperatieve vennootschap met beperkte of onbeperkte aansprakelijkheid, de vennootschap onder firma, de gewone commanditaire vennootschap en de commanditaire vennootschap op aandelen. (Geens & Wyckaert, 2011)

De naamloze vennootschap heeft minimum twee investeerders en wordt meestal gebruikt voor grote vennootschappen. Een nv richt zich op kapitaalsinbreng van de vennoten en verhandeling van aandelen. Deze vennootschapsvorm biedt het voordeel dat de ondernemingseigendom en privé-eigendom van de eigenaars volledig gescheiden zijn. De aandelen kunnen gemakkelijk en zonder

beperking overgedragen worden. De nv wordt via notariële akte opgericht. De nadelen van een naamloze vennootschap zijn echter het hoge minimum startkapitaal (61.500 euro) en de zware administratieve verplichtingen. (Geens & Wyckaert, 2011)

Bij kleine of middelgrote bedrijven wordt meestal gekozen voor een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Hiervoor zijn minstens twee oprichters nodig maar er bestaat ook de mogelijkheid om een éénpersoons-bvba op te richten. Aandelen van de bvba zijn op naam en de mogelijkheden om deze aandelen over te dragen zijn beperkt. Verder is de bvba beperkt aansprakelijk doordat de vennoten zich enkel verbinden tot hun inbreng. In geval van een faillissement kunnen de schuldeisers het privévermogen van de vennoten niet aanspreken. Er bestaat echter de uitzondering voor de oprichtende vennoten waarvan wel het privévermogen kan worden aangesproken. Voor een bvba zullen de statuten in een notariële acte worden vastgelegd en bedraagt het startkapitaal minimum 18 550 euro. (Geens & Wyckaert, 2011)

Om startende ondernemers met beperkte middelen te ondersteunen is de starters-bvba een alternatief. Dit is vennootschapsvorm enkel voorbehouden voor natuurlijke personen waarbij het minimumkapitaal is vastgesteld tussen 1 euro en 18.550 euro. De ondernemer moet echter wel tegemoet komen aan extra regelgeving. Bij het oprichten van deze bvba moet het financiële plan ondertekend worden door een lid van het Beroepsinstituut van erkende boekhouders en fiscalisten, het Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten of het Instituut van de Bedrijfsrevisoren. Verder mag een s-bvba geen 5% of meer aandelen bezitten in een andere vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Ook stelt men een maximumlimiet van vijf voltijdse equivalente medewerkers. (Geens & Wyckaert, 2011)

Een coöperatieve vennootschap is een vennootschap waarvan alle leden aan gemeenschappelijke doelstellingen werken en gemeenschappelijke waarden delen. Deze kan opgericht worden als coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid of coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid. Dit is een specifieke vorm van handelsvennootschap waarbij het aantal vennoten en kapitaal variabel is. Omwille van de grote verscheidenheid aan vennootschapspraktijken binnen dezelfde coöperatieve beweging wordt aan de oprichters van de coöperatieve vennootschap grote vrijheid gegeven op statutair vlak. De oprichtingsprocedure van een coöperatieve vennootschap hangt af van het soort vennootschap. Een onderhandse akte is voldoende bij een coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid. Hierbij worden er twee originele exemplaren opgesteld en is er geen verplicht minimumkapitaal. Het zijn echter de oprichters die verantwoordelijk zijn voor de fondsen van de vennootschap. Bij een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid is een authentieke akte verplicht. Verder wordt in de statuten een permanent maatschappelijk kapitaal van minimum 18.550 euro opgenomen dat bij de oprichting volgestort moet zijn ten belope van 6.200 euro.

In tegenstelling tot andere vennootschappen is het noodzakelijk dat een coöperatieve vennootschap door minimum drie oprichters wordt opgestart. Als deze voorwaarde niet wordt nageleefd kan dit leiden tot de nietigheid van de oprichtingsakte. (Geens & Wyckaert, 2011)

De vennootschap onder firma is een personenvennootschap waarvan het maatschappelijke doel bestaat uit een burgerlijke of commerciële activiteit onder een firmanaam. Voor deze vennootschapsvorm worden weinig formaliteiten opgelegd. Zo is er geen verplicht minimumkapitaal en is het bestaan ervan gebonden aan het lot van de vennoten. De vennoten blijven echter hoofdelijk en onbeperkt aansprakelijk voor de verbintenissen van de vennootschap. (Geens & Wyckaert, 2011)

In een gewone commanditaire vennootschap zijn er werkende en stille vennoten. De werkende vennoten staan in voor het beheer terwijl de stille vennoten enkel geldschieters zijn die geen

inspraak hebben in het beheer. Voor deze vennootschapsvorm wordt geen minimumkapitaal opgelegd. Verder is alleen de werkende vennoot met zijn vermogen onbeperkt en hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden en verliezen van de onderneming. De stille vennoot is alleen aansprakelijk ten belope van zijn inbreng. (Geens & Wyckaert, 2011)

4.2 Marketingplan

In het marketingplan bepaalt de onderneming hoe ze haar producten of diensten aan de consument aanbiedt. Hierin wordt nagegaan wie de potentiële klanten zijn en welke kenmerken deze klanten hebben. De onderneming bespreekt hierin hoe haar strategie uniek is en waarmee ze zich wil onderscheiden van de concurrentie.

4.2.1 Marktonderzoek

Marketingonderzoeken vormen de basis van data waarop de ondernemer zijn strategieën en acties kan baseren. Deze onderzoeken bestaan uit een reeks processen waarin men marketingdata verzamelt, registreert en evalueert. Verder hebben deze onderzoeken als doel potentiële consumenten te identificeren en hun noden te achterhalen. Hierbij worden groepen ingedeeld op een basis van een aantal criteria bijvoorbeeld inkomen, leeftijd en geografische ligging. Nadat de nodige informatie verzameld is, zal deze geanalyseerd worden om uiteindelijk een conclusie te formuleren. (Siegel & Shim, 1991)

Het marketingonderzoek geeft een analyse weer van de externe omgeving door de industrie-, competitieve- en consumentenaspecten van deze omgeving te beschrijven. In de analyse van de industrie gaat men na of de activiteiten van een startende onderneming in deze markt passen. Hiervoor worden regelgeving en marktkrachten onderzocht. Trends en fouten van concurrenten uit het verleden geven hierop een antwoord. De ondernemer kijkt naar de marktgrootte en drempels voor de onderneming bij het intreden van de markt. Hierna zal in de competitieve analyse achterhaald worden hoe de onderneming nichemarkten kan betreden. Hiervoor worden de capaciteiten van de onderneming afgewogen tegenover deze van de concurrentie. Ook zal in de externe analyse een consumentenanalyse worden opgenomen. Hierin wordt demografische- en sociale informatie van potentiële klanten verzameld. (Fairchild, 2008)

4.2.2 Marktanalyse

In het marketingonderdeel is het cruciaal dat de ondernemer zijn markt duidelijk afbakent alvorens hij deze kan segmenteren. De externe analyse gaat na hoe groot de markt is. Hiervoor dient enerzijds onderzocht te worden hoe groot de huidige marktvraag is. Dit wordt gedaan door te achterhalen hoeveel mensen reeds hun aanbieders gevonden hebben. Anderzijds moet ook de potentiële marktvraag achterhaald worden. Deze groep wordt opgesteld door de totale groep potentiële aanbieders en potentiële klanten te achterhalen. (McDonald & Dunbar, 2012)

Om de markt zo volledig mogelijk te definiëren, stelde Michael Porter in de jaren '80 het vijfkrachtenmodel op. Porter stelt dat een bedrijf in de eerste instantie een concurrentievoordeel moet opbouwen. Op basis van dit idee stelde hij een raamwerk voor industrieanalyse en businessstrategieontwikkeling op. Hierin wordt een bedrijfstak onderverdeeld in bedrijfstakgroepen die elk een invloed hebben op het bedrijf namelijk directe concurrenten, substituten, nieuwe concurrenten, leveranciers en afnemers. Deze partijen bepalen de concurrentie-intensiteit en de aantrekkelijkheid van de markt. Onder huidige concurrenten vallen alle andere aanbieders die direct geassocieerd worden met het product van de onderneming. In de analyse van deze groep wordt het verschil in grootte, concurrentiestrategie en geleverd product besproken. Verder dient in deze groep ook steeds de instapkosten van de industrie besproken te worden. Bij substituten kan de vraag naar het product veranderen door interessante alternatieven. Hier is het belangrijk om juist te schetsen welke producten zich gedragen als substituuut en welke complementair zijn om een juiste analyse op te stellen. Ook zal er in deze deelgroep steeds nagegaan worden in hoeverre deze substituten het product kunnen vervangen. In het onderdeel nieuwe concurrenten worden de toetreders tot de markt beschreven. Er wordt nagegaan hoe gemakkelijk nieuwe toetreders het product kunnen

produceren en verkopen. Hiervoor worden de nodige kosten en kennis nagegaan waarover een toetreder moet beschikken. In het vijfkrachtenmodel zal verder ook de macht van de leveranciers besproken worden. De leverancier heeft een grote invloed op de kostprijs van het product. Hiervoor wordt nagegaan in hoeverre het bedrijf afhankelijk is van de leverancier en omgekeerd. In het laatste onderdeel, afnemers, wordt nagegaan hoeveel macht de klanten hebben op het bedrijf. Hiervoor zal de wederzijdse afhankelijkheid tussen het bedrijf en afnemer alsook de gemakkelijheidsgraad om over te stappen naar concurrenten besproken worden. (Schillebeeckx, 2011)

Nadat de ondernemer in het marketingonderzoek heeft bepaald op welke sector, producten en klanten hij zich richt, zal hij in de marktanalyse zijn marketingoriëntatie en strategie verduidelijken. Het onderdeel marketingoriëntatie beschrijft de achterliggende filosofie, de waarden en normen van de ondernemer. Deze zijn niet gebonden aan een bepaald bedrijf of markt maar kunnen door meerdere ondernemers gedeeld worden.

Verder bespreekt het onderdeel marketingstrategie de segmentatie, imago, prijsstrategie, distributiekkanalen, garanties en verpakking. Hierin verklaart de ondernemer hoe hij zijn klanten gaat benaderen en bedienen. De onderneming moet haar sterktes tonen, zich onderscheiden van de concurrenten en een boodschap vertellen. (Schilit, 1990)

4.2.3 Segmentatie

Door de informatie van zijn concurrenten kan de ondernemer zijn unieke capaciteiten definiëren. Met deze capaciteiten kan hij een competitief voordeel ontwikkelen waarmee hij zich kan differentiëren van de concurrentie.

In de concurrentiestrategie gaat de onderneming verduidelijken hoe ze zich positioneert op de markt. De manieren van positioneren worden verduidelijkt in de generieke concurrentiestrategieën van Porter. In deze strategieën toont de onderneming hoe ze waarde creëert en een onderscheidend vermogen ontwikkeld ten opzichte van de concurrenten. De generatieve concurrentiestrategie van Porter geeft drie concurrentiestrategieën weer namelijk kostenleiderschap, differentiatiestrategie en focusstrategie. De concurrentiestrategie kostenleiderschap richt zich op het optimaliseren van de bedrijfsprocessen waarbij men kosten kan beperken. Dankzij een kostenvoordeel kan de onderneming haar prijzen laten dalen en competitief voordeel realiseren ten opzichte van haar concurrenten. De differentiestrategie richt zich op het differentiëren van de organisatie ten opzichte van de concurrenten. Door zich te onderscheiden en waarde te creëren, kan het een imago van de onderneming onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrenten. Doordat er waarde wordt gecreëerd, krijgt het product meer unieke eigenschappen en trouwe klanten waardoor de klanten bereid zijn om er meer voor te betalen. De focusstrategie richt zich op het concurreren in één specifiek segment van de markt in plaats van de totale markt. Op het marktonderdeel waar de onderneming zich op focust, kan een kostenleiderschap-strategie of een differentiatiestrategie worden toegepast. Indien de onderneming geen duidelijke generatieve concurrentiestrategie inneemt geraakt deze "*stuck-in-the-middle*".(Schillebeeckx, 2011)

Het is cruciaal voor de verkoop en winstgevendheid dat de onderneming zich op bepaalde delen van de markt richt. De competitieve strategie van Porter toont een U-vormig verband tussen het aantal verkochte artikelen en de winstgevendheid. Enkel wanneer een onderneming bepaalde specifieke nichemarkten of de overgrote meerderheid van de markten kan bedienen dan zal de onderneming winstgevend zijn. Als de ondernemer echter "*stuck in the middle*" geraakt zal hij geen winstcijfers genereren.(Schillebeeckx, 2011)

Verder wordt nagegaan hoe de onderneming de markt betreedt. Ook zal de ondernemer voorspellingen moeten maken over de toekomstige trends. Tenslotte zal de ondernemer ook enkele economische, sociale- en politieke indicatoren bestuderen.

In de marktanalyse beschrijft de startende ondernemer zijn doelpubliek. Dit is het marktsegment waarop de ondernemer zich richt om zijn producten of diensten te verkopen. Met de gegevens verzameld uit het marktonderzoek worden de inkomsten, gewoontes en karakteristieken van de klanten uit de doelgroep besproken. Hierna zal ook nagegaan worden hoe de aankopen van dit segment geëvalueerd worden door middel van een tabel met daarin de voorspelde verkopen in dit segment. (Schilit, 1990)

Het selectieproces van de doelgroep is een continu proces doordat markten dynamisch zijn en constant veranderen. Hierbij kunnen echter twee selectiemethoden worden toegepast. De eerste, a priori selectie, komt voor wanneer de variabelen van een markt, zoals inkomen en leeftijd, als eerste geselecteerd zijn. Een tweede methode, namelijk post hoc selectie, start met het onderzoeken van de bestaande consumentendata en pas na het verzamelen van data gaat men segmenteren. (Fairchild, 2008)

4.2.4 Marketingmix

De marketingmix is de combinatie van marketinginstrumenten gebruikt door de onderneming. Hier wordt steeds het gebruik van elk marketinginstrument en de onderlinge wisselwerking tussen de marketinginstrumenten geanalyseerd. Deze instrumenten zijn afhankelijk van de doelstellingen, de markt, de doelgroep en de concurrentie van de onderneming. De marketingmix kent vier marketinginstrumenten namelijk product, prijs, plaats en promotie. In 1960 werden de 4 P's van marketingmix geïntroduceerd door McCarthy. De marketingmixvariabelen zijn nauw met elkaar verbonden. Als we een van de variabele veranderen, kan dit gevolgen hebben voor de overige onderdelen. Elke onderneming vormt een unieke mix. (Stokes & Lomax, 2008)

prijs

Bij het bepalen van de prijzen zal steeds rekening gehouden worden met de competitiviteit van de onderneming. Hierbij worden winstmarges en kortingen besproken. Verder wordt ook de kredietpolitiek van de onderneming behandeld. (Schilit, 1990)

De prijszetting moet in lijn zijn met de stijl, kwaliteit en service van het product. Als het bedrijf kiest voor een focusstrategie kan ze aanzienlijk meer vragen dan wanneer ze de kostleiderschap-positie inneemt. Verder moet men ook steeds rekening houden met de prijselasticiteit van de vraag. Wanneer men de prijs laag zet, zullen de verkoopvolumes heel hoog zijn maar kunnen de opbrengsten onvoldoende zijn om de kosten te dekken. Als de prijs te hoog is, zullen de verkoopvolumes laag zijn en kunnen de operationele kosten niet gedekt worden. Bij het zetten van prijzen dienen de kosten, return en concurrentie bekeken te worden. De markt moet geanalyseerd worden om de effecten op de vraag te zien bij het veranderen van de prijs. Bij de prijszetting dient men een aantal condities in het oog te houden waaronder de productlevenscyclus, marktaandeel, conjunctuur en reactie van concurrenten op prijsveranderingen. De vraagprijs zal gevolgen hebben op de winstgevendheid van het item, bedrijfsimago, terugverdientijd van de investering en aantrekkingskracht van de markt. (Siegel & Shim, 1991)

Bij het opstellen van de prijs moet de omloopsnelheid van de goederen eerst berekend worden. Wanneer deze omloopsnelheid laag is, wordt dit gecompenseerd met een hogere markup. Ook wordt de terugverdientijd van de vaste kosten berekend. Verder kan een onderneming ook gebruik maken van een mogelijke leiderspositie. Wanneer het bedrijf haar leiderspositie of marktaandeel in een bepaalde markt wil behouden, zal ze meestal een lagere verkoopprijs dan de concurrenten moeten hanteren. Ook bepaalt de levenscyclus van het product mee de prijs. Een nieuw item heeft meestal een hoge markup en doorheen haar levensfase zal deze gestaag verlagen. Als laatste punt

wordt ook steeds rekening gehouden met het type van producten bijvoorbeeld luxeartikelen hebben een hogere markup dan grondstoffen. De verschillende prijzenmechanismes voor nieuwe producten zijn competitieve prijszetting, een lage prijs of een hoge prijs. Bij de competitieve prijszetting wordt de prijs gebaseerd op de concurrentie. Wanneer de ondernemer kiest voor volumeverkopen, kiest hij voor een lage prijs om de markt te penetreren. Een hoge prijs of skimming kan toegepast worden wanneer een nieuw product gelanceerd wordt of bij producten met een hoge kwaliteit. (Butler, 2001)

Buiten de prijismechanismes wordt ook de prijspolitiek bepaald. Hierbij kan gekozen worden voor een enkele prijs, een onderhandelbare variabele prijs en een niet-variabele prijs. Een enkele prijs geeft één prijs voor alle kopers ongeacht de kwantiteit of timing. Deze politiek is gemakkelijker en consistent voor de administratie. Grote kopers kunnen echter afgeschrikt worden omdat ze geen prijsreductie krijgen. Bij een onderhandelbare variabele prijs past de verkoper zijn prijs aan om verkopen af te sluiten. Dit kan echter leiden tot prijsdiscriminatie die tegenstribbelingen opwekt bij klanten die een hogere prijs betalen. Verder staat deze methode ook verkopers toe om grote kortingen uit te keren. Een niet-variabele prijs zet dezelfde prijs onder bepaalde condities en verschillende prijzen worden gevraagd onder verschillende condities. Dit is eerlijk naar de klanten toe in dezelfde categorie. Hier moeten verkopers zich aan de prijzen houden en is er geen ruimte tot misbruik. Soms wordt de verkoopprijs direct gebaseerd op de kost van het item. Een markup kan hierop toegepast worden die gebruikelijk is voor de industrie. Deze is afhankelijk van het type product, de vraag en de competitie. Bij de introductie wordt de prijs te bepaald die consumenten bereid zijn te betalen. (Butler, 2001)

In de prijsberekening dient de ondernemer ook steeds rekening te houden met de mogelijke kortingen die hij wil geven. Kortingen kunnen gegeven worden in de vorm van kwantiteits-, promotionele- en handelskorting. Bij een kwantiteitskorting wordt korting gegeven aan klanten die een grote afname plaatsten van de handelswaar. Een promotionele korting wordt gegeven aan klanten die promotie voeren. Verder wordt een handelskorting gegeven in de gewone bedrijfsvoering van een distributienetwerk. (Siegel & Shim, 1991)

product

Een product gaat door vier fases alvorens het geïntroduceerd wordt op de markt namelijk de productdefinitie, conceptontwikkeling, design en *go-to-market*. Bij de productdefinitie zal een doelpubliek voor het product worden samengesteld waarbij hun wensen en noden worden geanalyseerd. Hierna wordt in de conceptontwikkeling een screening uitgevoerd en een concept ontwikkeld waarbij één of meerdere ideeën uitgewerkt zijn. Verder worden deze ideeën omgezet in het design van het product. De mogelijkheid om deze ideeën om te zetten in de realiteit hangt af van de productie- en human resource middelen van de onderneming. In het *go-to-market* onderdeel wordt beschreven hoe de onderneming haar producten tot bij de eindconsument brengt. (Fairchild, 2008)

Ook hebben de producten best een brede aantrekkingskracht. Het is beter om één product te hebben dat de noden van de meerderheid van de klanten invult dan producten die aangepast moeten worden aan de specifieke noden van iedere klant. (Shilit, 1990)

plaats

Bij het bepalen van de plaats zal de onderneming haar noden olijsten en deze toetsen aan de mogelijkheden in haar omgeving. Hiervoor moet ze weten waar haar klanten zich situeren en wat hun aankooppatroon is. Zo wordt een locatie gezocht die consistent is met het consumentenprofiel.

Deze locatie draagt bij in de perceptie van het product. Hiervoor maken ondernemingen meestal de afweging tussen zichtbaarheid en decor. Voor impulsaankopen is de zichtbaarheid cruciaal terwijl voor niet-impulsaankopen het decor belangrijk is. Bij het decor houdt de onderneming rekening met het interne comfort en de toegankelijkheid van de winkel. (Siegel & Shim, 1991)

Nadat de markt geïdentificeerd is, wordt in het onderdeel *go-to-market* de distributiekanaal besproken. Hierbij worden alle partners van de onderneming besproken die passen binnen de strategie van de onderneming: hun service, kwaliteit en prijzen moeten op elkaar afstemmen. Wanneer de onderneming een goede match heeft gevonden met haar partners is dit een unique selling point van de onderneming. (Fairchild, 2008)

promotie

Alvorens een reclamecampagne kan beginnen dient men een reclamebudget, concurrentie- en kosten-batenanalyse op te stellen. Verder zal men na elke reclamecampagne ook steeds moeten nagaan of deze succesvol was. Hiervoor zal de effectiviteit van de advertentie geanalyseerd worden door te kijken naar de winst en verkopen voor, tijdens en na de promotie. Ook worden steeds de reacties van de concurrenten geanalyseerd.

Adverteren kan gebeuren volgens koopwaar, institutie, consumentengroep of door zich te richten tot de grote massa. Koopwaaradvertentie heeft als doel om een specifiek merk te promoten. Massa advertentie richt de advertenties tot een grote sectie van de populatie. Verder richten advertenties per consumentengroep zich tot deze personen die bereid zijn het product te kopen. Institutionele advertenties geven berichten over het bedrijf maar bespreekt geen specifiek product.

In de advertenties wordt uitgelegd wat het product is, wat het doet en hoe het gebruikt moet worden. Het is echter belangrijk dat de positieve verschillen ten opzichte van de concurrentie benadrukt worden.

Wanneer als advertentiemiddelen kranten of magazines gekozen worden, moet rekening gehouden worden met de positie van de advertentie op de pagina, de grootte, de lay-out en de inhoud. Deze hebben een invloed op de perceptie van de klanten en hun koopgedrag.

Buiten kranten en magazines kan de ondernemer ook kiezen voor adresboeken, directe mail, reclameborden, televisieadvertenties, speciale items en reclameboodschappen. Bij het selecteren van een specifieke media bron moeten steeds de kosten, het doelpubliek en frequentie van adverteren geanalyseerd worden. (Siegel & Shim, 1991)

Het beslissingsproces van de consument voor de aankoop van een product kan worden weergegeven aan de hand van het AIDA model. Reeds gepubliceerd in het boek *Theories Of Selling* van E.K. in 1925 blijft dit model actueel. De eerste A uit het model staat voor Attention. Dit handelt over hoe de aandacht van een potentiële klant verkregen kan worden. Hiervoor maakt de onderneming het bestaan van het product bekend door het gebruik van massacommunicatie. De I in het AIDA model gaat in op de interest van potentiële klanten. Hierbij raken potentiële klanten geïnteresseerd in het product en zien ze dat dit product nuttig is voor hen. De D in het AIDA model behandelt het Desire van de potentiële klanten. De klant wordt bewust van de voordelen van het product en wil het gaan kopen. In dit deel van het model neemt de consument een beslissing over welk product hij gaat kopen. Er wordt de afweging gemaakt tussen de verschillende eigenschappen en de prijzen van de concurrerende producten. De laatste A in het AIDA mode staat voor Action. De klant heeft gekozen welk product hij wil kopen en nu zal de onderneming ervoor moeten zorgen dat het product snel verkrijgbaar is. Dit is cruciaal in het model want door het product beschikbaar te maken voor de klant, zorg je ervoor dat deze het ook koopt. (Cohan, 2013)

Het AIDA model toont aan dat de kracht van reclame herhaling is. Een consument gaat niet meteen over tot aankopen na een eerste kennismaking met het product. De kans op een mogelijke aankoop wordt vergroot door consumenten op meerdere momenten te confronteren met het product en de voordelen te tonen.

Buiten te adverteren via externe media kan de ondernemer zelf naar de klanten gaan door beurzen te bezoeken. Alvorens de beslissing wordt genomen naar welke beurs ze gaan, gaat de ondernemer na welke concurrenten aanwezig zijn, de verwachte hoeveelheid aanwezigen, de doelmarkt en de locatie van de cabines. Het bedrijf zal de media, klanten en vertegenwoordigers inlichten dat ze aanwezig zijn. Verder moeten ze ook posters en brochures voorbereiden, handelswaar inpakken en versturen. Beurzen promoten het imago van het bedrijf, verhogen de verkoop, wekken interesse bij klanten voor nieuwe producten, ontwikkelen een nieuw distributiekanaal en brengen ondernemers in contact met stakeholders.

Persoonlijke verkoop houden face-to-face handelingen in. Persoonlijke verkoop gunt herhaaldelijke pogingen om een verkoop te sluiten, geeft snelle feedback, biedt flexibiliteit en staat toe om specifieke identificaties te herkennen bij consumenten. Verder dienen verkopers op de hoogte te zijn van alle informatie omtrent de productie en marketing aspecten. Ze moeten de productielijn kennen om klanten te informeren. Verder kunnen zij bij de verkoop ook andere producten verkopen, verkrijgen ze feedback en tonen ze hoe het product gebruikt dient te worden. (Siegel & Shim, 1991)

4.2.5 SWOT analyse

De SWOT analyse, ontwikkeld in de jaren '60 en '70 door Stanford University, blijft een erg populair onderdeel in het marketingplan. Deze analyse focust zich in de interne analyse op de sterktes en zwaktes van de onderneming en in de externe analyse op de bedreigingen en opportuniteiten uit de omgeving van de onderneming. Sterktes worden gecreëerd in het personeelsbeleid, operationele procedures, bevoorradingsketen en distributienetwerken. Zwaktes daarentegen komen voort uit een tekort aan kapitaal en human resources. Opportuniteiten worden gevonden in markttrends, voordelige regulering en technologische vernieuwingen. Bedreigingen komen voort uit prijsstijgingen, agressieve competitie en economische tegenslagen. De SWOT analyse is cruciaal bij het opstellen van de marketingstrategie. Deze dient echter gebaseerd te worden op de sterktes van de onderneming. (Schillebeeckx, 2011)

Figuur 2: SWOT analyse



Bron: (Fairchild, 2008)

Op basis van de informatie uit de SWOT analyse wordt een SWOT matrix opgesteld. Om deze matrix overzichtelijk te houden, worden maximum 6 onderdelen per categorie opgesomd. Na het invullen van de categorieën worden deze geëvalueerd door middel van plussen en minnen te plaatsen. Hierbij wordt het externe met het interne vergeleken en aangetoond hoe positief of negatief de relatie tussen beide is. Na het invullen van deze matrix kunnen clusters gevormd worden van verwante aspecten. Zo kan er in elk kwadrant een cluster teruggevonden worden: kansen-sterktes, kansen-zwaktes, bedreigingen-sterktes en bedreigingen-zwaktes. Uiteindelijk zal op basis van deze clusters een strategisch voordeel bepaald worden. (Fairchild, 2008)

Figuur 3: SWOT analyse

	Kansen		Bedreigingen	
Sterktes				
Zwaktes				

Bron: (Fairchild, 2008)

4.3 Productieplan

Het productieplan richt zich op de productiecapaciteit van de onderneming. Dit is de maximale hoeveelheid van goederen en diensten die de onderneming in een bepaalde periode kan produceren. Hiervoor wordt achterhaald welke materiële- en immateriële bronnen de onderneming nodig heeft voor haar productie. Het berekenen van de productiecapaciteit is cruciaal om te weten of de onderneming grote vraagschokken kan opvangen. Verder wordt aan de hand van de productiecapaciteit de bezettingsgraad gemeten.

4.3.1 Licentie en vergunningen

Alvorens het ontwikkelen van nieuwe producten dient de onderneming ook te achterhalen of hij deze activiteiten mag uitvoeren. Voor sommige beroepen en activiteiten zijn bepaalde vergunningen en licenties, zoals geneeskunde, wettelijk verplicht. (Siegel & Shim, 1991)

4.3.2 Productontwikkeling

Het succes van ondernemingen wordt beïnvloed door haar mogelijkheid om nieuwe producten en services te introduceren. Vooral in zeer competitieve omgevingen worden snel verbeterde alternatieven geïntroduceerd. De productintroductie houdt niet enkel het idee van het product in maar voorspelt ook zijn winstgevendheid, doelmarkt, levensverwachting en verkoopprijs. Een klein bedrijf heeft echter het voordeel dat zij kunnen overgaan tot maatwerk van het plan en de besturing van het plan makkelijker laten verlopen dankzij hun kleiner team. De levenscyclus van het product loopt van introductie tot groei over tot maturiteit naar neergang. Deze productlevenscyclus varieert tussen de types van producten. (Siegel & Shim, 1991)

Intellectuele rechten zijn subjectieve rechten die de wet verleend voor een tijdelijke bescherming van creatieve prestaties. Deze prestaties kunnen de vorm aannemen van creaties of individualiserende tekens en slaan op onlichamelijke zaken. Om van bescherming te kunnen genieten moet de ontwerper een zekere mate van creativiteit tonen.

Intellectuele rechten zijn monopolierechten die uitsluitend toekomen aan hun titularis of diens rechtverkrijgende. Monopolies kunnen nooit onbeperkt en eeuwig gelden. Daarom worden voorwaarden gesteld aan de creaties of individualiserende tekens die voor bescherming in aanmerking komen. Zij gelden bovendien voor een bepaalde tijd, na het verstrijken van hun beschermingsduur vervallen deze in het openbaar domein.

Intellectuele rechten zijn verbodsrechten die toelaten om een bescherming van het verleende recht op te eisen tegenover externen. Daarom moeten derden op de hoogte gebracht worden over de publiciteitsmaatregelen. (Gotzen & Janssens, 2009)

De rechtsregels die intellectuele rechten beheersen, maken deel uit van het nationale recht van elke staat. Normaal gezien is de bescherming van deze rechten beperkt tot het grondgebied van de staat. Om te voorkomen dat creaties in het buitenland straffeloos worden nagemaakt, werden internationale regelingen op punt gesteld. Uitvindingen zijn nieuwe creaties, op uitvinderswerkzaamheid berust en vatbaar voor toepassing in de nijverheid. Als zij in overeenstemming komen met de Octrooiwet van 28 maart 1984 wordt een uitvindersoctrooi verleend. (Gotzen & Janssens, 2009)

Een individueel merk staat voor grafische voorstelling van benamingen, tekeningen, afdrukken, stempels, letters, cijfers, vormen van verpakking en andere tekens die dienen om waren of diensten van een onderneming te onderscheiden. Tekens die dienen om waren te onderscheiden van andere waren en diensten worden warenmerken genoemd. (Gotzen & Janssens, 2009)

Verder moet men nagaan of er octrooien, trademarks en kopierechten aangevraagd kunnen worden. De onderneming kan haar eigendom beschermen tegen competitieve inbreuken door bijvoorbeeld een octrooi voor een uitvinding aan te vragen. Normaal gezien kan dit enkel door de uitvinder worden aangevraagd en geeft dit hem bescherming voor 17 jaar. Er moet echter rekening gehouden worden dat een octrooiaanvraag een lange procedure moet doorlopen en dat dit enkele duizenden euro's zal kosten. Een octrooi dekt de uitvinding van een nieuw en nuttig productieproces of de compositie van materialen. Deze uitvinding dient significant te verschillen van reeds bestaande uitvindingen. Bij het starten van een octrooi wordt een octrooiadvocaat of consulent aangesteld omdat deze het applicatieproces en de rechten van de uitvinder kent. Wanneer gepatenteerde producten verkocht worden, dienen deze steeds gemarkeerd te worden met een logo "gepatenteerd" en het octrooinummer. (Siegel & Shim, 1991)

Een patent is een contract tussen de overheid en de uitvinder van een bepaald idee. In ruil voor de openbaring van het idee, verleent de overheid de uitvinder exclusiviteit voor een bepaalde periode. De overheid zal dit idee publiceren en op het einde van de periode wordt dit idee publiek domein. (Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A., 2013)

Een uitvindingsoctrooi is een door de bevoegde overheid verleend exclusief recht op de exploitatie van een uitvinding voor een bepaalde periode aldus artikel 2 octrooiwet. De uitvinding is een nieuwe technische creatie die berust op uitvinderswerkzaamheid en vatbaar is voor de toepassing op het gebied van de nijverheid. Octrooien kunnen slaan op een voortbrengsel of werkwijze die toelaat een bepaald voortbrengsel te realiseren of effect te bereiken dat praktische voordelen oplevert. (Gotzen & Janssens, 2009)

Om een nationaal octrooi te bekomen in België moet een aanvraag ingediend worden bij de Dienst voor de Intellectuele Eigendom te Brussel. Hiervoor moet men de voorwaarden eerbiedigen en de formaliteiten vervullen die de wet vooropstelt. Artikel 15 tot 17 van de Octrooiwet somt de elementen op die in de aanvraag moeten opgenomen worden. De aanvraag is een tot de minister gericht verzoek tot verlening van een octrooi. Verder wordt in de aanvraag een identificatie met vermelding van de uitvinder toegevoegd. Ook voegt de uitvinder een beschrijving van de uitvinding eraan toe. Hierin moet de uitvinding duidelijk en volledig omschreven worden door een deskundige op het terrein waarop de uitvinding is toegepast. Aan de aanvraag moet één of meer conclusies toegevoegd worden. Hierin omschrijven ze duidelijk en beknopt waarom een bescherming is aangevraagd. Verder worden ook tekeningen waarnaar de beschrijving of de conclusies verwijzen toegevoegd om de uitvinding te begrijpen. Ook dient aan de aanvraag een reeks uittreksels toegevoegd te worden. Dit is een samenvatting van de uitvinding die technische informatie weergeeft en niet voor een ander doel in aanmerking komt. (Gotzen & Janssens, 2009)

Het Europees Octrooiverdrag van 5 oktober 1973 maakt het mogelijk om met één procedure in verschillende landen bescherming aan te vragen. Een Europees octrooi geeft dezelfde rechten in de aangewezen lidstaten als een nationaal octrooi. Deze octrooiaanvraag kan worden ingediend bij het Europees octrooibureau. Bij deze octrooiaanvraag moeten er een aantal illustraties worden toegevoegd ter beschrijving van het octrooi en moet een indieningstaks betaald worden. Na het nieuwheidsonderzoek wordt de octrooiaanvraag zo spoedig mogelijk gepubliceerd, 18 maanden na de datum waarop de eerste Europese of nationale octrooiaanvraag is ingediend volgens artikel 93 in het Europese Octrooiverdrag. Het recht van het octrooi komt toe aan de rechtverkrijgende, de personen aan wie de uitvinding op grond van een contract werd overgedragen, aldus artikel 8 uit Octrooiwet. De octrooihouder komt een exclusief en tijdelijk uitbatingsmonopolie toe. Dit laat hem toe als enige de uitvinding te exploiteren, vervaardigen en commercialiseren. (Gotzen & Janssens, 2009)

Een copyright geeft bescherming tegen kopieerders van literaire werken, foto's, bewegende beelden, muziekstukken en geluidsopnames. Deze bescherming loopt tijdens het volledige leven van de houder en zal na zijn overlijden nog vijftig jaar gelden. Het copyright is meteen geldig maar toch wordt er aangeraden dit te registreren aangezien dit een publiek record is. Een trademark is van toepassing op elk woord, symbool, naam of apparaat dat voor het product gebruikt wordt om het te onderscheiden. (Siegel & Shim, 1991)

Een merk is een teken dat dient om de producten en diensten van een onderneming te onderscheiden van goederen en diensten geproduceerd of verdeeld door andere ondernemingen. Om de functie als individualiserend teken te kunnen vervullen, zal een merk op één of andere manier grafisch worden weergegeven. Benamingen, tekeningen, stempels, letters, cijfers, vormen van waren, verpakking en kleurencombinaties komen in aanmerking als merk. Alle tekens die grafisch kunnen worden weergegeven en op een of andere manier onderscheidend zijn, moeten een individualiserend vermogen hebben. (Gotzen & Janssens, 2009)

4.3.3 Dagelijkse operatie

In het productieplan wordt nagegaan hoe de onderneming haar dagelijkse operaties uitwerkt. Hierin wordt gekeken naar het voorraadketenbeheer, de inventaris en de uitrusting.

Wanneer de onderneming overgaat tot de productie zal het inventaris- en controlemanagement bepalend zijn voor de haalbaarheid van haar doelen. Hierbij gaat de ondernemer na of zijn inventarisniveau voldoet aan de verwachte verkopen en seizoenschommelingen. In het inventarismanagement worden voorspellingen gemaakt van toekomstige voorraadprijzen. Verder zal het inventarismanagement ook de omloopsnelheid van producten berekenen en ervoor zorgen dat de voorraden niet te groot worden. Om dit te bekomen wordt overgegaan tot het berekenen van de opportuniteits- en draagkosten. Inventarisniveaus dienen geminimaliseerd te worden om liquiditeits- of financieringsproblemen te vermijden. Een stockbalans zal opgesteld worden om tekorten te analyseren en vermijden. Controlemechanismes zullen de kwaliteit en ratio van verkochte returns nagaan. Bij aanzienlijke prijsstijgingen of teleurstellende kwaliteit grijpen deze controlemechanismes in. In het controlemechanisme is de registratie van backorders doorslaggevend, hoe hoger de backorders zijn hoe lager de inventarisbalans mag zijn. Verder zullen deze mechanismes helpen bij het identificeren van de problemen, toezicht houden op diefstal en het minimaliseren van de doorlooptijd in de aankoop- en distributie functies. Inventarismanagement maakt een afweging tussen het aangaan van kosten om inventaris aan te houden en de voordelen om inventaris aan te leggen. Hierbij dienen de draag- en bestelkosten berekend te worden waaruit de meest efficiënte inventaris wordt opgesteld. (Siegel & Shim, 1991)

Ook zal bij de kostenstructuur nagegaan worden welke locatie het efficiëntste gelegen is. Hierbij dient de locatie van de producent zo dicht mogelijk bij de afzetmarkt, leveranciers en arbeiders te liggen. Buiten de efficiëntie zal de ondernemer ook rekening moeten houden met de betaalbaarheid van de locatie. (Siegel & Shim, 1991)

Het productieplan zal ook de verpakkingen van de producten behandelen. Verpakking moet in de eerste instantie bescherming bieden tegen de ruige doorvoer en verzekeren dat het product in een goede staat aankomt bij de consumenten. Interne bescherming is nodig voor breekbare of delicate goederen. Het is belangrijk dat geen extravagante en dure verpakkingen worden gebruikt. De labels op de verpakking moeten informatief en kenmerkend zijn. Deze labels moeten ook alle informatie bevatten die de wet oplegt. (Siegel & Shim, 1991)

4.4 Personeelsplan

Het personeelsplan bespreekt zowel het managementteam als de medewerkers van de onderneming. De medewerkers van de onderneming vormen een belangrijke bron om de doelstellingen te realiseren. Dit plan analyseert de kosten, aanwerving en motivering van de medewerkers. Het managementteam vormt de leiding van de organisatie. Hierin worden de competenties van elk lid aangehaald en nagegaan hoe de samenstelling van dit team bijdraagt tot de organisatie.

4.4.1 Management

De kwaliteit van het managementteam is één van de belangrijkste factoren dat een investeerder evalueert. Elk individu moet over gepaste kwaliteiten beschikken en er moet een goede match bestaan tussen de verschillende individuen. Hierbij wordt aangeraden om een team te installeren in plaats van één individuele ondernemer. In het managementonderdeel wordt eerst het organogram besproken waarin de verantwoordelijkheden van alle leden en de verhoudingen tussen de leden geschetst worden. Ook worden de cv's van alle managementleden hieraan toegevoegd waarin ze hun ervaring van de industrie en het bedrijf aanhalen. Verder wordt de verloning van de managers besproken waaronder loon, bonussen en andere voordelen. Ook wordt nagegaan over welke eigenschappen de leden beschikken en welke eigenschappen ze moeten hebben. Hierna gaat het plan na hoe de raad van bestuur is samengesteld en hoe de profielen elkaar aanvullen. (Schilit, 1990)

In het ondernemingsplan wordt veel aandacht besteed aan het managementteam. Zij zullen de onderneming leiden en mee het succes hiervan bepalen. De meeste ondernemingen worden gestart omdat iemand een uniek idee wil commercialiseren. Hierbij richt een ondernemer zich steeds op de lange termijn. Om het succes te garanderen moet hij kennis hebben over productie, financiering, marketing en personeelszaken. De ondernemer zal constant met problemen geconfronteerd worden en moet deze oplossen. Aangezien één ondernemer slechts beperkte tijd en middelen heeft, zal hij enkele van zijn problemen doorgeven aan een competent managementteam. Een ondernemer moet leiderschap tonen en taken delegeren. Hij blijft wel steeds de eindverantwoordelijke. Hij zal toezicht houden op en richting geven aan de onderneming. (Metrick & Yasuda, 2011)

Tot de kosten van het managementteam behoren de verzekeringskosten voor ongevallen en ziektekosten. Hierbij wordt eerst nagegaan welke potentiële risico's er zijn en hoe deze potentiële kosten geraamd kunnen worden. Verder wordt de hoeveelheid, premiums en voorwaarden van het verzekeren nagegaan. Dit zal de onderneming afwegen tegen de potentiële risico's. (Siegel & Shim, 1991)

4.4.2 Medewerkers

In het personeelsplan bespreekt de onderneming haar human resource issues. Hierbij zal ze nagaan welke personeelsleden er nodig zijn en hiervan profielen opmaken waarin de personaliteit, kennis, ervaring en opleiding besproken worden. Verder verklaart de werkgever hierin zijn verplichtingen en het aanwervingsproces. (Siegel & Shim, 1991)

Voor het aanwervingsproces moet de onderneming eerst haar personeelsbehoeften identificeren om na te gaan wat het bedrijf wil bereiken. Hierbij worden de doelstellingen van de onderneming herschreven naar taken. Vervolgens wordt voor iedere taak beslist welke persoon deze het beste kan uitvoeren en hoeveel uren hiervoor nodig zijn. Hiervoor wordt een lijst voorbereid met de individuele positie, kwalificaties en wanneer de persoon gaat beginnen. Na deze lijst wordt een uitgebreide jobomschrijving opgesteld voor elke positie. De jobomschrijving schetst hoe iemand past in de organisatie door de doelen, verantwoordelijkheden en plichten van de job te omschrijven. Ook wordt hierin uitgelegd hoe deze job in verhouding staat met andere posities in de onderneming. De

werknemer kan zich plaatsen in de organisatie en ziet wie zijn oversten zijn. Om de moraal hoog te houden en aanwervingskosten te beperken kan best eerst overgegaan worden tot interne promoties. In de externe arbeidsmarkt kan men kandidaten vinden via het netwerk van de ondernemer, uitzendbureau of professionele associaties. Eerst worden de applicaties gescreend. Hierna wordt een selectie gemaakt van de kandidaten die voldoen aan de minimumvoorwaarden. Verder worden in het aanwervingsproces de potentiële kandidaten geïnterviewd. In deze interviews wordt de personaliteit, kennis en communicatiecapaciteiten getest. Na deze interviews worden de referenties van de kandidaten nagekeken. Uit de groep van de potentiële kandidaten zal de meest capabele kandidaat een job aanbod krijgen. In dit aanbod wordt er een voorstel gedaan waarin de verloning en andere voordelen worden besproken. (Siegel & Shim, 1991)

Er moet echter steeds rekening gehouden worden met het feit dat de beste kandidaten meestal niet werkzoekend zijn. Deze kandidaten hebben een hele carrière opgebouwd en vullen belangrijke posities in binnen andere organisaties. Om deze medewerkers te vinden kan de onderneming headhunters inschakelen die potentiële medewerkers zoeken met een bepaald profiel. De onderneming moet echter rekening houden met de consequenties van het weghalen van een medewerker bij een ander bedrijf. Klanten en leveranciers zullen dit niet appreciëren en de loyaliteit van deze medewerker kan in twijfel getrokken worden. (Fairchild, 2008)

De belangrijkste bron van een onderneming zijn bekwame medewerkers. Hiervoor dient een collegiale en professionele relatie te bestaan tussen de ondernemer en zijn medewerkers. Goede medewerkers dienen financieel beloond en erkend te worden. Hierbij is een faire verloning essentieel. Enerzijds als deze te laag is, zal dit de medewerkers demotiveren. Anderzijds als deze te hoog is, loopt de onderneming het gevaar competitiviteit en geld te verliezen. Lonen plaatst men best op een optimale hoogte voor de motivatie van het personeel maar deze moeten steeds in overeenstemming zijn met de kasstromen. Verder kan de onderneming ook beloningssystemen opzetten om mensen te belonen voor hun prestaties. Deze worden gekoppeld aan individuele en persoonlijke mijlpalen. De bonusstructuur wordt best zo simpel mogelijk gehouden om de werknemers zo goed mogelijk te stimuleren. Vage criteria en verborgen vereisten zullen medewerkers frustreren. Buiten monetaire voordelen worden ook niet-monetaire voordelen in het beloningspakket opgenomen. Bij het creëren van een voordelenpakket is het steeds interessant om na te gaan wat andere spelers in de industrie hun medewerkers bieden. (Fairchild, 2008) In semi-jaarlijkse medewerkerevaluaties wordt de verloning beoordeeld. Hierbij wordt niet enkel gekeken naar het salaris maar ook naar extralegale voordelen, werkzekerheid, werkcondities, werkuren, werknemersvoorwaarden, status en behandeling van de medewerkers. Bij de bepaling van het salaris wordt naar de productiviteit, prestaties en expertise van de medewerker gekeken. Hieruit kan het potentieel van iedere werknemer worden afgeleid. (Siegel & Shim, 1991)

Alvorens een deeltijdse werkracht aan te werven, laat men best de bestaande werkrachten overuren uitvoeren. Wanneer er zich plotse schokken voordoen in het productieproces kan de ondernemer tijdelijke medewerkers inschakelen. Hiervoor dient de werkgever steeds realistisch te zijn in zijn verwachtingen. (Siegel & Shim, 1991) Hierbij richt de ondernemer zich tot een interim kantoor die een gepaste medewerker rekruteert. De onderneming betaalt niet enkel het loon van de medewerker maar ook een honorarium aan het interimkantoor. Vaak gebruiken ondernemingen tijdelijke medewerkers om te zien hoe deze presteren en indien dit goede werkrachten zijn, nemen ze deze persoon in dienst. (Fairchild, 2008)

In het personeelsbeleid zal ook steeds een link gemaakt worden met het financiële plan. De kosten van human resource dienen opgenomen te worden in de budgetten van de onderneming en hebben een significante invloed op de resultaten. In de berekening van de verloning zal de ondernemer

steeds naar de totale loonkost kijken namelijk brutoloon plus patronale bijdrage. Bij het berekenen van het jaarsalaris moet het netto maandelijkse salaris vermenigvuldigd worden met 13,92 om tot het jaarsalaris te komen. Ook dient hij rekening te houden met de collectieve arbeidsovereenkomst van zijn sector en wetgeving. Bijkomende voordelen waaronder levensverzekeringen en pensioensparen worden ook besproken in het personeelsplan. Het berekenen en verwerken van de sociale lasten kan overgelaten worden aan een sociaal secretariaat. (Fairchild, 2008)

4.5 Financieel plan

Het financieel plan geeft weer hoe de ondernemer zijn idee gaat financieren. Hierin wordt de samenstelling van de passiva van de ondernemingsbalans besproken. Een ondernemer kan kapitaal aantrekken via vreemd- of eigen vermogen. Verder wordt ook besproken hoe de ondernemer kapitaal aantrekt. Hierbij wordt ook de controle over de onderneming besproken. Artikel 5 van het wetboek van vennootschappen omschrijft controle als: “De bevoegdheid in rechte of in feite om een beslissende invloed uit te oefenen op de aanstelling van de meerderheid van bestuurders of zaakvoerders”. Hiervoor zal ook de aandelenstructuur besproken worden.

4.5.1 Budgettering

Het budget is een kwantitatieve expressie van het actieplan voor het coördineren en implementeren van de doelstelling. Budgetteren dient om de onderneming te controleren vanuit het financiële standpunt en bij het ondersteunen van de operatie- en financiële beslissingen. Het master budget wordt opgedeeld in het operatie- en financieel budget. Hiervan geeft het operatiebudget het aankoopbudget, verkoopbudget en administratie uitgavebudget weer waarbij de verkopen, productie, de kost van verkochte goederen en de vaste kosten worden weergegeven. Het financieel budget geeft het cash budget en de pro-forma balans weer. Hiervoor worden historische patronen en de competitieve omgeving van de onderneming onderzocht. Het budget moet rekening houden met de omgevingsfactoren en flexibel zijn. (Siegel & Shim, 1991)

De verkoopprognose is uitgewerkt in de omzetaanalyse. Hier geeft de ondernemer zijn geprojecteerde omzet, kostenstructuur en winstmarges weer. De beste voorspelling van toekomstige verkopen zijn klanten die reeds veelvuldige aankopen hebben gedaan in het verleden. De verkoopprojecties worden opgedeeld in twee schattingen namelijk de “*best guess*” en “*worst case*”. De “*best guess*” geeft de meeste plausibele uitkomst en de “*worst case*” toont de effecten van het slechts mogelijke resultaat. (Fairchild, 2008)

De verkoopstrategie is geschikt wanneer de return op additionele verkopen en de verminderende inventariskosten groter zijn dan de incrementele kosten geassocieerd met bijkomende investeringen. Verder worden de verkoopprognoses grotendeels bepaald door de gekozen prijsstrategie van de onderneming. De prijselasticiteit van de vraag geeft de relatieve verandering van de gevraagde hoeveelheid weer als gevolg van een relatieve prijsverandering van het goed. De gevraagde hoeveelheid reageert meestal negatief op een prijsstijging. Hierbij dient echter achterhaald te worden of de prijselasticiteit van een elastische- of een inelastische vraag is. Bij elastische vraag wordt een absolute waarde van prijselasticiteit weergegeven die groter is dan één. De relatieve verandering in de gevraagde hoeveelheid is hierbij groter dan de relatieve prijsverandering. Op het elastische deel van de vraagcurve verlaagt de onderneming best haar prijs. Verder bij een inelastische vraag, zal de relatieve verandering van de gevraagde hoeveelheid kleiner zijn dan de relatieve verandering van de prijs. Hier zal de onderneming best kiezen om de prijs te verhogen. (Siegel & Shim, 1991)

Verder onderbouwt de onderneming de verkoopvoorspelling met haar krediet- en collectiebeleid. Het is belangrijk dat de hoeveelheid openstaande vorderingen en voorwaarden van betalingsuitstel worden besproken in het ondernemingsplan. Deze voorwaarden bepalen mee de kosten en opbrengsten van de onderneming. Strenge voorwaarden leiden tot minder “slechte” vorderingen maar zullen ook minder verkopen en bijgevolg minder winst voortbrengen. Ook zal, bij laxere voorwaarden, de extra winst moeten afgewogen worden tegenover het extra risico, hogere investering en collectiekosten. Het kredietbeleid wordt enerzijds afgesteld op voorwaarden van de concurrentie en prijsstrategie van de onderneming. Anderzijds wordt ook gekeken naar de grootte van

bestellingen en de liquiditeitspositie van individuele klanten. Kredietlijnen worden herbekeken als de financiële situatie van de klanten verandert en worden steeds gekoppeld aan de marketingstrategie. Het krediet- en collectiebeleid dient ook flexibel en periodiek te zijn, in goede tijden wordt deze uitgebreid terwijl in slechte tijden deze inkrimpt. Bij klanten wordt hun mogelijkheid tot betalen, integriteit en financiële soliditeit geëvalueerd. Dit is een goed onderbouwde evaluatie die verder gaat dan enkel de opmerkingen van de verkopers, deze hebben incentives om de zaken positiever voor te stellen. (Siegel & Shim, 1991)

In het operatiebudget worden de kosten van de onderneming gespecificeerd namelijk vaste-, variabele- en semivariabele kosten. De ondernemer dient te weten hoeveel de productie en verkoop van de goederen kost. Er wordt berekend hoeveel de verschillende kosten bedragen en hoe deze zich gedragen. De totale kosten en kosten per eenheid worden bepaald. Kapitaalsuitgaven bestaan uit het aanschaffen en onderhouden van eigendommen zoals fabrieken en uitrusting.

Aangezien in de startupfase amper opbrengsten worden gegenereerd, kan de ondernemer best zoeken naar manieren om de cash outflow te beperken.

Bij een productieonderneming worden de kosten voor de productie van het eindgoed opgedeeld in fabricage- en niet-fabricage kosten. Deze kosten zijn onderverdeeld in directe materialen, directe arbeid en overhead kosten. Directe materialen vormen de totale hoeveelheid materialen in het afgewerkt product en directe arbeid is de hoeveelheid arbeid nodig om het product te fabriceren. Bedrijfsoverhead zijn alle kosten van productie zonder directe arbeid en –materialen kosten. Deze niet-fabricage kosten zijn gerelateerd aan de verkoop- en administratiekosten. Verkoopkosten zijn de kosten van de verkoop en distributie van de verkochte producten. Deze worden geanalyseerd aan de hand van het product, territorium, consumentengroep, verkooppunt en verkoopmethode. De administratiekosten omvatten de kosten uit administratieve prestaties en activiteiten ondernomen voor heel de organisatie. (Siegel & Shim, 1991)

Vanuit een controle en planning standpunt moet de ondernemer weten hoe de kosten zich gedragen bij een verandering in volume. Daarom worden deze kosten opgedeeld in drie categorieën: vaste-, variabele en semivariabele kosten. Vaste kosten blijven constant ondanks een toename in productie bijvoorbeeld huurgeldeen, verzekeringen en belastingen. Variabele kosten daarentegen zijn alle kosten die variëren met de productie zoals commissies, warrenten, herstellingen, directe materialen en -arbeid. Semivariabele kosten zijn gedeeltelijk vast en gedeeltelijk variabel. Bijvoorbeeld elektriciteitsrekeningen en kosten voor bedrijfsvoertuigen. (Wouters, Vercauteren & De Schutter, 2015)

Deze kosten worden hierna verder geanalyseerd en onderverdeeld onder incrementele-, verdoken-, relevante, opportuniteits- en discretionaire kosten. Incrementele kosten geven het kostenverschil tussen twee alternatieven. Zo wordt bij een automatisatieproces het kostenverschil tussen arbeids- en machinekosten nagegaan. Verdoken kosten zijn reeds opgelopen kosten die geen invloed hebben op het resultaat ongeacht het gekozen alternatief. Incrementele kosten daarentegen is het verwachte kostenverschil tussen de alternatieven en vormen de basis waarop beslissingen genomen worden. Opportuniteitskosten zijn netto opbrengsten die de onderneming misloopt bij het afwijzen van een alternatief. De discretionaire kosten kunnen worden stopgezet zonder de prestaties of doelstellingen van de onderneming te beïnvloeden in de korte termijn bijvoorbeeld bonussen. (Siegel & Shim, 1991)

Kosteninformatie is nuttig voor de planning- en begrotingsbeslissingen maar eveneens voor het vaststellen van de prestaties. Er wordt achterhaald of de gebudgetteerde kosten voldoende zijn om de noden te financieren en of de gebudgetteerde kosten in lijn zijn met de actuele kosten. Verder wordt onderzocht wat de reden is voor elke afwijking. Hiervoor wordt achterhaald welke kosten

geassocieerd worden met het product, operationele- en controle doeleinden. Controleanalyse zoekt de winstgevendheid uit en biedt hulp bij kostenbeheersing. Het kan helpen vaststellen wat de minimumhoeveel is om een order te accepteren. Hiervoor wordt de winstgevendheid per product, regio of klantengroep onderzocht. Kosteninformatie over de advertenties wordt per consument, verkoper of plaats geanalyseerd. Verder kunnen materiaalkosten dalen bij grotere aankopen door handelskortingen en verminderende vrachtkosten. Deze kunnen ook aanzienlijk veranderen door het gebruik van andere grondstoffen, leveranciers en kwaliteit van materiaal. Verder dalen directe arbeidskosten door toenemende ervaring en kennis.(Siegel & Shim, 1991)

Bij de vergelijking van marketingkosten met de verkoop per product, klant of distributiepunt kan een stijgende ratio een negatief teken zijn. Als de marketingkosten in verhouding tot de verkopen te hoog zijn, kan deze groep beter afstoten worden. Toch moet er rekening gehouden worden met de marketingstrategie en toekomstige potentiële verkopen. Zo kunnen klanten die vandaag verlieslatend zijn in de toekomst zorgen voor winsten. (Siegel & Shim, 1991)

Voor het schuldenbeleid wordt een lijst van kredietlijnen met hun termijnen opgesomd. Onder de tegoeden staan dubieuze debiteuren en de te ontvangen bedragen met hun termijnen. Hierna wordt de kostenstrategie, verantwoordelijkheden, kostenmonitoring en -controle van de onderneming besproken. (Schilit, 1990)

Het aankoopbudget geeft de hoeveelheid aangekochte materialen en aangehouden voorraad weer. De aankopen hangen af van de verkoopbasis en de aankoopprijs. De verkoop- en administratiekostenbudgetten schetsen alle kosten die voortkomen uit de verkoop van het product en het managen van de onderneming.(Siegel & Shim, 1991)

De gebudgetteerde resultatenrekening vergelijkt de inkomstenbronnen van onderneming met de uitgavestromen. Hierbij worden voorspellingen gemaakt over de verkoopinkomsten, kost verkochte goederen, brutowinst, bedrijfskosten en afschrijvingen. Ook zal hierna gekeken worden naar de operationele winst, uitzonderlijke inkomsten en uitgaven, winst voor belastingen, inkomstenbelasting en winst na belastingen.(Schilit, 1990)

4.5.2 Cashbeleid

In het ondernemingsplan wordt naast de transactieaccounting prognoses ook cashflowvoorspellingen gemaakt. Transactieaccounting rekent opbrengsten aan wanneer goederen verkocht zijn. Cashflowaccounting daarentegen beschouwt opbrengsten pas wanneer de opbrengsten gegenereerd zijn. De ondernemer dient zijn cashstromen zorgvuldig te observeren aangezien deze de overlevingskansen van de onderneming bepalen. Zo wordt een cashmanagementsysteem opgezet dat de stromen zal analyseren en een buffer opbouwt.(Schilit, 1990)

Cash verwijst naar de valuta en naar direct opvraagbare tegoeden. Het doel van cashmanagement is om een optimale cash hoeveelheid aan te houden. Het cashmanagement investeert de overmatige cash om een return te generen en houdt voldoende liquide middelen aan om toekomstige noden te dekken. De hoeveelheid aangehouden geld hangt af van de liquiditeitspositie, liquiditeitsrisico, schulden en toekomstige cash instromen. Wanneer cash ontvangsten en uitgaven zeer gesynchroniseerd zijn, wordt best een lage cashbalans aangehouden. Verder is de nood aan cash ook minder wanneer een financiële intermediair de cashbehoefte van de onderneming overbrugt. Hiervoor worden de bankvoorwaarden nagegaan over fondsbeschikbaarheid.(Metrick & Yasuda, 2011)

Bij het voorbereiden van het cashbudget worden aan de cashbalans de verwachte cash inkomsten toegevoegd om het totaal uit te geven bedrag te bekomen. Het cash budget bestaat uit drie secties namelijk een ontvangsten-, uitgave- en financieringssectie. De ontvangstensectie bestaat uit de begincashbalans, ontvangsten van klanten en andere cash instromen. Verder bestaat de uitgavesectie uit alle cashbetalingen. Uit deze twee budgetten wordt het cash surplus of tekort opgemaakt dat het verschil tussen de ontvangen cash en de verdelingssectie aantoont. Hierna zal in de financieringssectie een gedetailleerd account van de leningen en betalingen opgesteld worden. In het cashbudget wordt aangetoond waar de kasinstromen vandaan komen en hoe stabiel deze zijn. Hierbij kijkt de onderneming naar de stabiliteit van de verkopen en toekomstige kosten. Ze zal achterhalen wanneer deze betaald zullen worden en of deze kosten redelijk zijn. Bij het managen van de cashflow dient de onderneming haar cashuitstromen te vertragen. Hiervoor stelt de onderneming haar betalingen zo lang mogelijk uit zolang er geen interesten gevraagd worden of de bedrijfsrating in gevaar komt. (Siegel & Shim, 1991) Onder haar uitgaande kastromen behoren de lonen, aankopen van materialen en productiekosten. De inkomende kastromen daarentegen zijn de verkopen uit haar product of service. Hierin zal ze haar netto kaspositie, verschil tussen uitgaande- en inkomende kastromen, bespreken. (Schilit, 1990)

Vaak zal de onderneming als een financiële intermediair optreden voor haar klanten en zelf gebruik maken van kredietlijnen. Hiervoor dient ze haar financiële middelen zo efficiënt mogelijk te gebruiken door haar klanten zo vroeg mogelijk te laten betalen en zelf haar leverancier zo laat mogelijk te betalen. Verder dient de onderneming ook een voorraadbeheersysteem te implementeren. Efficiënt voorraadbeheer zorgt voor significante besparingen. (Schilit, 1990)

4.5.3 Ratio's

De ratio's worden onderverdeeld in vier groepen: liquiditeits-, activiteits-, schulden- en winstgevendheidsratio's. Deze ratio's zullen de prestaties en financiële gezondheid van de onderneming evalueren.

Als eerste kan een industrievergelijking gemaakt worden door de ratio's van het bedrijf te vergelijken met concurrerende bedrijven of industriënormen om te bepalen hoe het bedrijf scoort ten opzichten van zijn concurrenten. Ten tweede kan ook een trendanalyse gebruikt worden om de huidige ratio's te vergelijken met de ratio's uit het verleden en de verwachte ratio's uit de toekomst. (Siegel & Shim, 1991)

De liquiditeitsratio geeft de mogelijkheid van de onderneming weer om haar schulden op korte termijn terug te betalen. Hiervoor worden de current- en quick ratio gebruikt. De current ratio gaat de actuele assets delen door de actuele schulden. Deze ratio is onderhevig aan seizoenfluctuaties en meet de mate waarin de onderneming haar huidige schulden kan dekken. De quick ratio daarentegen is een strengere liquiditeitstest waarbij slechts enkele actuele assets namelijk cash, verhandelbare effecten en vorderingen worden gedeeld door de huidige schulden. (Metrick & Yasuda, 2011)

Om het assetgebruik te evalueren wordt de vorderings- en activiteitsratio opgesteld om te achterhalen hoe snel de verschillende posten omgezet kunnen worden in cash.

De vorderingsratio wordt gemeten door de omloopsnelheid van debiteuren en verzamelperiode. De omloopsnelheid van debiteuren berekent het aantal keren dat een betaling is ontvangen. Hierbij worden de netto verkopen op krediet gedeeld door het gemiddelde te ontvangen vorderingen. Het gemiddelde van de te ontvangen vorderingen wordt bekomen door de begin- en eindbalans van de te ontvangen vorderingen op te tellen en te delen door twee. Hoe hoger de omloopsnelheid debiteuren is hoe beter aangezien het bedrijf in deze situatie sneller de opbrengsten van de klant ontvangt.

Een overvloed aan voorraad zet druk op de rendabiliteit aangezien deze geen opbrengsten

genereren. Hiervoor worden inventarisratio's berekend om de inventaris zo efficiënt mogelijk te beheren door de opslagkosten en het risico op veroudering te minimaliseren.

De twee ratio's gebruiken namelijk de omloopsnelheid en omlooptijd van de voorraad. Om de omloopsnelheid van de voorraad te berekenen deelt men de omzet door de gemiddelde voorraad. De omlooptijd van de voorraden bekomt men door de voorraden te delen door de omzet en deze nadien te vermenigvuldigen met 365. (Siegel & Shim, 1991)

Schuldenratio's worden uitgedrukt aan de hand van solvabiliteit. Solvabiliteit is de mogelijkheid van de onderneming om de lange termijn schulden na te komen. Deze analyse bekijkt de lange termijn structuur van de financiën. Hierbij wordt ook steeds de schuldenratio berekend die de totale schulden vergelijkt tegenover de assets. Verder wordt hier ook de interestratio berekend door het aantal keren dat interest betaald is te vergelijken met de pre-taks opbrengsten. Dit toont hoeveel krimp in opbrengsten de onderneming kan absorberen. (Siegel & Shim, 1991)

De winstgevendheidsratio geeft de financiële gezondheid en effectiviteit weer waarmee het bedrijf gemanaged wordt. Dit is de mogelijkheid van het bedrijf om een bevredigende winst en return on investment te genereren. De brutowinstmarge onthult het percentage van elke euro dat overblijft nadat de kost verkochte goederen is betaald. De winstmarge geeft de ratio van netto inkomen ten opzichte van de netto verkoop weer. Return on investment is cruciaal om prestaties te meten. Het toont de winstgevendheid gegenereerd op assets. Residuele inkomen toont de winstgevendheid waarmee de opportuniteitskost van opgenomen fondsen wordt berekend. (Siegel & Shim, 1991)

4.5.4 Risicobeleid

Om de risico's van de onderneming te beperken, kan de onderneming verzekeringen aangaan. Elk type van verzekering dekt een bepaald risico. (Siegel & Shim, 1991)

Een onderneming dient steeds een productaansprakelijkheidsverzekering aan te gaan voor ongelukken die klanten, werknemers of externe partijen verwonden te vergoeden. Hierin worden de kosten van klanten gedekt, veroorzaakt door de producten en services van de onderneming. Om kosten te dekken die de onderneming oploopt bij ziekte of overlijden van de eigenaar, zakenpartner of een belangrijk personeelslid kan een gezondheids- en levensverzekering afsloten worden. Ook voor kosten opgelopen door kwetsuren van de medewerkers kan de onderneming zich verzekeren door een werkerscompensatieverzekering. Het is echter interessanter om een groepsverzekering af te sluiten die premies per verzekerde verlagen. (Siegel & Shim, 1991)

Buiten de klassieke verzekeringen kan men het risico ook verminderen door borgstelling. Bijvoorbeeld een aannemer kan borgstelling vragen om te garanderen dat hun klanten eerlijk en bekwaam zijn om de prestaties te vergoeden. Verder kan de onderneming ook kiezen om de risico's door te schuiven naar een ander partij. Hierbij kan ze een subcontractor of leasingmaatschappij contracteren. Bij het aanstellen van een subcontractor zal deze een reeks verantwoordelijkheden van de onderneming overnemen en dient de onderneming zelf ook niet alle werken te financieren. In een leasingcontract worden de verzekeringskosten gedragen door de lessor en heeft de onderneming minder financiële verplichtingen. (Siegel & Shim, 1991)

4.5.5 Financiering

Bij de opstart moet de ondernemer rekening houden met de financiering. Zo maken de meeste startende bedrijven tijdens hun beginjaren aanzienlijke verliezen. Eerst worden bedrijven geconfronteerd met hun startup kosten waarna ze ook hun operationele uitgaven moeten financieren. Alvorens financiering wordt gezocht dient het bedrijf zijn kosten te analyseren waarin wordt nagegaan hoeveel en waarom het bedrijf geld nodig heeft. (Siegel & Shim, 1991)

De initiële kosten bij de opstart van de onderneming worden gedekt door het *seed capital*. In de deze fase zijn er nog geen consumentenbasis, schulden of trackrecord. Het bedrijf is een zeer risicovolle investering en in deze fase worden middelen van de ondernemer gebruikt om de eerste prototypes te maken en proeven uit te voeren. Hierbij geldt dat hoe minder startkapitaal de ondernemer nodig heeft, hoe minder financiële spanning hij zal ondervinden. Buiten het eigen startkapitaal kan de ondernemer ook beroep doen op vrienden en familie om te investeren. De inbreng van hun kapitaal doet de ondernemer best zo professioneel mogelijk. Hij stelt zijn businessplan voor en zet alle condities in een geschreven overeenkomst. Na het *seed capital*, gaat de ondernemer kapitaal aantrekken om de groei te financieren. Deze verschilt van het *seed capital* omdat de kost van dit kapitaal lager is en het risico afneemt. Tijdens de groeifase bouwt de onderneming een trackrecord uit waarin het bedrijf een klantenbasis opbouwt, schulden aangaat aan en kennis vergaart. In de groeifase kan het bedrijf venture capital en private equity fondsen aantrekken om te investeren. (Fairchild, 2008)

Tijdens de evaluatie van een financieringsbron moet achterhaald worden hoe deze bij de doelen van de onderneming, financiële gezondheid, kostenstructuur en gebruik van het geld past. De investeerder geeft weer hoeveel geld hij wil investeren, wat zijn termen en de terugbetalingvoorkeuren zijn. (Metrick & Yasuda, 2011)

Ophalen van eigen vermogen gebeurt door aandelenuitgiftes. Hiervoor gelden geen vereisten van terugbetalingstermijn en worden er ook geen interesten vastgelegd. Verder zal het uitgeven van nieuwe aandelen ook de kredietrating van de onderneming verhogen. De eigenaar geeft echter wel een deel van de eigendom en winst op. Bij het uitkeren van aandelen moet de ondernemer ervoor zorgen dat hij voldoende aandelen heeft gecreëerd om zijn eigen werk te compenseren. (Siegel & Shim, 1991)

Een mogelijke externe investeerder in aandelen is een venture capitalist. Deze zijn geïnteresseerd in bedrijven met een track record en groeicapaciteit. Door het hoge risico zal de venture capitalist het bedrijf, product, service en industrie goed onderzoeken. Ze willen weten hoeveel geld de ondernemer nodig heeft en waarom hij het nodig heeft. (Siegel & Shim, 1991) In het ondernemingsplan moet de ondernemer enkele structurele regelingen treffen om potentiële investeerders te overtuigen. Eerst zal hij een acceptabele en realistische return moeten voorleggen. Deze return wordt verwacht over een periode van vijf jaar en met een multiplicator van minimum vijf maal het ingebrachte kapitaal. Hierbij zal steeds rekening gehouden worden met de afweging tussen risico en return, tegenover een hoog risico zal een aanzienlijke return moeten staan. Dit risico wordt bepaald door de uitwerking van het product of dienst en de kwaliteit van het managementteam. De return hangt af van de ontwikkelingsfase waarin het bedrijf zich bevindt: startup, eerste-, tweede- of derde financieringsronde. Een ondernemer moet echter rekening houden dat een Venture Capitalist zich steeds conservatief opstelt. Hij zal alle cijfers kritisch beoordelen aangezien hij zijn geïnvesteerde geld niet wil verliezen. Wanneer de investeerder winst wil genereren zal hij zijn aandeel in het bedrijf op een gegeven ogenblik moeten verkopen. Hiervoor zal de ondernemer een exit strategie opnemen in zijn plan. Voor beursgenoteerde bedrijven bestaat reeds een markt maar voor private bedrijven zijn de opties echter gelimiteerd. De ondernemer moet mogelijke opties kunnen aantonen zoals een terugkoopoptie door de oprichters, nieuwe investeerder, overname door een groter bedrijf of een IPO. Verder dient de ondernemer hierbij ook de waarde van zijn bedrijf aan te tonen. Dit kan hij doen aan de hand van drie mogelijke valuaties: asset-, earning- en cash flow valuation. Bij asset valuation gaat de ondernemer kijken naar onderliggende waarde van zijn bedrijfsassets en hiervan de waarde achterhalen. De earning waardering bekijkt een time frame van de opbrengsten waarin zowel historische als toekomstige opbrengstcijfers in de berekening worden opgenomen. De cash flow

waardering toont de waarde van het bedrijf door het bekijken van toekomstige inkomende en uitgaande geldstromen van een onderneming. De ondernemer zal al deze gegevens in een gestructureerde deal verwerken: de hoeveelheid geld, minimum inbreng, participaties, voorkeurs- en normale aandelen. Door het tonen van een aantal (potentiële) investeerders en door zelf een grote som geld te investeren zullen externe investeerders sneller overtuigd worden om zelf hierin te investeren. (Metrick & Yasuda, 2011)

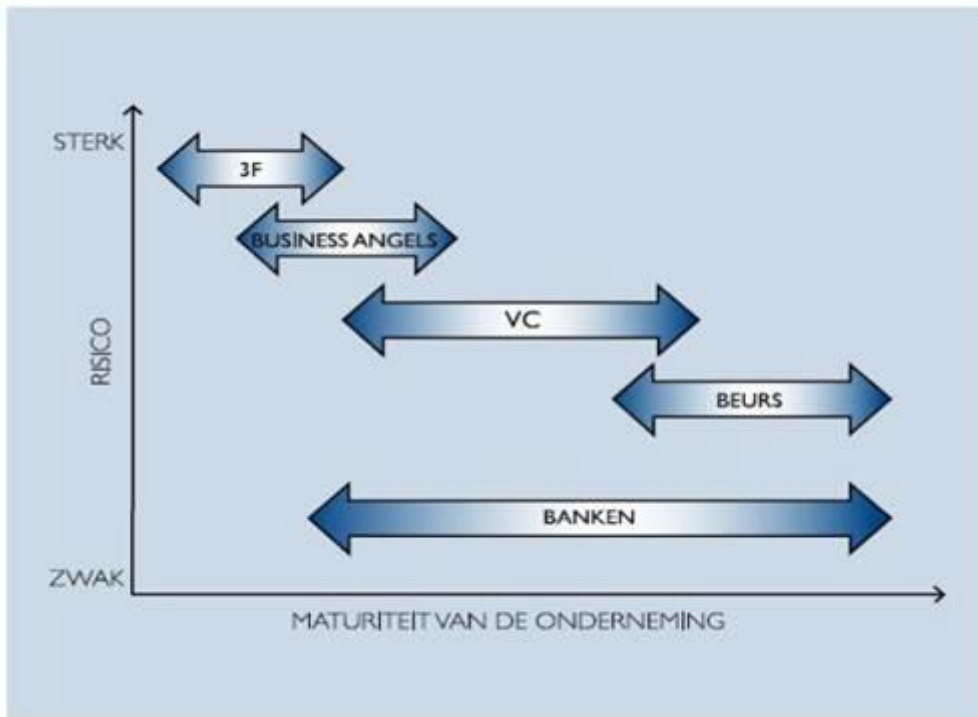
De financiering van startende bedrijven is onderhevig aan informationele ondoorzichtigheid. Deze bedrijven gaan geen contracten aan die publiek zichtbaar zijn of gepubliceerd worden in de pers. Contracten met hun stakeholders waaronder medewerkers, leveranciers en klanten worden meestal privé gehouden. Verder publiceren startende bedrijven meestal ook geen audits uitgevoerd door externe partijen. Dit zorgt ervoor dat externe financierders vaak wantrouwig staan ten opzichte van nieuwe ondernemers en hierdoor hoge eisen stellen. Ze willen meerdere zekerheden en vragen hogere dividenden of interesten. (Berger & Udell, 1998)

Wanneer de ondernemer gebruik maakt van schuldenfinanciering, creëert hij een hefboomeffect voor de rendabiliteit van de onderneming. Deze manier van financieren brengt echter bijkomende risico's mee en kan in crisissituaties het voortbestaan van de onderneming bedreigen. Om deze risico's te beperken, gebeurt de financiering van assets best met schulden die dezelfde maturiteit hebben. In deze situatie genereren de assets voldoende om de schulden te betalen. Schuldeisers zijn echter negatief over de kansen van een startende onderneming. Starters betalen vaak drie à vijf basispunten meer voor een lening, moeten een hogere borg stellen en asset ratio's kunnen voorleggen van de voorbije jaren. Deze leningen kunnen aangegaan worden bij commerciële banken, spaar- en kredietinstellingen, investeringsbedrijven, leveranciers en verzekeringsbedrijven. Ook kan financiering gebeuren via handelscrediteuren. Handelscrediteuren en fabrikanten zijn betrokken in de transactie en hebben er alle belang bij dat deze zo goed mogelijk verloopt. Zij verstaan de onderneming, zijn erin betrokken en kunnen zich opstellen als leners. Handelskrediet is een interessante manier van financieren aangezien deze vaak beschikbaar is en een kost-vrije methode is van financiering. Er dient echter wel rekening gehouden te worden met de kredietrating van de onderneming en de opportunitetskosten van de handelskorting. Korttermijnbankleningen kunnen worden toegekend met een kleine borgstelling aangezien deze leningen vaak in zelf liquiderende vorm voorkomen en terugbetaald worden door de normale verkoopprestaties van de onderneming. Mediumtermijnleningen lopen meestal voor ongeveer vijf jaar en vereisen een borg. Deze leningen worden meestal aangegaan om machines of uitrustingen te financieren. Hierbij worden vaak limieten opgelegd voor de ondernemer. Langetermijnleningen lopen voor langer dan vijf jaar. Meestal zijn deze gelinkt met verschillende bedrijfsdoelen zoals het kopen van een onroerend goed en worden deze gedekt door specifieke assets van de onderneming. Banken staan zeer terughoudend tegenover het lenen aan een nieuwe onderneming. De bank wil dat het geleende geld constructief gebruikt wordt en verwacht dat de ondernemer zelf een aanzienlijk bedrag inbrengt. Verder kan een goede relatie met de kredietverstrekker de toekomstige kredietaanvragen vergemakkelijken. (Siegel & Shim, 1991)

Als bron van financiering kan een onderneming haar vorderingen uitbesteden aan een factoringmaatschappij. Bij factoring wordt het risico verplaatst naar de bank maar dient er een honorarium op de ontvangen facturen en interest van de openstaande facturen betaald te worden. Verder kan de ondernemer ook kiezen om activa te leasen. Leasing is het langtermijnlenen van een eigendom door de lessee. Er worden periodieke huurbetalingen en de lessee dient geen onmiddellijke cashbetaling uit te voeren. De voordelen van leasing zijn gespreide betalingen over een lange termijn, beschikbare koopoptie, additionele service van de lessor, minder financiële restricties,

geen vermeldingen van toekomstige betalingen op de balans en minder sancties bij faling van betaling. Nadelen van leasen zijn hoge interestkosten, de lessee kan geen verbeteringen aanbrengen aan het geleasede goed zonder toestemming en de verplichting om een beslissing te maken op het einde van het contract. (Siegel & Shim, 1991)

Figuur 4: Financiering van het bedrijf



Bron: (Agoria)

5 Kenmerken van de opstartsituatie

Ondernemers spelen een fundamentele rol in de creatie en groei van hun onderneming. Daarom is het zeer interessant om te achterhalen hoe ondernemers denken en welke verschillen er bestaan tussen ondernemers. Ondernemers onderscheiden zich van niet ondernemers aangezien zij in onzekere omstandigheden beslissingen moeten nemen. Zij staan onder aanzienlijke tijdsdruk en nemen belangrijke beslissingen die grote gevolgen kunnen hebben. In het denkproces van ondernemers worden rationele patronen teruggevonden waarbij zij zeer structureel denken, creatief omgaan met bronnen, uitvoerend werken en cognitief denken. (Hisrich, Peters & Shepherd, 2013)

Voor de tweede deelvraag wordt eerst de definitie van een ondernemer gespecificeerd. Doorheen de jaren zijn er veel publicaties over dit onderwerp geweest maar deze zijn zeer gefragmenteerd en controversieel. Onderzoekers slagen er niet in één duidelijke omschrijvende definitie te formuleren. (Cunningham & Lischeron, 1991)

5.1 Definitie ondernemers

Het begrip ondernemerschap heeft veelzijdige betekenissen. Hoewel ze geen expert moeten zijn in hun domein moeten ondernemers toch over een reeks vaardigheden beschikken om succesvol een bedrijf te creëren. Ondernemers zijn eerder gebalanceerde individuen in plaatst van professionelen in hun vak. Zo blijkt dat individuen met een gevarieerde carrière en meer algemene vaardigheden meerdere rollen kunnen uitvoeren. (Cunningham & Lischeron, 1991)

Er zijn zes gedachtescholen die elk een uniek standpunt hebben op wat een ondernemer doet en welke processen deze opstellen. Elke school wordt gecategoriseerd volgens haar interesse in de persoonlijke karakteristieken, management, opportuniteiten of de nood om een bestaande onderneming aan te passen. (Cunningham & Lischeron, 1991)

5.1.1 “Great person” school

De “great person” school vertrekt vanuit de interesse om persoonlijke kwaliteiten te beoordelen en stelt dat ondernemers geboren worden met specifieke instincten. Ze laten zich leiden door hun persoonlijke intuïtie en beschikken over een 6de zintuig. Deze individuen stellen ideeën en concepten voor die andere interessant en motiverend vinden. Deze school stelt dat mensen zonder deze intuïtie er niet in slagen opportuniteiten te herkennen en gepaste beslissingen te nemen. Hierbij wordt ook gesteld dat een succesvolle ondernemer hoge drang heeft naar succes en onafhankelijkheid. Hier toont de ondernemer ook hoge niveaus van doorzettingsvermogen, volharding en zelfvertrouwen. (Cunningham & Lischeron, 1991)

5.1.2 Psychological characteristics school

Ook vertrekt de psychological characteristics school vanuit de interesse om persoonlijke kwaliteiten van ondernemers te beoordelen. Deze school stelt dat de ondernemers unieke waarden en attitudes hebben naar hun werk en leven toe. Verder stimuleren de dominante noden van ondernemer hem ook om zich op een bepaalde manier te gedragen. Volgens deze school zullen mensen die dezelfde karakteristieken als ondernemer vertonen zelf ook meer geneigd zijn om handelingen van ondernemers te stellen. Hierbij worden drie personaliteitskenmerken aangehaald die dit gedrag bepalen namelijk persoonlijke waarden zoals eerlijkheid, verantwoordelijkheid en ethische gedragingen. Ook het gedrag om risico te nemen en de nood voor verwezenlijking is een kenmerk van ondernemers volgens de psychological characteristics school. (Cunningham & Lischeron, 1991)

5.1.3 Classical school of entrepreneurship

De classical school of entrepreneurship stelt dat ondernemerschap komt uit het najagen van opportuniteiten. Hierbij staat de innovatie, creativiteit en ontdekkingen die ondernemers

meebrengen centraal. Vaak wordt creativiteit aanzien als een eenzame en individualistische bezigheid. De innovator is vaak gemotiveerd om persoonlijke noden te vervullen en heeft weinig interesse in de noden van de samenleving of organisatie. Vandaag worden innovators gezien als iemand die andere mensen motiveert en stimuleert hun creativiteit te gebruiken om nieuwe producten en industrieën te ontwikkelen. (Cunningham & Lischeron, 1991)

5.1.4 Management school of entrepreneurschip

De management school of entrepreneurschip vertrekt vanuit het standpunt dat ondernemers handelen als managers. Managers voeren een reeks activiteiten uit waaronder plannen, organiseren, budgetteren, personeelsbezetting regelen, coördineren en controleren van de onderneming. De management school stelt dat de ondernemer een persoon is die een onderneming organiseert en leidt waarbij risico wordt genomen om winst te genereren.(Cunningham & Lischeron, 1991)

5.1.5 Leadership school of entrepreneurship

Ook de leadership school of entrepreneurship vertrekt vanuit het standpunt dat ondernemers als leider en manager handelen. Een ondernemer is een leider die zich op zijn medewerkers beroept om zijn doelen te bereiken. Hiervoor moeten ze andere overtuigen om deel te nemen aan deze doelen. Hij is een mentor die mensen motiveert, aanstuurt en begeleidt. Verder stelt deze school dat de leider moet reageren op de noden van zijn mensen en zijn leiderschapstijl moet aanpassen aan de situaties waarmee ze geconfronteerd worden. De ondernemer is ingeburgerd in een ingewikkeld sociaal netwerk dat de ontwikkeling van een onderneming kan verbeteren of verhinderen. Dit netwerk kan ideeën genereren, toegang verlenen tot bronnen, het commitment en bijstand van de medewerkers verbeteren. Ondernemers die hun visie communiceren en commitment voor deze visie scheppen zijn effectieve leiders. (Cunningham & Lischeron, 1991)

5.1.6 Intrapreneurship school of entrepreneurship

De intrapreneurship school of entrepreneurship is ontstaan als respons op het tekort aan innovatieve en competitieve organisaties. Intrapreneurs beschikken over vrijheid van handelen, zij handelen als ondernemers zonder eigenaar te zijn van de onderneming. De onderneming kan hierdoor haar activiteiten uitbreiden en nieuwe opportuniteiten aangaan. Dankzij deze nieuwe opportuniteiten slaagt de onderneming erin haar portefeuille te differentiëren. Intrapreneurship school stelt dat ondernemerschap in bestaande ondernemingen kan worden bereikt door medewerkers te stimuleren om ondernemend te werken in semiautonome eenheden. Van intrapreneurs wordt verwacht dat ze meer samenwerken in een team dan traditionele ondernemers. In een groep worden de noden sneller herkend en worden ideeën sneller geïmplementeerd.(Cunningham & Lischeron, 1991)

Elk van deze scholen biedt een ander inzicht in de facetten van ondernemend gedrag. Hierbij werden vier facetten omschreven namelijk de bepaling van persoonlijke kwaliteiten en waarden, de anticipatie en herkenning van opportuniteiten, management en non-management technieken en de noden van de organisatie om van richting te veranderen. Elke school stelt criteria waarbij een voorbeeld van het type onderzoek en training worden voorzien (Cunningham & Lischeron, 1991)

5.2 Mate van innovatie

Een ondernemer gaat actief opportuniteiten najagen. Hij is degene die de onderneming opstart, organiseert, kapitaal ophaalt en risico's inschat. Verder brengt deze persoon zijn talent, service- en productideeën, knowhow en kapitaal in de onderneming. In tegenstelling tot het management, controle en planning binnen een bepaalde structuur, staat ondernemerschap voor de initiatie van verandering. Wanneer iemand een nieuw product of service op de markt brengt, zal hier een innovatieve verandering aan voorafgegaan zijn. Deze veranderingen komen voort uit ondernemerschap maar voor de productie van nieuwe producten nemen de managementfuncties het werk over. Hierbij wordt de productie gecoördineerd en gecontroleerd in een bepaalde structuur. Ondernemerschap blijft verschijnen doorheen de levenscyclus van het bedrijf om veranderingen door te voeren in het product of productieproces. In essentie is ondernemerschap het creatieproces van een nieuwe onderneming. (Lazear, 2005)

De intentie die ondernemerschap heeft voor verandering stimuleert innovatie. Louter beheerder zijn van een onderneming is niet voldoende om tot economische groei en diversificatie te komen. Innovatie wordt onderverdeeld in vijf types namelijk introductie van een nieuwe kwalitatievere product of dienst, nieuwe methodes met hogere productiviteit, openen van nieuwe markten, het gebruik van nieuwe grondstoffen in de productie of de creatie van een nieuwe organisatie. Meestal presteren ondernemers niet goed in bureaucratische organisaties. Daarom worden innovatieve doorbraken meestal gerealiseerd in startupbedrijven. Hierin worden ideeën bedacht, uitgewerkt en gelanceerd. Ondernemers zoeken meestal naar nieuwe en unieke manieren om noden in te vullen. Deze zijn niet altijd de uitvinder maar zoeken steeds naar de economische potentie van de uitvinding. Om tot innovatieve ideeën te komen is verbeelding belangrijker dan kennis. Verbeelding geeft de mogelijkheid om creatief te denken. Door intuïtief en creatief te leren denken, kan men leren omgaan met problemen en deze oplossen. (Burch, 1986)

Het profiel van een ondernemer is samengesteld uit een reeks eigenschappen die onderzocht en gesynthetiseerd werden. Het is echter niet dat iemand die deze kenmerken vertoont noodzakelijk een ondernemer wordt of iemand die een reeks kenmerken ontbreekt geen ondernemer kan worden. Dit profiel verhoogt de ondernemer zijn kans op succes en het nastreven van dit profiel geeft de onderneming aanzienlijke voordelen. Een eerste kenmerk van ondernemers is hun drang naar prestatie. Zij hebben het vermogen om bepaalde problemen op te lossen en stichten in dit proces nieuwe ondernemingen. Ook zijn ondernemers harde werkers, ze moeten vele uren werken om hun doel te bereiken. Vervolgens hebben ze ook de verzorgende vaardigheden om de onderneming te ontwikkelen totdat deze zichzelf kan runnen. Verder dragen ondernemers ook de verantwoordelijkheid voor hun onderneming. Hiervoor zijn zij moreel, juridisch en mentaal aansprakelijk. Ondernemers zijn ook beloning georiënteerd doordat ze voor al hun harde werk, verantwoordelijkheden en prestatiedrang ook vergoed willen worden. Buiten monetaire beloningen willen ondernemers ook beloond worden door erkenning en respect te krijgen. Ook zijn zij optimistisch. Ze geloven dat er goede tijden aankomen en dat alles mogelijk is. Verder richten zij zich op excellentie doordat ze een buitengewoon product willen lanceren waarop ze trots kunnen zijn. Ondernemers beschikken ook over organisatorisch talent. Ze slagen erin om alle componenten van een onderneming samen te brengen om hun doelen te bereiken. Hierbij zijn zij degene die de leiding nemen. (Burch, 1986)

Figuur 5: Continuüm van tendensen naar ondernemend gedrag

	Copycat entrepreneur	Opportunistische ondernemer	Venture capitalist	Innovatieve ondernemer	inventrepreneur	
afhankelijk			↔			onafhankelijk
levensonderhoud			↔			rijkdom
opportuniteit avers			↔			opportuniteitzoekend
niet-innovatief			↔			innovatief
risico avers			↔			risico zoekend
planmatig			↔			intuïtief

Bron: (Burch, 1986)

Ondernemende activiteiten van innovatief gedrag biedt een mogelijkheid om ondernemers te onderscheiden. Hiervoor is een continuüm opgesteld voor ondernemende activiteiten, van bijna geen ondernemende activiteit tot sterke ondernemende activiteiten. Deze weergave toont dat arbeiders het minste en *inventrepreneurs* het meeste activiteit vertonen. Deze *inventrepreneur* is de belichaming van economische activiteit en bezit het maximum van alle activiteiten. Hij heeft de mogelijkheid om een nieuw product of dienst te ontwerpen en dit naar de markt te brengen. Buiten de arbeider worden ook bureaucraten, banken, professionele en managers als niet-ondernemend gecategoriseerd. Deze vertonen lage activiteit van ondernemend- en innovatief gedrag. De copycat ondernemer imiteert het product of service van iemand anders. Deze hebben veel ondernemende activiteiten buiten innovatie. De opportunistische ondernemer heeft veel ondernemende activiteiten vooral voor het spotten en exploiteren van nieuwe opportuniteiten. Venture capitalisten vertonen sterke ondernemende activiteiten, ze scoren zeer hoog op de activiteit om rijkdom na te streven. Deze groep wordt echter niet als ondernemers beschouwd maar spelen een aanzienlijke rol in de financiering van startups. De laatste twee groepen, innovatieve ondernemers en *inventrepreneur*, scoren hoog op alle onderdelen van ondernemende activiteit. Het eerste onderdeel van ondernemend gedrag is onafhankelijkheid. Hierbij heeft de ondernemer de wil om zijn eigen baas te zijn. Zij gedragen zich meestal als een individualist die zijn eigen ding wil doen. Hierbij heerst een sterke drang naar keuzevrijheid om hun eigen beslissingen te kunnen nemen. Vervolgens is rijkdom najagen de volgende incentive van ondernemend gedrag. Hierbij wordt er gestreefd naar rijkdom om een welstellender leven op te bouwen. Ook zijn ondernemers opportuniteit gedreven, ze maken het hun prioriteit om steeds uit te kijken naar nieuwe opportuniteiten. Hun drang naar innovatie geeft ondernemers de neiging om nieuwe producten te introduceren. Toch kan een persoon ook ondernemer worden zonder deze drang naar innovatie zoals de copycat- en de opportunistische ondernemer. Bij de betrokkenheid in ondernemend gedrag hoort ook moed. De ondernemer moet bereid zijn om nieuwe dingen uit te proberen en moet een passie voor nieuwigheden hebben. Verder behoort bij ondernemend gedrag ook de bereidheid om risico te nemen. Ondernemers worden aangetrokken tot het onbekende waardoor hun acties steeds risicovol zijn. Hierdoor moet hij ook bereid zijn risico te accepteren. Als laatste moet de ondernemer ook beschikken over een groot niveau van intuïtie. Ze hebben inzicht en kunnen hierop meer vertrouwen dan op uitgewerkte kwalitatieve analyses. Zo beschikken zij over sterke instincten en kunnen ze beslissingen nemen onder druk. (Burch, 1986)

5.3 Type ondernemer

Vooraleer advies wordt gegeven aan ondernemers voor een geschikt ondernemersplan wordt eerst achterhaald welk type ondernemer dit is. Elk type ondernemer heeft andere motieven en doelen en leert op andere manieren. Daarom dient de aanpak per type afgesteld te worden. De type ondernemers zijn traditionele-, groei potentiële-, project-georiënteerde- en lifestyle ondernemer. (Cunningham, J. B. & Lischeron, 1991)

5.3.1 De traditionele ondernemer

Het eerste type, namelijk de traditionele ondernemer, heeft meestal een bepaalde vaardigheid aangeleerd die hij wil uitoefenen in zijn onderneming. Hij werkt soms al jaren in de industrie en wil nu als zelfstandige alle vruchten plukken van zijn vaardigheden. Het belangrijkste voor een traditionele ondernemer is het produceren en verkopen. Hier is er geen nood voor veel planning aangezien het tamelijk duidelijk is wat hij produceert en verkoopt. De manier waarop traditionele ondernemingen opgestart wordt, is al jaren dezelfde en zal hoogstwaarschijnlijk in de komende jaren ook niet veranderen. Het is gemakkelijk om de acties van de onderneming te omschrijven en de processen zijn niet ingewikkeld. Traditionele ondernemers verwerven kennis door praktische jobs uit te oefenen in hun bedrijf. Deze passen trial en error toe om nieuwe vaardigheden te verwerven. In de zakelijke kwesties is de ondernemer vooral in de praktische onderdelen geïnteresseerd zoals boekhouden, regulariseren van zijn activiteiten en hoe hij zijn belastingen kan minimaliseren. De strategische business onderdelen behoren meestal niet tot zijn interesses. Ook aan onderzoek en ontwikkeling wordt in een traditioneel bedrijf niet veel belang gehecht. De producten en services zijn gebaseerd op de vaardigheden van de ondernemer en zullen niet snel veranderen. Een traditioneel bedrijf kan toch een groeibedrijf worden indien de ondernemer beschikt over de juiste persoonlijke competenties en vaardigheden. Hierbij heeft de ondernemer inzicht in de opportuniteiten die er zich voordoen en levert hij een product of service dat klanten vragen. De meeste traditionele ondernemers hebben een duidelijk gedefinieerd product of service. Een consultant wordt voor de praktische en de door overheid opgelegde reguleringen ingezet. Deze regels vormen vaak een barrière om zijn activiteiten uit te oefenen. Verder moeten consultants bedreigingen zien zoals te veel concurrentie, verkeerde locatie, onderschatting van de financiering of te optimistische verwachtingen van de verkopen. Hierbij is het steeds interessant om gezamenlijk met de ondernemer een budget op te stellen. Er wordt gestart van gezamenlijke grond namelijk de financiële cijfers wat een goede startbasis geeft om verdere discussiepunten uit te klaren. Goede adviezen voor de meeste traditionele ondernemers gaan over het opstellen van administratieprocessen in het bedrijf. Het mismanagen van de boekhouding of andere overheidsreguleringen kunnen het einde betekenen voor zijn onderneming. (Cunningham & Lischeron, 1991)

5.3.2 De groei potentiële ondernemer

De groei potentiële ondernemer heeft de ambitie om een snel groeiende onderneming uit te bouwen. Hierbij heeft de ondernemer soms ook het doel om het bedrijf na een zeker periode te verkopen. Dit zijn ambitieuze en hardwerkende ondernemers die meestal een technische of wetenschappelijk diploma hebben van een universiteit. Verder heeft deze groep meestal reeds een uitgewerkt ondernemingsplan wanneer ze contact opnemen met een consultant. De groei potentiële bedrijven zijn meestal gebouwd rond een technische of wetenschappelijke idee van de ondernemer waarin ook strategische businessprocessen van consultants worden geïmplementeerd. Deze ondernemingen zijn ook schaalbaar. Als het eerste product of service is ontwikkeld kan dit zonder extra onderzoeks- en ontwikkelingskosten over de hele wereld worden verkocht. Wanneer de ondernemer met een probleem wordt geconfronteerd, gaat hij de oorzaak achterhalen en een oplossing zoeken. Hiervoor doen ze beroep op een consultant of gaan ze zichzelf bijscholen. Verder is

de ondernemer ook proactief om te innoveren. Als de kooppatronen of de concurrenten hun producten en diensten veranderen zal hij zijn onderneming hieraan aanpassen om aan de vraag te voldoen. Groei potentiële ondernemers kunnen meestal een gedetailleerd ondernemersplan voorleggen waarin nadruk wordt gelegd op de beschrijving van het product. Hiervoor is er reeds onderzoek gebeurd naar de beschrijving en segmenten in de markt. Deze informatie is echter meestal verkregen van statistisch onderzoek en andere secundaire bronnen. Slechts enkele hebben reeds contact opgenomen met potentiële klanten of kennis van de industrie uit vorige jobs. Ook worden budgetten opgesteld voor de volgende jaren maar zijn deze vaak gebaseerd op rekbare assumpties. Zo hebben groei potentiële ondernemers vaak een gebrek aan kennis en inzicht om de omvang van de markt en het aantal klanten in te schatten. Daarom is het belangrijk dat ook primaire data wordt gezocht. Hij moet zelf met mensen uit het bedrijfsleven en met klanten praten om kennis over de klantensegmenten te verzamelen. Een andere probleem van deze ondernemers is dat ze vaak niet holistisch denken. Hierbij kijken ze enkel naar het product en niet naar de onderneming als organisatie. (Cunningham & Lischeron, 1991)

5.3.3 Project georiënteerde ondernemers

Project georiënteerde ondernemers hebben meer ervaring in menselijke vaardigen. Het bedrijf reflecteert de interesses en ontwikkelingen van de ondernemer. De motivatie van deze ondernemers komt meestal voort uit hun ontevredenheid over de werkcondities en zijn wil om deze beter te maken. Ook bekijken deze zichzelf niet als business-ondernemers maar eerder als freelancers. Vaak verkopen zijn ideeën en concepten in plaats van specifieke producten wat het moeilijk maakt om de kern van hun onderneming te definiëren. Hierbij is het belangrijk dat de service en ideeën die de ondernemer aanbiedt van goede kwaliteit zijn. Project georiënteerde ondernemers zijn professionelen in hun vakgebied. Voor hun is persoonlijke- en professionele ontwikkeling belangrijker dan winstgevendheid. Verder steken zij veel tijd in deze ontwikkeling door cursussen te volgen en deel te nemen aan netwerkevents. Zij gaan ook coaching vragen bij vele verschillende personen zolang deze adviezen constructief zijn. Project georiënteerde ondernemers gaan vaak een breed gamma van diensten aanbieden. Hierbij wordt het voor de ondernemer moeilijk om te vertellen wat zijn diensten juist inhouden en wie zijn klanten zijn. Hierdoor moeten zij een vaag omschreven idee omzetten in een commercieel levensvatbaar plan. Zij moeten hun idee duidelijk omschrijven. Aan budgetten dient niet veel aandacht besteed te worden aangezien vaste kosten relatief laag en voorspelbaar zijn. Ook zijn de inkomsten van één verkoop meestal zeer hoog waardoor de ondernemer niet veel verkopen moet realiseren om zijn geprojecteerde omzet te halen. Deze activiteiten hebben verder ook niet veel startkapitaal nodig. (Cunningham & Lischeron, 1991)

5.3.4 De lifestyle ondernemer

De onderneming van de lifestyle ondernemer maakt deel uit van zijn leven zonder dat deze de essentie van zijn leven vormt. Deze ondernemers zijn zelden afhankelijk van hun onderneming. Zij starten de onderneming uit passie voor het idee en werken een product of service uit waarvan ze verwachten dat klanten gaan genieten. Verder gaat de ondernemer zoveel mogelijk informatie verzamelen door naar events te gaan met soortgelijke ondernemers en door contact op te nemen met klanten. Bij de ontwikkeling van haar producten zal de ondernemer zich laten bijstaan door mensen met dezelfde opvatting. Lifestyle ondernemers houden ervan om hun product te verbeteren. Er moet echter op gelet worden of deze verbeteringen bijdragen tot de onderneming. Ook zijn lifestyle ondernemers zeer enthousiast over hun product waardoor ze vaak de vraag overschatten. Vele mensen zijn namelijk geïnteresseerd in een product maar niet bereid om ervoor te betalen. Het zal echter moeilijk zijn om een businessplan op te stellen voor een lifestyle ondernemer. (Cunningham & Lischeron, 1991)

5.4 Opstartmethode

De ondernemer kan zijn onderneming opstarten via een startup, overname of een franchise. Als de ondernemer een uniek product of service wil uitwerken is de startup de enige mogelijke keuze, de ondernemer heeft hier de volledige vrijheid van handelen. Een startup heeft echter niet de informatie over de onderneming die in een overname of franchise reeds aanwezig is. Een overname of franchise kan men makkelijker evalueren waardoor een vollediger marktanalyse kan gevoerd worden en de verkopen beter ingeschat kunnen worden. (Burch, 1986)

Bij het starten van een startup kan de ondernemer de nieuwe onderneming volledig afstemmen op het businessplan. Ze hebben de volledige vrijheid om te kiezen over de locatie, grootte van de onderneming, klantensegmentatie, medewerkers, leveranciers, fabriek, materiaal en product-service idee. Unieke product-service ideeën kunnen enkel uitwerkt worden in een startup. Ook kan de ondernemer starten zonder rekening te moeten houden met de oude manier van handelen. (Burch, 1986)

5.4.1 Startup

Een startup is een risicovolle onderneming. In de eerste jaren heeft de onderneming geen trackrecord waarop kan teruggevallen worden en moeten alle onderdelen van onderneming nog opgestart worden. Het vergt een ondernemer om dit risico te nemen en alle elementen van de onderneming samen te brengen. Hij moet een marktanalyse uitvoeren, businessplan voorbereiden, kapitaal ophalen, medewerkers aanwerven, marketingtactieken en strategieën uitwerken. De ondernemer begint met het zoeken naar een opportuniteit en een product-service idee. Dit idee moet onderzocht worden om te achterhalen of het een rendabel business model kan ondersteunen. Als deze tijdens het onderzoek niet rendabel blijkt te zijn, kan het idee best geschrapt of herevalueert worden. Indien de ondernemer zijn idee nog kan bijstellen, kan hij dit nog verder onderzoeken. Mocht het product-service idee een rendabel business concept voortbrengen dan begint de ondernemer aan zijn businessplan. Het gevaarlijkst moment in dit stadium is wanneer de ondernemer zijn assumpties moet maken over de levensvatbaarheid van zijn idee. Dit is vooral belangrijk tijdens het evaluatieproces en tijdens de uitvoering van het marktonderzoek. Hier dient hij assumpties te maken op basis van huidige, relevante en volledige informatie.

De ondernemer staat in voor de selectie van het managementteam, samenstelling van de raad van bestuur, de juridische structuur selectie, registratie van de onderneming, behalen van een licentie, opstellen van een businessplan en het ophalen van kapitaal. Doorheen de levenscyclus van de onderneming zal haar succes afhangen van haar capaciteit om product-service differentiatie door te voeren en haar productiviteit te laten toenemen. Hiervoor moet de ondernemer ook voldoende managementsystemen opzetten zoals informatiesystemen, marktanalyses en hiervoor competente personen vinden. (Burch, 1986)

De startup is de meest puurste vorm van ondernemen. Een onderneming wordt vanaf de grond aan opgebouwd en meestal gebaseerd op een nieuw product-service idee. Ondernemend talent is belangrijk voor deze ondernemingen aangezien er assumpties en evaluaties gemaakt moeten worden over de haalbaarheid en potentieel succes van de onderneming. Iedereen die investeert in een startup neemt een groot risico maar heeft ook de kans om een aanzienlijke return te generen. (Burch, 1986)

5.4.2 Overname

Een overname geeft meer financieringsmogelijkheden. Zo is in vele gevallen de verkoper de grootste financieringsbron maar zijn ook traditionele banken sneller bereid om te lenen aan een gevestigde onderneming. Verder beschikt deze onderneming over een historiek van informatie over haar

klanten, kosten, medewerkers en assets. Dit maakt het voor de ondernemer gemakkelijker om projecties te maken over toekomstige verkopen en kosten. Ook is de overgenomen onderneming operationeel doordat deze reeds doorheen de startup fase is geweest. Alle componenten zijn reeds opgestart. Hierbij is ook het risico aanzienlijk verminderd aangezien in de eerste drie jaar de meeste ondernemingen hun break-even punt bereiken. Voor dit break-even punt is bereikt moet de onderneming over voldoende financiële middelen beschikken om haar kosten te dekken en loopt deze ook meer gevaar om failliet te gaan. De overgenomen onderneming heeft voortgaande activiteiten en beschikt meestal over een goede reputatie en klantenbasis. Als laatste kan de ondernemer bij een overname soms de onderneming voor aanzienlijk minder aankopen dan de boekwaarde. Hierbij kan het interessanter zijn een bestaande onderneming over te nemen dan zelf assets door een nieuwe onderneming aan te kopen. Zo kunnen ondernemers met voldoende managementvaardigheden slecht presterende bedrijven opkopen tegen een aanzienlijke korting en deze herstructureren om ze winstgevend te maken. (Burch, 1986)

Bij de overname van een bestaande onderneming zal de ondernemer zich aan bepaalde processen moeten houden die reeds waren opgesteld door de vorige eigenaar. Hierdoor kan hij bij het opstellen van zijn businessplan niet alle onderdelen vrij bepalen. Problemen met een overname kunnen zich stellen doordat de overnemer problemen van de verkoper overneemt. Zo kan de cultuur, die reeds doorheen de jaren is opgebouwd in de onderneming, voor negatieve resultaten zorgen. Deze is reeds aanwezig onder de medewerkers en is zeer moeilijk om te vervangen. Verder is het ook een zeer lang proces om een geschikte overnameopportunity te vinden. Hierbij besteedt de ondernemer ook veel geld en tijd aan due diligence, onderzoek, financiering en onderhandelen. (Burch, 1986)

5.4.3 Franchise

Met een franchise start een ondernemer een nieuwe onderneming op waarop een bestaand en bewezen businessmodel wordt toegepast. De ondernemer gebruikt de ervaringen van andere franchisenemers. Waardoor het risico vermindert en hij de steun krijgt van de franchisegever over wat, hoe en wanneer hij bepaalde onderdelen van de franchise moet uitvoeren. Voor individueel ingestelde ondernemers is een franchise geen goede optie. De franchise ondernemer creëert een unieke relatie tussen de franchisegever (moederbedrijf) en franchisenemer. Hierbij verkoopt de franchisenemer de producten ontwikkeld door de franchisegever. Normaal gezien betaalt de franchisenemer een honorarium om onder de handelsnaam en distributiekanaal van de franchisegever te werken. Verder moet de franchisenemer ook een royalty betalen op alle verkochte producten. De franchise wordt uitgevoerd als een onderdeel van een grotere ketting en gebruikt het logo, trademark, layout, materiaal en producten van de franchisegever. Franchiseregelingen kunnen worden onderverdeeld in twee categorieën namelijk productdistributieregelingen en gehele business formaat franchise. Bij productdistributieregelingen wordt de franchisegever in beperkte mate bekend gemaakt terwijl bij gehele business formaat er een complete identificatie met de franchisegever is. (Burch, 1986)

Franchises worden verder onverdeeld in drie types namelijk verkoop-types, service-types en winkel-types. Verkoop-types franchise kan toegepast worden op alle types van producten en voor alle verkoopstrategieën. De franchisenemer opereert als een verkoopmanager, rekruteert medewerkers en managet de verkopen. Deze franchise wordt meestal aangevraagd door motivatoren en verkopers. Verder heeft dit type van franchise een minimum aan onkosten, uitgaven en vaste kosten. Service-type franchise vergt slechts een minimale of geen voorraad. De franchisenemer moet bereid zijn om handenarbeid uit te voeren en klantenservice te bieden. Voor de winkel-type franchise bestaat er een variëteit van kandidaten. Deze franchise wordt gekarakteriseerd door het verkrijgen van een gepaste website, grote investeringen, voldoende werkkapitaal, hoge inventarissen en

personeelskosten. De hoge vaste kosten voor de franchisenemer zorgen voor een hoog break-even punt. (Burch, 1986)

Het eerste voordeel van de franchise zal de ondernemer begeleiden in hoe hij zijn onderneming moet leiden en hierbij continuerend advies geven. De ondernemer wordt de mogelijkheid gegeven om voordeel te halen uit het gebruik van de succesformule die reeds werd toegepast door andere franchisenemers. De franchise biedt de ondernemer bewezen verkoopmethoden en promotioneel materiaal. Verder zal een franchise de ondernemer ook helpen met het kiezen van een locatie en bij het assisteren in de opstelling van een website. Ook helpen sommige franchisegevers bij de financiering van de onderneming. Met een franchise start de ondernemer met een vooraf getest, welgekend en geaccepteerd product of dienst. Bovendien wordt de ondernemer ook vaak begeleid bij de indeling van zijn pand zodat de locatie zo efficiënt en effectief mogelijk wordt gebruikt. Ook wordt de ondernemer door de franchise begeleid bij de opening van zijn winkel. Voor deze opening wordt training gegeven aan de medewerkers, contact opgenomen met leveranciers en voorraad aangebracht. Eenmaal de ondernemer zijn onderneming heeft geopend zal hij handleidingen en materiaal ontvangen om te helpen met het managen van de onderneming met begeleiding van mentoren van de hoofdzetel. Verder organiseren franchisegevers conventies waar de ondernemer zich kan bijscholen over de plannen en nieuwe producten van de franchise. Ook voert een franchisegever product-service onderzoeken uit om nieuwe manieren te realiseren voor meer verkopen en winsten. (Burch, 1986)

Voor individueel-georiënteerde ondernemers neemt de franchise een reeks vrijheden weg waarvan ze zouden kunnen genieten indien ze het zelf konden doen. Een franchise kan alle onderdelen dicteren van de onderneming. De ondernemer moet opgelegde en verplichte operationele procedures volgen. Indien hij deze echter niet volgt kan de franchisegever de samenwerking stopzetten. Hierdoor kan de ondernemer het gevoel krijgen dat hij eerder handelt als een medewerker en investeerder dan als een ondernemer. Ook verliest de ondernemer veel winst doordat hij royalty's en honorarium moet betalen aan de franchisegever. Verder zal de ondernemer over het algemeen meer moeten betalen voor een franchiseonderneming dan voor een vergelijkbare niet-franchiseonderneming. In sommige omstandigheden zal de franchisegever het contract stopzetten en weigeren om het contract te vernieuwen wat de ondernemer afhankelijk maakt van zijn franchisegever. Wanneer deze faalt om zijn contractuele verplichtingen na te komen, kan dit rampzalig zijn voor de ondernemer. Zo kunnen er problemen ontstaan wanneer het distributiekanaal van de franchise niet op punt staat. Als laatste dient men steeds op te letten met de clausules in het franchisecontract. De clausules die bepalen dat de franchisegever de enige leverancier is, moeten met veel zorg behandeld worden. (Burch, 1986)

Franchise geeft een unieke relatie weer tussen het moederbedrijf en de ondernemer. Hier wordt meer onderzoek en analyse gevoerd dan bij andere ondernemingen. Boekhouders en advocaten gaan vragen stellen over het verleden en huidige franchisecontracten, leveranciers en on-site observaties. (Burch, 1986)

6 Match tussen de planningsmethodiek en karakteristieken van de startsituatie

In de derde deelvraag: “Is er een match mogelijk tussen de verschillende planningsmethodieken en de karakteristieken van de verschillende startsituaties?” wordt het profiel van de ondernemer getoetst aan de praktijk. Voor deze deelvraag werden interviews met zes ondernemers en één accountant afgenomen. De assumpties uit de eerste deelvraag over planningsmethodieken werden voorgelegd aan startende ondernemers. Voor deze ondernemers werd eerst een persona opgesteld waarin ze moesten passen alvorens ze konden deelnemen aan het interview. Al de ondervraagden waren oprichters van een **startup** die **innovatieve ideeën** commercialiseren. Verder waren dit ook **groei potentiële** ondernemers die ambitie hebben om een succesvol bedrijf op te bouwen.

In het totaal werden zes oprichters ondervraagd over het startproces van hun onderneming. Om hun startproces in kaart te brengen werden diepte-interviews uitgevoerd. Deze interviews waren semigestructureerd waarbij veel vrijheid werd gegeven aan de ondernemer om zijn startsituatie te schetsen. In deze interviews werd hun startproces uitvoerig besproken waarna deze interviews aan elkaar gelinkt konden worden. Hiervoor werd eerst de structuur uit het literatuuronderzoek toegepast op de informatie van de interviews. De ondernemingen zijn allemaal gevestigd op de Corda campus. Dit is een incubator voor startende ondernemingen die opereren in de technologie- en service sector. Dit maakt de sample homogeen en zorgt ervoor dat de ondervraagden met elkaar vergeleken kunnen worden. Verder bevonden al deze ondernemingen zich in de eerste fases van het opstartproces. Ze hebben reeds een businessplan uitgewerkt en zijn bezig met het lanceren van hun product. Hierdoor konden de ondernemingen ook met elkaar vergeleken worden.

Figuur 6: Fiche van de ondervraagde starters

Bedrijf	Ondernemer	Omschrijving	Aantal oprichters
Integrate NV	Delattin Frank	Integrate NV is een Belgisch ingenieursbureau dat instaat voor het op maat ontwikkelen en produceren van koelinstallaties en koeltechnieken voor de industrie. Hierbij wordt gericht op de inkoeling-, koeltransport-, industriële koelopslag- en tertiaire sector. Integrate maakt elektrische warmtepompelementen productiever door de koelcyclussen van de halfgeleider Peltier-elementen in een warmtepompwerking zo efficiënt mogelijk aan te sturen	1
Firewolf Studio's	Mommen Stijn	Firewolf Studio's ontwikkelt games, animaties en visualisaties voor ondernemingen en publieke organisaties. Dit doen ze door games te ontwikkelen voor bedrijven die hun boodschap online willen verkondigen. Ze trainen het personeel van de onderneming, verzamelen leads en informeren de onderneming over hun klanten.	3

WebMonks	Huijsmans Maarten	Webmonks helpt bedrijven met hun computer Visuals. Zij hebben expertise in gezichtsherkenning, object- en scene detectie. Hiermee kunnen ze begeleide en onbegeleide leerproblemen oplossen door algoritmes op te stellen en de data te analyseren. Verder helpen zij bedrijven om betrouwbare en schaalbare systemen op te stellen die hun druk bezochte websites behandelen. Webmonks helpt bedrijven ook Virtual Reality ervaringen te creëren. Hiervoor bouwen ze applicaties voor HTC Vive, Oculus en WebVR.	3
Intago	Devos Tom	Intago is een digital service design agency dat focust op de klantenbeleving. Zij vertrekken vanuit de Customer Experience en adviseren organisaties in hun digitale dienstverlening. Hierbij ondersteunen ze bedrijven bij het opzetten van hun klantenportalen en helpdesk tot ondersteunende apps. Hiervoor doen ze beroep op vijf methodes: data analyse, mystery shopping, interviews en observaties van klanten en combineert deze met trend watching. Deze vijf methodes worden samengevoegd en gebruikt om het proces te innoveren. Intago is geen marktonderzoeksbureau of digital agency maar onderscheidt zich door in te zetten op de Customer Experience.	1
Best Local	Dries Ann	Best Local wil unieke reiservaringen geven aan reizigers op een zakelijke- of recreatieve trip. Unieke lokale belevingen worden afgestemd op de Aziatische markt. Hiervoor wordt gericht op de high-end traveller die naar Europa komt. Hun reizen zijn steeds rond een thema gebaseerd.	1
KinxSound en SnappGear	Coninx Jasper	KinxSound biedt professioneel overgenomen audio apparatuur online aan. Meneer Coninx zoekt naar mensen die hun apparatuur verkopen, koopt deze apparatuur en verkoopt deze later op zijn online platform. SnappGear is een online platform dat	Kinxsound:1 SnappGear: 3

		internationaal muziekapparatuur verhuurt.	
--	--	---	--

Bron: eigen onderzoek

Figuur 7: Fiche van de ondervraagde accountant

Bedrijf	Accountant	Omschrijving
Facto Accountancy	Stabel Siegfried	Facto Accountancy is een middelgroot kantoor dat vennootschappen, vrije beroepen, éénmanszaken en vzw's begeleidt op het vlak van boekhouding, accountancy en fiscaliteit. Ze staan de ondernemingen bij in elke fase van de opstart tot de stopzetting. Een accountant dient als klankbord voor de ondernemer als iemand met kennis van zaken die kritisch meedenkt en de nodige feedback geeft via directe open communicatie.

Bron: eigen onderzoek

6.1 Juridische structuur

Ondernemers met een te kleine omzet (minder dan 70 000 euro per jaar) kiezen voor een éénmanszaak. Het is slechts een minderheid van ondernemers die hiervoor kiest. (Stabel, 2017) Van de geïnterviewden koos enkel mevrouw Dries voor een éénmanszaak bij de oprichting van Best Local. Zij heeft de afweging gemaakt tussen een éénmanszaak en bvba. Buiten de fiscale voordelen heeft ze ook de persoonlijke aansprakelijkheid van een éénmanszaak afgewogen tegen de beperkte aansprakelijkheid van de bvba. (Dries, 2017)

“Je moet jezelf goed informeren en heel goed bewust zijn van de verantwoordelijkheden die je draagt.” (Dries, 2017)

Een commanditaire vennootschap en vennootschap onder firma wordt gekozen wanneer er geen beperkte aansprakelijkheid nodig is. Voor deze vormen wordt niet naar de notaris gegaan of een jaarrekening neergelegd. (Stabel, 2017) Als juridische structuur koos meneer Devos voor zijn bvba die hij reeds had. Hij koos voor een bvba om zichzelf te beschermen tegen de aansprakelijkheid die consultancy meebrengt. Momenteel ligt de optie op tafel om deze om te vormen naar een cvba om de medewerkers te laten participeren. (Devos, 2017)

“Cvba is de ideale vorm om medewerkers een stukje in het bedrijf te laten participeren voor hun jaren hard werk.” (Devos, 2017)

Buiten meneer Devos kozen ook meneer Huijsmans, Mommen en Coninx voor een bvba. Firewolf Studio's heeft voor een bvba gekozen op aanraden van medeondernemers. Zij toonden hun de vele voordelen waaronder de scheiding tussen het private- en ondernemingskapitaal. Ze willen zich persoonlijk indekken en hun investering in de onderneming beschermen. (Mommen, 2017) De freelance activiteiten van Webmonks werden ondergebracht in drie bvba's. Als drie zelfstandigen factureren ze aan elkaar door maar naar de buitenwereld toe zijn ze georganiseerd als één groep. (Huijsmans, 2017) Ook koos meneer Coninx voor een bvba om zichzelf te beschermen. Hij wil namelijk niet opgezadeld worden met private kosten. Ook voor fiscale voordelen is een bvba veel interessanter dan een éénmanszaak. Verder draagt de juridische structuur ook bij aan de professionaliteit van zijn onderneming. (Coninx, 2017)

Voor grotere vennootschappen met veel kapitaalbehoeften is de NV de meest geschikte vennootschapsvorm. Hierbij wordt in de vennootschap een raad van bestuur en directiecomité

opgezet. (Stabel, 2017) In de interviews was Integrate NV de enige onderneming met als juridische structuur een naamloze vennootschap. Zij hadden reeds veel kapitaal opgehaald bij investeerders en om deze te beschermen werd dit van hun gevraagd. (Delattin, 2017)

6.2 Marketingplan

Voor het marketingplan vertrekt de ondernemer meestal vanuit databases en concurrentieanalyses. In de concurrentieanalyse gaat de ondernemer na welke concurrenten zich in zijn directe omgeving bevinden. Verder gaan ondernemers vooral uit van hun eigen kracht in plaats van uitgebreide analyses te doen. (Stabel, 2017) Meneer Huijsmans heeft nog geen uitgeschreven marketingplan opgesteld. Hun projecten groeien meestal organisch en ze zoeken constant nieuwe bedrijven die in hun technologie geïnteresseerd zijn. (Huijsmans, 2017) Meneer Delattin koos ervoor om zelf naar klanten te gaan en te vragen of ze geïnteresseerd zijn in hun product. Op basis van deze interesse werd het potentieel van de markt ingeschat. Voor het marketingplan is het segmenteren van de markt zeer interessant. Hiervoor werd geen marktstudie gevoerd aangezien deze geen grote relevantie heeft en zeer kapitaalintensief is (Delattin, 2017)

Uit de interviews bleek dat starters vooral beroep doen op hun intuïtie wanneer ze hun marketingstrategie opstellen. Meestal zijn uitvoerige marktonderzoeken zeer tijdrovend en duur. Verder zijn deze ook vaak zeer moeilijk om te organiseren aangezien dit nieuwe opkomende markten zijn. Deze markten veranderen zeer snel waardoor gegevens snel hun relevantie verliezen. Aangezien ondernemers vaak zelf veel ervaring hebben opgedaan in de sector, hierin werken en zeer geïnteresseerd zijn, kunnen ze snel beslissingen nemen door middel van hun intuïtie.

“Voor SnappGear zijn wij gaan kijken naar de markt en hebben wij gezocht naar welk deel wij hiervan kunnen innemen.” (Coninx, 2017)

Voor startups in opkomende sectoren is het belangrijk om zich internationaal te oriënteren. De technologiesector waarin deze startups opereren, is een nieuwe opkomende markt die in België nog niet ontwikkeld is. Vele concurrenten en partners zijn buitenlandse bedrijven die internationaal georiënteerd zijn. Om bij te blijven met de trends en te kunnen samenwerken met grote spelers in de industrie moeten de startups contacten leggen met buitenlandse bedrijven. Zo stelde meneer Mommen dat Firewolf Studio's zich gedurende de eerste vier jaar vooral gefocust heeft op de directe markt rondom de onderneming. Vandaag richt Firewolf Studio's zich meer tot internationale partners. (Mommen, 2017)

“Er zijn enorm goede programmeurs en visuele mensen in België maar wij moeten er mee naar buiten durven treden.” (Mommen, 2017)

“Wij gaan niet systematisch mensen aanspreken maar zelf via twitter of facebook mensen contacteren.” (Huijsmans, 2017)

In plaats van de markt te verdelen in segmenten en te richten op één segment kan de ondernemer ook specifieke noden omschrijven die hij gaat invullen ongeacht het doelpubliek. Dit zorgt ervoor dat de onderneming haar klanten beter begrijpt en kan achterhalen waarom deze voor hun kiest. Startende ondernemingen worden meestal door een groter doel en visie gedreven dan de loutere transactie en verkopen van goederen. Er is een bestaansreden en deze wordt meestal uitvoerig beschreven in het marketingplan. Firewolf Studio's bouwt mee aan de branding van hun klanten door voor hen meer leads en klanten aan te trekken via hun facebookaccount. (Mommen, 2017) Ook meneer Devos haalde aan dat Intago actief bedrijven helpt bij het verbeteren van hun klantenervaring. (Devos, 2017)

Om het idee van Intago in kaart te brengen heeft meneer Devos eerst het Business Canvas Model uitgewerkt. Daarna werd ook een *value proposition* opgesteld. Als laatste stelde hij ook het Mckinsey model samen uit een organisatie-, financieel-, marketing- en salesplan. (Devos, 2017) In tegenstelling tot de meeste ondernemers had meneer Devos reeds op voorhand uitvoerig zijn marketingplan opgesteld aan de hand van het Business Canvas Model, *value proposition* en Mckinsey model. Hierdoor heeft hij op voorhand duidelijk achterhaald welke waarde Intago zijn klanten kan bieden en kan hij deze waarde ook duidelijk communiceren naar de buitenwereld.

Ook mevrouw Dries heeft meermaals het Business Canvas Model opgesteld. Dit was moeilijk om mee te beginnen aangezien alle details juist moeten zijn. Verder heeft zij ook haar strategie uitgezet door een *customer journey* op te zetten. (Dries,2017) In een *customer journey* achterhaalt de ondernemer hoe zijn klanten interacteren met zijn bedrijf. Hierbij worden alle mogelijke contactmomenten via alle mogelijke kanalen die de klant met het bedrijf heeft omschreven. Dit proces strekt vanaf het moment dat de klant kennis maakt met het bedrijf tot het moment dat de klant afscheid neemt van het bedrijf.(Lemon & Verhoef, 2016)

Aangezien ondernemingsplannen na twee à drie jaar achterhaald zijn, beperken ondernemers meestal hun plan. Toch is dit zeer nuttig want zo leert de ondernemer zijn concurrenten kennen. Het marketingplan zal echter niet veel relevantie hebben in de positionering van de onderneming. De onderneming bouwt een positie op door zichzelf te onderscheiden met zijn eigen kracht en door de omgeving te onderzoeken. (Stabel, 2017) In het marketingplan is mevrouw Dries eerst trends gaan opzoeken door documentatie op te zoeken bij toerisme Vlaanderen. Hierbij werden de vragen gesteld: “Waarom komen Aziaten naar Europa?” en “Hoe kan Best Local hier het best op inspelen?”. In hun marktanalyse baseerde Best Local zich op de informatie van Chinese touroperators en Vlaamse onderzoeken. (Dries,2017) Voor het marketingplan van Intago stelde meneer Devos eerst een marktanalyse op om daarna hun markt te segmenteren. Hierna werd een profiel van de klant gedefinieerd en *customer journey* uitgewerkt over hoe de klantenbeleving in elkaar zit. Ook een marktcheck werd uitgevoerd om te zien wie de potentiële klanten zijn. (Devos, 2017)

“Om zich te onderscheiden van de concurrentie moet de ondernemer een uniek concept opzetten dat klanten kan overtuigen om bij hun te kopen” (Stabel, 2017)

Het marketingplan van vele startups wordt teruggekoppeld aan het financieel plan doordat additionele diensten of producten worden aangeboden om het risico te verkleinen of om de return te verhogen. Firewolf Studio's biedt buiten hun producten ook dienstverlening aan om hun cashflow hoog te houden. Aangezien de markt waarop zij opereren (games als advertentiemedium) relatief onbekend is, biedt Firewolf Studio's ook consultancy diensten aan waarin zij reclame- en marketingbureaus uitleggen wat games voor hun kunnen betekenen. Dit zijn complementaire diensten die voor hun relatief goedkoop zijn, ze hebben de kennis en moeten hiervoor geen grote bijkomende investering doen, en dit geeft bijkomende inkomstenbronnen doorheen hun opstartsituatie. (Mommen, 2017)

“Het opstellen van een marketingplan was erg gemakkelijk aangezien Intago net die consultancy diensten levert.” (Devos, 2017)

Veel startende ondernemers in de IT-wereld zijn gepassioneerd door programmeren en focussen zich hierom vooral op het technische aspect van hun onderneming. Firewolf Studio's richtte zich eerst op het ontwikkelen van een goed product om hierna met dit product de markt te betreden. Dit had als nadeel dat ze na drie jaar nog steeds aan het bouwen waren ondanks dat er al prototypes waren. Na een screening, uitgevoerd door een extern bedrijf, definieerden ze een duidelijke marketingstrategie waarin ze duidelijk inzetten op hun marktpositionering. (Mommen, 2017) Het uitwerken van een

marketingstrategie vindt meneer Huijsmans vandaag tijdverlies. Pas wanneer een idee is uitgewerkt, zal dit worden opgesteld. (Huijsmans, 2017)

“Vandaag is Firewolf Studio’s bezig met het veldwerk waarbij wij contacten aangaan met grote bedrijven en KMO’s. Hiervoor gaan wij na wat klanten interessant vinden en wat nog ontbreekt in onze producten.” (Mommen, 2017)

De marketingstrategie van Best Local is gebaseerd op ideeën van *Lean Startup*. *Lean startup* is een planningsmethodiek waarin de productontwikkelingscyclus geminimaliseerd wordt. Hierbij beperkt de ondernemer kenmerken en opties van zijn producten zodat deze zo snel mogelijk op de markt geïntroduceerd kunnen worden. Bij de introductie en door in dialoog te treden met klanten leert de ondernemer over de eisen van de klant. Aan de hand van deze opmerkingen past de ondernemer zijn product aan en introduceert hij de verbeterde versie zo snel mogelijk. (Ries, 2011) Mevrouw Dries is haar platform, dat toeristen verbindt met lokale ondernemingen, zo snel mogelijk gaan lanceren. Ondernemingen die eerst een product volledig uitwerken en dan pas naar de markt trekken, lopen het risico om niet te beantwoorden aan de eisen van de klant. (Dries, 2017)

“Go to market as soon as possible: you don’t decide, the market decides. Niet de ondernemer maar de klant bepaalt wat hij wil”. (Dries, 2017)

Firewolf Studio’s werkt aan hun marketingstrategie door een website op te zetten. Technisch gezien was alle nodige kennis aanwezig maar inhoudelijk en communicatief stond deze website niet op punt. Firewolf Studio’s vertelde vooral waarmee ze bezig zijn maar hierin bleek de klant niet geïnteresseerd te zijn. Nu is hun website veel duidelijker opgesteld en richten ze zich tot de essentie. (Mommen, 2017) Ook meneer Coninx breidt zijn marketingstrategie online uit door accounts aan te maken op Instagram, LinkedIn en Facebook. Internationale klanten bekijken dit alvorens ze kopen. Verder verhoogt dit de professionaliteit van de onderneming en trekt dit ook meer occasionele klanten aan. (Coninx, 2017)

“Het eerste jaar bedroeg het marketingbudget van Intago nul euro!”(Devos, 2017)

Indirecte kanalen zoals partnerbedrijven en netwerken staan centraal in de marketingstrategie van Intago. Hun partners zijn bedrijven die puur digitale marketing doen en complementaire service leveren. Deze sturen klanten door en Intago belooft hun hiervoor. Verder trekt Intago ook klanten aan door naar buiten te treden met hun kennis. Ondanks een zeer laag marketingbudget creëert Intago toch een perfect bereik in de markt. (Devos, 2017)

“Er waren reeds twee partners alvorens Intago werd opgestart.”(Devos, 2017)

De SWOT analyse wordt door veel ondernemers automatisch toegepast in hun plan maar is eerder een theoretisch concept. Hierin worden de sterktes en zwaktes alsook de opportuniteiten en bedreigingen van de onderneming in opgesomd maar hierin wordt niet achterhaald hoe de onderneming deze kan omzetten in haar operationele activiteiten. Dit wordt hierdoor ook niet echt uitgeschreven in het marketingplan. Een ondernemingsplan draait meer om de financiën en een SWOT draagt hier niet toe bij. (Stabel, 2017) Integrate stelde een SWOT analyse op door de prijsstrategie en de potentiële vraag te analyseren. De SWOT analyse bleek achteraf voor hun geen grote relevantie te hebben. (Delattin, 2017) Meneer Devos heeft geen SWOT analyse van concurrenten gemaakt aangezien de onderneming zelf waarde moet creëren. Zelf unieke waarden scheppen die opschudding in de markt teweegbrengt. Innovatie komt vanuit de klant in plaats vanuit de concurrentie. (Devos, 2017)

“Passie en motivatie tellen voor 80% mee bij het slagen van je business. Je kan niet winnen van iemand die niet wil opgeven.” (Coninx, 2017)

6.3 Productieplan

Patenten en licenties komen enkel voor in de zeer innovatieve bedrijven. Verder doen ondernemers eerder beroep op specialisten die persoonlijke begeleiding bieden bij het opzetten van hun patent. Deze patenten zal de ondernemer uitvoerig beschrijven in het ondernemingsplan. (Stabel, 2017) Het productieplan van Integrate omschrijft hun patenten en vergunningen die aangevraagd moesten worden. Hiervoor moest steeds rekening gehouden worden met de kosten die verder komen uit de patentaanvraag. Deze komen jaarlijks terug en kunnen aanzienlijk oplopen. (Delattin, 2017)

Van patenten heeft Webmonks nog niets aangevraagd. Ze zijn fan van open source en hun partner, KU Leuven, heeft hiermee ook geen probleem. Verder onderhouden ze hun technologie op het open source netwerk. (Huijsmans, 2017) Voor Intago is IP bescherming niet zo belangrijk aangezien ze voor hun klanten werken en de eigendom aan hun overdragen. (Devos, 2017) Voor trademarks en intellectuele eigendom heeft KinXSound geen bescherming aangevraagd. Hun naam is uniek en wordt vooral geassocieerd met meneer Coninx zelf. (Coninx, 2017)

Om het risico van het bedrijf te beperken wil Firewolf Studio's zelf intellectuele eigendom opbouwen maar het aanvragen van patenten is zeer moeilijk. Zo kan de ondernemer geen patent nemen op een concept. Pas wanneer een product is ontwikkeld, kan een patent worden aangevraagd. Firewolf Studio's kan voor Visuals(ontwikkelde figuurtjes voor in de spelletjes) intellectuele eigendom aanvragen maar de eigenlijke eigendom hiervan is van de klant. Daarom maakt Firewolf Studio's duidelijke afspraken met hun klanten over wat mogelijk is met hun technologie.(Mommen, 2017)

Webmonks heeft geen uitgeschreven productieplan opgesteld. Ze werken nauw samen door losse interactie te voeren tussen demo en spelen in. Meneer Huijsmans gelooft dat ze door de free flow van ideeën tot de beste ideeën komen. Verder werken ze dagelijks samen door middel van simpele tools zoals Trello. Hierin worden lijstjes opgesteld van wat er moet gebeuren. Dit kunnen ze vrij inrichten door ideeën te posten en te focussen op de cruciale taken. (Huijsmans, 2017) Mevrouw Dries stelt dat het opstellen van de technologie achter hun platform snel kan gebeuren, met de nodige investeringen. (Dries, 2017) Ook meneer Coninx plant hiervoor zeer weinig omdat hij alleen werkt. 80% van zijn tijd spendeert hij aan de aankoop van de materialen. Hiervoor zoekt hij naar de juiste apparatuur tegen de juiste prijs. Verder verloopt de verkoop automatisch via het platform. (Coninx, 2017)

Integrate geeft de ontwikkeling van de productlijn weer in hun productieplan. Hiervoor werden plannen getoond en offertes aangevraagd. Ook werd het productieproces van Integrate uitvoerig besproken. (Delattin, 2017) Voor de dagelijkse werking had meneer Mommen de nodige profielen van medewerkers gepland maar hun onderlinge werking, efficiëntie en productiviteit niet. Over het productieplan hadden ze reeds veel ervaring opgebouwd. Bij de start met drie vennoten wisten ze reeds dat ze met drie geen volledige *Virtual Reality tool* of game konden bouwen. (Mommen, 2017) Meneer Devos deed aanvankelijk alles alleen waardoor hij de processen in zijn hoofd kon uitwerken en deze heel makkelijk kon aanpassen. In het begin werd de taakverdeling voor de medewerkers enkel mondeling besproken maar vandaag beginnen ze deze steeds meer te documenteren. De medewerkers behouden hun flexibiliteit ondanks dat er nu een basis van regels is opgesteld. Meer projectmanagement of planning is vandaag niet nodig. Enkel capaciteitsplanning is belangrijk om te zien of ze een project kunnen aanpakken en in welke fase de projecten zitten. (Devos, 2017)

“Het productieplan heeft de efficiëntie van de onderneming met 20-25% verhoogd.” (Mommen, 2017)

Waar het marketingplan uitlegt welke waarde de onderneming haar klanten wil bieden, legt het productieplan uit hoe de onderneming deze waarde zal creëren. Om producten en diensten op de markt te lanceren heeft de onderneming bepaalde materiële- en immateriële bronnen nodig. Meneer Coninx wil zich onderscheiden door een goede service te bieden. Bij volgende verkopen of aankopen denken mensen terug aan KinxSound. (Coninx, 2017)

“Als professional biedt KinxSound ook service na verkoop om klanten zo goed mogelijk verder te helpen. Service en reputatie hangen nauw samen.” (Coninx, 2017)

Het inbouwen van processen en standaardisering in het productieproces is essentieel om schaalvoordelen te bereiken. Deze ontwikkelt en plant de ondernemer best in een uitvoerig productieplan om zo efficiënt mogelijk te werken. Firewolf Studio's verdeelde het werk waardoor het proces nu sneller, gericht en efficiënter is. Ook worden er nu meer *milestones* opgesteld waartegen hun deeltaak klaar moet zijn. Voor het productieplan was opgesteld, werkte de onderneming meer hobbymatig. (Mommen, 2017)

“In de eerste drie jaar hebben wij ons vooral gericht op de ontwikkeling van prototypes en producten. Deze zijn modulair opgesteld waardoor veel achterliggende databases herbruikbaar zijn. Dit zorgt ervoor dat wij de prijzen van de kleine games aanzienlijk konden laten dalen”. (Mommen, 2017)

De ligging van een startup is bepalend om talent, kapitaal en partners aan te trekken. Hun locatie op de Corda campus incubator geeft Firewolf Studio's de mogelijkheid om cross-over door te voeren met andere startups. (Mommen, 2017)

Het productieplan wordt steeds gekoppeld aan het financieel plan voor de financiering van de voorraden en aankopen van machines. Hieruit wordt de kostenstructuur alsook het risico van de onderneming afgeleid. De manier waarop de kosten zich gedragen, vaste- en variabele kosten, en de nodige investeringen bepalen mee het risico van de onderneming. KinxSound is een zeer kapitaalintensieve onderneming met veel voorraden. Daarom is cash flow management zeer belangrijk. (Coninx, 2017)

“De opstartperiode is het moeilijkste maar vandaag bevindt KinxSound zich op het kantelpunt dat het financieel rendabel wordt. We beschikken nu over een grotere stock en meer klanten” (Coninx, 2017)

6.4 Personeelsplan

Het managementteam en de raad van bestuur wordt uitgebreid behandeld in een grotere startup. Hierin wordt een omschrijving van de leden, diploma's en ervaringen toegevoegd om aan te tonen dat deze de juiste kwalificaties hebben. Het managementteam staat in voor het succes van de onderneming. Een onderneming start meestal met twee vennoten die elkaar aanvullen en tijdens de groei van de onderneming moeten steeds nieuwe en andere posities worden ingenomen. Hier is het belangrijk dat deze posities door competente mensen worden ingenomen. Ook is complementariteit van de leden essentieel voor de groei van de onderneming. (Stabel, 2017) Het personeelsplan van Integrate behandelt hun management- en personeelspraktijken. Hun managementteam is opgesteld als een complementair team. Meneer Delattin stelt verder dat mensen hun werk vrij moeten kunnen uitvoeren en dat hij hen niet gaat micro-managen. (Delattin, 2017) Voor het managementteam van Best Local is mevrouw Dries naar mensen gaan zoeken die de onderneming vooruit kunnen brengen en haar steunen. Voor hun hulp beloont mevrouw Dries hun ook, ze houdt rekening met wat mensen motiveert en creëert win-win situaties voor beide partijen. Zo biedt ze de mogelijkheid aan studenten om hun thesis te maken rond een onderdeel van Best Local en geeft ze de mogelijkheid aan Chinese studenten om af te reizen naar België. (Dries, 2017) Voor het motiveren van medewerkers kijkt de ondernemer best steeds verder dan enkel monetaire incentives zoals loon en

extralegale voordelen. Zo werken veel mensen in een startup om ervaring op te doen over nieuwe technologieën of om hun netwerk uit te breiden. Hiermee houdt de ondernemer beter rekening en dit kan hij ook uitspelen in het aantrekken van nieuwe medewerkers. Het managementteam van Snappgear is ook complementair samengesteld. Meneer Coninx heeft meer kennis van financiën en de muzieksector. Zijn partner daarentegen heeft een marketingachtergrond. Met deze partner heeft meneer Coninx het idee ontwikkeld. Nadien hebben ze een IT partner in het team ingelijfd. (Coninx, 2017)

“Een managementteam werkt als één geheel en zet samen de richting uit.” (Stabel, 2017)

Het managementteam van Firewolf bestaat uit twee vennoten waarvan de eerste een achtergrond heeft als coördinator toegepaste informatica en meneer Mommen een academische achtergrond heeft. Dit maakt hen technisch complementair en zorgt ervoor dat ze elkaar aanvullen. (Mommen, 2017) Het managementteam van Webmonks bestaat uit drie partners. Ze hebben gezamenlijke interesses en zijn complementair op technisch vlak. (Huijsmans, 2017)

“Een complementair team waarin iedereen bepaalde vaardigheden heeft die bijdragen tot het geheel. De nood aan management was te groot geworden. Zelf ben ik (meneer Devos) vaak op de baan waardoor er iemand anders steeds aanwezig moet zijn. Een managementteam is nodig aangezien vroeger medewerkers niet altijd wisten wat er moest gebeuren.” (Devos, 2017)

Vandaag is Intago bezig met het opstellen van een managementteam aangezien ze op één jaar van één naar zeven medewerkers zijn gegroeid. Binnen een paar maanden wordt verwacht dat zij met tien medewerkers zullen samenwerken. Eerst was meneer Devos, als CEO, alleen in het managementteam maar deze werd reeds uitgebreid met de COO rol. De chief executive officer is bezig met de strategie, verkoop en projectmanager terwijl de chief operating officer de operationele taken op zich neemt waaronder de boekhouding, facturatie, financial planning, HR beleid, financiële- en administratieve taken. Vandaag wordt hun managementteam nog uitgebreid met twee extra projectmanagers. (Devos, 2017)

Startups met zeer technisch aangelegde mensen ervaren bij het betreden van de markt snel de nood aan commerciële mensen. Momenteel doet meneer Mommen de salestaken maar als ze echt de markt willen opgaan hebben ze nood aan minimum twee sales mensen. (Mommen, 2017) Ook doet meneer Huijsmans de commerciële taken maar op termijn hebben ze nood aan een commercieel persoon. (Huijsmans, 2017)

“Een commercieel persoon is momenteel nog niet mogelijk aangezien wij eerst een afgewerkt product willen creëren alvorens wij kunnen overgaan tot de rolverdeling.” (Huijsmans, 2017)

In het personeelsplan worden de profielen van het personeel beschreven en nagegaan wat deze gaan kosten. Hiervoor wordt de verloning, taakverdeling en organigram van het personeel opgesteld. De meeste ondernemingen beginnen klein waardoor het initieel plan ook klein is. Verder wordt het plan jaarlijks aangevuld en aanpast. (Stabel, 2017) Om KinxSound te runnen heeft meneer Coninx voldoende tijd. Verder is het aantrekken van een werknemer voor deze vennootschap moeilijk. Hier is er geen stabiele cashflow en de medewerker moet beschikken over specifieke kennis van de apparatuur. (Coninx, 2017)

Omdat personeelskosten voor startups zeer hoog zijn moet het personeelsplan steeds nauw verbonden zijn met het financieel plan. De ondernemer moet verduidelijken hoeveel deze kosten bedragen en waarom deze worden aangegaan. Meneer Delattin stelde een zeer uitgebreid en gedetailleerd personeelsplan samen voor de tweede kapitaalronde. Hierin moest Integrate duidelijk

al hun personeelsnoden en kosten weergeven. Het personeelsplan werd verder ook aangevuld met de verloning en extralegale voordelen van de medewerkers. Ook voor de toekomst heeft Integrate al plannen opgesteld om zich in de komende drie jaar te ontplooien tot een gerenommeerde onderneming met 30 medewerkers. (Delattin, 2017) Bij SnappGear werken ze momenteel met twee stagiaires en drie vennoten. Maar indien ze *funding* aantrekken gaan ze personeel aannemen. (Coninx, 2017)

Startende ondernemingen ondervinden grote schokken in hun vraag en cashflows wat het personeelsbeleid moet opvangen. Firewolf werkt gemiddeld met vijf à zes mensen. Verder hebben ze plannen om hun personeelsbestand de komende drie jaar te verdubbelen. Wanneer ze grote projecten binnenhalen vullen ze hun team aan tot maximum tien medewerkers. Deze vijf extra medewerkers werken als freelancers. (Mommen, 2017) Het personeelsbestand van Webmonks bestaat volledig uit freelancers. Er is namelijk geen budget om mensen vast in dienst te nemen. Freelance werkt heel flexibel en geeft de onderneming steeds de mogelijkheid om te kijken hoeveel budget er over is om de samenwerking in stand te houden. (Huijsmans, 2017)

“Een team is belangrijk om de onderneming te laten werken. De ondernemer heeft een visie en bagage maar uiteindelijk draait het erom dat het team goed is afgestemd op elkaar en flexibel is. Ze moeten weten hoe om te gaan met nieuwe situaties. Individuen in het team moeten beschikken over de juiste kennis, creativiteit en leiderschap.” (Mommen, 2017)

Bij de opstart van een startup moet de ondernemer zeer selectief zijn in de partners die hij aantrekt. Hiermee moet hij een goede band hebben, erop kunnen vertrouwen en ervan weten dat ze iets toevoegen aan de onderneming. Mevrouw Dries stelt dat je er enkel raakt met de allerbeste mensen die samen een goede combinatie vormen. (Dries, 2017)

“Als de medewerker geen toegevoegde waarde levert kan je er niets mee doen. Zo moet je afstand nemen van mensen die hun beloftes niet nakomen. Ook mensen die geen input geven of problemen veroorzaken met andere leden mag je niet toelaten tot je onderneming.” (Dries, 2017)

“Het is cruciaal dat je partners over dezelfde wil beschikken als jijzelf om de doelen te bereiken. Je moet mensen zoeken die op dezelfde golflengte zitten en die je steeds kan bereiken.” (Coninx, 2017)

Bij Intago was het personeelsbeleid reeds op voorhand hard uitgewerkt met duidelijke omschrijvingen van de nodige profielen en eigenschappen, hard- en soft skills, van medewerkers. Door op voorhand een kader te creëren kon hij letten op de onderdelen van het ondernemingsplan waar anderen bij de opstart weinig aandacht aan besteden. Zo vond meneer Devos het moeilijk om actief te zoeken naar medewerkers. Maar dankzij zijn uitgewerkt kader kon hij iemand die past in hun kader toevoegen aan hun organisatie. Het is veel gemakkelijker om het *hiring proces* om te draaien en de goede mensen eruit te halen wanneer je ze tegenkomt. (Devos, 2017) Verder kan Firewolf Studio's goede medewerkers aantrekken dankzij de connecties van meneer Mommen in het onderwijs. Hij weet namelijk goede studenten te vinden. (Mommen, 2017)

“Bij het eerste job interview van de medewerker ben ik alleen aanwezig maar bij het tweede gesprek wordt de medewerker geïntroduceerd aan het hele team en kijken wij hoe deze in de groep ligt. Hiervoor nemen wij de potentiële medewerker mee uit eten of gaan wij er met de groep iets mee drinken. In een startup worden soms zeer lange uren samengewerkt en als het niet klikt, werkt het niet. Hieraan spendeer ik (meneer Devos) zeer veel aandacht.” (Devos, 2017)

Meneer Devos heeft ook de cultuur van Intago op voorhand gepland. Hiervoor stelde hij bewust geen organogram op maar duidelijke afspraken werden wel opgesteld om de samenwerking vlot te laten

verlopen. Verder zijn er geen vaste werkuren opgesteld, de medewerkers komen en gaan wanneer ze willen. Maar het werk moet klaar zijn op de deadline. (Devos,2017)

“Om de werking vlot te laten verlopen tussen mijn medewerkers heb ik “De regels van Tom” opgesteld, dit is een klein lijstje met een set van basisregels zoals “Gebruik steeds je gezond verstand”. Vaak laat je jezelf zo meesleuren door de dagelijkse taken dat je deze basisregels vergeet maar je moet hierover steeds eerst nadenken alvorens je actie neemt.” (Devos, 2017)

6.5 Financieel plan

Het financieel plan is nauw verbonden met de andere plannen uit het ondernemingsplan. Alle gegevens die gebruikt worden in dit plan worden verantwoord in de andere plannen. De financiering van Integrate moet hun hoge ontwikkelingskosten, patentaanvraag en personeelskosten van de eerste jaren dekken. Daarom dient het financieel plan als de synthese van het personeels- en productieplan. Verder worden de projecties, verbonden met het marketingplan, gemaakt op basis van potentiële klanten. Ook zijn er interne bepalingen opgesteld over hoe gehandeld moet worden in crisissituaties. (Delattin, 2017) Ook Firewolf toont eerst in het marketingplan aan op welke sectoren ze zich gaan richten hierna worden in het financieel plan schattingen gemaakt over hoeveel deze projecten zullen genereren. (Mommen, 2017) De inkomstenstromen van Best Local komen voort uit matchmaking of verkopen van tours. Commissies worden pas rendabel wanneer zeer grote volumes gegenereerd worden. Maar aangezien Best Local op maat werkt van de toerist is dit zeer moeilijk te realiseren. De ondernemer moet zoeken hoe hij iets in de markt zet. Werken op basis van de klant vormt de commerciële kracht van Best Local. Mevrouw Dries onderzoekt of ze haar onkosten moet verhalen in een additionele fee of deze volledig kan terugverdienen door de marges op de tours. (Dries, 2017)

“Financiële data moet je goed beheren om het te halen als ondernemer.” (Dries, 2017)

Bij de startup kijkt de ondernemer naar bestaande contracten en schat hij in hoeveel deze kunnen genereren. Maar dit is zeer moeilijk om in te schatten. Projecties blijven schattingen voor iedereen waarop veel variabelen een invloed hebben. (Stabel, 2017) Voor het financieel plan koos meneer Devos bewust voor een dynamisch plan dat hyperschaalbaar is in plaats van een statische weergave van de cijfers. Dit maakt het moeilijke van een plan, schatting maken van de verkopen, heel gemakkelijk. Hij maakt twee simulaties waarvan de eerste simulatie weergeeft wat er gebeurt wanneer er voor zes maanden geen klanten zijn (worst case) en in de tweede simulatie geeft hij weer wat er gebeurt wanneer er gedurende de eerste zes maanden twintig klanten zijn (best case). Na het uitrekenen van de twee uiterste maakt hij het plan dynamisch door gestaag het plan te finetunen voor de een, twee, drie klanten tot hij uitkomt bij de geprojecteerde twintig klanten. Dit zorgt ervoor dat het plan vlot wordt opgesteld en meneer Devos steeds weet wat aangepast moet worden. Van maand tot maand wordt bekeken wat moet gebeuren. Dit plan koppelt hij verder aan zijn cashflow beleid wat hij verder ook communiceert naar de banken toe.(Devos, 2017)

“Het maken van prognoses, constant simuleren en bijsturen van het financieel plan hebben samen met de ondersteuning van de accountant voor een constante groei gezorgd. Steeds ging mijn(meneer Devos) aandacht naar de cashflow en verkopen.” (Devos, 2017)

In tegenstelling tot projecties zijn kosten zeer goed in te schatten. (Stabel, 2017) Deze kan men reeds op voorhand opvragen bij leveranciers en zijn relatief constant. Met een adviseur gaat mevrouw Dries regelmatig en zorgvuldig doorheen alle kosten. Hierbij analyseren ze alle kosten en gaan ze na hoe deze kosten zich gedragen. In deze analyses wordt gekeken naar de vaste en variabele kosten om te achterhalen hoeveel inkomsten nodig zijn om break-even te draaien. (Dries, 2017)

“Als accountant wijs ik steeds op gevaar van te veel stock aanhouden en zorg ik ervoor dat het financieel plaatje klopt.”(Stabel, 2017)

Cashflow management is levensbelangrijk voor de onderneming. Wanneer de onderneming liquiditeitsproblemen ondervindt en haar rekeningen niet meer kan betalen kan dit leiden tot het faillissement van de onderneming. Voor KinxSound plant meneer Coninx zorgvuldig de cashflows. Op bepaalde momenten doen er zich interessante opportuniteiten voor maar deze moeten steeds overeenkomen met de financiën van de onderneming. Hiervoor houdt meneer Coninx de kostenstructuur onder controle. (Coninx, 2017)

“Het geld moet er zijn voor de volgende deal maar het geld zit vaak vast in de voorraad.”(Coninx, 2017)

Op ratio's, zoals solvabiliteit, focust meneer Devos zich minder. Dit zijn momentopnames die enkel interessant zijn voor investeerders. Voor hem is het cruciaal om de verkopen en cashflow constant na te gaan. Hierbuiten is ook klantentevredenheid een belangrijke maatstaf. (Devos, 2017) Financiële gegevens geven meestal weer dat de onderneming niet goed presteert maar tonen vaak niet aan waar het probleem zich bevindt. Hierdoor moeten financiële gegevens steeds onderbouwd worden met gegevens uit de andere plannen zoals klantentevredenheid en productiecapaciteit.

“Als onze sales, cashflow en klantentevredenheid op peil blijft moeten wij geen schrik hebben. In zo'n situatie zal er voor Intago voldoende werk zijn.”(Devos, 2017)

Ondernemers gebruiken hun ondernemingsplan meestal om een lening aan te vragen bij de bank of risicokapitaal aan te trekken van investeerders.(Stabel, 2017) Hierdoor ligt de nadruk van het ondernemingsplan meestal op het financieel plan.

“Praktisch dient het ondernemingsplan enkel voor kapitaal aan te trekken. Toch leren ondernemers veel bij over hun onderneming door zelf onderdelen te onderzoeken en hieraan te werken.” (Stabel, 2017)

Het risico voor de bank en onderneming moet opgesplitst worden. De inbreng van eigen vermogen zal het risico van de bank verminderen. Maar ondernemers willen steeds een deel van hun vermogen privé houden.(Stabel, 2017) Om het risico te beperken heeft meneer Coninx vooral zijn eigen middelen in de onderneming gestoken. Zijn geld is veel rendabeler in de vennootschap dan op een spaarrekening. Als de ondernemer veel eigen middelen in de onderneming inbrengt, kan de ondernemer sneller krediet krijgen bij de bank. (Coninx, 2017)

Aangezien ondernemingen vaak met heel hoge personeelskosten kampen, is het financieel plan van de onderneming nauw verbonden met het personeelsplan. Om de risico's te beperken werden de personeelskosten van Integrate beperkt door het management meer taken op zich te laten nemen. Dit verlaagde het risico en zorgde ervoor dat de return hetzelfde bleef. (Delattin, 2017) Ook werkt meneer Mommen zelf nog in het onderwijs waardoor de onderneming hem geen loon moet uitkeren. Door zichzelf pas na drie jaar uit te betalen gaf dit de onderneming de mogelijkheid om één extra persoon in dienst te nemen. (Mommen, 2017) Om een terugval in de verkopen op te vangen wordt beroep gedaan op freelancers die afvloeien wanneer er hiervoor geen werk meer is. (Devos, 3 april 2017) Verder werkt meneer Coninx alleen in KinxSound om zijn vaste kosten te drukken. Momenteel heeft hij geen werknemer nodig. (Coninx, 2017)

Ook met hun privésituatie moeten ondernemers steeds rekening houden. Meneer Mommen en mevrouw Dries behielden beiden hun job in het onderwijs om privé een stabiel inkomen te hebben. (Mommen,2017) (Dries,2017) Ook werken de oprichters van WebMonks een aantal maanden als

freelancers, in hun technologische sfeer, om de rekeningen te betalen. Momenteel vermindert hun freelancewerk het risico van hun onderneming. Het zorgt ervoor dat rekeningen betaald kunnen worden en de ondernemers een zeker inkomen hebben. Dit geeft de ondernemer ook mentale rust. (Huijsmans,2017)

“Het risico van de onderneming kan worden verminderd door geld op te halen maar hiervoor is het nog te vroeg. Virtual Reality is nog veel te nieuw en momenteel zoeken wij nog een concreet idee om neer te zetten.” (Huijsmans,2017)

Voor de financiering doet de ondernemer beroep op zijn eigen kapitaal, kapitaal van vrienden en familie of een venture capitalist. Voor kapitaal van familie en vrienden worden zeer veel fiscale voordelen gegeven maar dit is in de praktijk zeer omslachtig en wordt daarom niet veel toegepast. Externe investeerders willen een bestuurder in de onderneming. Voor de ondernemers vloeit het geld ook naar de firma en niet naar hun privévermogen. Ze kennen de waardering van hun onderneming door het geld dat de venture capitalist inbrengt maar deze leggen ook op wat er met hun geld moet gebeuren en wat de managers mogen verdienen. Winsten moeten van de venture capitalist terug worden ingebracht om de onderneming te laten groeien. (Stabel, 2017) Momenteel is Firewolf Studio's actief op zoek naar partners. Hierbij denken ze aan de Limburgse reconventie maatschappij en business angels. Investeerders zijn essentieel voor de groei van het bedrijf.(Mommen, 2017)

Voor *funding* is een financieel plan heel belangrijk. SnappGear heeft reeds een aantal analyses uitgevoerd. Investeerders moeten op papier het potentieel van de onderneming zien en willen weten wat je met het geïnvesteerde kapitaal gaat doen. (Coninx, 2017)

Meneer Devos wil nog niet werken met externe investeerders. De volledige controle over het bedrijf houden is belangrijk voor hem. Momenteel is Intago nog te klein om investeerders binnen te halen, hiervoor moet de onderneming meer gecentraliseerd worden. (Devos, 2017)

“Collega startups ondervinden veel problemen met investeerders en ik wil mij nu vooral richten op klantentevredenheid.” (Devos, 2017)

Het risico in de IT sector is aanzienlijk minder dan in traditionele sectoren. Er zijn bijna geen investeringskosten wat ervoor zorgt dat wanneer het mocht mislukken er toch niet veel kosten zijn gemaakt. Door het lage risico is er niet de nood om veel te plannen. (Huijsmans, 2017)

Het financieel plan omschrijft de synergie tussen de return en het risico van de onderneming. Hoewel ondernemers en investeerders proberen een zo hoog mogelijk return te creëren tegen een zo laag mogelijk risico, ligt de ene in het verlengde van de andere. De ondernemers kunnen een hefboomeffect voor hun return creëren door het gebruik van vreemd vermogen. Vooral in kapitaalintensieve sectoren zullen ondernemers genoodzaakt zijn om vreemd vermogen op te halen. Wanneer ondernemers een lening aanvragen kunnen banken private borgen eisen als de onderneming niet over voldoende activa beschikt. De ondernemer kan gestaag groeien door zijn winsten te herinvesteren of agressief investeren door veel te lenen. (Stabel, 2017) Mevrouw Dries perkt haar risico in door verzekeringen af te sluiten. Ze gaat berekende risico's aan ondanks de druk van buitenstaanders om meer risico te nemen. (Dries, 2017)

“Je moet als ondernemer een financiële grens trekken waarover je nooit mag gaan.” (Dries,2017)

7 Algemene conclusie

In deze thesis worden de persoonlijke ervaringen van de respondenten getoetst aan de theoretische aspecten van planningsmethodieken bij startende ondernemers. Zo wordt er in het kwalitatief onderzoek nagegaan welke factoren belangrijk zijn voor het omzetten van een innovatief idee in een onderneming. De motieven en relevantie van de planningsmethodieken worden eveneens nagegaan. Aan de hand van semigestructureerde interviews werden er acht respondenten bevroegd. Op basis van deze interviews werden er kwalitatieve antwoorden gevormd op de centrale onderzoeksvraag en de drie deelvragen van deze masterproef. Het doel van deze masterproef is de theoretische kennis met betrekking tot dit onderwerp verder te ontwikkelen.

In de eerste deelvraag werd achterhaald welke planningsmethodieken er zijn en uit welke onderdelen deze bestaan. Hiervoor werden verschillende planningsmethodieken vergeleken.

Om de planningsmethodieken met elkaar te kunnen vergelijken, werden een aantal gemeenschappelijke onderdelen opgesteld namelijk: juridische structuur, marketingplan, productieplan, personeelsplan en financieel plan. Elke planningsmethodiek bespreekt een aantal of al deze onderdelen. Als eerste geeft de juridische structuur de motieven en voordelen van een rechtspersoonlijkheid weer. Dit geeft mensen de mogelijkheid om een aparte entiteit te creëren voor hun groep. Verder laat deze rechtspersoonlijkheid toe om kapitaal te scheiden van privaat vermogen. Als tweede wordt in het marketingplan omschreven hoe de onderneming zich naar de klanten gaat positioneren en welke waarde ze de klant wil bieden. Voor de positionering geeft de ondernemer zijn marketingstrategieën weer en toont hij de waarden, doelen en visie van de onderneming. Verder worden bij het bepalen van de waarden die de onderneming wil aanbieden, de noden van de potentiële klanten achterhaald. Ook geeft de onderneming hier weer hoe ze deze gaat invullen door hun product en service te bespreken. Als derde geeft het productieplan weer welke materiële- en immateriële bronnen de onderneming nodig heeft om haar product of service te produceren en hoe de onderneming de productie structureert. Als vierde wordt in het personeelsplan het managementteam en de medewerkers van de onderneming omschreven. Het managementteam heeft de leiding over de organisatie en zet de richting uit. Het profiel van alle managementleden werd besproken alsook hun onderlinge relatie. Bovendien wordt ook het aanwervings-, verlonings- en motivatieproces van medewerkers overlopen. Als laatste wordt in het financieel plan de projecties, het risicobeleid en de financiering van de onderneming behandeld. Projecties geven voorspellingen weer over de verkopen, kosten en cashflow. Hoe de onderneming haar risico beperkt, wordt weergegeven in het risicobeleid van de onderneming. De financiering van de onderneming geeft weer hoeveel kapitaal de onderneming wil aantrekken en welke bronnen ze hiervoor gaat aanspreken. Hierbij wordt zowel het eigen vermogen alsook het vreemd vermogen van de onderneming behandeld.

In de tweede deelvraag werd een profiel opgesteld van de startende ondernemer, die geïnterviewd werd. Hierin wordt ook beroep gedaan op een literatuurstudie.

Een profiel van ondernemers werd opgesteld uit drie schalen: mate van innovatie, type ondernemer en opstartmethode. Voor de mate van innovatie werden enkel de innovatieve ondernemer en *inventrepreneur* bevroegd. Innovatieve ondernemers kunnen aan de hand van hun kennis over de industrie, bepaalde processen in hun onderneming aanpassen om zich van de concurrentie te onderscheiden. *Inventrepreneurs* hebben grote baanbrekende ideeën die hun industrie volledig kunnen veranderen. Voor type ondernemer, de tweede schaal, is er de traditionele ondernemer, groei potentiële ondernemer, project georiënteerde ondernemer en lifestyle ondernemer. Het onderzoek werd vooral gericht op de groei potentiële ondernemer. Sommige ondernemers hebben

doorheen hun carrière verschillende vormen aangenomen en anderen werken nog steeds niet als een groei potentiële ondernemer. Voor de laatste schaal, opstartmethode, werden enkel startups toegestaan. Ondernemers die een nieuwe onderneming opstartten en hierin hun ideeën uitwerkten.

Voor de derde deelvraag werden ondernemers over de opstartplanning van hun onderneming geïnterviewd. In de vragen van dit interview werd nagegaan of hun profiel klopte met het vooropgestelde profiel. Hun opstartplanning werd gekoppeld aan de vijf opgestelde plannen van de eerste deelvraag.

In de interviews werden de assumpties van het literatuuronderzoek verbonden met de praktijkervaringen van de ondernemers. De ondernemers werden bevestigd over de vijf onderdelen van de eerste deelvraag en gaven hierover hun persoonlijke opmerkingen. Tijdens de interviews heb ik vooral de **noden van de ondernemer** en de **vragen van de stakeholders** voor de ondernemer proberen te toetsen aan de planningsmethodiek van de ondernemer. Uit de interviews is gebleken dat er veel overeenkomsten zijn tussen de opstartsituaties van de ondernemingen maar dat sommige ondernemers op bepaalde fundamentele punten in het opstartproces problemen ondervinden. Een eerste voorkomend probleem is dat ondernemers vast geraken in het ontwikkelingsproces van hun technologie. Ze investeren veel tijd, geld en energie in het ontwikkelen van een bepaalde technologie alvorens ze deze op de markt introduceren. Hier doorstaan de startups een zeer lang en moeilijk opstartproces waarbij de inkomsten miniem zijn. Verder beantwoordt hun technologie vaak niet aan de noden van de klant of focussen ze zich te hard op onderdelen waarvan de klant niet veel waarde uitput. Door enkel te focussen op de technologie en deze te willen perfectioneren, verliezen sommige ondernemers de noden van de klant uit het oog. Bovendien ondervinden ondernemers problemen met het omzetten van hun activiteiten naar inkomsten. Ze opereren vaak op een te kleine schaal waardoor ze met hun opbrengsten niet uit de kosten geraken. De ondernemers voeren vele taken zelf uit in hun startup en structureren hun onderneming amper, hierdoor lopen zij vele schaalvoordelen mis. Ook bleek dat bij vele ondernemers hun verschillende plannen (productieplan, personeelsplan, marketingplan en financieel plan) niet voldoende op elkaar afstemden. Vele ondernemers met bijvoorbeeld een sterk marketingplan, missen een goed productieplan om de klant het gevraagde goed te leveren.

7.1 SCHELP-model

Om een oplossing te bieden voor de bovenstaande problemen stelde ik het SCHELP-model samen. Dit model combineert de assumpties en theorieën van de eerste deelvraag met de bevindingen en opmerkingen uit de interviews van de derde deelvraag. Er werd ook rekening gehouden met de karakteristieken van ondernemers die besproken werden in de tweede deelvraag.

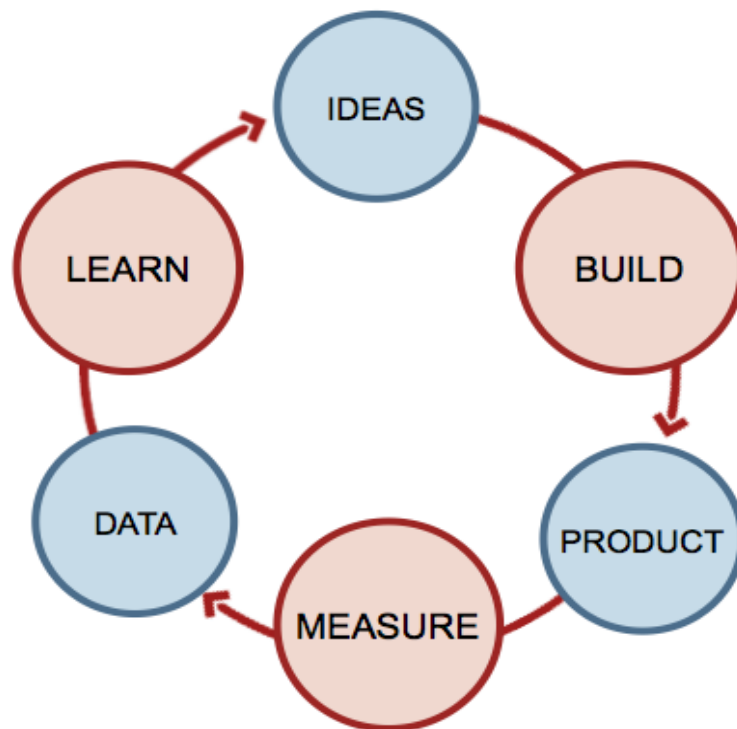
De verschillende plannen uit de eerste deelvraag: marketingplan, productieplan, personeelsplan, juridische structuur en financieel plan, vormen de basis van het SCHELP-model. Door verschillende planningsmethodieken samen te brengen en deze te vergelijken, werd een basis opgesteld die tot de essentie van ondernemingsplanning probeert te komen. Hierbij heb ik geprobeerd om zoveel mogelijk aspecten van ondernemingsplannen te behandelen in een zo eenvoudig mogelijk model. Zowel in de literatuur als uit de interviews blijkt dat de verschillende onderdelen uit het ondernemingsplan met elkaar verbonden zijn. Zo werden er in de literatuur reeds verbanden aangetoond tussen de modellen die later in de interviews bevestigd werden. Het SCHELP-model geeft een visuele weergave van het verband tussen de verschillende onderdelen van het ondernemingsplan. Elk plan heeft afzonderlijk een aparte inhoud maar de relevantie van deze inhoud steunt op de informatie verschaft door de andere plannen. Ook hebben de interviews bijgedragen tot de relevantie van het plan door te vragen naar welke plannen ondernemers gebruiken en waarom ze deze gebruiken.

Ondernemers geven de voorkeur aan een gebruiksvriendelijk plan waarin weinig academische begrippen gebruikt worden en dat direct toepasbaar is op hun onderneming. Ze willen hun plannen visueel en structureel schetsen om de haalbaarheid van hun idee na te gaan. De verzamelde informatie wordt ingedeeld in duidelijk geformuleerde categorieën. Ondernemers verkiezen bedrijfsspecifieke informatie boven algemene definities en begrippen. Het SCHELP-model bestaat uit deelplannen die van toepassing zijn op alle ondernemingen en makkelijk door de ondernemer kunnen worden ingevuld met bedrijfsspecifieke informatie. Dit houdt het ondernemingsplan overzichtelijk en laat de ondernemer toe om zijn ideeën te communiceren.

Het SCHELP-model is modulair zodat de ondernemer snel aanpassingen kan aanbrengen en hiervan het effect op zijn onderneming kan achterhalen. In de opstartfase worden ondernemers geconfronteerd met vele problemen in de verschillende deelplannen. “Welk product willen ze verkopen?” “Hoe moeten ze hun productie structureren?” “Wat bij ziekte personeel?” Om deze problemen op te lossen, zullen ondernemers via trial-en-error tot de meest geschikte oplossing komen. Een onderneming kan op voorhand niet volledig gepland worden en neemt doorheen de opstartfase meestal een andere vorm aan. Verder stimuleert het SCHELP-model ondernemers om bij het zoeken van oplossingen steeds naar het breder kader te kijken. Vaak raken zij vast in één specifiek probleem in een bepaald deelplan. In plaats van de oplossing louter te zoeken in dit deelplan kan het interessant zijn om naar de andere plannen te kijken en daaruit nieuwe ideeën te putten. De ondernemer heeft pas een goede oplossing wanneer deze past binnen heel zijn onderneming in plaats van enkel binnen één bepaald deelplan.

De schelpachtige vorm van het SCHELP-model komt voort uit de organische vorm die ondernemingen aannemen. Een onderneming doorloopt vele fases en groeit geleidelijk waardoor de planning hiervan ook systematisch verloopt. Ondernemers hebben slechts beperkte informatie over de korte-, middellange- en lange termijn van hun onderneming waardoor ze vaak geen uitgebreide plannen kunnen opstellen. Hierdoor biedt het SCHELP-model de mogelijkheid om deze beperkte informatie makkelijk te visualiseren en aan te vullen wanneer de ondernemer nieuwe informatie vergaart of nieuwe ideeën implementeert in zijn onderneming. Deze organische vorm komt voort uit de ideeën van *lean startup* die mevrouw Dries aanhaalde in haar interview. (Dries, 2017) Het SCHELP-model heeft ook een repetitieve en schematische opstelling zoals de *lean startup* waardoor de ondernemer veel kan leren doorheen het proces van ondernemingsplanning. De ideeën van de ondernemer worden omgezet in producten waarna hij de verkopen hiervan kan gaan meten. Dit laat de ondernemer toe om snel conclusies te vormen over zijn producten en hiervan de commercialisering kan analyseren. Wanneer hij foute ideeën heeft geïmplementeerd, zal hij hierover snel feedback krijgen van de markt. Het SCHELP-model creëert ook een cirkel waarin snel aanpassingen van ideeën kunnen worden toegepast en hiervan kan het effect ook worden gesimuleerd. Ook laat dit toe de effecten van het idee te meten wanneer deze geïmplementeerd zijn. Verder groeit het plan ook mee met de onderneming en wordt dit complexer als de onderneming groeit.

Figuur 8: Lean startup, Kaizen aanpak.

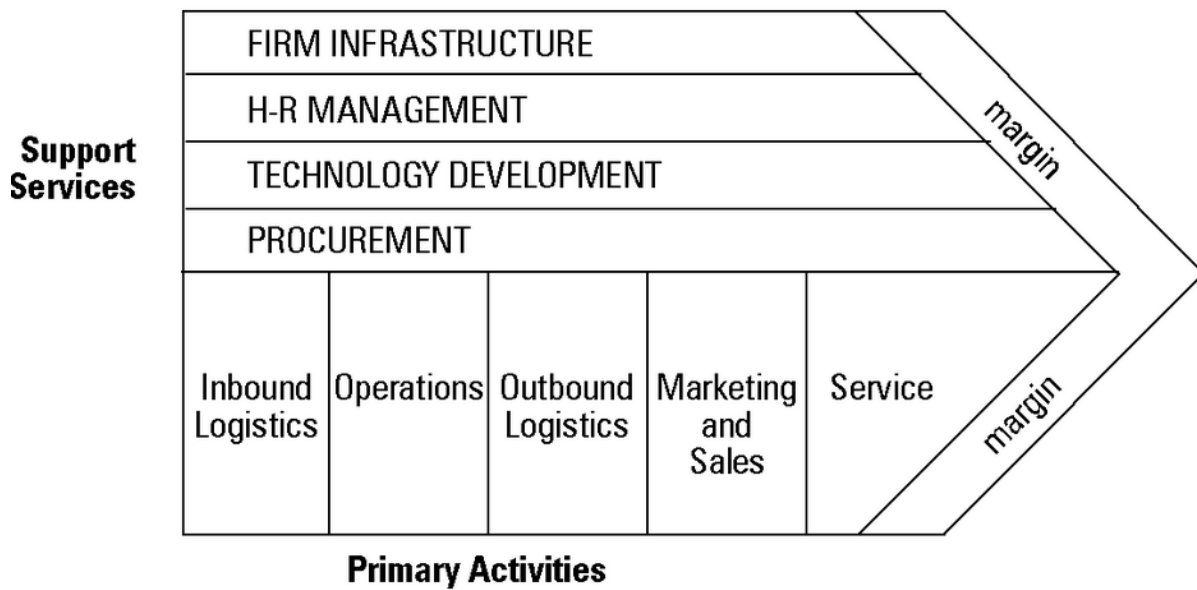


Bron: (Akbar, 2017)

Bovendien biedt de organische vorm van het SCHELP-model ook de mogelijkheid om de verschillende stakeholders van de onderneming met elkaar te verbinden. Partners, leveranciers, concurrenten en klanten hebben allemaal invloed op de plannen van de onderneming. Het SCHELP-model laat de ondernemer toe de invloeden van deze stakeholders te omschrijven en te verbinden met de onderdelen van zijn plan waarop deze een invloed uitoefenen.

Het SCHELP-model werd ook gebaseerd op het waardeketenmodel van Porter. Dit is een bedrijfskundig concept waarin de strategische bezigheden van ondernemingen met elkaar verbonden worden. De waardeketen is een proces van opeenvolgende activiteiten die als geheel meer toegevoegde waarde leveren dan de onderdelen afzonderlijk. Hier onderscheidde Porter primaire activiteiten die op een directe manier waarde scheppen en secundaire activiteiten die op een indirecte manier waarde scheppen. (Porter, 1985) De activiteiten uit het Value chain model kunnen allemaal opgenomen worden in het SCHELP-model. Het Value chain model kan de ondernemer inspireren over welke activiteiten hij opneemt in zijn SCHELP-model. Alle processen die plaatsvinden in een onderneming worden in het Value chain model weergegeven. Zo kan een onderneming omschreven worden als het geheel van afzonderlijke processen. Het SCHELP-model gaat de oorsprong van deze processen eerst na en kijkt daarna hoe de processen zich tot elkaar verhouden. Hierbij wordt het oorzaak-gevolg effect tussen de verschillende processen geanalyseerd en omschreven in het SCHELP-model.

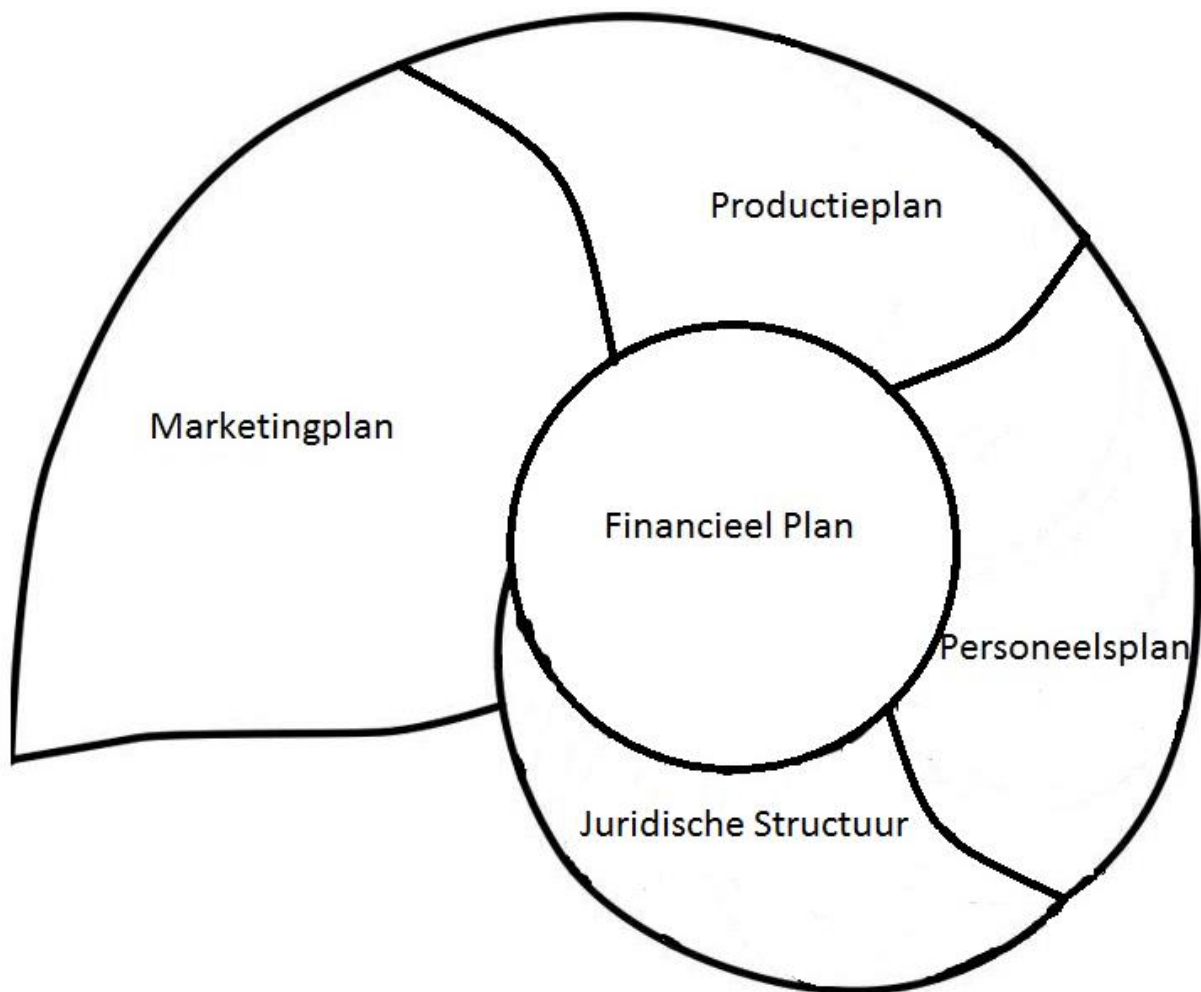
Figuur 9: Value chain model



Bron: (Porter, 1985)

De vijf plannen omschreven in de literatuurstudie vormen de basis van het SCHELP-model. Zo vertrekt het SCHELP-model vanuit het marketingplan. Hierin wordt geschetst wat de onderneming zijn klanten wil bieden. Hierna wordt dit marketingplan verbonden met het productieplan. In het productieplan legt de ondernemer uit hoe hij zijn product-service idee gaat realiseren. Verder wordt na het productieplan ook het personeelsplan opgesteld. Hierin gaat de ondernemer uitleggen wie hij nodig heeft om de onderneming te laten werken. Daarna zal in de juridische structuur ook de rechtspersoonlijkheid van de onderneming besproken worden. Als laatste wordt de synthese van het SCHELP-model gevormd in het financieel plan. Dit staat centraal verbonden met andere plannen en zet deze informatie om in financiële analyses. Deze structuur werd specifiek gekozen omdat de acties ondernomen in het ene plan een direct effect hebben op de andere plannen. Hierdoor is het voor ondernemers interessant om deze structuur aan te houden wanneer ze hun ondernemingsplan opstellen.

Figuur 10: SCHELP-Model 5 deelplannen



Bron: Eigen onderzoek

Hierna werden deze deelplannen onderverdeeld in twee onderdelen. Deze onderdelen zijn specifiek voor het overkoepelende plan en werken dit verder uit. De essentiële informatie die de onderneming verzamelt, wordt uitgewerkt in deze specifieke onderdelen. Deze specifieke onderdelen zijn ook verbonden over de deelplannen heen om het oorzaak-gevolg effect tussen de plannen volledig weer te geven.

In het eerste plan, het marketingplan, legt de ondernemer uit **wat** hij creëert om een waarde voor de klant te scheppen. Het marketingplan werd onderverdeeld in de *value proposition* en 4P's van marketingmix. De *value proposition* weerspiegelt de waarden die de onderneming creëert voor haar klanten. Om deze waarden te achterhalen gaat de ondernemer eerst na hoe de markt is samengesteld en onderzoekt hij welk deel hij hiervan kan innemen. De ondernemer toont aan welke specifieke noden van de klanten hij kan invullen met zijn product-service idee. In dit onderdeel geeft de ondernemer de markt en de bestaansredenen van zijn bedrijf weer. Uit de bestaansredenen van de onderneming en de marktbeschrijving gaat de ondernemer zijn marketingstrategie omschrijven in de 4P's van marketingmix. Hij omschrijft het product, de plaats(locatie), de promotie en de prijs waarmee hij naar de consument gaat. Deze 4 P's moeten afgestemd zijn op elkaar om de gekozen marketingstrategie te verwezenlijken. Pas wanneer dit omschreven is, kan de ondernemer beginnen met mogelijke projecties over de verkopen. Dit onderdeel van het marketingplan is nauw verbonden met het financieel plan(Return).

Nadat in het marketingplan de marketingstrategie is uitgewerkt, zal in het productieplan worden omschreven **hoe** de ondernemer deze strategie zal creëren. Hiervoor werd het productieplan onderverdeeld in twee delen: eigendom en processen. Voor de eigendom beschrijft de ondernemer welke materiële en immateriële bronnen hij nodig heeft om zijn activiteit uit te voeren. Dit onderdeel is nauw verbonden met de 4P's van marketingmix aangezien de ondernemer bij het eigendomsonderdeel weergeeft wat hij nodig heeft om deze marketingmix te realiseren. Hiervoor gaat hij na welke machines, voorraad en andere materialen alsook welke patenten en trademarks hij hiervoor nodig heeft. Nadien worden alle activiteiten van de onderneming weergegeven in het processenonderdeel. Een onderneming kan beschouwd worden als een geheel van processen: van aankoop, verwerking tot verkoop. De onderneming voert bepaalde handelingen uit die repetitief en meetbaar zijn. Deze handelingen kan de ondernemer analyseren en verbeteren in zijn planningsproces. Het processenonderdeel is zeer nauw gelinkt met het personeelsplan. Aan de hand van de complexiteit en duur van de processen worden medewerkers gekozen. Hiervoor dient het medewerkers onderdeel goed afgestemd te zijn op het processenonderdeel.

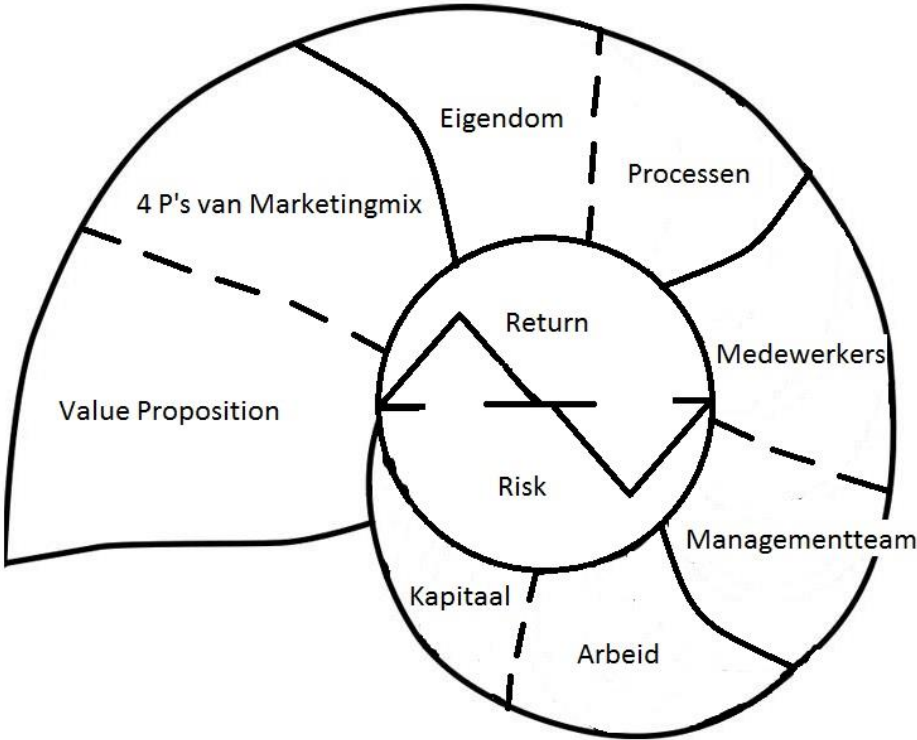
Ook zal de ondernemer in het personeelsplan bespreken **wie** de waarde voor de klanten creëert. Het personeelsplan behandelt de medewerkers en het managementteam van de onderneming. Het onderdeel van de medewerkers zal het HR-beleid van de onderneming beschrijven. Medewerkers zijn alle individuen die mee "in" de onderneming werken. Zij houden zich bezig met operationele taken en werken volgens zekere processen. Leden van het managementteam kunnen ook (gedeeltelijk) gerekend worden onder medewerkers indien zij operationele taken uitvoeren. In dit onderdeel behandelt de ondernemer hoe hij medewerkers aantrekt, motiveert en beloont. Ook omschrijft de ondernemer de interne structuur door middel van een organogram. Nadien kan de ondernemer ook de cultuur die hij wil creëren in het bedrijf plannen. Het medewerkers onderdeel is nauw verbonden met het processenonderdeel van het productieplan. Samen vormen deze het **schaalpotentieel** van de onderneming. Deze bepalen de vaste en variabele kosten en wat de capaciteit is van de onderneming om te reageren op sterke vraagschokken. Verder wordt ook in het personeelsplan het managementteam van de onderneming behandeld. Het managementteam bepaalt de richting van de organisatie en stuurt het team aan. De leden van het managementteam werken "aan" de onderneming en houden zich bezig met de strategische taken van de onderneming. In het managementonderdeel worden zowel de persoonlijke eigenschappen en kenmerken van de managementleden behandeld alsook hun onderlinge relaties. Hierbij is het belangrijk dat de onderneming beschikt over hooggekwalificeerde individuen die complementair zijn in vaardigheden en kennis. Verder moeten ook steeds de verhoudingen en samenwerking tussen de leden geanalyseerd worden zodat deze zo effectief en efficiënt mogelijk samenwerken. Hier moet de ondernemer voorkomen dat sommige leden te machtig worden en ervoor zorgen dat alle leden inspraak krijgen in het bestuur. Anderzijds moet de ondernemer er ook voor zorgen dat de onderneming snel kan reageren op veranderingen en als één groep beslissingen kan nemen. Het managementonderdeel van het personeelsplan is verbonden met het arbeidsonderdeel van de juridische structuur. De ondernemer moet de leden van het managementteam kunnen binden aan zijn onderneming. Dit kan hij doen, buiten verloning en extralegale voordelen, door deze leden een aandeel in het bedrijf te geven voor hun prestaties. Hierdoor voelen de leden van het managementteam zich mede-eigenaar van het bedrijf en dit is ook interessanter voor de cashflows van de onderneming (geen cash uitvloeit bij deze transactie). Toch moet de ondernemer rekening houden met de consequenties bij het uitkeren van aandelen aan het managementteam of aandelenopties te geven. Hierdoor zijn deze moeilijker te verwijderen uit de organisatie wanneer zij slecht presteren en hebben zij ook meer macht over de onderneming.

In de juridische structuur geeft de onderneming weer welke **rechtspersoon** ze aanneemt als organisatie. De onderneming kan opgericht worden als aparte entiteit waarin leden arbeid en kapitaal kunnen inbrengen. In het onderdeel arbeid wordt het aantrekken van kwalitatieve managers door middel van aandelen- en optie uitgifte besproken. Dit creëert een sterk incentive bij de managers om de onderneming goed te laten presteren. Ook zal de mate dat de ondernemer de leden van het managementteam laat participeren, grotendeels de vennootschapsvorm bepalen. Omdat meestal enkel managers mogen participeren, is het arbeidsonderdeel van de juridische structuur nauw verbonden met het managementteam uit het personeelsplan. Het kapitaalsonderdeel van de juridische structuur behandelt de financiering van de onderneming. Hierin wordt aangetoond van welke partijen de onderneming kapitaal aantrekt en welke voorwaarden deze partijen stellen. Investerders willen dat hun inbreng goed besteed wordt en willen daarom ook invloed hebben op de onderneming. Hierdoor is het kapitaalsonderdeel nauw verbonden met het financieel plan waarin de financiering van de onderneming wordt besproken.

Het financieel plan is de **synthese** van alle plannen waarin de cijfergegevens uit de plannen worden omgezet in financiële analyses en projecties. In dit plan wordt steeds de afweging tussen Risk en Return gemaakt. Ondernemers en investeerders willen een zo hoog mogelijke Return tegen een zo laag mogelijke Risk. Hoewel dit tegengestelde verlangens zijn, liggen deze in het verlengde van elkaar. De verhouding tussen Risk en Return zal in het financieel plan uitgewerkt worden. Het Returnonderdeel komt voort uit het marketingplan (4P's van marketingmix) door de potentiële verkopen te berekenen. Hierbij werd nagegaan hoeveel inkomsten de onderneming kan genereren uit de waarde die ze voor de klanten heeft gecreëerd. Hiervoor dient men de verkopen steeds te koppelen aan klantentevredenheid en andere parameters om de toekomstige verkopen te schatten. Voor het Riskonderdeel zal de ondernemer de kosten schatten en analyseren hoe deze zich gedragen. De kosten komen verder uit het productieplan (processen) en personeelsplan (medewerkers). Het financieel plan zet de operationele risico's uit het productieplan en personeelsplan om in financiële risico's. Hoeveel bedraagt de kost voor een onderneming wanneer er iemand ziek wordt of wanneer de productie stilvalt, en hoe groot is de kans dat dit voorvalt? Deze onderdelen, processen en medewerkers, geven de schaalbaarheid van de onderneming weer. Hierbij dient de ondernemer vaste- en variabele kosten te analyseren om deze hierna te koppelen aan zijn kasstromen. Buiten schaalbaarheid wordt het risico van de onderneming ook bepaald door haar financiering. Wanneer een onderneming beperkte financiering aantrekt, loopt ze een groter risico om cashflow problemen op te lopen. Maar bij beperkte financiering, weinig eigen vermogen, zal het rendement aanzienlijk hoger zijn wanneer de onderneming succesvol is. Verder bepalen ook de soorten financieringsbronnen mee het Risk van de onderneming. Hierbij moet steeds rekening gehouden worden met welke eisen de financierders stellen en welke kosten hun kapitaal inbreng voortbrengt.

Het SCHELP-model heeft als doel het opstartproces van ondernemers te ondersteunen en de slaagkansen van hun onderneming te vergroten. Voor verder onderzoek kan dit model gebruikt worden in een case studie. Dit zal de relevantie van dit model testen in de bedrijfswereld. Verder raad ik aan om dit model toe te passen in een breder ecosysteem. In dit ecosysteem worden de partners beschreven om daarna met elkaar verbonden te worden. De deelplannen van de onderneming worden gekoppeld aan het ondernemingsplan van de leveranciers, afnemers en bedrijven waarmee de onderneming samenwerkt. Zo worden de voordelen van hun samenwerking met hun partners aangetoond. Door dit in kaart te brengen kan nagegaan worden of de doelen en waarden van de partners overeenstemmen met die van de onderneming. Deze thesis heeft zich voornamelijk gericht op de interne aspecten van de onderneming maar om in de huidige bedrijfswereld te overleven, dienen ondernemingsplannen ook partnerschappen te behandelen.

Figuur 11: SCHELP-Model onderverdeling van vijf deelplannen



Bron: Eigen onderzoek

8 Bronnenlijst

- Agoria, Financiering van uw ICT-bedrijf: hoe kan Agoria u helpen?, via <http://agoria.be/nl/Financiering-van-uw-ICT-bedrijf-hoe-kan-Agoria-u-helpen>
- Akbar, H.,(2017), 4 Lean Startup Features That You Must Know, via <https://www.bannersnack.com/blog/lean-startup-features/>
- Andersen, H. M., 4 types of entrepreneurs, via <http://www.dynamicbusinessplan.com/four-types>
- Barrow, C.,Barrow, P., Brown, R.,(2008), The Business Plan Workbook, Great Britain: Kogan Page Limited.
- Berger, A., Udell, G., (1998), The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle, USA: Elsevier Science.
- Burch, J.,(1986), entrepreneurship, United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Butler, D., (2001), Business planning: a guide to business start-up, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cohan, P.,(2013), Capstone Encyclopaedia of Business, USA: John Wiley & Sons, incorporated.
- Cunningham, J. B. & Lischeron, J., (1991),Defining entrepreneurship, Journal of Small Business Management.
- Fairchild, A. M., (2008), Entrepreneurship: introduction to business plans, Brugge: die Keure.
- Geens, K., Wyckaert, M.,(2011) De vennootschap. A. Algemene deel, Mechelen, Kluwer.
- Geens, K., Wyckaert, M., Terryn, E., Vananroye, J., Hellemans, F., Keirsbilck, B., Coleart, V., De Cock, K., Watteyne, A.,(2012), Handels-, vennootschaps- en economisch recht, Leuven: Acco.
- Geurts, K., Van Biesebroeck, J., (2014), Jobcreatie door starters, via <https://feb.kuleuven.be/home/les/documenten/les-14-141-geurts-van-biesebroeck-jobcreatie.pdf>
- Gotzen, F., Janssens, M.,(2009) Wegwijs in het intellectuele eigendomsrecht, Brugge: Vanden Broele.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A.,(2013), Entrepreneurship, New York: McGraw-Hill Education.
- Houben, G., Van Looy, W.,(1995),Het Ondernemingsplan: een praktijkhandboek: principes en gevalstudies, Leuven: Acco.
- Houben, G.,(2000), De eigenheid van het startproces vertaald in een aangepast ondernemingsplan, Limburg: Limburgs Universitair Centrum.
- Kim, C., Mauborgne, R.,(2005), Blue Ocean strategy, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Lazear, E.,(2005), entrepreneurship, Chicago: Journal of labour economics.
- Lemon, K., Verhoef, P.,(2016), Understanding customer experience throughout the customer journey, USA: Journal of Marketing.
- Mcdonald, M., Dunbar, I., (2012), Market Segmentation, USA: John Wiley & Sons, incorporated.

Metrick, A., Yasuda, A., (2011), Venture capital and other private equity: a survey, European financial management.

Neutraal syndicaat voor zelfstandigen,(2016), Kwart meer zelfstandigen die een eerste werknemer aanwerven, via <http://www.nsz.be/nl/nieuws/detail/kwart-meer-zelfstandigen-die-een-eerste-werknemer-aanwerven>

Neutraal syndicaat voor zelfstandigen,(2016), Mark Zuckerberg of Elon Musk achterna?, via <http://www.nsz.be/nl/nieuws/detail/mark-zuckerberg-of-elon-musk-achterna>

Osterwalder, A., Pigneur, Y.(2009), Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers,Zürich:Strategyzer AG.

Porter, M.,(1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press.

Schilit, W.K.,(1990), The Entrepreneur's Guide to preparing a winning Business Plan and raising Venture Capital, New Jersey: Prentice Hall.

Schillebeeckx, S., (2011), MVO 2.0 Een duurzaam businessmodel voor innovatieve ondernemers, Mechelen: Kluwer.

Siegel, J., Shim, J.K., (1991), Siegel & Shim, 1991, New York: Barrow's Education Series, Inc.

Stokes, D., Lomax, W., (2008), Marketing: a brief introduction, London: Thomson.

Tack, T., Gillemont, P., Peeters, B., Van Biervliet, C., Vandenberghe, F., (2016), Uw vennootschap en de fiscus. Vierde editie, Antwerpen: Cambridge.

UNIZO, UCM & Graydon, (2017), Starters Atlas 2017, via file:///C:/Users/Verstreken%20Sam/Downloads/GraydonBE_Startersatlas-2017.

Wouters,V., Vercauteren, G., De Schutter, E.,(2012), De 1-pagina-strategie voor kmo-ondernemers met groeiambitie, Die Keure.

9 Bijlage

9.1 Bijlage 1: Interview schema

Masterproef interview: planningsmethodieken bij startende ondernemers

Goedendag, ik ben een masterstudent toegepaste economische wetenschappen aan de universiteit Hasselt. Momenteel voer ik in het kader van mijn masterproef onderzoek naar planningsmethodieken bij startende ondernemers. Hiervoor neem ik interviews af bij verschillende starters die reeds een ondernemingsplan opstelden en stakeholders die hun plan beïnvloeden. Het interview zal 30 min in beslag nemen. Ik wil u alvast bedanken voor uw tijd en medewerking. Als u er niets op tegenheeft, had ik graag dit gesprek opgenomen. Van zodra het gesprek is uitgetypt, wordt de opname gewist. Heeft u enig bezwaar tegen deze opname? U zal mij, niettegenstaande de opname van dit gesprek, af en toe aantekeningen zien maken. In dit interview zal niet specifiek worden ingegaan op bepaalde cijfergegevens of strategische beslissingen maar eerder over het opstellingsproces van uw ondernemingsplan en persoonlijke opmerkingen. Indien u bepaalde vragen niet wenst te beantwoorden slaan we deze over.

Welk **type ondernemer** bent u?

Wanneer heeft u besloten om ondernemer te worden?

Heeft u de onderneming zelf opgestart, overgenomen of bent u als franchisenemer begonnen?

Hoe definieert u ondernemerschap? Wat zijn de basiskenmerken van een ondernemer?

Wat was uw motivatie om ondernemer te worden?

Wat was uw product-service idee?

In welke mate beschouwt u dit als een innovatief idee? Wat waren de bronnen voor dit idee?

(planningsmethodieken)

Wanneer bent u met het opstellen van het ondernemingsplan begonnen?

Wat was uw motief om een ondernemingsplan op te stellen?

Uit welke onderdelen bestaat uw businessplan?

Heeft uw ondernemingsplan een **juridische structuur**?

Voor welke vennootschapsvorm koos u?

Op welke manier draagt deze vennootschapsvorm bij tot uw onderneming?

Heeft uw ondernemingsplan een **marketingplan**?

Hoe heeft u informatie verzameld over de markt?

Heeft u op basis van deze informatie een strategie opgezet?

Welke initiatieven heeft u ondernomen voor de advertentie?

Heeft u een SWOT (sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen) analyse opgenomen in uw ondernemingsplan?

Heeft uw ondernemingsplan een **productieplan**?

Welke licenties en vergunningen heeft u aangevraagd om uw activiteiten uit te voeren?

Heeft u een patent genomen op een uitvinding of een trademark op een logo?

Omschrijft u het productontwikkelingsproces in uw ondernemingsplan?

Wordt de dagelijkse operatie van de onderneming omschreven in het ondernemingsplan?

Heeft uw ondernemingsplan een **personeelsplan**?

Geeft uw ondernemingsplan het managementteam weer?

Hoe wordt dit team weergegeven? Worden enkel de individuen besproken of ook het managementteam als geheel?

Welke onderdelen van uw HR beleid bespreekt u in uw plan?

Heeft uw ondernemingsplan een **financieel plan**?

Op welke gegevens werden uw projecties gebaseerd?

Hoe heeft u deze gegevens verzameld?

Welke ratio's heeft u gebruikt in het financieel plan?

Hoe beperkt u het risico van uw onderneming? Gaat u additionele verzekeringen aan? Richt u zich op derde partijen?

Op welke manieren wordt de onderneming gefinancierd?

(persoonlijke opmerkingen)

Evalueert u uw prestaties door middel van uw plan?

Wat is de relevantie van uw ondernemingsplan?

Heeft u aanbevelingen voor startende ondernemers?

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Vergelijkende studie business planningsmethode voor startende ondernemers

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2017**

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.

Voor akkoord,

Verstreken, Sam

Datum: **31/05/2017**