

Haalbaarheidsstudie voor de opstart van een administratiekantoor voor dierenartsen

Ine VANDERCAPPELLEN

promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Voorwoord

Ter afsluiting van mijn studies en het behalen van het diploma van Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen, kwam deze eindverhandeling tot stand. Als logisch gevolg uit mijn gekozen afstudeerrichting Integrerend Ondernemerschap, ging mijn voorkeur uit naar een praktijkgericht onderzoek over ondernemerschap in het algemeen. Uiteindelijk werd er gekozen voor de thesis met als titel: "Haalbaarheidsstudie voor de opstart van een administratiekantoor voor dierenartsen". De onderneming A.U.V. had namelijk een onderzoek gevraagd rond de mogelijke opstart van een administratiekantoor als uitbreiding van hun dierenartsencoöperatie.

Via deze weg zou ik graag mijn oprechte dacht willen uiten aan iedereen die deze thesis mogelijk heeft gemaakt. In de eerste plaats wens ik graag een dankwoord te richten aan mijn promotor, Prof. dr. G. Houben voor zijn tijd, deskundige begeleiding en correcte adviesverlening bij dit leerrijk onderzoek. In de tweede plaats gaat mijn dank tevens uit naar dhr. Wagemans en Hales van de A.U.V. dierenartsencoöperatie voor de professionele begeleiding die ik kreeg om dit onderzoek tot een goed einde te brengen.

Daarnaast leverden ook de bereidwillige geïnterviewden een onmisbare bijdrage aan deze eindverhandeling, alsook de vele respondenten van mijn enquête. Zonder hun medewerking was de verwezenlijking van dit onderzoek nooit mogelijk geweest.

Tenslotte wens ik een speciaal woord van dank te richten tot mijn familie en vrienden. Steeds werd ik door mijn ouders, broer en vrienden gesteund en aangemoedigd. Mijn ouders gaven mij de kans om een degelijke opleiding te kunnen genieten waarop ik in mijn toekomstige carrière zal kunnen terugvallen en waarnaar met plezier zal naar terugkijken.

Ine Vandercappellen
juni 2007

Samenvatting

In deze eindverhandeling wordt getracht een ondernemingsplan uit te werken voor een administratiekantoor specifiek voor dierenartsen. Dit gebeurt aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie, alsook door de verwerking van de gegevens die verzameld werden na het afnemen van schriftelijke enquêtes.

Het **eerste hoofdstuk** bevat een uitdieping van de probleemstelling met bijhorende onderzoeksvragen die in deze eindverhandeling behandeld worden. Als centrale onderzoeksvraag kan bijgevolg geformuleerd worden: *“Is de opstart van een administratiekantoor voor dierenartsen een haalbaar project?”* Verder worden de gebruikte onderzoeksstrategie aangehaald, alsook het doel van eindverhandeling.

In het **tweede hoofdstuk** wordt een korte uitweiding gegeven over het onderzoeksontwerp. Hierin wordt de aanpak van het onderzoek nader toegelicht. Eerst wordt er een verantwoording gegeven voor de aanpak van de literatuurstudie en vervolgens tevens voor de vragenlijst. Bij dit laatste worden tevens de interviews kort aangehaald waaruit de enquête werd opgesteld.

Vervolgens wordt er in het **derde hoofdstuk** kort toegelicht hoe de feitelijke gegevensverzameling en steekproef tot stand gekomen is. Deze aanpak verschilt van degene die beschreven wordt in het onderzoekontwerp aangezien een toevalssteekproef niet mogelijk was.

De bedoeling van het **vierde hoofdstuk** is een algemeen beeld te vormen van wat een ondernemingsplan precies is en meerbepaald aan de hand van enkele definities die bekomen werden na grondige analyse van relevante literatuur. Vervolgens wordt er de vraag gesteld wie er een ondernemingsplan opstelt. Tenslotte komen de verschillende onderdelen die het ondernemingsplan bevat aan bod. De indeling hierbij is gebaseerd op de handleiding voor het opstellen van een ondernemingsplan volgens McKinsey (2006). Achtereenvolgens wordt

aldus de samenvatting, het productidee, het managementteam, de marketing, het businessmodel en de organisatie, de implementatieplanning, de risico's en als laatste de financiering besproken en toegelicht.

Om de theoretische richtlijnen van deze literatuurstudie te kunnen toepassen in de praktijk, worden in het **vijfde hoofdstuk** de resultaten besproken van het gedane marktonderzoek. Bij dit marktonderzoek werd op basis van 9 interviews enquêtes opgesteld waarvan er 108 terug ontvangen werden. Hierbij wordt de aanpakwijze bij de verwerking en analyse van de bekomen gegevens duidelijk omschreven.

Vervolgens wordt er in het **zesde hoofdstuk** op basis van de bekomen resultaten een geschikt ondernemingsplan geschreven voor de opstart van AdmiVet, een administratiekantoor specifiek voor dierenartsen. Hierbij wordt de theorie vanuit de literatuurstudie gekoppeld aan de resultaten die bekomen werden uit het praktijkonderzoek. De algemene conclusie blijkt hier dat AdmiVet als een haalbaar project beschouwd kan worden met mooie toekomstperspectieven.

Tenslotte wordt er in het **zevende hoofdstuk** een algemeen besluit geformuleerd, waarin de voornaamste conclusies worden getrokken alsook enkele aanbevelingen toegelicht worden. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk tevens de eigen, persoonlijke leerervaringen beschreven die opgedaan werden tijdens de verwezenlijking van deze eindverhandeling.

Inhoudstafel

VOORWOORD	II
SAMENVATTING	III
INHOUDSTAFEL.....	V
1 INLEIDING	1
1.1 DE PROBLEEMSTELLING	1
1.2 SITUERING A.U.V.....	2
1.3 DATABRONNEN.....	3
1.4 ONDERZOEKSSTRATEGIE EN -VERLOOP	3
1.5 DOELSTELLINGEN	5
2 ONDERZOEKSONTWERP	6
2.1. AANPAK VAN DE LITERATUURSTUDIE	6
2.2. AANPAK VAN DE BEVRAGING VAN BEVOORRECHTE GETUIGEN	7
2.2.1. <i>Medezaakvoerster van een BVBA gespecialiseerd in de varkenssector.....</i>	<i>8</i>
2.2.2. <i>Partner van een gemengde groepspraktijk.....</i>	<i>8</i>
2.2.3. <i>Dierenarts van een praktijk met een samenwerkingsverband gespecialiseerd in kleine huisdieren.....</i>	<i>8</i>
2.2.4. <i>Dierenarts van een éénmanszaak gespecialiseerd in kleine huisdieren</i>	<i>9</i>
2.2.5. <i>Dierenarts van een BVBA gespecialiseerd in kleine huisdieren</i>	<i>9</i>
2.2.6. <i>Dierenarts van een NV gespecialiseerd in de varkenssector</i>	<i>9</i>
2.2.7. <i>Dierenarts in een gemengde groepspraktijk (FV en NV)</i>	<i>10</i>
2.2.8. <i>Dierenarts in een groepspraktijk (FV) gespecialiseerd in kleine huisdieren</i>	<i>10</i>
2.2.9. <i>Dierenarts in een eenmanszaak gespecialiseerd in kleine huisdieren</i>	<i>11</i>
2.3. AANPAK VAN DE OPBOUW VAN DE VRAGENLIJST	11
2.3.1. <i>Verantwoording van de vraagvormen</i>	<i>11</i>
2.3.2. <i>Vraagformulering</i>	<i>12</i>

2.3.3.	<i>Vraagvolgorde</i>	13
2.3.4.	<i>Lay-out</i>	13
2.4.	STEEKPROEFONTWERP	14
2.4.1.	<i>Keuze van de steekproef en verantwoording</i>	14
2.4.2.	<i>Steekproefkader en –plan</i>	15
2.4.3.	<i>Wijze van contacteren van steekproefeenheden</i>	16
2.4.4.	<i>Controle van (non)respons en follow-up</i>	17
3	DATAVERZAMELING EN FEITELIJKE STEEKPROEF	18
4	LITERATUURSTUDIE	20
4.1.	DEFINITIES EN KENMERKEN VAN EEN ONDERNEMINGSPLAN	20
4.2.	WIE STELT EEN ONDERNEMINGSPLAN OP?	25
4.3.	OPBOUW VAN EEN ONDERNEMINGSPLAN	27
4.3.1.	<i>Samenvatting</i>	27
4.3.2.	<i>Productidee</i>	28
4.3.3.	<i>Managementteam</i>	29
4.3.4.	<i>Marketing</i>	30
4.3.5.	<i>Businessmodel en organisatie</i>	32
4.3.6.	<i>Implementatieplanning</i>	34
4.3.7.	<i>Risico's</i>	36
4.3.8.	<i>Financiering</i>	39
5	GEVALSTUDIE A.U.V.	45
5.1.	SITUERING A.U.V.	45
5.2.	VERWERKING EN ANALYSE VAN DE GEGEVENS	46
5.2.1.	<i>Werkwijze bij de meting van open vragen</i>	46
5.2.1.1.	<i>Datum van de start van de eerste activiteit van de praktijk</i>	46
5.2.1.2.	<i>Jaarlijks budget uitgetrokken voor de boekhouding</i>	47
5.2.1.3.	<i>Jaarlijks budget uitgetrokken voor de administratie</i>	48
5.2.1.4.	<i>Ondervinding van problemen bij de administratieverwerking</i>	49
5.2.1.5.	<i>Aandachtspunten i.v.m. de aard van de samenwerking tussen een</i>	

<i>administratiekantoor en een praktijk</i>	50
5.2.1.6. <i>Andere</i>	52
5.3. BESPREKING VAN DE RESULTATEN	52
5.3.1. <i>Inleiding</i>	53
5.3.2. <i>Vragen</i>	63
6 ONDERNEMINGSPLAN ADMIVET	97
6.1 SAMENVATTING	100
6.2 VOORGESCHIEDENIS VAN HET BEDRIJF.....	102
6.3 VESTIGINGSPLAATS	103
6.4 DE MARKT	104
6.5 HET PRODUCT	106
6.6 DE CONCURRENTIE	108
6.6.1. <i>SWOT-analyse</i>	110
6.6.2. <i>Concurrentiematrix</i>	112
6.7 DE MARKETING.....	114
6.8 HET PERSONEEL	116
6.9 HET MANAGEMENT	117
6.10 HET FINANCIËEL PLAN	117
7 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	127
LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	133
LIJST VAN TABELLEN	138
LIJST VAN FIGUREN	140
BIJLAGEN	142
BIJLAGE 1: BEGELEIDENDE BRIEF ENQUÊTE DIERENARTSEN	143
BIJLAGE 2: ENQUÊTE DIERENARTSEN	145
BIJLAGE 3: FREQUENTIETABELLEN RESULTAATVERWERKING	145

1 Inleiding

In deze inleiding wordt er getracht een beeld te schetsen van de reden van de keuze van het onderwerp en de relevantie ervan. Hierin komen dan ook de probleemstelling en de daarbijhorende onderzoeksvraag aan bod. Daarna wordt er kort aangehaald wie A.U.V. is en wat zij precies doen. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de gebruikte databronnen en de onderzoekstrategie en –verloop. Tenslotte wordt het uiteindelijke doel van deze eindverhandeling toegelicht.

1.1 De Probleemstelling

Net als bij vele andere zelfstandige praktijken, komen er heel wat administratieve taken kijken bij het beheren en uitoefenen van een dierenartsenpraktijk. Om die reden werd er de vraag tot een haalbaarheidsstudie ter opstart van een administratiekantoor gesteld door A.U.V.. Deze dierenartsencoöperatie heeft vastgesteld dat er in de jaren dat zij actief zijn in de dierenartsensector, het probleem van laattijdige betalingen groeit. Naar hun eigen ervaring vragen ook de dierenartsen zelf meer en meer naar de mogelijkheid om hun administratieve taken uit te besteden. De belangrijkste reden hiervoor is om de hoge werklast van de dierenartsen op die manier mogelijk te verminderen. Zo kunnen zij zich meer toeleggen op hun medische en sociale rol.

Aangezien er weinig of geen onderzoek gedaan is met betrekking tot de uitbesteding van de administratie van dierenartsen, wil A.U.V. met deze eindverhandeling nagaan of er een effectieve vraag bestaat naar een administratiekantoor. Zij willen dit onderzoeken bij hun 1500 klanten-dierenartsen, alsook welke taken dit nieuwe kantoor zou kunnen overnemen van hen. Deze eindverhandeling wenst met andere woorden een antwoord te zoeken op de volgende vragen:

- “Is de vraag naar administratieve en/of boekhoudkundige uitbesteding groot

genoeg om een administratiekantoor op te richten?

- "In welke specifieke behoeften dient dit administratiekantoor voor dierenartsen te voorzien?"

Aan de hand van deze probleemstelling kan dan ook de volgende onderzoeksvraag worden geformuleerd:

Is de opstart van een administratiekantoor voor dierenartsen een haalbaar project?

De term "haalbaar" duidt in deze eindverhandeling op het feit of de behoeften naar administratieve en/of boekhoudkundige uitbesteding groot genoeg is om hiervoor een levensvatbare onderneming op te richten. Daartoe is het ondernemingsplan het instrument bij uitstek om de verschillende aspecten van een nieuwe onderneming na te gaan en in kaart te brengen. Dit zal later worden besproken in de literatuurstudie, alsook toegepast worden voor het opstartende administratiekantoor.

1.2 Situering A.U.V.

A.U.V. (2006) is een belangenorganisatie van en voor dierenartsen waar zowel hun immateriële als materiële belangen behartigd worden. Zij zijn ontstaan in 1969 als inkooporganisatie, maar in de loop der jaren uitgegroeid tot moederbedrijf met tal van dochterondernemingen. Door Eurovet, één van hun dochterondernemingen, wordt een assortiment diergeneesmiddelen van het eigen dierenartsenmerk op de markt gebracht. Instruvet, eveneens een volle dochteronderneming, levert een uitgebreid pakket instrumentarium. Daarnaast beheren zij ook een adviesbureau op het gebied van praktijkorganisatie en praktijkuitvoering, nl. AUV-Advies. De veterinaire groothandel Verdifarm verzorgt de distributie van diergeneesmiddelen, voeding en steriele materialen, bestemd voor de Belgische markt. (A.U.V., 2006) Als verdere uitbreiding van hun organisatie willen zij dan ook graag inspelen op de vraag naar een eventueel

administratiekantoor voor dierenartsen.

1.3 Databronnen

De totstandkoming van deze eindverhandeling is gebaseerd op relevante literatuur en op de informatie die verkregen werd uit interviews met 9 verschillende dierenartsenpraktijken. Deze praktijken werden zorgvuldig geselecteerd door dhr. Wagemans, afgevaardigd bestuurder van A.U.V., op basis van verscheidenheid op het gebied van een eventuele specialisatie, de vennootschapsvorm en de grootte van de praktijk.

Aangezien deze eindverhandeling voornamelijk draait om de mogelijke opstart van een nieuwe onderneming, worden de verschillende werken die geschreven werden i.v.m. het ondernemingsplan als relevante literatuur beschouwd. Voor deze informatie, waaronder de nodige definities en de inhoud van een ondernemingsplan, werd er voornamelijk een beroep gedaan op het internet, en dit vooral via de zoekrobot Google (2006), en het bibliotheeknetwerk van de Universiteit Hasselt te Diepenbeek (2006). Ook de kennis opgedaan tijdens de opleiding tot Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen en meer bepaald tijdens de cursus "Financieel management in start- en groeifase" kwam hierbij goed van pas.

1.4 Onderzoeksstrategie en -verloop

Allereerst had er samen met de promotor een gesprek plaats met dhr. Wagemans en dhr. Hales, beide afgevaardigd bestuurder van A.U.V.. Uit dit gesprek werd duidelijk wat er door hun van deze eindverhandeling verwacht werd en waarom deze studie nuttig kan zijn voor hun onderneming. Na dit gesprek kwam het werkelijke probleem duidelijk naar voren, waarop later de probleemstelling werd gebaseerd.

Een volgende stap in de verwezenlijking van deze eindverhandeling was het verzamelen van relevante informatie. Dit gebeurde voornamelijk door het surfen op verschillende internetsites naar nuttige informatie over het opstellen van een ondernemingsplan, alsook naar mogelijke eerdere studies gedaan naar dit onderwerp. Verder werden er via het bibliotheeknetwerk van de Universiteit Hasselt (2006) enkele werken gevonden over het opstellen van een ondernemingsplan. Deze werken bleken erg nuttig te zijn bij het uitwerken van de literatuurstudie van deze eindverhandeling.

Vervolgens werd er gebruik gemaakt van een experience survey, d.w.z. de bevraging van bevoorrechte getuigen. Zo had er een interviewgesprek plaats met 9 dierenartsen die tevens lid zijn van de A.U.V. coöperatie. Deze dierenartsen werden eerst telefonisch gecontacteerd door dhr. Wagemans. Een selectie hiervan was bereid zijn medewerking te verlenen aan dit onderzoek. Bij deze selectie was het belangrijk om een zo breed mogelijke waaier van verschillende soorten praktijken te bekomen. Het doel van deze interviews was namelijk een beter beeld te kunnen vormen van de sector en de problemen die deze dierenartsen tegenkomen bij de uitoefening van het werk en het beheer van hun praktijk. Om die reden werd er gekozen om dierenartsen van éénmanszaken, groepspraktijken, kleine huisdierenpraktijken, gemengde praktijken en dergelijke op te nemen in de geïnterviewdenlijst. De specifieke problemen die ervaren worden door dierenartsen zouden immers kunnen verschillen naar gelang het soort praktijk.

Aan de hand van deze 9 interviews met dierenartsen uit verscheidene praktijken werden enquêtes opgesteld. Deze enquêtes werden door de leveranciers en distributeurs van A.U.V. op willekeurige basis verdeeld onder de leden-dierenartsen, verspreid over heel Vlaanderen. Op deze manier kon worden nagegaan of er werkelijk een vraag bestaat bij de dierenartsen naar een administratiekantoor en hoe specifiek deze vraag werkelijk is.

Concreet betekent dit dat deze eindverhandeling een onderzoek levert naar de grootte van de vraag naar een administratiekantoor en of deze eventueel groot genoeg is om daadwerkelijk een dergelijk kantoor op te richten. Daarnaast probeert dit onderzoek ook een

antwoord te vinden op de vraag in welke specifieke behoeften van dierenartsen dit administratiekantoor dient te voorzien. Deze behoeften kunnen uitlopen van louter administratieverwerking, tot volledige facturatie of zelfs consultancy en specifieke opleidingen.

1.5 Doelstellingen

Het doel van deze eindverhandeling is enerzijds tot een beter begrip te komen van het concept "ondernemingsplan" samen met de bijhorende onderdelen ervan. Anderzijds wordt deze theoretische benadering in de praktijk toegepast aan de hand van een gevalstudie bij de deelnemende dierenartsenpraktijken. Het uiteindelijke doel van deze eindverhandeling is om deze 2 aspecten, de literatuurstudie en de gevalstudie, met elkaar in verband te brengen en te komen tot een praktijkgerichte, goed gefundeerde scriptie. Op basis van deze scriptie kunnen later eventueel concrete maatregelen genomen worden aan de hand van het voorgestelde ondernemingsplan en de getrokken conclusies.

2 Onderzoeksontwerp

In dit hoofdstuk wordt een korte uitweiding gegeven over het onderzoeksontwerp. Hierin wordt de aanpak van het onderzoek nader toegelicht. Eerst wordt er een verantwoording gegeven voor de aanpak van de literatuurstudie en vervolgens tevens voor de vragenlijst. Bij dit laatste worden ook de interviews kort aangehaald waaruit de enquête werd opgesteld.

2.1. Aanpak van de literatuurstudie

Om zo efficiënt mogelijk tewerk te gaan, werd er eerst goed nagedacht over de soorten literatuur die voor dit werk van belang zouden kunnen zijn. Zo werd al snel duidelijk dat niet eender welke literatuur als betrouwbaar kon bestempeld worden. Om die reden werd er gekozen om voornamelijk secundaire, wetenschappelijke bronnen te raadplegen. Het Internet, voornamelijk de zoekmachines 'Altavista' (2006) en 'Google' (2006), bood minder hulp dan aanvankelijk gedacht werd aangezien de betrouwbaarheid van deze bronnen moeilijk af te leiden is. Toch werd het Internet niet helemaal verbannen, er werd echter gebruik gemaakt van de website van Bizidee aangezien hier heel wat interessante informatie te vinden was voor beginnende ondernemers. De literatuurstudie over het opstellen van een ondernemingsplan is dan ook grotendeels hierop gebaseerd. De tertiaire bronnen 'Bronco' en 'Ebsco' (2006) waren een bijkomende hulp bij het zoeken naar relevante en degelijke informatie. Spijtig genoeg waren niet alle gevonden referenties van toepassing voor de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek.

Aangezien de economische wereld en de technieken die hierin gehanteerd worden sterk evolueren met de tijd, zijn oudere bronnen gedeeltelijk voorbijgestreefd. Ook de wetgeving en fiscale ruggesteuntjes van de overheid voor (beginnende) ondernemers veranderen regelmatig. Om die reden wordt er in dit onderzoek een beperking opgelegd in de tijd, namelijk tot de laatste twintig jaar.

Overal ter wereld starten elk jaar duizenden ondernemers nieuwe ondernemingen op. Om dit onderzoek echter overzichtelijk en niet te algemeen te houden wordt het voornamelijk gericht op de Westerse landen, aangezien deze het dichtst aanleunen bij de leefwereld van de onderzoekers.

Om de opgezochte informatie niet te uitgebreid te maken en enigszins te kunnen elimineren in de enorme informatiebronnen die ter beschikking zijn, werd er tevens op het taalaspect een beperking gelegd. Zo werd er gekozen om enkel de Nederlandse en Engelstalige literatuur te onderwerpen aan een onderzoek. Hierbij werd er gebruik gemaakt van allerlei parameters die nauw aansluiten bij de centrale onderzoeksvraag.

Na het bepalen van de parameters werden de gevonden referenties opgezocht die in het kader van dit onderzoek pasten. De nodige bronnen werden gevonden in de bibliotheek van de Universiteit Hasselt, de online bibliotheek van de Universiteit Gent (2006), de Provinciale Bibliotheek van Hasselt en de plaatselijke bibliotheek van Diepenbeek.

Uit het brede gamma van bronnen dat ter beschikking was, werd een selectie gemaakt. De meest bruikbare bronnen hiervan werden aangewend en geanalyseerd om zo een antwoord te vinden op de delen die relevant waren voor dit onderzoek.

2.2. Aanpak van de bevraging van bevoorrechte getuigen

In dit onderdeel wordt een korte toelichting gegeven van de 9 praktijken die met de hulp van Dhr. Wagemans, financieel directeur bij Verdifarm, bereidwillig gevonden werden om mee te werken en deze eindverhandeling. Voornamelijk de specialisatie, oprichtingsdatum, vestigingsplaats en het aantal personeelsleden worden in dit korte overzicht aangehaald.

2.2.1. Medezaakvoerster van een BVBA gespecialiseerd in de varkenssector

Als eerste bevoorrechte getuige werd er gekozen voor de BVBA van dr. Schillebeekx te Hasselt. Deze praktijk is voornamelijk gespecialiseerd in de varkenssector, maar heeft ook uiterst zelden kleine huisdieren als patiënten. Ze werd opgericht in 1984. De geïnterviewde was echter mevrouw Schillebeekx. Zij doet voornamelijk de administratie en boekhouding van de praktijk van haar partner, samen met een deeltijdse bediende. Daarnaast is er ook nog een tweede dierenarts die op zelfstandige basis meewerkt in de praktijk.

2.2.2. Partner van een gemengde groepspraktijk

Vervolgens werd er gekozen voor de gemengde groepspraktijk van dr. Van Miert te Weelde. Deze praktijk, opgericht in 1993, houdt zich voornamelijk bezig met varkens en runderen (75%), maar behandelt ook kleine huisdieren (20%), zowel als paarden (5%). Ook hier was de geïnterviewde de partner. Zij staat in voor de administratieve en boekhoudkundige verplichtingen van de praktijk. Naast haar partner werken er nog 3 andere dierenartsen op zelfstandige basis in de praktijk. Dit gebeurt wel op een strikt gescheiden manier, met andere woorden iedere dierenarts werkt voor zichzelf.

2.2.3. Dierenarts van een praktijk met een samenwerkingsverband gespecialiseerd in kleine huisdieren

Als derde bevoorrechte getuige werd er beroep gedaan op dr. Rogiers. Zij is dierenarts in een praktijk met een samenwerkingsverband te Tessenderlo, die opgericht werd in 1988. De praktijk is uitsluitend gespecialiseerd in kleine huisdieren waarvan de meerderheid honden (65%) en katten (33%) zijn. De overige tijd wordt besteed aan de behandeling van reptielen, amfibieën en knaagdieren (2%). Naast dr. Rogiers zijn er nog twee dierenartsen op zelfstandige basis, een administratief bediende en een assistent tewerkgesteld in de

praktijk.

2.2.4. Dierenarts van een éénmanszaak gespecialiseerd in kleine huisdieren

Als dierenarts van een éénmanszaak werd er beroep gedaan op dr. Colaes. Zij richtte in 1989 een éénmanszaak op te Herentals met als specialisatie kleine huisdieren, waaronder voornamelijk katten (50%), honden (40%) en knaagdieren (10%). Er is geen personeel tewerkgesteld in de praktijk en Dr. Colaes doet haar administratie dan ook steeds zelfstandig.

2.2.5. Dierenarts van een BVBA gespecialiseerd in kleine huisdieren

Net zoals dr. Colaes is ook dr. Peeters eigenaar van een éénmanszaak, die echter zeer recentelijk omgevormd is tot een BVBA. Hij begon zijn carrière in 1992 in een groepspraktijk waar hij na 7 jaar uitstapte om voor zichzelf te beginnen. Ook deze praktijk is gespecialiseerd in kleine huisdieren waarbij de verdeling kat – hond evenredig te noemen is. Dr. Peeters is het enige personeelslid in deze praktijk, maar wordt echter wel bijgestaan door zijn partner en schoonouders voor het onderhoud en de administratie van de praktijk.

2.2.6. Dierenarts van een NV gespecialiseerd in de varkenssector

Daarna had er een gesprek plaats met dr. Jans, dierenarts sinds 1988 in een éénmanszaak te Tongeren die in 2001 omgevormd werd tot een NV. Deze NV is gespecialiseerd in de varkenssector (70%) maar behandelt ook kleine huisdieren als cliënteel (30%). Naast Dr. Jans werkt er nog een andere dierenarts op zelfstandige basis mee in de praktijk. Naast de praktijk is dr. Jans tevens lid van het syndicaat en werkt hij met zijn collega-dierenarts als keurder bij slachtingen.

2.2.7. Dierenarts in een gemengde groepspraktijk (FV en NV)

Om de lijst van geïnterviewden zo gevarieerd mogelijk te maken, werd dr. De Bruycker opgenomen in deze lijst. Deze arts maakt deel uit van een grote groepspraktijk die een feitelijke vennootschap vormt. Het materiaal en de gebouwen zijn echter ondergebracht in een NV. De praktijk werd opgericht in 1989 en is gespecialiseerd in gemengde dieren. Elke dierenarts heeft zijn of haar specialisatiegebied waarin hij of zij actief is. Zo werken er zes voltijdse dierenartsen op zelfstandige basis mee en tevens 2 deeltijdse dierenartsen, namelijk een oogarts en een arts gespecialiseerd in gedragstherapie. Na het wegvallen van een onderhoudspersoneelslid is de praktijk op zoek naar een dierenverzorgster die tevens het onderhoud voor haar of zijn rekening wil nemen. Drie van deze voltijdse dierenartsen zijn gespecialiseerd in kleine huisdieren, waaronder katten (40%) en honden (60%). De overige dierenartsen, waaronder ook dr. De Bruycker, hebben als specialisatie de rundersector (85%) maar ook paarden (10%) en varkens (5%). Er is geen administratief personeel tewerkgesteld. Elke dierenarts is namelijk verantwoordelijk voor zijn eigen administratie. Daarnaast is Dr. De Bruycker ook lid van het syndicaat en als enige dierenarts in de praktijk tevens keurder bij slachtingen.

2.2.8. Dierenarts in een groepspraktijk (FV) gespecialiseerd in kleine huisdieren

Vervolgens had er een gesprek plaats met dr. Michels, dierenarts in een groepspraktijk die opgericht werd in 1982 en zich uitsluitend bezighoudt met kleine huisdieren. Hieronder worden katten (30%), honden (60%), knaagdieren (5%) en vogels (5%) verstaan. In deze praktijk werken er 3 zelfstandige dierenartsen, voor de administratie een bediende samen met de partner van dr. Michels en een onderhoudspersoneelslid. Buiten de praktijk is dr. Michels tevens actief in het Natuurhulpcentrum te Opglabbeek, alsook in de rechtbank bij expertises bij schadegevallen.

2.2.9. Dierenarts in een eenmanszaak gespecialiseerd in kleine huisdieren

Tenslotte werd er een beroep gedaan op dr. Coenen. Zij is sinds 1988 dierenarts in een éénmanszaak te Zolder en heeft kleine huisdieren als specialisatie gekozen. Onder de kleine huisdieren worden er voornamelijk honden (70%), katten (28%) en knaagdieren (2%) behandeld. Voornamelijk haar partner staat in voor de administratie en boekhouding van de praktijk, waardoor zijzelf zich volledig kan toelagen op haar medische en sociale rol.

Op basis van deze getuigenissen werd de definitieve vragenlijst opgesteld, die verstuurd werd naar 330 dierenartsen verspreid over heel Vlaanderen. Hierna volgt de aanpakwijze en verantwoording van de opbouw van de vragenlijst.

2.3. Aanpak van de opbouw van de vragenlijst

Aan de hand van de 9 interviews werd een enquête opgesteld om een antwoord te kunnen vinden op de onderzoeksvragen en het praktijkprobleem. Deze enquêtes werden tevens afgenomen bij dierenarts-klienten van A.U.V. verspreid over heel Vlaanderen en variërend van soort praktijk.

2.3.1. Verantwoording van de vraagvormen

Om de respondenten duidelijk te maken wat het opzet van het onderzoek is, begint de vragenlijst met een inleidende brief. Hierin wordt de nadruk gelegd op de mogelijkheid tot anonimiteit en het feit dat gegevens zo waarheidsgetrouw mogelijk dienen ingevuld te worden.

In de vragenlijst zelf wordt er getracht het aantal open vragen zoveel mogelijk te beperken aangezien het moeilijk is om een waarde toe te kennen aan het antwoord en tevens omdat deze vragen vaak niet worden beantwoord. Het volledig weglaten van open vragen is echter niet mogelijk waardoor er enkele noodzakelijk zijn in de vragenlijst. Bij de verwerking van dit type vragen is dan ook enige voorzichtigheid en nuancering nodig. Het gebruik van verschillende vraagvormen is tevens nodig om de vragenlijst niet te eentonig te maken. Hierna volgen de belangrijkste vraagvormen die we hebben toegepast.

Er werd vooral gebruik gemaakt van gedwongen keuzevragen. Hierbij wordt er geen gebruik gemaakt van het alternatief 'geen van bovenstaande' aangezien de geënquêteerde naar onze mening steeds een antwoord kan invullen. Zo wordt er ook vermeden dat de respondent de vraag niet aandachtig leest en uit gemakzucht dit alternatief aanduidt. Ook werden er enkele ja/nee vragen toegevoegd aan de vragenlijst. Bij deze vragen wordt de respondent verplicht een duidelijke positie in te nemen.

Daarnaast werd er gebruik gemaakt van open vragen. Dit gebeurde echter enkel indien een opsplitsing in verscheidene alternatieven niet mogelijk of wenselijk was. Bij de verwerking werden deze antwoorden echter wel gegroepeerd om een beter overzicht te krijgen van de verschillende antwoordmogelijkheden.

2.3.2. Vraagformulering

De vragen dienen eenvoudig en duidelijk geformuleerd te zijn, zodat de respondent deze goed begrijpt. Om die reden werd er gebruik gemaakt van een taal die aanleunt bij de gewone spreektaal. Ook werd er rekening gehouden met de lengte van de vraag, met de bedoeling opengelaten vragen zoveel mogelijk te beperken. Zo is de lengte slechts in enkele gevallen meer dan twintig woorden. Daarnaast werd om verwarring te vermijden het gebruik van dubbele negaties vermeden. (Broeckmans, 2004b)

Vragen over demografische – en achtergrondkenmerken werden vooraan in de enquête geplaatst ter inleiding. Deze kenmerken vormen echter geen bedreiging voor de mogelijkheid tot anonimiteit die aangehaald werd in de begeleidende brief. Enkel zeer algemene vragen werden opgenomen in deze inleiding waarbij het haast onmogelijk is de identificatie van de geënquêteerde te achterhalen. Deze vragen waren noodzakelijk voor de latere verwerking van de enquête. (Broeckmans, 2004b)

2.3.3. Vraagvolgorde

Ook dient er aandacht besteed te worden aan de volgorde van de vragen, aangezien het belangrijk is dat alle vragen een aansluitend geheel vormen. Om de respondent alert te houden en de vragenlijst niet te eentonig te laten worden, werden er verschillende vraagvormen gebruikt.

Volgens Billiet (1992) worden bedreigende vragen best gesteld in een context van minder bedreigende vragen. Enkel vraag 10 en 11 kon eventueel bedreigend overkomen en deze werden dan ook omgeven door niet bedreigende vragen en midden in de vragenlijst geplaatst. De reden waarom deze echter toch na elkaar gesteld werden is de noodzakelijke samenhang ertussen. Beide vragen gaan namelijk over de jaarlijkse budgetten die uitgetrokken worden.

Niet alleen bij deze vragen, maar ook bij andere, werd er voor gekozen om samenhangende vragen te groeperen om verwarring zoveel mogelijk te beperken. Hierbij werden deelvragen van bepaalde onderwerpen onmiddellijk na de hoofdvraag gesteld.

2.3.4. Lay-out

Ook werd er aandacht besteed aan de lay-out van de enquête aangezien een overzichtelijke

vragenlijst aangenamer is om in te vullen. Zo werd er gekozen voor een duidelijk en standaard lettertype. Daarnaast werd de enquête recto-verso afgedrukt en werden de antwoordmogelijkheden in kolommen weergegeven om de lengte van de vragenlijst op die manier te beperken tot twee bladen. Dit laatste werd gedaan om de respons zo hoog mogelijk te houden. Er werd er namelijk van uitgegaan dat dierenartsen, net als andere zelfstandige praktijkeigenaars, weinig tijd hebben.

2.4. Steekproefontwerp

2.4.1. Keuze van de steekproef en verantwoording

Vooraleer er gestart kan worden met het onderzoek is het noodzakelijk dat er een duidelijke omschrijving wordt gegeven van de populatie. In het onderzoek is het de bedoeling na te gaan of de vraag naar een administratiekantoor specifiek voor dierenartsen groot genoeg is. Om die reden bestaat de totale populatie uit Belgische dierenartsen. Na navraag bij de Vlaamse en Waalse afdeling van de Orde der Dierenartsen werd de totale populatie bekomen. Zo bleek dat in Vlaanderen momenteel 2.761 dierenartsen bij de Orde der Dierenartsen (NGROD) zijn ingeschreven. In Wallonië daarentegen zijn er momenteel 2.294 dierenartsen aangesloten bij de Waalse Orde (CRFOMV). De volledige populatie bedraagt met andere woorden 5.055 personen.

Aangezien het onmogelijk is deze populatie volledig te enquêteren voeren we een systematische steekproeftrekking uit. De keuze van de steekproef is gebaseerd op de beslissingsboom die teruggevonden kan worden in de syllabus Methoden van Onderzoek en Rapportering 2 (Broeckmans, 2004). Hierna volgt de verantwoording van de keuze voor een systematische steekproef.

De steekproef moet representatief zijn voor heel de populatie. De gevonden resultaten moeten we echter kunnen veralgemenen voor alle dierenartsen in België. Daarom is het

gebruik van een toevalssteekproef noodzakelijk.

Direct contact met de onderzoekseenheden is niet noodzakelijk, aangezien dit tijdrovend is en tevens om de anonimiteit van de respondenten te bewaren. De geografische spreiding is redelijk groot, maar aangezien we met een eigen en reeds bestaand distributiemechanisme werken is dit niet relevant. Zo kunnen bijgevolg de areasteekproef en meertrapssteekproef uitgesloten worden.

De klemtoon van dit onderzoek ligt op de veralgemening van de dierenartsensector in België. Hierbij is er een volledige lijst van individuele onderzoekseenheden beschikbaar aangezien elke dierenarts in België ingeschreven is bij de Orde van Dierenartsen. Deze lijst is tevens gemakkelijk te rangordenen aangezien elke arts in België een ordenummer heeft. Daarnaast is de gewenste steekproef relatief klein, wat tot gevolg heeft dat er gekozen dient te worden voor een systematische steekproef.

2.4.2. Steekproefkader en –plan

Nadat de steekproef bepaald is, kan er worden overgegaan tot de steekproefgrootte. Om een steekproeftrekking uit te voeren, dient er echter een lijst ter beschikking te zijn met iedere Belgische dierenarts die nog steeds actief is vandaag.

Zoals reeds eerder vermeld, wordt er een populatie bekomen van 5.055 personen. Aan de hand van de formule die gegeven wordt door de Vaus (2002) besluiten we een resultaat van 384 respondenten. Opdat representativiteit gewaarborgd zou zijn, dienen er met andere woorden minimaal 384 bruikbare en verwerkbare enquêtes ter beschikking te zijn. (de Vaus, 2002, beschreven in Broeckmans, 2004:164)

Aangezien de populatie echter minder dan 10.000 personen bedraagt, dient aan voorgaande formule een aanpassing te gebeuren. Hiervoor werd de formule gehanteerd die tevens

beschreven wordt door de Vaus (2002). Na toepassen van deze formule, wordt er een resultaat van 356,89 respondenten bekomen. Dit betekent concreet dat aangezien er minder dan 10.000 personen deel uitmaken van de populatie, de steekproefgrootte slechts 356 is in plaats van 384 personen. (de Vaus, 2002, beschreven in Broeckmans, 2004:164)

Bij de bovenstaande berekening werd er echter geen rekening gehouden met de non-respons. Aangezien we een postenquête die door een bestaand distributiemechanisme wordt verdeeld, uitvoeren, wordt er een respons verwacht van 30%. Dit betekent concreet dat 30% van de respondenten de enquête op een juiste wijze zullen invullen en terugbezorgen. Aan de hand van dit percentage kan het aantal te contacteren onderzoekseenheden bepaald worden, namelijk 1.187 personen.

Om deze personen te kunnen contacteren wordt er gebruik gemaakt van de lijst met ordenummer die gehanteerd wordt door de Orde van Dierenartsen. Vervolgens wordt hierop een systematische trekking uitgevoerd waarbij elke 4de onderzoekseenheid ($5.055/1.187$) een vragenlijst overhandigd zal krijgen.

2.4.3. Wijze van contacteren van steekproefeenheden

In het vorige deel werd reeds aangehaald dat er geen rechtstreeks contact nodig is en de geografische spreiding redelijk groot is. Om die reden wordt er gebruik gemaakt van een postenquête. De vragenlijst wordt echter wel afgegeven bij de desbetreffende dierenartsen door het bestaande distributiemechanisme van A.U.V.. De chauffeurs van A.U.V. overhandigden deze vragenlijsten namelijk aan de dierenartsen wanneer zij de bestelde medicijnen afleverden. Bij deze vragenlijst zat een antwoordenvolpoe waarvan de port reeds betaald werd door de bestemming. Dit laatste gebeurde om de respons op die manier te doen groeien. Daarnaast werd er ook een begeleidende brief toegevoegd met meer uitleg over het opzet en het doel van de vragenlijst.

2.4.4. Controle van (non)respons en follow-up

Bij het ontvangen van de vragenlijsten, werden deze gecontroleerd op (non)respons. Hierbij dienden de volgende stappen genomen te worden:

- controleren of alle vragen werden ingevuld
- indien een vraag niet werd ingevuld en het antwoord kon worden afgeleid uit andere antwoorden die gegeven werden, werden deze opengelaten vragen zelf aangevuld. Dit werd echter zoveel mogelijk beperkt en zal slechts plaatsvinden wanneer enkele vragen niet beantwoord zijn
- tenslotte werd de leesbaarheid nagekeken

Wat de follow-up betreft, dienen er zich weinig mogelijkheden aan aangezien de vragenlijsten anoniem konden ingevuld worden. Wanneer echter gebleken was dat er vele vragenlijsten onbruikbaar waren, diende gebruik te worden gemaakt van de reservelijst met onderzoekseenheden. Dit houdt een lijst in met personen die tevens deel uitmaakten van de populatie maar niet tot de steekproef behoorden.

3 Dataverzameling en feitelijke steekproef

In het voorgaande hoofdstuk werd reeds aangehaald dat er in theorie best een systematische steekproef uitgevoerd wordt. In praktijk is deze toevalssteekproef echter niet haalbaar. Deze methode vergt teveel tijd en het is bijna onmogelijk de databank van alle dierenartsen in België te kunnen raadplegen. In het feitelijk onderzoek wordt er dan ook gebruik gemaakt van een accidentele steekproef in combinatie met een doelgerichte steekproef. Hierbij dient in het achterhoofd gehouden te worden dat deze niet-toevalssteekproeven echter niet zo representatief zijn als toevalssteekproeven. Het gaat hier echter om een kleinschaliger onderzoek, waardoor een accidentele steekproef in combinatie met een doelgerichte steekproef gerechtvaardigd is.

In deze eerste feitelijke steekproef worden de gemakkelijkst bereikbare onderzoekseenheden bevroegd. Zo werden de vragenlijsten verdeeld onder de chauffeurs van A.U.V. die routes aansnijden verspreid over heel Vlaanderen. Bij de selectie van de ondervraagde dierenartsen werd er ook rekening gehouden met de grootte, soort en specialiteit van de betrokken praktijk om een zo representatief en gevarieerd mogelijk beeld te krijgen van de sector.

Daarnaast werden in een tweede feitelijke steekproef de onderzoekseenheden bevroegd die de meest relevante informatie over de onderzoeksvragen bieden. Zo werden er tevens onderzoekseenheden gekozen die reeds zelf aangehaald hebben dat er vraag is naar de uitbesteding van de administratie wegens problemen. Van deze groep onderzoekseenheden werd dan ook verwacht dat zij de meest relevante informatie en aanmerkingen konden geven voor dit onderzoek. Wat in de voorgaande feitelijke steekproef reeds werd aangehaald, gold ook voor deze feitelijke steekproef. Dit betekent dat ook hier bij de selectie van de ondervraagde dierenartsen er rekening werd gehouden met de grootte, soort en specialiteit van de betrokken praktijk om een zo representatief en gevarieerd beeld te krijgen van de sector.

In totaal werden 310 personen gecontacteerd, waarvan er 111 gereageerd hebben en de

vragenlijst met andere woorden hebben terugbezorgd. Het controleren van de non-respons was de eerste stap bij het verwerken van de gegevens. Hierbij werd tot de vaststelling gekomen dat slechts 3 personen een onbruikbare enquête terugstuurden. Deze personen hadden enerzijds teveel vragen opengelaten of anderzijds belangrijke vragen niet ingevuld. Daarnaast werd er tevens vastgesteld dat enkele personen slechts enkele vragen niet hadden ingevuld. Deze antwoorden konden echter aangevuld worden door te kijken naar de andere antwoorden die verband hielden met deze vragen. Op die manier werden er 108 bruikbare enquêtes bekomen die in een volgend hoofdstuk verwerkt zullen worden.

4 Literatuurstudie

De bedoeling van dit hoofdstuk is een algemeen beeld te vormen van wat een ondernemingsplan precies is en meer bepaald aan de hand van enkele definities. Vervolgens wordt er de vraag gesteld wie er een ondernemingsplan opstelt. Tenslotte komen de verschillende onderdelen die het ondernemingsplan bevat aan bod.

4.1. Definities en kenmerken van een ondernemingsplan

Volgens **Houben en Van Looy** (1995) is een ondernemingsplan een gedetailleerde beschrijving van wat een onderneming wil bereiken. Dit dient echter beknopt en duidelijk te zijn, aangezien het doel van een ondernemingsplan in vele gevallen het overtuigen van geldschieters is. Deze en andere belangstellenden moeten zich vrij snel een concreet beeld kunnen vormen van het project en dus wat de onderneming wil bereiken. Dit houdt concreet in dat het plan slechts dertig tot vijftig pagina's mag tellen. Bijkomende en meer gedetailleerde informatie kunnen altijd in bijlage worden opgenomen.

Daarnaast dient het plan ook volledig te zijn, dit wil zeggen dat alle belangrijke aspecten die nodig zijn om het project te verwezenlijken zijn onderzocht. Tegelijk heeft dit ook tot gevolg dat men tekortkomingen, onzekerheden of zwakke punten niet mag verbergen. Ze kunnen beter vermeld worden om daarna de manier waarop ze aangepakt en opgelost zullen worden verder te verduidelijken. Het volledige beeld van de onderneming dient geschetst te worden, dit schept vertrouwen bij de latere geldschieters en wijst op objectiviteit. (Houben en Van Looy, 1995)

Ook is het belangrijk aan te halen dat een ondernemingsplan flexibel moet zijn, het moet kunnen worden aangepast aan veranderende omstandigheden. Niemand kan namelijk de toekomst van zijn onderneming perfect voorspellen waardoor het cruciaal is om te kunnen bijsturen tijdens de uitvoering van het ondernemingsplan. Het plan loopt meestal over drie

tot vijf jaar. (Houben en Van Looy, 1995)

Butler (2001:1) stelt dat het opstellen van een ondernemingsplan een zeer efficiënte methode is om de ideeën van potentiële ondernemers te focussen. Dit gebeurt door het definiëren van de objectieven en het beoordelen van de eigen capaciteiten en mogelijkheden om een onderneming te leiden. Het plan test als het ware de haalbaarheid van het project voor er geïnvesteerd wordt in het geval van een start-up of overname van een onderneming.

Het plan stelt ook doelen en cijfers voorop waartegen de later gerealiseerde resultaten kunnen afgewogen worden. Dit laatste is niet enkel belangrijk bij een start-up van een onderneming maar zou in het beste geval een voortdurend en blijvend proces moeten worden, waarbij men op elk moment een terugblik heeft op de verschillen tussen de vooropgestelde en behaalde resultaten. (Butler, 2001) Dit voortdurende proces wordt tevens aangehaald door Houben en Van Looy (1995). Als laatste haalt Butler het belang van het ondernemingsplan aan in het binnenhalen van geldschieters, zoals financiële instellingen of venture capitalists. (Butler, 2001)

Gelijkaardig aan de definitie van Butler, is deze volgens **Van Strydonck** (1994). Volgens hem is het doel van een ondernemingsplan namelijk in de eerste plaats de gestelde objectieven te behalen, zoals continuïteit van het bedrijf verzekeren, groeimogelijkheden bepalen, marktaandeel of de te verwezenlijken winst. Daarnaast is het plan ook een nuttig instrument om de personeelsbezetting, de in te zetten hulpmiddelen en de behoefte aan nieuwe producten vooraf te kennen. Tevens wordt het plan gebruikt om de te volgen prijzenpolitiek, het bestellingplan voor producten en dergelijke te bepalen. Als laatste wordt het ondernemingsplan gehanteerd als een boordinstrument voor verdere controle en opvolging. (Van Strydonck, 1994) Samengevat kan worden geconcludeerd dat in deze gevallen het ondernemingsplan als een *besturings- en controle-instrument* gebruikt dient te worden.

Volgens **Dreimüller** (2002: 1) is het plan echter eerder van *strategisch belang* voor de onderneming. Volgens hem bezinnen professionele ondernemers zich namelijk van tijd tot tijd op hun bestaansrecht en verwoorden in een ondernemingsplan de optimale strategie en juiste tactiek en acties. Het ondernemingsplan helpt dan om de richting (opnieuw) te bepalen. Het opstellen ervan gaat echter niet vanzelf. Er moet namelijk tijd en aandacht aan worden besteed. Regelmatig stilstaan bij de veranderingen en daar gezamenlijke antwoorden op bedenken, is volgens Dreimüller van levensbelang voor het voortbestaan van de onderneming. Hierbij ligt de focus meer op het intern verbeteren van de onderneming en niet zo zeer op het overtuigen van de bank of het binnenhalen van orders. (Dreimüller, 2002)

Daarnaast kan het ondernemingsplan tevens als een bron van informatie beschouwd worden. Volgens **Finch** (1998) wordt een ondernemingsplan namelijk opgesteld om informatie te verstrekken aan tal van belanghebbenden zoals financiers, zakenpartners, personeel, klanten, personeelschefs, etc. Tevens kan het gebruikt worden als hulpmiddel om te beslissen over welke strategie gevolgd dient te worden door het bedrijf, gelijkaardig aan de definitie van Dreimüller (2002).

Daarnaast definieert **KBC** het ondernemingsplan als een onmisbaar instrument *specifiek bij de start van een bedrijf*. Het zet de ondernemer aan om na te denken over zijn project en verplicht hem om vage ideeën uit te werken in concrete cijfers. Met andere woorden, het geeft aan of de bedrijfsactiviteit haalbaar is. Het ondernemingsplan is dus zeer nuttig bij opstarten of overnemen van een bedrijf, maar ook nadien blijft het nog nuttig als een soort van *boordinstrument*, om de resultaten regelmatig terug te koppelen en waar nodig bij te sturen wanneer de afwijkingen van het plan te groot zouden zijn. Het plan is dus in de eerste plaats een richtingsaanwijzer voor de ondernemer, maar het kan ook gebruikt worden om financiële partners te overtuigen om te investeren in het project. Deze definitie combineert met andere woorden enkele bovenstaande definities.

Een andere financiële instelling, **Dexia** namelijk, geeft een gelijkaardige definitie, namelijk

het ondernemingsplan definieert de doelen en bepaalt de strategie waarmee u die kunt bereiken. Het is geen definitief plan, maar het helpt u op cruciale momenten om de juiste beslissingen te nemen. Daarnaast is het tevens nuttig om anderen te overtuigen van de haalbaarheid van uw project. In het financieel plan worden de zakelijke ideeën vertaald in cijfers. Dit is een cruciaal onderdeel in de voorbereiding van het project.

Geen enkele definitie is identiek en ook **GOM Vlaams Brabant** (1992:3) definieert in haar "Leidraad voor de opstelling van het businessplan" het ondernemingsplan dan ook op een andere manier als voorgaande auteurs. Volgens deze leidraad kan het ondernemingsplan beschouwd worden als een gedetailleerd dossier dat beschrijft welke stappen moeten ondernomen worden bij de oprichting van een onderneming, om de positie van een onderneming te consolideren of te doen groeien, om winsten te verhogen of om een productidee of dienstverleningsconcept te ontwikkelen en te commercialiseren. Hierbij worden er met andere woorden meerdere redenen geformuleerd om een ondernemingsplan op te stellen. Belangrijk echter bij al deze redenen is dat het document een specifieke weergave is van de te bereiken ondernemingsobjectieven en mijlpalen.

Volgens de handleiding van **McKinsey** die terug te vinden is op de website van **Bizidee**, dient een ondernemingsplan heldere en bondige informatie te geven over alle belangrijke aspecten van de voorgestelde business: praktische zaken betreffende de start-up, operationele zaken en management, evenals analyses van kosten, verkopen, rendement en groeiperspectieven. Deze informatie zal duidelijk maken of het idee ook na een nadere analyse overeind blijft, evenals waar misschien aanpassingen dienen aangebracht te worden of zelfs zaken opnieuw bedacht. Hierbij is het belangrijk de opzet van een ondernemingsplan in gedachten te houden. Dit wil concreet zeggen dat een professioneel ondernemingsplan effectief, gestructureerd, begrijpelijk, bondig, gebruiksvriendelijk en aantrekkelijk dient te zijn. Effectief wil zeggen dat het alles bevat wat investeerders moeten weten om de onderneming te financieren. Niets meer en niets minder. Gestructureerd vervolgens betekent dat het een duidelijke en eenvoudige structuur bezit. Een ander kenmerk van het ondernemingsplan is de begrijpelijkheid, wat inhoudt dat het helder en

bondig geschreven is, met andere woorden het gebruikt precieze bewoordingen, geen jargon of vage terminologie. Bondig vervolgens betekent dat het niet meer dan 30 pagina's beslaat, inclusief de aanhangsels. Gebruiksvriendelijk echter houdt in dat het lettertype niet te klein mag zijn en de regelafstand en marges overzichtelijk zijn. Als laatste dient het ondernemingsplan ook aantrekkelijk te zijn, wat wil zeggen dat tabellen en figuren eenvoudig en snel te begrijpen zijn, waarbij speciale grafische effecten best vermeden worden. De gelijkenissen met de definitie volgens Houben en Van Looy zijn hier opmerkelijk.

Ondernemend Vlaanderen tenslotte beschrijft een ondernemingsplan als een document dat gedetailleerde informatie bevat over de activiteit, het product, de markt, de mensen binnen de onderneming en de financiering. Door het opstellen van dit plan krijgt men een beeld van de haalbaarheid van het project en de risico's die eraan verbonden zijn. Deze omschrijving vertoont vele gelijkenissen met voorgaande definities, aangezien hier eerder een algemene en oppervlakkige beschrijving wordt gegeven.

Uit bovenstaande definities blijkt dat er geen eenduidige definitie kan gegeven worden om een ondernemingsplan te beschrijven. Ook al benadrukt elke auteur andere elementen en aandachtspunten in zijn omschrijving, toch is het mogelijk om uit bovenstaande opsomming de drie belangrijkste doelen van een ondernemingsplan te halen. **Ten eerste** is het een middel om investeerders te overtuigen om in het project te investeren, **ten tweede** is het een handig middel om nu en dan aan zelfcontrole te doen door de behaalde resultaten met de vooropgestelde resultaten te vergelijken en bij te sturen waar nodig om de effectiviteit van de onderneming te verhogen en **ten derde** is het ondernemingsplan belangrijk om andere belanghebbenden (zoals leveranciers, medewerkers, klanten,...) te overtuigen van de slaagkansen van de onderneming door de objectieven en alle belangrijke aspecten om te slagen duidelijk en gestructureerd weer te geven.

4.2. Wie stelt een ondernemingsplan op?

Volgens GOM Vlaams Brabant (1992) zijn er verschillende partijen die voordeel kunnen halen uit het opstellen van een ondernemingsplan. We kunnen deze partijen opsplitsen in 5 groepen.

❖ *Een starter of iemand met een nieuw product- of dienstverleningsconcept*

Deze categorie van personen kan door middel van een ondernemingsplan een overzicht krijgen van het product, de marktmogelijkheden, de samenstelling van het gewenste managementteam wanneer het product op de markt zal gebracht worden, de vereiste financiële middelen, de reeds aanwezige of potentiële concurrentie, de verwachte marktpositie, etc.

❖ *Een ondernemer op zoek naar partners*

Het ondernemingsplan kan voor deze categorie van personen een handig hulpmiddel zijn om interesse voor het project op te wekken bij potentiële partners, zowel in horizontale (bv. leden van het productieontwikkelings- of managementteam) als in verticale lijn (leveranciers, distributeurs), alsook ter voorbereiding van joint-ventures of andere vormen van coöperaties. Naast het standaard businessplan moet er per type partner afzonderlijke informatie verschaft worden, die aangepast is aan zijn of haar profiel. Voor leveranciers van grondstoffen kan het bijvoorbeeld nuttig zijn een gedetailleerd grondstoffenplan bij te voegen, terwijl eventuele distributeurs voornamelijk geïnteresseerd zullen zijn in afmetingen, verpakkingen en dergelijke van eindproducten.

❖ *Een onderneming die financiële middelen wenst aan te trekken*

Investeerders stellen vaak hoge eisen vooraleer ze bereid zijn deel te nemen aan een project. Het vestigen van de aandacht van potentiële investeerders op het project is daarom

geen eenvoudige opdracht. De grote meerderheid van de plannen die de professionele investeerders onder ogen krijgen worden gewoonweg verworpen, soms zelfs zonder bekeken of bestudeerd te zijn. De reden hiervoor is dat investeerders slechts bereid zijn hun vermogen te investeren indien er een voldoende grote return verwacht wordt. Daarvoor is het dus onontbeerlijk realistische verwachtingen op te stellen en een professionele aanpak te hanteren.

❖ *Een onderneming in een turbulente omgeving*

Door tijdig in te spelen op wijzigende omgevingsfactoren kunnen nieuwe opportuniteiten gecreëerd worden. Verstrenging van product- en kwaliteitsnormen (bijvoorbeeld milieunormen) verplichten ondernemers vaak hun producten of productieprocessen aan te passen. Dit soort problemen kan het best opgevangen worden met een aangepast ondernemingsplan.

❖ *Ondernemingen in moeilijkheden*

Als laatste kan een ondernemingsplan een nuttig instrument zijn om ondernemingen in financiële moeilijkheden of die problemen hebben met het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen, weer op het juiste en gewenste pad te zetten. Door het ondernemingsplan-proces opnieuw van vooraf aan te herbekijken kunnen nieuwe strategieën op touw gezet worden en kan de aanzet gegeven worden tot het ontwikkelen van nieuwe productlijnen of het identificeren van probleemgebieden.

Volgens Houben kan men samenvattend stellen dat men een ondernemingsplan opstelt bij de start van een nieuw bedrijf of activiteit, wanneer marktverruiming optreedt, bij belangrijke investeringen, wanneer het aantrekken van nieuw kapitaal noodzakelijk is of bij een overname of fusie. (Financieel management in start- en groeifase blok 1, 2006)

4.3. Opbouw van een ondernemingsplan

Geen enkel ondernemingsplan is identiek, aldus Houben en Van Looy (1995), aangezien iedere ondernemer andere accenten legt, afhankelijk van het doel van het ondernemingsplan. In grote lijnen komen echter steeds dezelfde onderdelen terug. Volgens Houben bevat een standaard businessplan volgende elementen: inhoudstafel, samenvatting, voorgeschiedenis van het bedrijf en eventuele fundamentele keuzes wanneer het om een opstart gaat, vestigingsplaats, een beschrijving van de markt, het product, de concurrentie, de marketing, de productie, het management en de financiële analyses. (Financieel management in start- en groeifase blok 1, 2006)

De handleiding van McKinsey (2006) is het grotendeels eens met deze onderverdeling. Om enige structuur te brengen in deze scriptie, wordt er gerapporteerd volgens de indeling van deze handleiding die in samenwerking met Bizidee werd gerealiseerd. Deze indeling bevat vervolgens de samenvatting, het productidee, het managementteam, de marketing, het businessmodel en de organisatie, implementatieplanning, risico's en als laatste de financiering.

4.3.1. Samenvatting

Volgens McKinsey's handleiding dient de samenvatting een snel overzicht te bieden en bevat het alles wat een lezer die onder tijdsdruk staat, moet weten over je ondernemingsplan. Daarbij is het erg belangrijk dat er in een heldere en duidelijke taal wordt geschreven. De opeenvolgende onderdelen van je ondernemingsplan wijden uit over de informatie in de samenvatting en bieden meer gedetailleerde technische informatie. (McKinsey, 2006)

GOM Vlaams Brabant haalt aan dat de samenvatting pas geschreven kan worden na afhandeling van de hierop volgende onderdelen van het ondernemingsplan. Het

belangrijkste wat teruggevonden dient te worden in dit hoofdstuk is een beknopte omschrijving van de behoefte aan het product of de dienst met een korte voorstelling ervan. Daarnaast is het ook belangrijk een korte synthese te geven van het ondernemingsplan met de duidelijk omschreven boodschap van het plan. Eveneens is het van belang aan te geven hoe het succes van het project zal worden gerealiseerd. (GOM Vlaams Brabant, 1992)

4.3.2. Productidee

Volgens McKinsey is de bedoeling van elke nieuwe onderneming het bieden van een oplossing voor een probleem in de markt, namelijk het vervullen van de behoefte van potentiële klanten. Het ondernemingsplan dient dus best te beginnen met een beschrijving van die behoefte en de voorgestelde oplossing. Enkele sleutelementen hierbij zijn: het voordeel voor de klanten, de markt en het winstmechanisme. Deze elementen dienen verder gespecificeerd te worden in het ondernemingsplan. (McKinsey, 2006)

Volgens GOM Vlaams Brabant dient hierbij de klemtoon gelegd te worden op de ontwikkeling, de lancering en de commercialisering van het nieuwe product of dienst, alsook hun verband met het eventueel reeds bestaande productengamma. Van uiterst groot belang hierbij is echter de vermelding van de behoefte die zal ingelost worden door het op de markt brengen van het nieuwe product of de nieuwe dienst. De omschrijving zal onder meer volgende items bevatten: (GOM Vlaams Brabant, 1992)

- omschrijving, sterktes en zwaktes van de huidige producten en diensten;
- kenmerken van de nieuwe producten of diensten, hun vernieuwend karakter;
- behoeften van de klant waaraan zij beantwoorden.

4.3.3. Managementteam

De wijze waarop het ondernemingsplan in de praktijk wordt gebracht, bepaalt uiteindelijk het verschil tussen succes en mislukking. Daardoor is het uiterst belangrijk een bekwaam managementteam samen te stellen. Het managementteam vormt m.a.w. de cruciale factor in een opstartende onderneming. Vandaar dat een beschrijving hiervan tevens een onderdeel uitmaakt van het ondernemingsplan. Hierbij is het belangrijk dat men kiest voor complementariteit binnen het team, maar ook het belang van de goede kwaliteit van de interactie binnen het team en teamwork mag zeker niet onderschat worden. Complementariteit kan bekomen worden door gebruik te maken van het onderstaande schema waarbij eventuele tekortkomingen (hiaten) opgespoord kunnen worden. (McKinsey, 2006)

Figuur 1: Vaardighedenprofiel van teamleden

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

Bron: Handleiding - Hoe stel ik mijn ondernemingsplan op, McKinsey & Co (2006)

Samengevat, een team moet op de juiste wijze worden gevormd en op de juiste manier samenwerken indien het zijn kansen wil vergroten om een onderneming succesvol op te starten. (McKinsey, 2006)

GOM Vlaams Brabant (1992) deelt grotendeels deze mening en stelt dat men best op voorhand een grondige screening van de bekwaamheden en gezamenlijke prestaties van het personeel uitvoert. Hieruit zouden eventuele aanwervingen ter versterking van het personeel kunnen voortvloeien.

Daarnaast stelt GOM Vlaams Brabant (1992) dat het tevens uiterst belangrijk is en van doorslaggevende aard voor de investeerders om te weten wie het plan gaat uitvoeren. Daartoe kan een organogram van de onderneming worden opgesteld met een beschrijving van de taakverdeling en de verantwoordelijkheden van de medewerkers. Hierbij stelt men ook uitdrukkelijk dat het voor gespecialiseerde en leidinggevende functies noodzakelijk is namen te kunnen geven. Ook kunnen er eventueel curriculum vitae van deze personen in bijlage worden toegevoegd.

4.3.4. Marketing

Het basisidee dat schuilgaat achter de marketing van een onderneming is het tegemoetkomen aan de behoeften van de klanten, aldus McKinsey (2006). Het houdt met andere woorden meer in dan enkel verkoop of publiciteit. In alles wat een bedrijf doet - onderzoek en ontwikkeling, productie en administratie, verkoop en klantencontact - zijn er altijd twee vragen die beantwoord moeten worden: welk voordeel levert het de klant op? Welk voordeel levert het de organisatie op ten opzichte van de concurrentie? Het marketingplan vormt dus één van de belangrijkste elementen van je ondernemingsplan. Het plan moet in staat zijn om investeerders ervan te overtuigen dat er een markt bestaat voor het businessidee en dat de onderneming die markt op een winstgevende manier kan bedienen. Investeerders hebben behoefte aan zekerheid over het groeipotentieel van de

onderneming, daarom is het belangrijk een antwoord te geven over de verwachte markt, de prijszetting en de distributie. Een grondige analyse van de markt en de concurrentie is hierbij erg belangrijk om de kwaliteit van de voorspellingen in sterke mate te verbeteren. Volgens McKinsey (2006) is het zinvol om het marketingplan in drie stappen op te stellen:

1. **Analyseer de markt en de concurrentie.** In deze fase raakt men meer en meer vertrouwd met de markt voor het businessidee en analyseert men de sterktes en zwaktes van de concurrenten.
2. **Kies de doelmarkt.** Hier kiest men de groep klanten (het marktsegment) wiens behoeften het product of dienst het best vervult en aan wie de onderneming het meeste heeft aan te bieden in vergelijking met de concurrentie. Hierbij definieert men ook hoe de onderneming zich wil onderscheiden van die concurrentie (positioneren door differentiatie).
3. **Ontwikkel de marketingstrategie.** In deze fase bepaalt de ondernemer hoe hij zijn klanten wil aanspreken en bereiken, met specifieke details over productontwerp, prijszetting, distributie en communicatie.

GOM Vlaams Brabant (1992) voegt aan deze opsomming nog enkele elementen toe. Zo stelt men dat ook de reactie van de toekomstige klanten geanalyseerd en vermeld dient te worden. Ook bij het onderdeel marktanalyse voegt men de verwachtingen van de nieuwe onderneming toe als leidraad. Hiermee worden concreet de trends bedoeld die de bedrijfstak zal doormaken en de evoluties van de toepassingen van het product of de dienst. (GOM Vlaams Brabant, 1992)

Dreimüller (2001) hanteert voor de marktanalyse de methode van de vier perspectieven. Deze worden gebruikt bij de visie om een zicht te krijgen op de externe ontwikkelingen en deze te vertalen in kansen en bedreigingen. De vier perspectieven zijn markt, maken, maatschappij en middelen, ook wel de 4M'en genoemd. Aan de hand hiervan kan later een balanced scorecard worden opgesteld. (Dreimüller, 2001)

4.3.5. Businessmodel en organisatie

In het marketingplan definieert men het doel van de onderneming vanuit het perspectief van de klant. In dit hoofdstuk dient men het klantenvoordeel daadwerkelijk te realiseren. Daarom is het nodig te beslissen welke activiteiten daarvoor noodzakelijk zijn en hoe ze gecombineerd kunnen worden in een businessmodel. Wil een businessmodel kunnen functioneren, dan moet duidelijk zijn wat het bevat en hoe de verschillende elementen ervan samenwerken. De toewijzing van taken en verantwoordelijkheden, personeelsplanning, management en ondernemingscultuur zijn allemaal aspecten van de organisatie. Eveneens belangrijk is de vraag welke activiteiten de onderneming zelf gaat uitvoeren en welke producten of diensten men gaat inkopen bij derden ("make or buy"). (McKinsey, 2006)

❖ Het businessmodel

Het businessmodel is een op systematische wijze voorgesteld model dat de onderlinge relaties weergeeft van de afzonderlijke activiteiten binnen een onderneming. Het beschrijft met andere woorden de activiteiten die uitgevoerd moeten worden om een product te maken en te leveren aan klanten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van functieblokken zoals afgebeeld in onderstaande figuur. (McKinsey, 2006)

Figuur 2: Standaard businessmodel



Bron: Handleiding - Hoe stel ik mijn ondernemingsplan op, McKinsey & Co (2006)

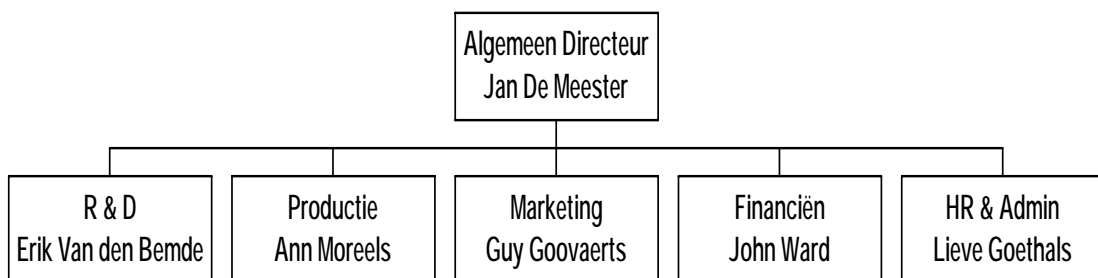
Het businessmodel is een goede manier om inzicht te verkrijgen in de activiteiten van een bedrijf, er op systematische wijze over na te denken en ze op een heldere wijze voor te

stellen. Dit bovenstaand standaard businessmodel kan uiteraard aangepast worden aan de behoeften en werkwijze van elke onderneming afzonderlijk. De keuze van het businessmodel hangt in sterke mate af van de sector en de onderneming. Er bestaan geen algemeen toepasbare regels of standaarden voor businessmodellen. Wel is het belangrijk dat het businessmodel niet te ingewikkeld wordt. (McKinsey, 2006)

❖ Organisatie

Hierbij wordt het organogram of de structuur van onderneming bedoeld. Aan de hand van het businessmodel dient men de vaardigheden die men daar gedefinieerd heeft te groeperen in functiegebieden. Daarna dient voor elke functiegebied bepaald te worden wie waarvoor verantwoordelijk is (toewijzing van taken en verantwoordelijkheden). Tevens dient men de overkoepelende en staffuncties in te vullen (zoals Raad van Bestuur, personeelsbeheer, financiën en administratie). In onderstaande figuur wordt een voorbeeld gegeven van een eenvoudige structuur die toegepast kan worden op een startende onderneming. (McKinsey, 2006)

Figuur 3: Eenvoudige organisatie voor start-up



Bron: Handleiding - Hoe stel ik mijn ondernemingsplan op, McKinsey & Co (2006)

Ook GOM Vlaams Brabant haalt dit onderwerp aan en stelt dat wie het ondernemingsplan uiteindelijk zal uitvoeren minstens even belangrijk is dat wat ermee beoogd wordt. Daartoe

kan een organogram met een beschrijving van de taakverdeling tussen de afdelingen en de verantwoordelijkheden van de medewerkers nuttig zijn. Tevens moet het aantonen dat het personeel de vereiste kwalificaties bezit. Wanneer dit niet zo is, zal men moeten overgaan tot bijkomende aanwervingen. Het kan ook nuttig zijn de externe partners waarop de onderneming beroep doet (bank, accountant, commissaris-revisor, advocaat, toeleveranciers,...) te vermelden. (GOM Vlaams Brabant, 1992)

Naast het organogram en de structuur van de onderneming zijn ook de waarden van de onderneming belangrijk. Deze komen voornamelijk voort uit het managementteam en hun visie en kunnen ook expliciet worden geformuleerd. Belangrijk hierbij is dat elke medewerker zich bewust is van deze waarden en er ook naar handelt. Met andere woorden, een louter formele vermelding op de website is niet voldoende. Waarden maken een bedrijf namelijk op lange termijn aantrekkelijk voor mensen met kwaliteiten. (McKinsey, 2006)

In sommige omstandigheden kan de juiste locatie een bepalende factor vormen voor het welslagen van een onderneming. Dat is afhankelijk van de soort van activiteiten. Het kan met andere woorden zeer nuttig zijn om deze vestigingsplaats te vermelden, aangevuld met de voordelen en nadelen van deze locatie. (McKinsey, 2006)

Houben deelt deze laatste mening, zoals reeds werd aangehaald in de opsomming die door hem gegeven wordt van een standaard ondernemingsplan. In deze opsomming krijgt de vestigingsplaats een vaste waarde. (Financieel management in start- en groeifase blok 1, 2006)

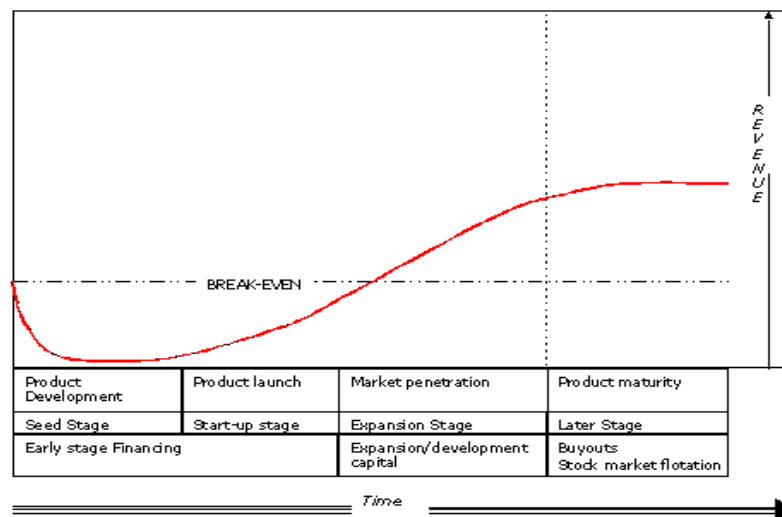
4.3.6. Implementatieplanning

Een realistische planning opstellen is geen makkelijke opdracht, vooral bij een gebrek aan ervaring hiermee. Een tweede moeilijkheid hierbij ontstaat wanneer niemand enige ervaring heeft met het specifieke en unieke businessidee van het ondernemingsplan. Toch is deze

opdracht een zeer nuttige bezigheid aangezien het veel invloed heeft op de financiering en de risico's van de onderneming. Het is met andere woorden belangrijk vooraf alles te overdenken en de effecten van allerlei omstandigheden te analyseren. Dit laatste geldt niet alleen voor de ondernemer zelf, maar ook voor de mogelijke geldschietters die op basis hiervan hun investeringsbeslissing maken. (McKinsey, 2006)

In tegenstelling tot een realistische planning, sluipt het gevaar dat men een te optimistische planning voorstelt. Hierbij is het hockeystickeffect een veel voorkomend fenomeen. (Financieel management in start- en groeifase, 2006)

Figuur 4: The Hockey-stick Curve



Bron: Financieel management in start- en groeifase (2007)

Daartegenover bestaat de mogelijkheid om de toekomst te zwartgallig in te zien en met andere woorden een te pessimistisch scenario voor te stellen in het ondernemingsplan. In beide gevallen mogen de gevolgen niet onderschat worden. (McKinsey, 2006)

4.3.7. Risico's

Bij het opstarten van een nieuwe onderneming komen steeds risico's kijken. McKinsey (2006) stelt vast dat deze risico's best grondig en openlijk besproken worden. Dit zal zowel het vertrouwen van de investeerder in het ondernemingsplan als het zelfvertrouwen van de ondernemer ten goede komen. Namelijk, door het opnemen van de risico's laat de ondernemer blijken dat hij goed nagedacht heeft over het businessidee en zich bewust is van de mogelijke invloeden van de omgeving. Daarnaast moet men ook de kansen beschrijven die de omgeving biedt. (McKinsey, 2006) Het geheel van deze beschrijving wordt een SWOT-analyse genoemd. In deze analyse worden de Strengths, Weaknesses, Opportunities en Treats van de onderneming onder de loep genomen. (Kotler, 2000)

Houben en Van Looy (1995) delen deze mening en stellen dat het plan volledig dient te zijn. Dit laatste werd reeds aangehaald in het hoofdstuk van definities. Volledig wil concreet zeggen dat alle belangrijke aspecten die nodig zijn om het project te verwezenlijken zijn onderzocht. Tegelijk heeft dit ook tot gevolg dat men tekortkomingen, onzekerheden of zwakke punten niet mag verbergen. Ze kunnen beter vermeld worden om daarna de manier waarop ze aangepakt en opgelost zullen worden verder te verduidelijken. Het volledige beeld van de onderneming dient geschetst te worden, dit scheidt vertrouwen bij de latere geldschieters en wijst op objectiviteit.

Meer uitwendend over de SWOT-analyse die beschreven werd in de eerste paragraaf, is het bij het opstellen ervan belangrijk te vermelden welke maatregelen er genomen zullen worden om aan de mogelijke weaknesses en treats het hoofd te kunnen bieden. Naast het openlijk beschrijven van de risico's wekt ook dit laatste een gevoel van vertrouwen op bij zowel de ondernemer als de mogelijke investeerders. (McKinsey, 2006) De SWOT-analyse vormt de opmaat voor het bepalen van de vereiste activiteiten per onderdeel en het bepalen van het te bereiken doel. (Dreimüller, 2002)

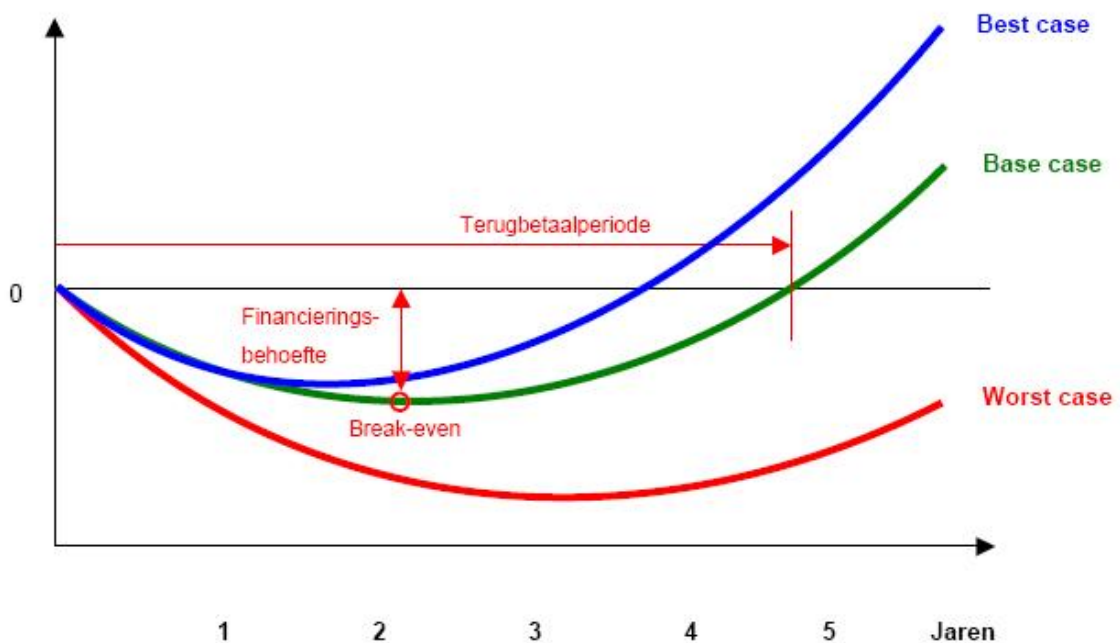
Een goede werkwijze om de risico's voor te stellen in het ondernemingsplan is volgens

McKinsey (2006) gebruik te maken van een gevoeligheidsanalyse. In deze analyse worden veronderstellingen gemaakt over de toekomst. Deze worden gewoonlijk voorgesteld als scenario's die de toekomstige ontwikkeling van de onderneming simuleren onder verschillende omstandigheden. De meest voorkomende scenario's zijn:

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

Dit voorgaande kan weergegeven worden in volgende grafiek, aldus McKinsey (2006):

Figuur 5: Gecumuleerde cashflows



Bron: Handleiding - Hoe stel ik mijn ondernemingsplan op, McKinsey & Co (2006)

Bij de opstart van een onderneming, zullen er hoe dan ook kosten gemaakt worden vóór dat men inkomsten genereert. Dit houdt in dat geld sneller zal buitengaan dan het binnenkomt waardoor een negatieve cashflow zal gegenereerd worden. Deze periode van negatieve en ongunstige cashflow zal duren tot het punt waar de binnenkomende betalingen gelijk zijn aan de uitgaande, namelijk het "cash break-even point". De totale negatieve cashflow tot aan dat punt zal met andere woorden gefinancierd moeten worden. Het aspect financiering van het ondernemingsplan wordt hierna verder uitgediept. (McKinsey, 2006)

De 3 bovenstaande scenario's geven een beter inzicht in de mogelijke evolutie van de onderneming en de vereiste financieringsmiddelen. Dit inzicht zal het managementteam en potentiële investeerders eveneens een breder perspectief bieden op de toekomst van het bedrijf. Daarenboven geeft het "worst case" scenario informatie over de stabiliteit van de onderneming en de eraan verbonden risico's. Dit laatste kan als erg nuttig ervaren worden door mogelijke investeerders. (McKinsey, 2006)

Tevens raadt McKinsey (2006) aan om een omschrijving van de gehanteerde scenario's toe te voegen aan het ondernemingsplan. Hierbij is het belangrijk weer te geven op welk cijfermateriaal en welke voorspellingen ze gebaseerd zijn. Enkele elementen die zeker dienen aangehaald te worden zijn volgens McKinsey (2006):

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

Ook GOM Vlaams Brabant (1992) is deze mening toegedaan. In deze handleiding wordt gesteld dat alle basisobjectieven minstens verduidelijkt dienen te worden om de soepelheid en betrouwbaarheid van een financiële planning te vergroten.

4.3.8. Financiering

Dit onderdeel sluit nauw aan bij het vorige onderdeel, namelijk de risicovaststelling. Deze en de daarbij horende gevoeligheidsanalyse worden namelijk opgesteld aan de hand van het financieel plan dat hierna nog verder in detail zal worden besproken.

Bij het opstellen van het financieringsplan van de onderneming dient er rekening gehouden te worden met verscheidene aspecten. Drie belangrijke elementen hierbij zijn: (McKinsey, 2006)

- hoeveel geld heb ik initieel nodig om de onderneming op te starten en succesvol te laten draaien?
- hoeveel cash dient men op elke moment beschikbaar te hebben zodat de onderneming aan zijn liquide behoeften kan voldoen?
- hoe en waar vindt men de nodige fondsen hiervoor?

Om aan het eerste aspect te kunnen voldoen, dient men volgens McKinsey (2006) een financieel plan te creëren dat gebaseerd wordt op de veronderstellingen over de evolutie en toekomst van de onderneming.

Ook het tweede aspect sluit nauw aan bij het creëren van een gepast financieel plan waaruit men deze gegevens kan afleiden.

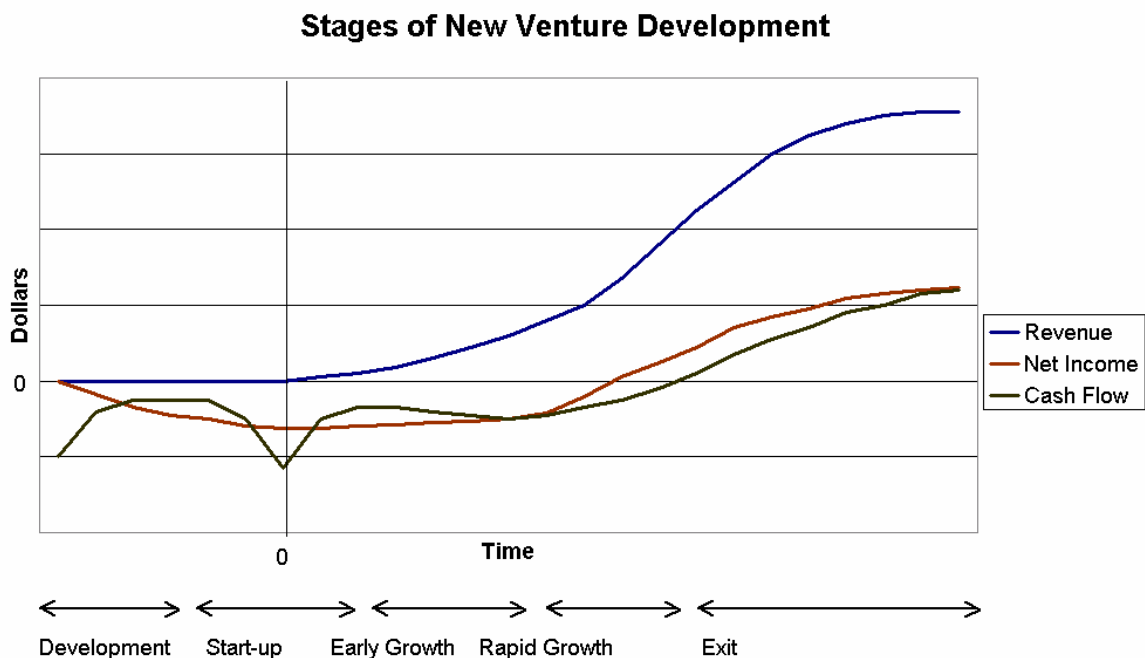
Het derde aspect is het meest cruciale aspect. Het bestaan van de onderneming staat of valt bij de mogelijkheid om extern vermogen aan te trekken. De ondernemer en het managementteam in het algemeen kunnen namelijk meestal slechts een beperkt deel van de nodige fondsen persoonlijk inbrengen.

Hierna zal er dieper worden ingegaan op de 3 voorgaande aspecten.

- ❖ *Hoeveel geld heb ik initieel nodig om de onderneming op te starten en succesvol te laten draaien?*

Deze vraag hangt nauw samen met de vraag in welke fase van de ontwikkeling van onderneming men zit. Zoals Smith en Smith (2003) aanhalen is de financieringsbehoefte namelijk sterk afhankelijk van de fase waarin de onderneming zich bevindt. Zoals men uit onderstaande figuur kan afleiden is de kapitaal- en cashbehoefte groter in de vroege stadia. Dit laatste kan verklaard worden door het feit dat in de beginfase de omzet slechts gering is en daarentegen de uitgaven en dus cashnoden groot. (Financieel management in start- en groeifase, 2007) Ook dit laatste kan afgeleid worden uit onderstaande figuur.

Figuur 6: Stages of New Venture Development



Bron: Entrepreneurial Finance, Smith en Smith (2003)

- ❖ *Hoeveel cash dient men op elke moment beschikbaar te hebben zodat de onderneming aan zijn liquide behoeften kan voldoen?*

Deze vraag werd reeds aangehaald bij het voorgaande aspect. Ook dit is afhankelijk van de fase van de evolutie waarin de onderneming zich bevindt. Belangrijk hierbij is dat een

cashflowberekening opgenomen wordt in het financieel plan.

Bij het opstellen van het financieel plan is het van belang met je ondernemingsplan een antwoord te kunnen geven op volgende vragen:

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

De antwoorden op deze vragen geeft mogelijke investeerders namelijk een goede basis om de redelijkheid en plausibiliteit van de voorgestelde gegevens te beoordelen. Op basis hiervan wordt er bepaald of men al dan niet zal investeren in het project. (McKinsey, 2006)

Mede om die reden worden onderstaande gegevens als minimale vereisten m.b.t. de financiële planning in het ondernemingsplan beschouwd, aldus McKinsey (2006):

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

❖ *Hoe en waar vindt men de nodige fondsen hiervoor?*

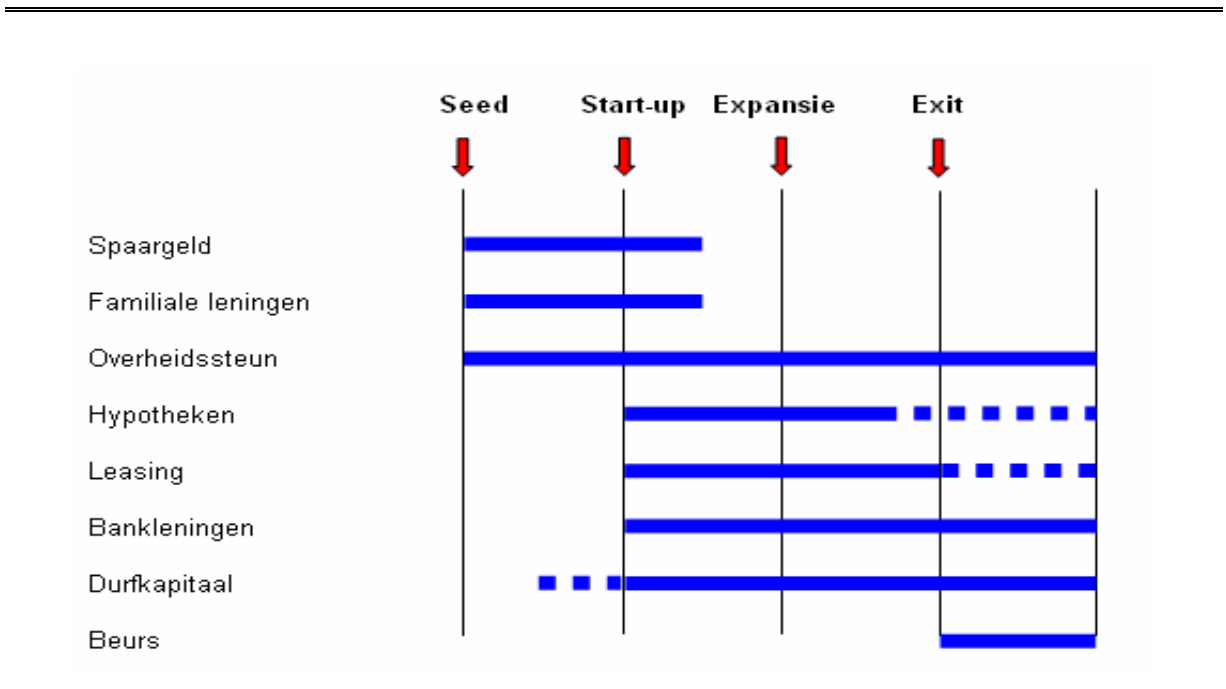
Niet alleen de grootte van de kapitaalbehoefte is afhankelijk van de ontwikkelingsfase van de onderneming waarin de onderneming zich bevindt, zoals hierboven reeds werd aangehaald. Ook de manier waarop en waar de nodige fondsen gevonden worden, wordt bepaald door de ontwikkelingsfase waarin de onderneming zich bevindt. Ook bestaat er de mogelijkheid om de kapitaalbehoefte op te splitsen en uit te stellen naar later wanneer een volgende fase bereikt wordt. (Financieel management in start- en groeifase, 2007)

Zoals uit onderstaande figuur kan worden afgeleid, worden onderneming in de beginfase

voornamelijk gefinancierd door het spaargeld van de ondernemer en/of familiale en overheidssteun. Deze categorie wordt ook wel eens de 3F'en genoemd, namelijk friends, family en fools. (Financieel management in start- en groeifase, 2007) Naarmate de onderneming groeit en in een verder stadium terecht komt, groeit ook de interesse van banken en andere financiële instellingen om leningen te verschaffen. Dit kan gelinkt worden aan het feit dat in de beginfase het risico te groot is. Er kunnen dan meestal niet voldoende garanties voorgelegd worden om financiële instellingen te overtuigen van het welslagen van het project.

Daaruit besluitend kan men stellen dat men een duidelijk onderscheid dient te maken tussen eigen vermogen (fondsen van de eigenaar) en geleend kapitaal. Verschaffers van geleend kapitaal eisen normaal zekerheden onder de één of andere vorm zoals een hypotheek. (McKinsey, 2006) Het niet verschaffen van een lening hangt dan ook nauw samen bij de mogelijkheid om deze zekerheden of garanties te kunnen voorleggen.

Figuur 7: Kapitaalbronnen



Bron: Handleiding - Hoe stel ik mijn ondernemingsplan op, McKinsey & Co (2006)

Naast de opsomming die gegeven wordt in bovenstaande figuur haalt Smith en Smith (2003) nog andere financieringsbronnen aan. Hieronder wordt een overzicht gegeven met daarbij horend een tabel die duidelijk de link weergeeft tussen het type financiering en de fase van de onderneming.

Een overzicht van mogelijke financieringsbronnen volgens Smith en Smith (2003):

- self, friends, and family
- business angels
- venture capital investors
- small business investment companies (SBICs)
- trade credit and factoring
- asset-based lending
- mezzanine capital
- private placements of equity (relational investors)
- IPOs
- public debt

Figuur 8: Sources of New Venture Financing

Sources of New Venture Financing					
	Development	Start-up	Early Growth	Rapid Growth	Exit
Entrepreneur	Black	Gray			
Friends and Family	Black	Gray			
Angel Investors	Black	Black	Gray	Gray	
Strategic Partner	Black	Black	Black	Black	
Venture Capital	Gray	Black	Black	Black	
Asset-based Lender		Black	Black	Black	
Equipment Lessor		Black	Black	Black	
SBIC		Gray	Black	Black	
Trade Credit			Black	Black	
Factor			Black	Black	
Mezzanine Lender			Black	Black	Black
Public Debt				Black	Black
IPO					Black
Acquisition, LBO,					Black

Black shading indicates primary focus of investor type. Gray shading indicates secondary focus, or focus of a subset of investors.

Bron: Entrepreneurial Finance, Smith en Smith (2003)

Tenslotte haalt GOM Vlaams Brabant (1992) aan dat een financieel plan opgesteld dient te worden volgens onderstaande stappen:

1. raming van de investering
2. raming van het bedrijfskapitaal
3. raming van kasstroom
4. bepaling van de te financieren behoefte
5. bepaling van de aangepaste financieringsmiddelen
6. evaluatie van de rentabiliteit

Deze opsomming geeft een gelijkaardig overzicht van dit en het voorgaande hoofdstuk dat aangehaald werd door McKinsey (2006) namelijk de risicoanalyse en de financiering.

5 Gevalstudie A.U.V.

In dit hoofdstuk wordt er een korte schets gegeven van de onderneming A.U.V.. Daarna volgen de resultaten die bekomen werden uit de 108 vragenlijsten die terug ontvangen werden van de verschillende klanten-dierenartsen van A.U.V. verspreid over heel Vlaanderen. Hierbij wordt de aanpakwijze bij de verwerking en analyse van deze gegevens duidelijk omschreven. In een volgend onderdeel wordt deze resultaatverwerking uitgebreid besproken. Op basis van de bekomen resultaten wordt in een volgend hoofdstuk een geschikt businessplan geschreven voor de opstart van het administratiekantoor specifiek voor dierenartsen.

5.1. Situering A.U.V.

Zoals reeds werd aangehaald in de probleemstelling is A.U.V. een belangenorganisatie van en voor dierenartsen. Met deze organisatie wordt er getracht zowel de immateriële als de materiële belangen van de dierenartsen te behartigen. A.U.V. is ontstaan in 1969 als inkooporganisatie, maar is in de loop der jaren uitgegroeid tot moederbedrijf met tal van dochterondernemingen. Door Eurovet, één van hun dochterondernemingen, wordt een assortiment diergeneesmiddelen van het eigen dierenartsenmerk op de markt gebracht. Instruвет, eveneens een volle dochteronderneming, levert een uitgebreid pakket instrumentarium. Daarnaast beheren zij ook een adviesbureau op het gebied van praktijkorganisatie en praktijkuitvoering, nl. AUV-Advies. De veterinaire groothandel Verdifarm verzorgt de distributie van diergeneesmiddelen, voeding en steriele materialen, bestemd voor de Belgische markt. Als verdere uitbreiding van hun organisatie wil A.U.V. dan ook graag inspelen op de vraag naar een eventueel administratiekantoor voor dierenartsen.

5.2. Verwerking en analyse van de gegevens

5.2.1. Werkwijze bij de meting van open vragen

Nadat de enquêtes terug ontvangen werden van de respondenten en gecontroleerd werden op non-respons, werden frequentietabellen opgesteld voor elke vraag. Hierbij werd tevens rekening gehouden met de open vragen. Later werd speciale aandacht besteed aan deze open vragen om aan de hand van de gegeven antwoorden een onderverdeling te kunnen maken.

5.2.1.1. Datum van de start van de eerste activiteit van de praktijk

Om na te gaan of enerzijds oude, anderzijds jonge praktijken eerder geneigd zijn hun administratie en/of boekhouding uit te besteden, werd er bij de inleiding van de vragenlijst de vraag gesteld naar de datum van de start van de eerste activiteit van de praktijk. Na het opstellen van frequentietabel 1 (bijlage 3), werd een onderverdeling gemaakt volgens ouderdom. Hierbij werden zes verschillende onderverdelingen gevormd volgens ouderdom van de praktijk. De eerste groep zijn de praktijken ouder dan startdatum 1970 en deze groep bevat 0,9% van de respondenten. De tweede groep vertegenwoordigt 28,7% van de respondenten en bevat praktijken die tussen 1970-1979 werden opgestart. Daarnaast bevat de onderverdeling van opstartdatum vertrekkend van 1980 tot 1989 32,4% van de ondervraagden wat tevens de grootste groep uitmaakt. De praktijken daterend uit de periode van 1990 tot 1999 omschrijft 17,6% van de ondervraagden en de laatste groep, deze van de jongste praktijken startend van 2000 tot 2005 bevat slechts 13,9% van de ondervraagden. Daarnaast vulde 7 respondenten ofwel 6,5% van de respondenten deze vraag niet in wat tot een blanco antwoord leidde. Hieruit kunnen we concluderen dat de meerderheid van respondenten, namelijk 61,9%, een praktijk gestart is in de periode van 1970 tot 1989.

5.2.1.2. Jaarlijks budget uitgetrokken voor de boekhouding

Ook de vraag welk budget er jaarlijks uitgetrokken wordt voor de boekhouding kan zijn nut bewijzen aangezien deze meer uitleg kan geven over de vraag of de praktijken die veel geld ter beschikking stellen eerder geneigd zijn in de toekomst hun administratie en/of boekhouding uit te besteden. Na het opstellen van de frequentietabel van deze vraag, kon een onderverdeling worden gehanteerd van 11 groepen. Twee van deze 11 groepen worden gevormd door een groep die een blanco antwoord gaven, een andere groep door personen die het budget afhankelijk van jaar tot jaar opstellen en hier dus geen vast getal op kunnen kleven. In onderstaande tabel wordt de frequentietabel gegeven nadat de onderverdeling gebeurd is.

Tabel 1: Frequentie jaarlijks budget uitgetrokken voor de boekhouding

	Frequentie	Percentage
0 – 500	11	10,2
501 – 1000	17	15,7
1001 – 1500	8	7,4
1501 – 2000	17	15,7
2001 – 3000	17	15,7
3001 – 4000	9	8,3
4001 – 5000	3	2,8
5001 – 10000	4	3,7
10001 – 25000	2	1,9
Afhankelijk	2	1,9
Blanco	18	16,7
Total	108	100,0

Bron: eigen onderzoek

Uit deze tabel kan worden afgeleid dat 25,9% geen of slechts een gering budget uittrekt voor de boekhouding, namelijk van € 0 tot € 1000. Daarnaast besteedt 31,4% van de respondenten tussen € 1501 en € 3000. Een relatief groot deel van de respondenten liet

deze vraag open, namelijk 16,7%. Dit kan verklaard worden door het feit dat deze vraag als bedreigend kan overkomen, ondanks de maatregelen die getroffen werden om deze vraag te omringen door niet bedreigende vragen.

5.2.1.3. *Jaarlijks budget uitgetrokken voor de administratie*

Analoog met de voorgaande vraag, werd ook de vraag besteld wat het jaarlijks budget dat uitgetrokken wordt voor de administratie bedraagt. Ook hiervan werd een frequentietabel opgesteld waarna een onderverdeling werd gemaakt van 7 groepen. Ook hier bevat deze groep van 7 een groep die gevormd wordt door personen die een blanco antwoord gaven en een andere groep door personen die het budget afhankelijk van jaar tot jaar opstellen en hier dus geen vast getal op kunnen kleven. In onderstaande tabel wordt de frequentietabel gegeven nadat de onderverdeling gebeurd is.

Tabel 2: Frequentie jaarlijks budget uitgetrokken voor de administratie

	Frequentie	Percentage
0 – 500	70	64,8
501 – 1000	7	6,5
1001 – 5000	5	4,6
5001 – 10000	3	2,8
10001 - 70000	5	4,6
Afhankelijk	2	1,9
Blanco	16	14,8
Total	108	100,0

Bron: eigen onderzoek

Uit bovenstaande tabel kan afgeleid worden dat door de grote meerderheid van de ondervraagden, namelijk 64,8%, geen of een beperkt budget uitgetrokken wordt voor de administratie, namelijk € 0 tot € 500. Ook hier liet een relatief groot deel van de respondenten deze vraag open, namelijk 14,8%. Dezelfde verklaring als bij de vorige vraag

kan ook hier van toepassing zijn, namelijk dat deze vraag als bedreigend kan overkomen, ondanks de maatregelen die getroffen werden om deze vraag te omringen door niet bedreigende vragen.

5.2.1.4. Ondervinding van problemen bij de administratieverwerking

De volgende open vraag was deze betreffende de eventuele problemen die ondervonden worden bij de eigen verwerking van de administratie. Bij deze vraag werden enkele voorbeeldantwoorden gegeven om te vermijden dat deze vraag overgeslagen en dus opengelaten werd. De reden hiervoor was de onduidelijkheid over deze vraag die bleek uit de gedane interviews voorafgaande aan de opstelling van de enquête. Aangezien heel wat respondenten deze voorbeeldantwoorden tevens als antwoord gegeven hebben, werd hier de onderverdeling op gebaseerd. Zo werden er 5 groepen gevormd waaronder een groep die gedefinieerd werd als 'andere'. Onder deze groep werden de antwoorden gegroepeerd die niet bij de voorbeeldantwoorden gegeven waren en slechts een enkele keer vermeld werden. Uit onderstaande frequentietabel die opgesteld werd van deze vraag, kan een eerste groep gevormd worden door 'gebreken in de opleiding'. Deze antwoordmogelijkheid werd 27 keer vermeld en bevat met andere woorden 25% van de respondenten. Een tweede groep kan gevormd worden door de antwoordmogelijkheid 'laattijdige betalers', die 36,1% van de respondenten ofwel 39 personen omvat. Een gelijkaardige antwoordmogelijkheid was het probleem van 'niet-betalers'. Deze groep omvat 32,4% van de ondervraagden of 35 personen. Als laatste antwoordvoorbeeld werd het probleem van 'onvoldoende tijd' gegeven. Deze mogelijkheid werd door 34 personen aangeduid, wat 31,4% van de respondenten uitmaakt. Tenslotte gaven 17 personen een ander antwoord op deze vraag, ofwel 15,7% van de ondervraagden. Hieruit blijkt dat het probleem van laattijdige betalers als grootst beschouwd kan worden. Dit laatste bleek ook uit de interviews die plaatsvonden, waarbij gesteld werd dat deze taak zeker een uitbestedingsmogelijkheid inhoudt voor een dierenartsenpraktijk.

Tabel 3: Frequentie eventuele problemen bij het verwerken van de administratie

	Frequentie	Percentage
Gebreken in de opleiding	27	25,00
Laattijdige betalers	39	36,11
Niet-betalers	35	32,41
Onvoldoende tijd	34	31,48
Andere	17	15,74

Bron: eigen onderzoek

5.2.1.5. Aandachtspunten i.v.m. de aard van de samenwerking tussen een administratiekantoor en een praktijk

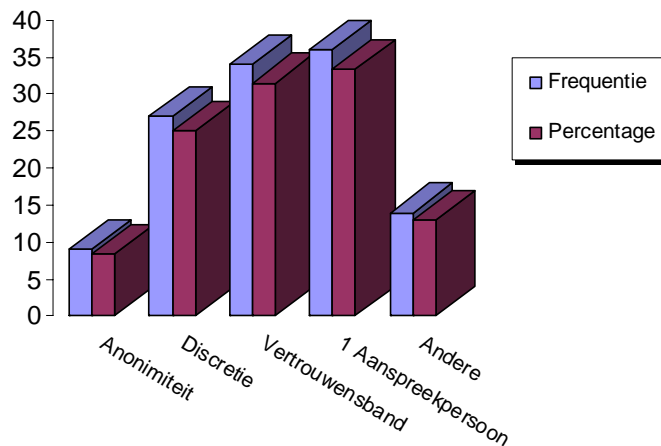
Net zoals bij de voorgaande open vraag, werden ook bij de vraag betreffende eventuele aandachtspunten i.v.m. de aard van de samenwerking tussen een administratiekantoor en een praktijk enkele voorbeeldantwoorden gegeven om dezelfde reden, namelijk om te vermijden dat deze vraag opengelaten werd. Aangezien ook bij deze vraag heel wat onduidelijkheid bleek tijdens de voorafgaande interviews, werd er ook hier gekozen om voorbeeldantwoorden te geven die gegeven werden gedurende deze gesprekken. Ook bij deze vraag hebben heel wat respondenten deze voorbeeldantwoorden tevens als antwoord gegeven. Om die reden wordt ook hier de onderverdeling op gebaseerd. Zo worden er 5 groepen gevormd waaronder een groep die gedefinieerd wordt als 'andere'. Onder deze groep worden ook hier de antwoorden gegroepeerd die niet bij voorbeeldantwoorden gegeven waren en slechts een enkele keer vermeld werden. Uit onderstaande frequentietabel die opgesteld werd van deze vraag, kon tevens onderstaande overzichtelijke grafiek opgesteld worden.

Frequentietabel X: Aandachtspunten voor samenwerking met administratiekantoor

	Frequentie	Percentage
Anonimiteit	9	8,333333
Discretie	27	25
Vertrouwensband	34	31,48148
1 Aanspreekpersoon	36	33,33333
Andere	14	12,96296

Bron: eigen onderzoek

Figuur 9: Aandachtspunten voor samenwerking tussen administratiekantoor en praktijk



Bron: eigen onderzoek

Een eerste groep kan gevormd worden door 'anonimiteit' Deze antwoordmogelijkheid werd door 9 personen, ofwel 8,3% van de respondenten gegeven. Een volgende groep wordt gevormd door de antwoordmogelijkheid 'discretie', die 25% van de respondenten ofwel 27 personen omvat. Een andere antwoordmogelijkheid kan omschreven worden als 'vertrouwensband' waarbij bedoeld wordt dat er een vertrouwensband gecreëerd dient te worden tussen de betrokken dierenarts en de medewerker van het administratiekantoor die zich bezighoudt met het dossier van de dierenarts. Hierbij is voeling en kennis van de dierenartsenpraktijk nodig. Dit antwoord werd als aandachtspunt beschouwd door 31,5%

van de ondervraagden, ofwel 34 personen. Een gelijkaardig antwoord is '1 aanspreekpersoon' waarbij het belangrijk geacht wordt dat een dierenarts slechts 1 aanspreekpersoon heeft binnen het administratiekantoor. Op die manier dient men niet telkens een andere persoon te woord te staan. Het creëren van een noodzakelijke vertrouwensband is hier een gevolg van. Deze antwoordmogelijkheid werd gegeven door 33,3% van de respondenten, ofwel 36 personen. Tenslotte gaven 14 personen een ander antwoord op deze vraag, ofwel 13% van de ondervraagden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het belangrijkste aandachtspunt waarmee rekening dient gehouden te worden bij de samenwerking tussen de praktijk en het administratiekantoor '1 aanspreekpersoon' is, namelijk 33,3%. Daarnaast is tevens de 'vertrouwensband' een belangrijk aandachtspunt, namelijk 31,5%, wat een logisch gevolg is en dus een sterke link heeft met de antwoordmogelijkheid '1 aanspreekpersoon'. De belangrijkheid van deze 2 variabelen bleek ook uit de interviews die plaatsvonden, waarbij gesteld werd dat deze criteria de voornaamste reden zijn van het voorlopig nog niet uitbesteden van de administratie en/of boekhouding.

5.2.1.6. *Andere*

Naast de open vragen kan ook de antwoordmogelijkheid 'andere' bij de gedwongen meerkeuzevragen als een open vraag beschouwd worden. Ook van deze antwoorden werden frequentietabel opgesteld. De antwoorden die zeer gelijkaardig bleken, werden hierbij gegroepeerd. De resultaten van deze en alle andere vragen worden hierna besproken.

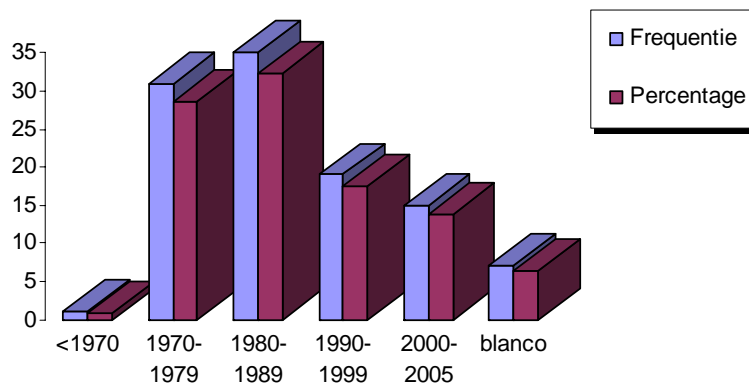
5.3. Bespreking van de resultaten

Nadat de werkwijze van de open vragen verklaard werd, wordt in dit onderdeel de resultaatverwerking gegeven van de volledige vragenlijst. Hierbij wordt niet alleen per vraag het resultaat weergegeven aan de hand van een frequentietabel, maar worden er tevens kruisverbanden gelegd tussen vragen onderling.

5.3.1. Inleiding

De eerste vraag in deze inleiding was de vraag betreffende de datum van de start van de 1^{ste} activiteit van de praktijk, of met andere woorden de ouderdom van praktijk. Aan de hand van frequentietabel 1 (bijlage 3) kon een grafiek worden opgemaakt, die hieronder wordt weergegeven:

Figuur 10: Datum van start van de eerste activiteit van de praktijk

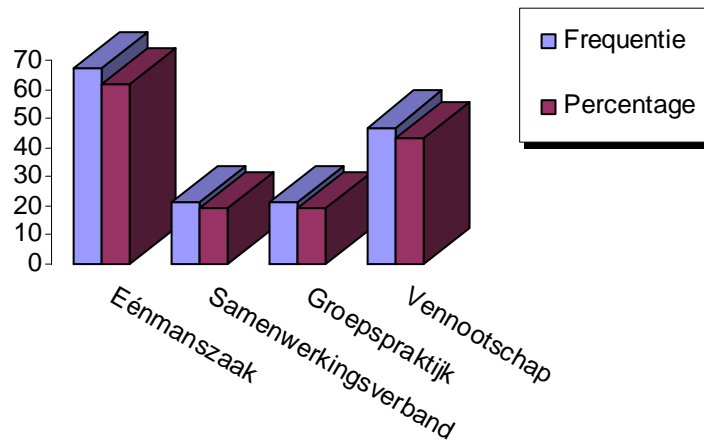


Bron: eigen onderzoek

Zoals reeds werd vermeld in het voorgaande onderdeel, kan hieruit geconcludeerd worden dat de meerderheid van respondenten, namelijk 61,9%, een praktijk gestart is in de periode van 1970 tot 1989.

Als tweede vraag in de inleiding werd de vraag naar het soort praktijk gesteld. Uit frequentietabel 2 die van deze vraag werd opgesteld (bijlage 3) kon volgende grafiek worden afgeleid:

Figuur 11: Soort praktijk

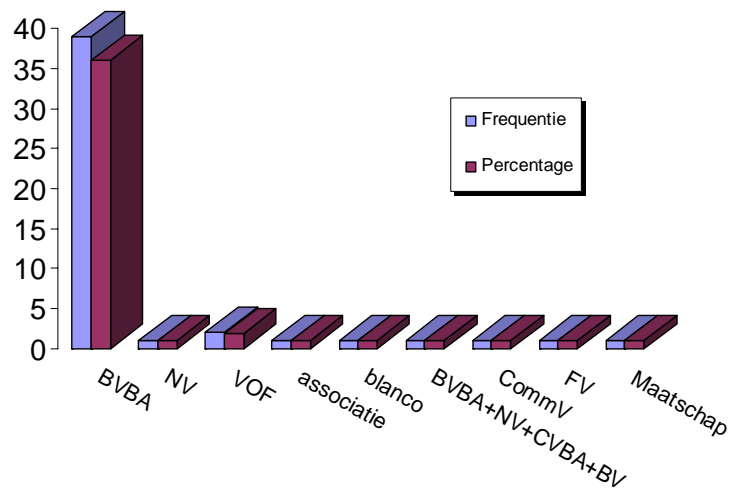


Bron: eigen onderzoek

Hieruit kan worden afgeleid dat 62% van de respondenten in een éénmanszaak zijn praktijk uitoefent. Maar ook de vennootschap is een populaire praktijksoort, namelijk 43% van de respondenten gaf dit aan als soort praktijk.

Een deelvraag volgde uit deze vraag gaande over de vennootschap. Hierbij werd de bijkomende vraag gesteld over welke type van vennootschap het dan daadwerkelijk ging. De resultaten uit frequentietabel 3 die hiervoor werd opgesteld (bijlage 3) kon omgevormd worden tot de volgende grafiek:

Figuur 12: Soort vennootschap - Andere

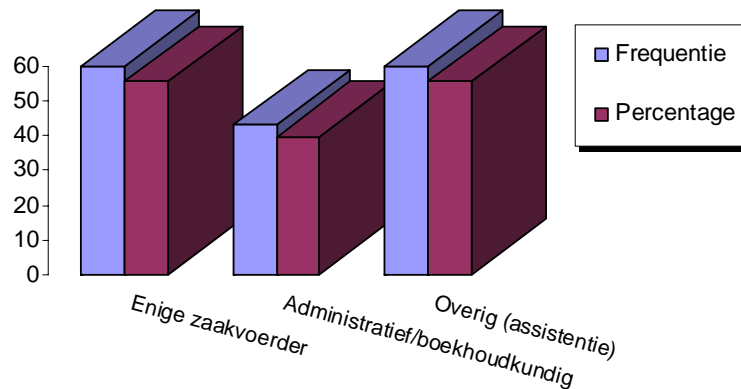


Bron: eigen onderzoek

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van de praktijk die een vennootschap zijn, kiezen voor de vorm van een BVBA. Maar ook de vennootschapsvorm VOF werd in 2 gevallen verkozen. De andere antwoordmogelijkheden, waaronder de NV, de Communautaire vennootschap of de feitelijke vennootschap, kwamen slechts 1 maal voor tussen de teruggestuurde vragenlijsten.

Vervolgens werd er de vraag gesteld hoeveel personeelsleden er meewerken in de praktijk. Bij deze vraag werd tevens een bijvraag gesteld waarbij er gepolst werd of deze personeelsleden al dan niet vol- of deeltijds tewerkgesteld zijn. Uit frequentietabel 4 (bijlage 3) die aan de hand van deze vraag werd opgesteld, kon de volgende grafiek worden afgeleid:

Figuur 13: Personeel in de praktijk

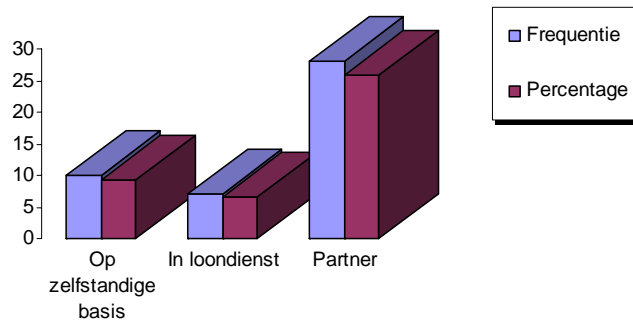


Bron: eigen onderzoek

De conclusie die hieruit getrokken kan worden is het feit dat de meerderheid van de praktijken geen personeel in dienst heeft of met andere woorden enige zaakvoerder is. Hierbij dient echter wel vermeld te worden dat heel wat dierenartsen deze antwoordmogelijkheid aangeduid hebben en bij administratief/boekhoudkundig en/of overig personeel tevens hun partner vermeld hebben. Deze partner wordt niet als personeelslid beschouwd, vandaar ook dat de som van de percentages van de 3 subgroepen niet gelijk is aan 100%. De partner wordt echter in vele gevallen wel ingezet voor de hulp bij administratie, boekhouding of assistentie bij ingrepen.

Dit laatste bleek tevens uit frequentietabellen 5 en 6 (bijlage 3) die werden opgesteld over het administratief/boekhoudkundig en overig personeel specifiek. Ook aan de hand van deze tabellen werden grafieken opgemaakt. Eerst volgt de verwerking van het administratief/boekhoudkundig personeel, daarna wordt ook de analyse van het overig personeel in kaart gebracht.

Figuur 14: Administratie/boekhouding personeel in de praktijk

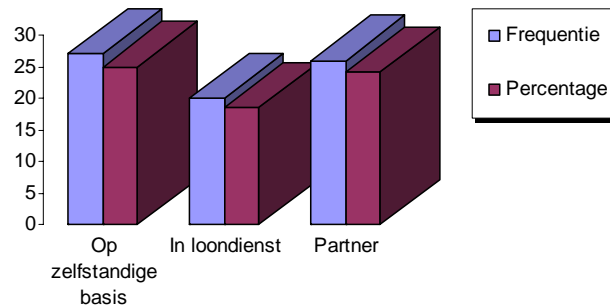


Bron: eigen onderzoek

Hieruit kan worden afgeleid dat in vele gevallen, namelijk 28, de partner de administratie of boekhouding voor zich neemt. In de interviews bleek reeds dat vele dierenartsen een gebrek aan tijd als probleem aanhaalden, waardoor de partner in een aantal gevallen bijspringt. In 9,26% van de gevallen wordt de administratie of boekhouding echter door een personeelslid op zelfstandig basis verwerkt. Dit kan een medevennoot of collega-dierenarts in de praktijk betreffen. Daarentegen wordt in 6,5% van de gevallen voor deze taken een personeelslid in dienst genomen.

Zoals reeds hierboven vermeld werd, werd er ook een bijvraag gesteld in verband met het aantal personeelsleden in dienst. De vraag of deze personeelsleden al dan niet vol- of deeltijds tewerkgesteld zijn, werden tevens in frequentietabellen (7 t.e.m. 9) gegoten. Al deze gegevens kan men terugvinden in bijlage 3.

Figuur 15: Overig personeel (assistentie) in de praktijk



Bron: eigen onderzoek

Wat betreft het overig of assistentiepersoneel, kan gesteld worden dat een kwart van de praktijken op een of andere manier een personeelslid hiervoor tewerkstelt in de praktijk. In 25% van de gevallen gaat dit om een personeelslid op zelfstandige basis, in 18,5% van de gevallen werkt dit personeelslid in loondienstverband en tenslotte in 24% van de gevallen wordt deze taak uitgevoerd door de partner.

Ook in dit geval werd in verband met deze vraag een bijvraag gesteld naar het werkregime van deze personeelsleden. Weer werden deze gegevens in frequentietabellen (10 t.e.m. 12) verwerkt. Deze gegevens kan men terugvinden in bijlage 3.

Vervolgens werd er naar een mogelijk verband gezocht tussen de ouderdom van de praktijk en het al dan niet tewerkstellen van administratief en/of boekhouding personeel. De resultaten van deze verwerking is af te lezen in onderstaande tabel.

Tabel 4: Datum start praktijk versus administratief/boekhoudkundig personeel

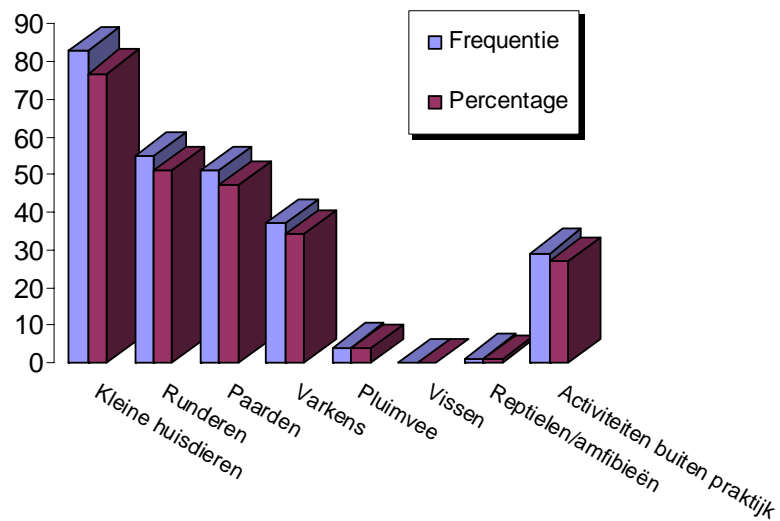
Datum start praktijk		Administratief/boekhoudkundig personeel		
		Neen	Ja	Totaal
< 1970	Frequentie	0,00	1,00	1,00
	Percentage	0,00	0,93	0,93
1970 - 1979	Frequentie	15,00	16,00	31,00
	Percentage	13,89	14,81	28,70
1980 - 1989	Frequentie	23,00	12,00	35,00
	Percentage	21,30	11,11	32,41
1990 - 1999	Frequentie	14,00	5,00	19,00
	Percentage	12,96	4,63	17,59
2000 - 2005	Frequentie	11,00	4,00	15,00
	Percentage	10,19	3,70	13,89
blanco	Frequentie	2,00	5,00	7,00
	Percentage	1,85	4,63	6,48
Total	Frequentie	65,00	43,00	108,00
	Percentage	60,19	39,81	100,00

Bron: eigen onderzoek

Uit bovenstaande tabel kan besloten worden dat de praktijken daterend uit 1970 tot 1989 administratief en/of boekhoudkundig personeel tewerkstelt, namelijk 28% van de in totaal 39% van de respondenten die dit type van personeel tewerkstelt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat oudere praktijken eerder geneigd zijn administratief en/of boekhoudkundig personeel dan jongere praktijken.

Vervolgens werd in de inleiding tevens gepolst naar de eventuele specialisatie van de dierenarts en de praktijk in het algemeen. Ook nu weer werd hiervan een frequentietabel (13) opgesteld (bijlage 3) die verwerkt werd tot een overzichtelijke grafiek die hierna volgt.

Figuur 16: Specialisatie

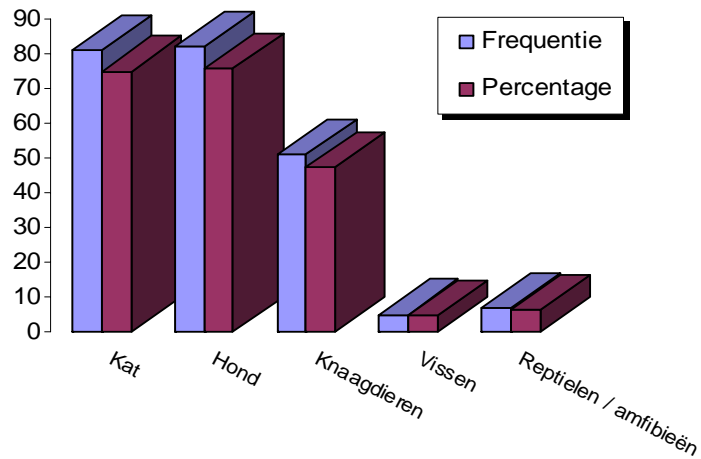


Bron: eigen onderzoek

Uit deze grafiek kan besloten worden dat de grote meerderheid van de ondervraagde dierenartsen kleine huisdieren (77%) als specialisatie opgeven. Daarnaast zijn ook runderen (51%), paarden (47%) en varkens (34%) belangrijke specialisaties bij de respondenten. Ook het aandeel van activiteiten die dierenartsen eventueel nog buiten de praktijk beoefenen mag niet onderschat worden, namelijk 27%. Deze bovenstaande grafiek geeft echter enkel de frequentie en percentage weer dat deze specialisatie werd aangeduid door de respondenten. Een bijvraag hierbij was dan ook noodzakelijk om een concreter beeld te kunnen krijgen van de ondervraagden. Om die reden werd er tevens gevraagd percentages bij de desbetreffende specialisatie te vermelden. Frequentietabellen 14 t.e.m. 20, die aan de hand van deze bijvraag werden opgesteld, kunnen teruggevonden worden in bijlage 3.

Daarnaast werd er ook een opsplitsing gemaakt van de kleine huisdieren en tevens van de activiteiten buiten de praktijk. Ook hier werden weer frequentietabellen (21 en 22) gehanteerd om tot grafieken te komen (bijlage 3)

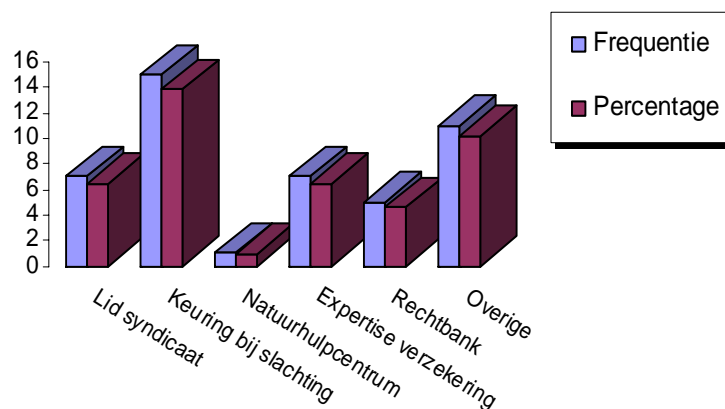
Figuur 17: Specialisatie – Kleine huisdieren



Bron: eigen onderzoek

Uit de grafiek betreffende de specialisatie van kleine huisdieren blijkt dat katten en honden in driekwart (respectievelijk 75% en 76%) van de gevallen het cliënteel uitmaakt van de respondenten. Daarnaast worden er ook in grote mate knaagdieren (47%) en in mindere mate vissen (4,6%), reptielen en amfibieën (6,5%) behandeld.

Figuur 18: Activiteiten buiten de praktijk



Bron: eigen onderzoek

Wanneer er een analyse gemaakt wordt van de grafiek betreffende de eventuele activiteiten buiten de praktijk, kan er worden vastgesteld dat de 27% van de respondenten die deze antwoordmogelijkheid aanduiden voornamelijk aan keuring bij slachting doen, namelijk bijna 14%. Daarnaast is ook 6,5% van de dierenartsen lid van het syndicaat, evenals 6,5% meewerkt bij de expertise van verzekeringsschadeclaims. Het natuurhulpcentrum en expertises voor de rechtbank worden slechts in beperkte mate beoefend als activiteit buiten de praktijk, respectievelijk 1% en 4,5%. Daarentegen verrichten heel wat dierenartsen (10%) nog andere activiteiten die niet opgesomd waren in de vragenlijst. Voorbeelden hiervan zijn o.a. exportcertificering en grensinspectie (3%), inseminatie (1%), keuring van levende dieren (2%) en lesgeven bij SYNTRA (2%).

Vervolgens werd er een mogelijk verband gezocht tussen de specialisatie van de praktijk en het al dan niet tewerkstellen van administratief en/of boekhoudkundig personeel. De volgende tabel geeft de resultaten weer van deze analyse, namelijk de percentages en frequenties van de praktijken die administratief en/of boekhoudkundig personeel tewerkstellen.

Tabel 5: Specialisatie versus Administratief/boekhoudkundig personeel

Adm/boekh personeel	Specialisatie in percentages									
	Geen	1-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30	30-35	35-40	
KHD %	11,11	3,70	0,00	0,00	1,85	0,00	1,85	1,85	2,78	
Runderen %	15,74	0,93	1,85	0,93	0,93	0,93	1,85	0,93	3,70	
Paarden %	22,22	4,63	4,63	0,93	0,93	1,85	3,70	0,00	0,93	
Varkens %	24,07	3,70	0,93	2,78	0,00	0,00	2,78	0,00	0,93	
Pluimvee %	38,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Reptielen %	38,89	0,00	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Adm/boekh personeel	Specialisatie in percentages									
	40-45	45-50	55-60	65-70	70-75	75-80	85-90	90-95	95-100	
KHD %	0,00	0,93	0,00	1,85	1,85	0,93	0,93	0,00	10,19	
Runderen %	0,93	2,78	1,85	0,93	1,85	1,85	0,00	0,93	0,93	
Paarden %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Varkens %	0,93	1,85	0,00	0,00	0,93	0,93	0,00	0,00	0,00	
Pluimvee %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93	
Reptielen %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Bron: eigen onderzoek

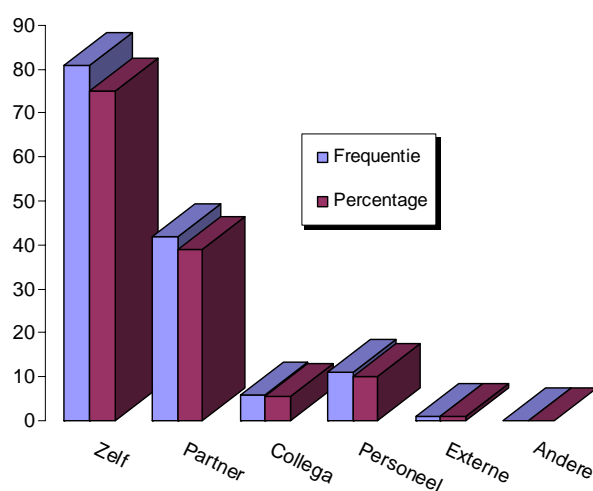
Uit deze tabel blijkt dat administratief en/of boekhoudkundig personeel tewerkgesteld wordt in praktijken met allerlei specialiteiten. Er zijn geen echte uitschieters te vinden in deze tabel en er kan met andere woorden dan ook geen duidelijk verband gevonden worden tussen beide variabelen.

Met deze vraag kan de inleiding worden afgesloten. Op basis van deze antwoorden kunnen heel wat antwoorden gevonden worden bij de latere kruisverwerking tussen vragen.

5.3.2. Vragen

Als eerste werd er in de effectieve vragenlijst gepolst naar de huidige situatie van de praktijk. Hierbij werd de vraag gesteld wie er op dit moment de boekhouding en administratie doet, wat de eventuele boekhouder precies doet en op welke basis de keuze van deze boekhouder werd gemaakt. Wederom werden van deze vragen frequentietabellen 23 t.e.m. 26 (bijlage 3) opgesteld, die verwerkt werden in overzichtelijke grafieken die hieronder terug te vinden zijn.

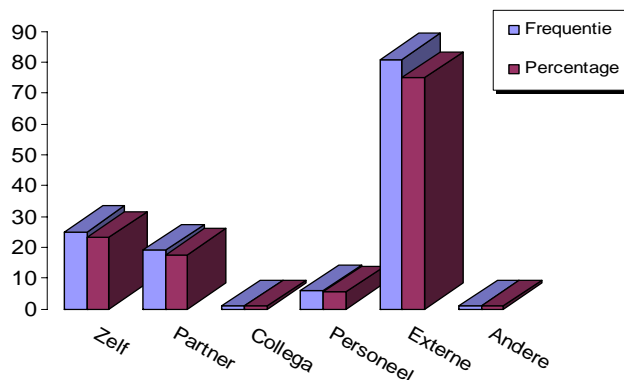
Figuur 19: Persoon momenteel verantwoordelijk voor de administratieverwerking



Bron: eigen onderzoek

Uit bovenstaande grafiek kan worden vastgesteld dat in driekwart van de gevallen de dierenarts zelf de administratie verwerkt. Maar ook de partner (39%) en collega (5,5%) worden vaak ingeschakeld om deze taak op zich te nemen. In 10% van de gevallen gebeurt dit door personeel dat hiervoor specifiek tewerkgesteld is en slecht in 1% van de gevallen wordt deze taak uitbesteed aan een externe persoon of onderneming. De reden achter de eigen verwerking van de administratie werd ook duidelijk tijdens de interviews. Hierin werd namelijk aangehaald hoe moeilijk het is om de administratie die specifiek bij het beheren van een dierenartsenpraktijk hoort, uit te besteden. Velen stelden dan ook dat de tijd die diende gestoken te worden in het aanleren en uitleggen van deze taken aan anderen groter zou zijn dan het zelf te verwerken. Vroegere problemen met uitbesteding van deze deeltaken lagen bijvoorbeeld mee aan de basis van de beslissing om het terug in eigen beheer te doen bij dr. Michels en dr. Jans.

Figuur 20: Persoon momenteel verantwoordelijk voor de boekhouding



Bron: eigen onderzoek

Wat de boekhouding echter betreft, kan er worden geconcludeerd dat deze veeleer uitbesteed wordt aan een externe persoon of onderneming (75%). In twee op de vijf gevallen wordt deze taak echter nog steeds verricht door de dierenarts zelf (23%) of de partner (17%). Slecht 6 respondenten (5,5%) gaven aan de boekhouding over te laten aan personeel dat hiervoor tewerkgesteld werd, evenals slechts 2% hiervoor een collega (1%) of

een andere persoon (1%) inschakelt.

Wanneer we deze twee vragen aan een kruisverwerking onderwerpen bekomen we onderstaande tabel. Hieruit kan geconcludeerd worden dat 21% van de dierenartsen die zijn administratie zelf verwerkt, tevens de boekhouding zelf afhandelt. Van de dierenartsen die een externe onderneming hun boekhouding laten doen, wordt de administratie bij 55,5% van de ondervraagden door de dierenarts zelf gedaan, bij 28,7% door de partner, bij 3,7% door een collega, bij 9% door personeel hiervoor tewerkgesteld en slecht bij 1 dierenarts ook door een externe onderneming of persoon. Bij 17% van de ondervraagden doet de partner de boekhouding alsook de administratie.

Tabel 6: Persoon verantwoordelijk voor administratie momenteel versus persoon verantwoordelijk voor boekhouding momenteel

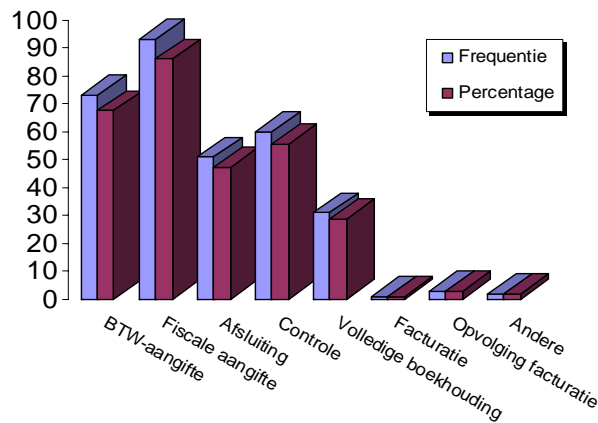
Administratie		Boekhouding					
		Zelf	Partner	Collega	Personeel	Externe	Andere
Zelf	Percentage	21,30	8,33	0,93	2,78	55,56	0,93
	Frequentie	23,00	9,00	1,00	3,00	60,00	1,00
Partner	Percentage	7,41	16,67	0,00	1,85	28,70	0,00
	Frequentie	8,00	18,00	0,00	2,00	31,00	0,00
Collega	Percentage	0,93	0,93	0,93	0,93	3,70	0,00
	Frequentie	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	0,00
Personeel	Percentage	0,93	0,00	0,00	5,00	9,00	0,00
	Frequentie	1,00	0,00	0,00	4,63	8,33	0,00
Externe	Percentage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93	0,00
	Frequentie	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
Andere	Percentage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
	Frequentie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93

Bron: eigen onderzoek

Aangezien heel wat praktijken (86%) een externe boekhouder aanspreken, werd er vervolgens de vraag gesteld welke taken deze op zich neemt. Uit onderstaande grafiek blijkt dat in de meeste gevallen de fiscale (86%) en BTW-aangifte (68%) doorgespeeld worden aan de boekhouder. In ongeveer de helft van de gevallen behoren echter taken als de algemene controle (55%) en de afsluiting van het boekjaar of de eindejaarsverrichtingen

(47%) ook tot het takenpakket van de boekhouder. In 29% van de gevallen wordt de boekhouding echter volledig uitbesteed aan een externe persoon of onderneming.

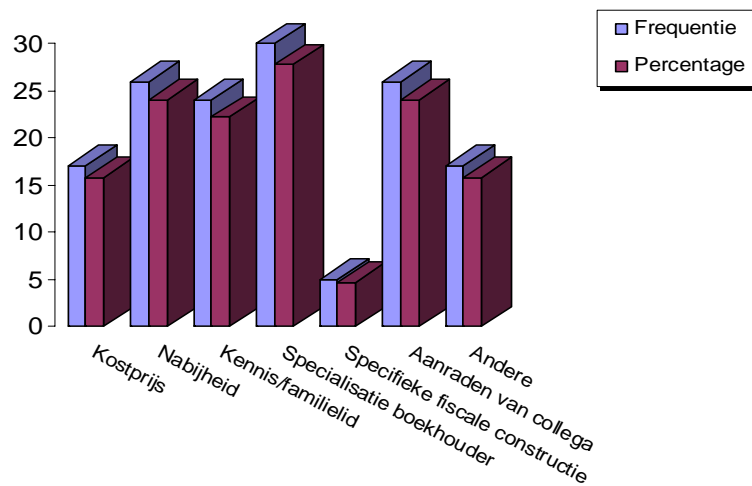
Figuur 21: Taken van de huidige boekhouder



Bron: eigen onderzoek

De opvolging van de facturatie en de facturatie zelf worden daarentegen zelden doorgegeven. De reden hiervoor werd reeds hierboven aangehaald, namelijk het specifieke van deze materie en tevens de wens om de controle te bewaren. Door dr. Peeters werd tevens aangehaald dat de opvolging van laattijdige betalers een zeer fragiele handeling betreft waardoor het in eigen beheer houden ervan strikt noodzakelijk is. De kennis en achtergrond van de cliënt is hierbij uitermate belangrijk, aldus dr. Peeters. Dit uitbesteden aan externen zou om die reden erg agressief en misschien zelfs contraproductief werken. Het blijven uiteraard klanten die men dient te onderhouden, ook wanneer deze betalingsproblemen vertonen.

Figuur 22: Basis waarop de keuze van de huidige boekhouder gemaakt werd



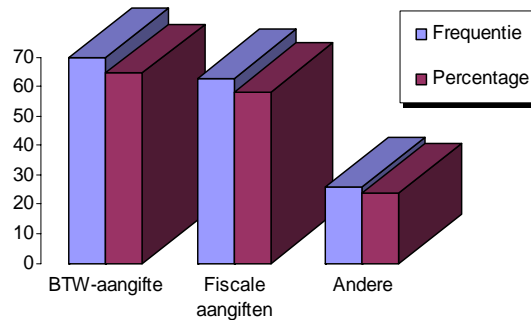
Bron: eigen onderzoek

Tenslotte werd er gevraagd op welke basis de keuze van boekhouder gebeurde. De voornaamste criteria hier waren de specialisatie van de boekhouder (28%), het aanraden van een collega (24%), de nabijheid van de boekhouder t.o.v. de praktijk (24%) alsook het feit dat de boekhouder een kennis of familielid is van de dierenarts (22%). Daarnaast speelden ook de kostprijs (16%) en in mindere mate de specifieke fiscale constructie van de praktijk (4,5%) een rol bij de keuze. In een aantal gevallen, namelijk 16%, speelden ook andere factoren mee bij deze beslissing. Enkele voorbeelden hiervan zijn op aanraden van de bank, kennissen, ouders of een BTW-beambte, de kwaliteit, het vertrouwen en de reputatie van de boekhouder alsook het feit dat de boekhouder een klant is bij de praktijk. Aangezien het hier om een relatief groot aandeel gaat (16%) van de respondenten, werd ook van deze antwoordmogelijkheid een frequentietabel (27) en overzichtelijke grafiek gemaakt die terug te vinden is in bijlage 3.

Vervolgens werd er gepeild naar eventuele andere taken die tevens tot de administratie en boekhouding behoren volgens de dierenartsen. Aan de hand van frequentietabel 28 (bijlage 3) bleek dat ook hier heel wat uiteenlopende antwoorden uit de bus kwamen. Volgens 65% van de dierenartsen behoort ook de BTW-aangifte tot de boekhouding, terwijl 58% van de

respondenten dit ook vindt van de fiscale aangifte. Daarnaast beschouwt een kwart van de ondervraagden nog andere taken als onderdeel van de boekhouding of administratie.

Figuur 23: Taken die tevens behoren tot de administratie en boekhouding



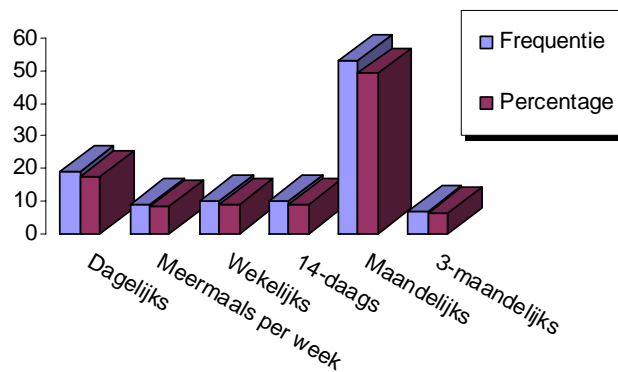
Bron: eigen onderzoek

De meest voorkomende antwoorden hierbij waren stockbeheer (8%), bestellingen (7,5%), het beheren en opstellen van registers (6,5%), rappels versturen (3%) en telefoon- en e-mailafhandeling (3%). Maar ook heel wat andere taken kregen een plaats in deze opsommingslijst. Ook van deze antwoordmogelijk werd frequentietabel 29 en een grafiek opgesteld (bijlage 3).

In een volgende vraag werd het gemiddelde aantal uren per maand bevestigd dat een dierenarts met specifieke taken bezig is. De frequentietabellen (30 t.e.m. 35) die hierover opgesteld werden, bevinden zich in bijlage 3. Hieruit kan geconcludeerd worden de tijdsbesteding sterk afhankelijk is van praktijk tot praktijk. Bij de facturatie bijvoorbeeld schommelt dit tussen nul en meer dan vijftig uren. De meeste dierenartsen besteden echter geen of slecht maximaal drie uur aan BTW- en fiscale aangiften. De reden hiervoor is dat deze deeltaken meestal uitbesteed worden aan een externe persoon of onderneming, zoals hierboven reeds werd aangehaald. Ook de opvolging van de facturatie van klanten en leveranciers verschilt erg van praktijk tot praktijk. Zo besteden de meeste nul tot twee uur aan deze taken, maar enkelingen zijn hier ook meer dan vijftig uur mee bezig, al dan niet zelf of door een personeelslid in de praktijk.

Naast de tijdsbesteding aan facturatie en de opvolging hiervan, werd er ook gepolst naar de frequentie van deze deeltaken. Uit frequentietabel 36 (bijlage 3) en onderstaande grafiek blijkt dat de helft (49%) maandelijks factureert. Ongeveer één zesde of 17,5% van de ondervraagden geeft aan dit dagelijks te doen terwijl 9% deze taak meermaals per week, wekelijks of tweewekelijks afhandelt. Slechts 6,5% van de respondenten houdt zich slechts om de 3 maanden bezig met de verwerking van de facturatie.

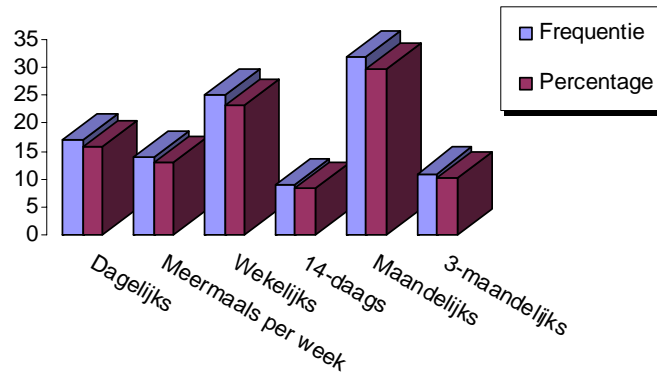
Figuur 24: Frequentie van de facturatie



Bron: eigen onderzoek

Als we kijken naar de frequentie van de opvolging van deze facturatie blijkt ook hier uit frequentietabel 37 (bijlage 3) en de bijhorende grafiek hieronder dat de meerderheid (30%) dit maandelijks verwerkt. Ook hier zijn er dierenartsen die hun administratie dagelijks bijhouden, namelijk 16%. Een kwart of 23% houdt zich wekelijks met deze taak bezig, tegen 13% meerdere keren per week, 10% om de 3 maanden en slechts 8% tweewekelijks.

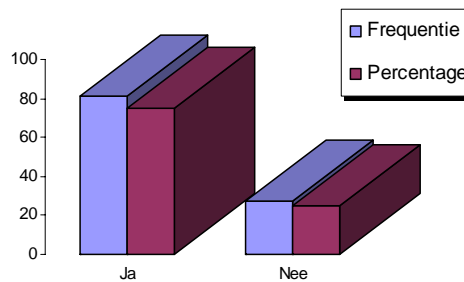
Figuur 25: Frequentie van de opvolging van de facturatie



Bron: eigen onderzoek

De volgende vraag werd speciaal op vraag van dhr. Wagemans toegevoegd aan de vragenlijst. Het betreft de vraag of de respondent gebruik maakt van de mogelijkheid van contante betaling bij A.U.V. om op die manier van een eventuele korting te genieten. Frequentietabel 38 kan teruggevonden worden in bijlage 3 en ook hier weer werd deze informatie omgevormd tot een overzichtelijke grafiek.

Figuur 26: Gebruikmaken van contante betaling bij A.U.V.

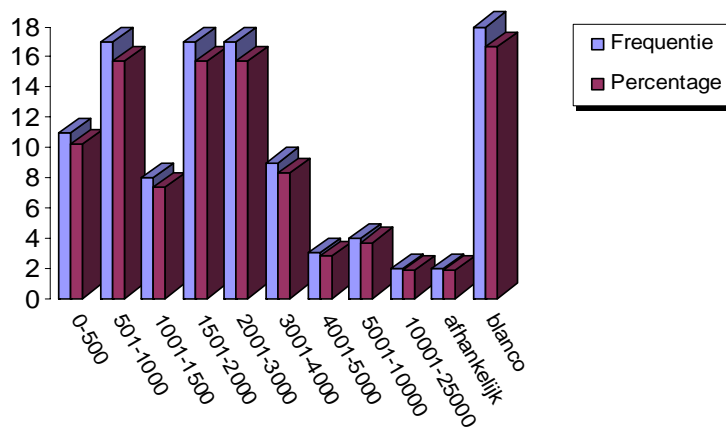


Bron: eigen onderzoek

Uit bovenstaande grafiek kan afgeleid worden dat 75% van de respondenten gebruik maakt van deze mogelijkheid om contant te betalen om zo een korting te verkrijgen. Dit betekent ook dat 25% van de ondervraagden afziet van deze mogelijkheid.

Vervolgens werd er getracht een antwoord te vinden op de vraag welk jaarlijks budget er uitgetrokken werd voor de boekhouding en administratie door een dierenartsenpraktijk. Zoals hierboven reeds vermeld werd, waren dit open vragen die aan de hand van frequentietabellen omgesplitst werd in verschillende subgroepen. Uit de frequentietabellen opgesteld aan het begin van dit hoofdstuk en onderstaande grafiek kan besloten worden dat, net zoals bij de tijdsbesteding in een voorgaande vraag, ook het budget sterk afhankelijk is van praktijk tot praktijk. Voor de administratie schommelt die budget van onbestaande tot zelfs € 25.000 per jaar. Als uitspringers in deze grafiek kunnen beschouwd worden: het budget van € 501 tot € 1.000, het budget van € 1.501 tot € 2.000 en dit van € 2.001 tot € 3.000 (allen 16%). Maar ook 10% van de ondervraagden stelt slechts een gering budget ter beschikking voor de boekhouding, namelijk van € 0 tot € 500. Dit komt ongeveer overeen met de 14% van de respondenten die niet over een externe boekhouder beschikken maar deze taken zelf beheren. De verscheidenheid in het budget kan verklaard worden door de veelheid aan taken die uitgevoerd worden door een boekhouder. Afhankelijk van de hoeveelheid taken en verantwoordelijkheden die de boekhouder op zich dient te nemen, verschilt het budget dat hiervoor wordt uitgetrokken.

Figuur 27: Jaarlijks budget uitgetrokken voor de boekhouding

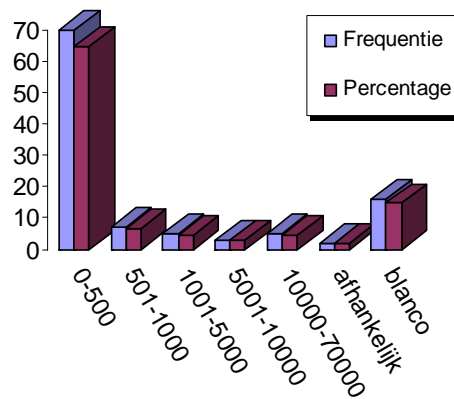


Bron: eigen onderzoek

Als er daarentegen naar het budget uitgetrokken voor de administratie gekeken wordt, kan

uit de frequentietabel (cfr. begin hoofdstuk) en onderstaande grafiek besloten worden dat in de meerderheid van de gevallen (65%) dit budget onbestaande of slecht gering is. Dit kan verklaard worden door het feit dat driekwart van de dierenartsen deze taak zelf uitvoert of door de partner of een collega-dierenarts laat uitvoeren. Het budget voor de administratie bestaat in die gevallen enkel uit de aankoop van het benodigde materiaal om deze taak tot een goed einde te kunnen brengen. In enkele gevallen kan dit budget echter oplopen tot zelf € 70.000 per jaar.

Figuur 28: Jaarlijks budget uitgetrokken voor de administratie



Bron: eigen onderzoek

Om bovenstaande bewering te staven, werd er in onderstaande kruistabel naar een verband gezocht tussen het budget dat uitgetrokken wordt aan de administratie en wie de administratie op dit moment afwerkt.

Tabel 7: Persoon verantwoordelijk voor administratie versus budget voor de administratie

Wie doet de administratie?		Budget administratie							Totaal
		0-500	501-1000	1001-5000	5001-10000	10001-70000	Afhankelijk	Blanco	
Zelf	Freq	55,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	13,00	81,00
	%	50,93	4,63	4,63	0,93	0,93	0,93	12,04	75,00
Partner	Freq	26,00	5,00	4,00	2,00	1,00	0,00	4,00	42,00
	%	24,07	4,63	3,70	1,85	0,93	0,00	3,70	38,89
Collega	Freq	3,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	6,00
	%	2,78	0,00	0,93	0,00	0,93	0,00	0,93	5,56
Personeel	Freq	2,00	0,00	0,00	1,00	4,00	1,00	3,00	11,00
	%	1,85	0,00	0,00	0,93	3,70	0,93	2,78	10,19
Externe	Freq	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
	%	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93

Bron: eigen onderzoek

Uit deze tabel blijkt dat 51% van de in totaal 75% respondenten die zijn administratie zelf afwerkt, ook degelijk slechts een gering budget uittrekt voor de administratie, namelijk maximaal € 500. Wanneer echter personeel tewerkgesteld wordt om de administratie te verwerken, blijkt dat een derde van deze respondenten hiervoor een budget uittrekt tussen € 10.001 en € 70.000. In deze gevallen kan de oorzaak gevonden worden door het feit dat deze respondenten de loonkost van het personeel tevens in rekening gebracht hebben bij deze vraag. Er bestaat dus wel degelijk een verband tussen beide variabelen aangezien men kan stellen dat wanneer men de administratie zelf verwerkt, men tevens een beperkt budget uittrekt hiervoor. Dit in tegenstelling tot wanneer men hiervoor personeel tewerkstelt. Dan is men namelijk sneller geneigd een groot budget uit te trekken.

Wanneer dezelfde analyse uitgevoerd wordt voor het budget van de boekhouding wordt onderstaande tabel verkregen.

Tabel 8: Persoon verantwoordelijk voor boekhouding versus budget voor de boekhouding

Wie doet de boekhouding?		Budget boekhouding											
		0-500	501-1000	1001-1500	1501-2000	2001-3000	3001-4000	4001-5000	5001-10000	10001-25000	Afhankelijk	blanco	Totaal
Zelf	Freq	10,00	6,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	6,00	25,00
	%	9,26	5,56	0,00	0,93	0,00	0,93	0,93	0,00	0,00	0,00	5,56	23,15
Partner	Freq	1,00	4,00	1,00	3,00	5,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	19,00
	%	0,93	3,70	0,93	2,78	4,63	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00	3,70	17,59
Collega	Freq	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93
Personeel	Freq	0,00	0,00	1,00	2,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	6,00
	%	0,00	0,00	0,93	1,85	0,93	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93	5,56
Externe	Freq	1,00	13,00	5,00	15,00	15,00	8,00	2,00	4,00	2,00	2,00	14,00	81,00
	%	0,93	12,04	4,63	13,89	13,89	7,41	1,85	3,70	1,85	1,85	12,96	75,00
Andere:	Freq	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
	%	0,00	0,00	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93

Bron: eigen onderzoek

Ook uit deze tabel blijkt dat de dierenartsen die hun boekhouding zelf afwerken, in vele gevallen slechts een beperkt budget hiervoor uittrekken. Ook wanneer de partner deze taak op zich neemt, wordt er maximaal € 4.000 uitgetrokken. De grote budgetten kunnen teruggevonden worden bij de praktijken die hun boekhouding uitbesteden aan een externe persoon of onderneming. Hieruit kan geconcludeerd worden dat dierenartsen die hun boekhouding zelf verwerken of hun partner dit doet, eerder geneigd zijn een beperkt budget uit te trekken voor de boekhouding. Dit in tegenstelling tot wanneer de boekhouding uitbesteed wordt aan een externe onderneming. In die gevallen is men eerder geneigd een groter budget uit te trekken voor de boekhouding.

Wanneer we deze vragen betreffende het uitgetrokken budget voor de administratie en de boekhouding aan elkaar koppelen, bekomen we onderstaande tabel. Hieruit kan worden afgeleid dat 10% van de dierenartsen naast een beperkt budget voor de boekhouding tevens een beperkt budget uittrokken voor de administratie. Daarnaast trekt 11% van het aantal dierenartsen dat een gering budget uittrekt voor de administratie, een budget van € 501 tot € 1.000 uit voor de boekhouding, 18,5% van deze groep trekt een budget uit van € 1.001

tot € 2.000 terwijl de resterende dierenartsen (20%) een budget van meer dan € 2.000 ter beschikking stelt van de boekhouding. Er kan met andere woorden geen duidelijk positieve of negatieve relatie aangehaald worden tussen het budget voor de administratie en dit voor de boekhouding.

Tabel 9: Budget voor de boekhouding versus budget voor de administratie

Budget boekhouding		Budget administratie						
		0-500	501-1000	1001-5000	5001-10000	10001-70000	Afhankelijk	Blanco
0-500	Freq	11,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	%	10,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
501-1000	Freq	12,00	2,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00
	%	11,11	1,85	0,93	0,00	0,00	0,93	0,93
1001-1500	Freq	7,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
	%	6,48	0,00	0,00	0,00	0,93	0,00	0,00
1501-2000	Freq	13,00	1,00	2,00	1,00	0,00	0,00	0,00
	%	12,04	0,93	1,85	0,93	0,00	0,00	0,00
2001-3000	Freq	9,00	3,00	2,00	2,00	0,00	0,00	1,00
	%	8,33	2,78	1,85	1,85	0,00	0,00	0,93
3001-4000	Freq	8,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	%	7,41	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4001-5000	Freq	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
	%	1,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93
5001-10000	Freq	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00
	%	1,85	0,00	0,00	0,00	1,85	0,00	0,00
10001-25000	Freq	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00
	%	0,00	0,00	0,00	0,00	1,85	0,00	0,00
afhankelijk	Freq	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
	%	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93	0,00
blanco	Freq	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13,00
	%	4,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,04

Bron: eigen onderzoek

Naast de kruisverwerking tussen de twee vragen in verband met het budget, kunnen ook andere verbanden aangehaald worden met betrekking tot het budget. Zo werd er ook naar een relatie gezocht tussen de datum van opstart van de praktijk en het budget dat uitgetrokken wordt voor zowel de boekhouding als de administratie. Het resultaat van deze analyse wordt gegeven door onderstaande tabel.

Tabel 10: Datum start praktijk versus budget uitgetrokken voor de boekhouding

Datum start praktijk	Budget boekhouding												
	0-500	501-1000	1001-1500	1501-2000	2001-3000	3001-4000	4001-5000	5001-10000	10001-25000	Afhankelijk	Blanco	Totaal	
< '70	Freq	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00
	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93	0,93
'70-'79	Freq	5,00	5,00	2,00	4,00	7,00	1,00	1,00	0,00	2,00	0,00	4,00	31,00
	%	4,63	4,63	1,85	3,70	6,48	0,93	0,93	0,00	1,85	0,00	3,70	28,70
'80-'89	Freq	5,00	5,00	2,00	6,00	4,00	4,00	0,00	1,00	0,00	0,00	8,00	35,00
	%	4,63	4,63	1,85	5,56	3,70	3,70	0,00	0,93	0,00	0,00	7,41	32,41
'90-'99	Freq	1,00	3,00	3,00	1,00	5,00	2,00	2,00	1,00	0,00	0,00	1,00	19,00
	%	0,93	2,78	2,78	0,93	4,63	1,85	1,85	0,93	0,00	0,00	0,93	17,59
'00-'05	Freq	0,00	3,00	1,00	4,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	2,00	3,00	15,00
	%	0,00	2,78	0,93	3,70	0,93	0,93	0,00	0,00	0,00	1,85	2,78	13,89
blanco	Freq	0,00	1,00	0,00	2,00	0,00	1,00	0,00	2,00	0,00	0,00	1,00	7,00
	%	0,00	0,93	0,00	1,85	0,00	0,93	0,00	1,85	0,00	0,00	0,93	6,48
Totaal	Freq	11,00	17,00	8,00	17,00	17,00	9,00	3,00	4,00	2,00	2,00	18,00	108,00
	%	10,19	15,74	7,41	15,74	15,74	8,33	2,78	3,70	1,85	1,85	16,67	100,00

Bron: eigen onderzoek

Uit deze tabel kan afgelezen worden dat de 2 praktijken die een groot budget voorzien voor de boekhouding dateren uit de periode 1970-1979. Toch zijn er in deze periode heel uiteenlopende budgetten af te lezen, met als uitschieter (6,5%) bij het budgetbereik van € 2.001 tot € 3.000. De jongst opgestarte praktijken trekken maximaal een budget uit van € 4.000 per jaar. Er kan met andere woorden geen duidelijk verband vastgesteld worden tussen de ouderdom van de praktijk en het budget uitbesteed aan de boekhouding.

Wanneer we hetzelfde verband trachten te zoeken voor het budget van de administratie komen we tot dezelfde conclusie. Ook hier is er met andere woorden geen duidelijk significant verband gevonden tussen de ouderdom van de praktijk en het budget uitbesteed aan de administratie. Dit blijkt ook uit onderstaande tabel, aangezien er geen verband te vinden is tussen de grote budgetten en de oudere praktijken, want de budgetgroep € 10.001 tot € 70.000 verspreidt zich over de periode 1970-1999. Het valt echter wel op dat de jongst opgestarte praktijken slechts een gering budget uittrekken voor de administratie, namelijk € 0 tot € 1.000.

Tabel 11: Datum start praktijk versus budget uitgetrokken voor de administratie

Datum start praktijk		Budget administratie							Totaal
		0-500	501-1000	1001-5000	5001-10000	10001-70000	Afhan- kelijk	Blanco	
< 1970	Freq	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00
	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93	0,93
1970-1979	Freq	23,00	1,00	1,00	1,00	2,00	0,00	3,00	31,00
	%	21,30	0,93	0,93	0,93	1,85	0,00	2,78	28,70
1980-1989	Freq	19,00	4,00	3,00	1,00	1,00	0,00	7,00	35,00
	%	17,59	3,70	2,78	0,93	0,93	0,00	6,48	32,41
1990-1999	Freq	12,00	1,00	1,00	0,00	2,00	1,00	2,00	19,00
	%	11,11	0,93	0,93	0,00	1,85	0,93	1,85	17,59
2000-2005	Freq	11,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	2,00	15,00
	%	10,19	0,93	0,00	0,00	0,00	0,93	1,85	13,89
blanco	Freq	5,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	7,00
	%	4,63	0,00	0,00	0,93	0,00	0,00	0,93	6,48
Total	Freq	70,00	7,00	5,00	3,00	5,00	2,00	16,00	108,00
	%	64,81	6,48	4,63	2,78	4,63	1,85	14,81	100,00

Bron: eigen onderzoek

Daarnaast werd er tevens getracht een verband te zoeken tussen het soort praktijk en het budget dat uitgetrokken wordt voor de boekhouding. Ook hier werd er geen significant verband gevonden tussen beide variabelen. Uit onderstaande tabel blijkt echter wel dat de grootste budgetten uitgetrokken worden door groepspraktijken en vennootschappen. Over het algemeen kan echter wel gesteld worden dat éénmanszaken slechts een gering budget ter beschikking stellen terwijl het uitgetrokken budget bij groepspraktijken en vennootschappen eerder hoger ligt.

Tabel 12: Soort praktijk versus budget uitgetrokken voor de boekhouding

Soort praktijk		Budget boekhouding										
		0-500	501-1000	1001-1500	1501-2000	2001-3000	3001-4000	4001-5000	5001-10000	10001-25000	Afhankelijk	Blanco
Eénmanszaak	Freq	9,00	16,00	6,00	9,00	9,00	2,00	2,00	1,00	0,00	0,00	13,00
	%	8,33	14,81	5,56	8,33	8,33	1,85	1,85	0,93	0,00	0,00	12,04
Samenwerkingsverband	Freq	2,00	1,00	1,00	6,00	2,00	3,00	1,00	0,00	0,00	1,00	4,00
	%	1,85	0,93	0,93	5,56	1,85	2,78	0,93	0,00	0,00	0,93	3,70
Groepspraktijk	Freq	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	4,00	0,00	3,00	2,00	1,00	2,00
	%	0,93	0,93	0,93	2,78	2,78	3,70	0,00	2,78	1,85	0,93	1,85
Vennootschap	Freq	1,00	2,00	1,00	6,00	13,00	8,00	1,00	4,00	2,00	2,00	7,00
	%	0,93	1,85	0,93	5,56	12,04	7,41	0,93	3,70	1,85	1,85	6,48

Bron: eigen onderzoek

Wanneer er gekeken wordt naar het budget voor de administratie in vergelijking met het soort praktijk, kan de volgende tabel meer duidelijkheid scheppen over de mogelijke verbanden tussen beide variabelen. Uit deze tabel blijkt dat éénmanszaken voornamelijk een kleiner budget uittrekken voor de administratie dan enkele groepspraktijken en vennootschappen. Deze laatste bevinden zich ook in deze tabel bij diegene met een hoger budget, namelijk € 5.001 tot zelfs € 70.000. Samenwerkingsverbanden bevinden zich voornamelijk in de groep van de geringe budgetten, maar ook hier zijn uitzondering tot € 10.000. Het verband is in dit geval duidelijker zichtbaar, namelijk éénmanszaken trekken eerder een beperkt budget uit voor de administratie, terwijl groepspraktijken en vennootschappen eerder een groot budget ter beschikking stellen hiervoor, hoewel bij deze laatste 2 groepen tevens nog heel wat respondenten een gering budget uittrekken.

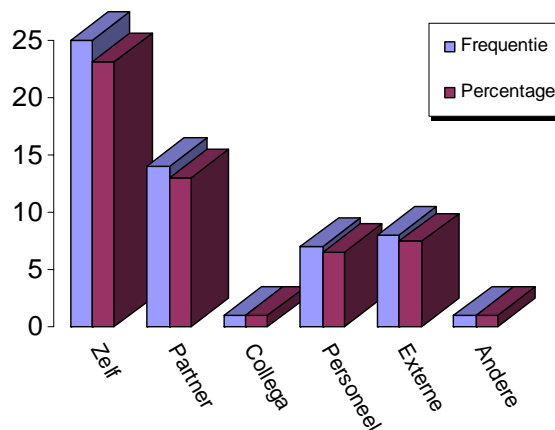
Tabel 13: Soort praktijk versus budget uitgetrokken voor de administratie

Soort praktijk	Budget administratie							
	0-500	501-1000	1001-5000	5001-10000	10001-70000	Afhankelijk	Blanco	
Eénmanszaak	Freq	47,00	6,00	3,00	0,00	0,00	1,00	10,00
	%	43,52	5,56	2,78	0,00	0,00	0,93	9,26
Samenwerkingsverband	Freq	14,00	0,00	2,00	1,00	0,00	0,00	4,00
	%	12,96	0,00	1,85	0,93	0,00	0,00	3,70
Groepspraktijk	Freq	10,00	1,00	0,00	2,00	5,00	1,00	2,00
	%	9,26	0,93	0,00	1,85	4,63	0,93	1,85
Vennootschap	Freq	27,00	4,00	1,00	2,00	5,00	1,00	7,00
	%	25,00	3,70	0,93	1,85	4,63	0,93	6,48

Bron: eigen onderzoek

De volgende vraag die gesteld werd, is de vraag wie de personeelsadministratie zoals de uitbetaling van de lonen, de verlofregeling en dergelijke, afhandelt wanneer er personeel in dienstverband werkt in de praktijk. Ook hier weer werd een frequentietabel (39) opgesteld van de antwoordmogelijkheden (bijlage 3) en omgevormd tot een overzichtelijke grafiek die hieronder weergegeven wordt.

Figuur 29: Persoon verantwoordelijk voor de personeelsadministratie



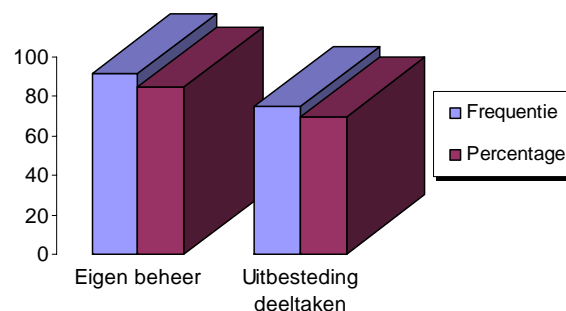
Bron: eigen onderzoek

Uit deze grafiek kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van de respondenten deze

taak zelf afhandelt (23%) of doorgeeft aan de partner (13%). Maar ook personeel in de praktijk (6,5%) en externe ondernemingen (7,5%) worden hiervoor aangesproken. Slechts in één enkel geval gebeurt dit door een collega of door andere personen.

Vervolgens werd er misschien wel de belangrijkste vraag gesteld, namelijk hoe ze de verwerking van de administratie en boekhouding in de toekomst zagen. Specifiek werd er gevraagd: *“Wenst u administratie en boekhouding in de toekomst steeds in eigen beheer te houden of zijn er deeltaken die u zou willen uitbesteden?”* Ook hiervan werd een frequentietabel 40 (bijlage 3) opgesteld en het resultaat hiervan kan afgelezen worden in onderstaande grafiek.

Figuur 30: Administratie/boekhouding in de toekomst - eigen beheer of uitbesteding



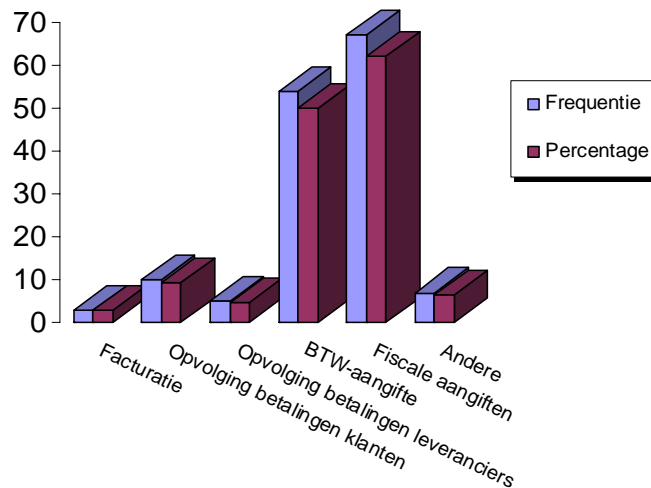
Bron: eigen onderzoek

Hieruit kan worden afgeleid dat 85% aangeeft de verwerking van de administratie en de boekhouding steeds in eigen beheer wenst te houden. Daarentegen geeft 69,5% aan bereid te zijn enkele deeltaken uit te besteden. In vele gevallen gebeurt dit echter al, zoals reeds afgelezen kan worden uit voorgaande grafieken in verband met de boekhouding.

Vervolgens werd bij deze voorgaande vraag een bijvraag gesteld, namelijk welke deeltaken de dierenartsen bereid waren uit te besteden. Ook hier werd de link met de uitbesteding van boekhouding die op dit moment reeds gebeurt duidelijk. Vele dierenartsen halen immers aan de boekhouding te willen blijven uitbesteden, zoals in onderstaande grafiek afgeleid kan

worden. Frequentietabel 41 kan teruggevonden worden in bijlage 3.

Figuur 31: Taken die in de toekomst wensen uitbesteed te worden



Bron: eigen onderzoek

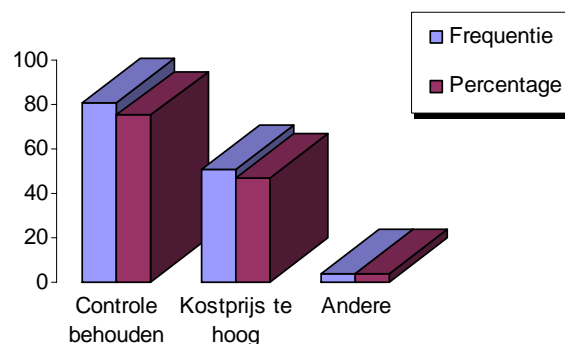
De boekhouding is de belangrijkste deeltaak die praktijken wensen uit te besteden, zoals reeds werd aangegeven. Namelijk 50% van de respondenten geeft aan de BTW-aangifte in de toekomst uit te besteden. Daarnaast zijn tevens de fiscale aangiften een deeltaak die dierenartsen liever uitbesteden dan in eigen beheer te houden, aangezien 62% van hun dit aangeeft. Buiten de boekhouding wordt door 9% van de ondervraagden ook de opvolging van de betalingen van klanten als uitbesteding in de toekomst gezien. Dit werd tevens reeds aangehaald tijdens de interviews. Dr. Jans gaf namelijk aan dat klanten achterna zitten om betalingen te eisen een delicate onderneming is. De manier waarom dierenartsen deze problematiek dienen aan te pakken wordt namelijk nooit aangeleerd tijdens hun universitaire opleiding, aldus dr. Jans. Een incassobureau inschakelen vindt hij echter een stap te ver gaan. Deze service blijkt namelijk erg agressief te werk gaan, waardoor klanten mogelijk afgeschrikt kunnen worden of in sommige gevallen de situatie nog problematischer maken in plaats van ze op te lossen. Ook dr. Peeters haalt aan dat incassobureaus de klantenrelatie kan vertroebelen. Volgens hem is het belangrijk de achtergrond en problematiek van elke klant te kennen en de situatie hieraan aan te passen. Deze

achtergrond is voor een incassobureau namelijk irrelevant waardoor het volgens hem een minder menselijke oplossing is.

Onder de categorie "andere" komen volgende taken voor: bespreking problemen en resultaat (1%), controle (2%), leveringen (1%) en personeelsadministratie (3%). Ook de facturatie en de opvolging van de betalingen aan leveranciers worden in enkele gevallen beschouwd als mogelijke uitbestedingstaken in de toekomst. (Frequentietabel 41 en 42, bijlage 3)

Nadien werd er gepeild naar de reden van het toekomstig uitbesteden of het willen in eigen beheer houden van deze deeltaken. Op basis van de cijfergegevens uit frequentietabel 43 (bijlage 3) werd onderstaande grafiek opgesteld.

Figuur 32: Reden van het in eigen beheer houden van deeltaken



Bron: eigen onderzoek

Hieruit kan worden geconcludeerd dat de voornaamste reden (75%) van het in eigen beheer houden het de mogelijkheid is om op die manier de controle te bewaren van alle activiteiten van de praktijk. Daarnaast stelt 47% van de respondenten dat de kostprijs een belangrijke factor is in de beslissing om niet uit te besteden. Maar ook andere factoren spelen een rol bij deze beslissing. Zo worden ook de redenen dat ze zelf een grote interesse hierin hebben, het feit dat het niet veel werk vergt en tevens dat het te complex is om dit uitbesteden als factoren aangegeven. Deze laatste reden werd ook reeds aangehaald door dr.

Jans die stelde dat de administratie van dierenartsen zo specifiek is en erg afhankelijk van praktijk tot praktijk waardoor de uitbesteding aan derden een zeer complexe onderneming wordt. Na het tewerkstellen van een administratief bediende hiervoor, merkte dr. Jans namelijk dat de tijd die hij besteedde aan het uitleggen van de taken aan de bediende even goed besteed kon worden aan het zelf uitvoeren van deze taken, wat natuurlijk goedkoper is. Het rendement van een administratief bediende is met andere woorden niet groot genoeg, aldus dr. Michels.

Vervolgens werd er een antwoord gezocht op de vraag wie de kostprijs te hoog vindt. Als eerste werd er een kruistabel opgesteld om een verband te vinden tussen de ouderdom van de praktijk en het al dan niet te duur vinden van uitbesteding. Het resultaat wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 14: Datum start praktijk versus kostprijs te hoog

Datum start praktijk		Kostprijs te hoog		
		Neen	Ja	Totaal
< 1970	Frequentie	1,00	0,00	1,00
	Percentage	0,93	0,00	0,93
1970 - 1979	Frequentie	13,00	18,00	31,00
	Percentage	12,04	16,67	28,70
1980 - 1989	Frequentie	20,00	15,00	35,00
	Percentage	18,52	13,89	32,41
1990 - 1999	Frequentie	11,00	8,00	19,00
	Percentage	10,19	7,41	17,59
2000 - 2005	Frequentie	9,00	6,00	15,00
	Percentage	8,33	5,56	13,89
blanco	Frequentie	3,00	4,00	7,00
	Percentage	2,78	3,70	6,48
Total	Frequentie	57,00	51,00	108,00
	Percentage	52,78	47,22	100,00

Bron: eigen onderzoek

Uit deze tabel blijkt duidelijk dat de meerderheid van de dierenartsen die uitbesteding te duur vinden, begonnen zijn met hun praktijk in de periode 1970 tot 1989. Voornamelijk de periode van 1970 tot 1979 blijkt deze mening te delen aangezien voor deze categorie het

aantal “ja” groter is dan het aantal “neen”. Hieruit kan verondersteld worden dat hoe ouder de praktijk, hoe eerder men geneigd is het uitbesteden van deeltaken als te duur te beschouwen, waardoor deze categorie van dierenartsen deeltaken eerder in eigen beheer zal houden.

Wanneer we hetzelfde doen met de variabele “soort praktijk”, bekomen we de volgende tabel.

Tabel 15: Soort praktijk versus kostprijs te hoog

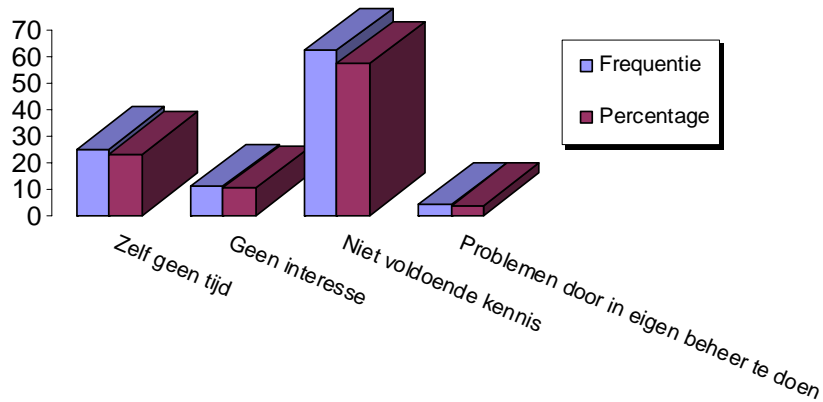
Soort praktijk		Kostprijs te hoog		
		Neen	Ja	Totaal
Eénmanszaak	Frequentie	32,00	35,00	67,00
	Percentage	29,63	32,41	62,04
Samenwerkingsverband	Frequentie	11,00	10,00	21,00
	Percentage	10,19	9,26	19,44
Groepspraktijk	Frequentie	14,00	7,00	21,00
	Percentage	12,96	6,48	19,44
Vennootschap	Frequentie	27,00	20,00	47,00
	Percentage	25,00	18,52	43,52
Totaal	Frequentie	57,00	51,00	
	Percentage	52,78	47,22	

Bron: eigen onderzoek

Uit deze analyse blijkt dat opvallend slechts een derde van de groepspraktijken uitbesteding als te duur beschouwt tegenover meer dan de helft bij de éénmanszaken. Bij de praktijken die een samenwerkingsverband of vennootschap vormen, blijken iets meer dan de helft ervan overtuigd te zijn dat de kostprijs van uitbesteding niet te hoog is. Hieruit kan worden geconcludeerd dat éénmanszaken eerder dan vooral groepspraktijken geneigd zijn uitbesteding als te duur te bestempelen.

Als voornaamste reden om deeltaken echter wel uit te besteden, werd onvoldoende kennis aangegeven. Dit blijkt tevens uit onderstaande grafiek die afgeleid werd uit frequentietabel 44 in bijlage 3.

Figuur 33: Reden van het uitbesteden van deeltaken

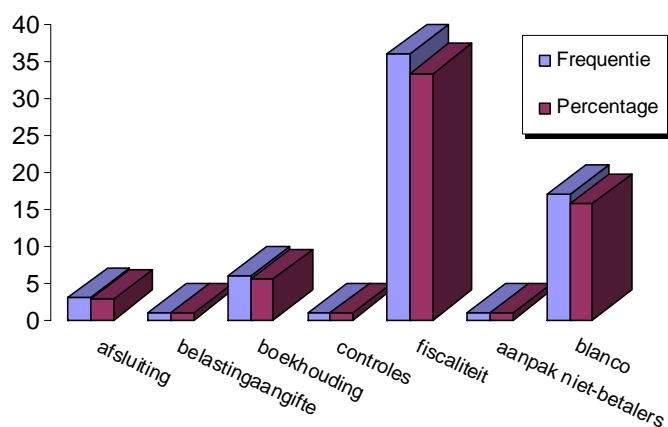


Bron: eigen onderzoek

Uit deze figuur blijkt dat 57% aangeeft niet voldoende kennis te bezitten om deze taken tot een goed einde te brengen. Daarnaast is het gebrek aan tijd (23%) ook een factor die meespeelt in hun beslissing, alsook onvoldoende interesse (10%) en het vaststellen van problemen door deze deeltaken in eigen beheer te doen (4%). Enkele voorbeelden van deze problemen zijn het ontbreken van een gepast computerprogramma hiervoor, het laattijdig factureren aan klanten, het onaangename van een betaling te moeten eisen van klanten of het niet kennen van trucs om aan een belastingscontrole te ontkomen.

Vervolgens werd er een bijvraag gesteld over welke kennis de dierenartsen al dan niet onvoldoende bezitten. Frequentietabel 45 (bijlage 3) werd omgevormd tot onderstaande grafiek en deze geeft aan dat onvoldoende kennis over fiscaliteit in 1 op 3 van de gevallen (33%) een struikelblok is in het uitvoeren van bepaalde deeltaken. Daarnaast wordt ook onvoldoende kennis over boekhouding in het algemeen aangegeven door 5,55% van de ondervraagde dierenartsen. Ook een gebrek aan kennis van hoe een boekhouding dient afgesloten te worden op het einde van het boekjaar (3%), hoe een belastingsaangifte dient te gebeuren (1%), hoe een effectieve controle van de gegevens gebeurt (1%) en hoe niet-betalers aangepakt dienen te worden (1%), worden beschouwd als mogelijke problemen.

Figuur 34: Domeinen waarover men niet voldoende kennis beschikt



Bron: eigen onderzoek

Wanneer er gekeken wordt naar de relatie tussen de ouderdom van de praktijk en het al dan niet uitbesteden van de taken in de toekomst, wordt er volgende tabel bekomen.

Tabel 16: Datum start praktijk versus in de toekomst uitbesteden of in eigen beheer houden

Datum start praktijk		In de toekomst	
		Eigen beheer	Uitbesteding
< 1970	Frequentie	1,00	0,00
	Percentage	0,93	0,00
1970 - 1979	Frequentie	30,00	20,00
	Percentage	27,78	18,52
1980 - 1989	Frequentie	28,00	29,00
	Percentage	25,93	26,85
1990 - 1999	Frequentie	16,00	13,00
	Percentage	14,81	12,04
2000 - 2005	Frequentie	11,00	7,00
	Percentage	10,19	6,48
blanco	Frequentie	6,00	6,00
	Percentage	5,56	5,56

Bron: eigen onderzoek

Uit bovenstaande tabel kan worden afgeleid dat voor elke ouderdomscategorie van praktijk

geldt dat het percentage dat deeltaken in eigen beheer wenst te houden steeds hoger ligt dan het percentage dat deeltaken wenst uit te besteden. Enkel voor de opstartperiode van 1980 tot 1989 liggen deze percentages ongeveer op gelijke hoogte, met een lichte meerderheid voor de uitbesteding. Het verschil tussen "eigen beheer" en "uitbesteding" is echter groter bij praktijken daterend uit de periode 1970-1979. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat praktijken opgestart in deze periode eerder geneigd zijn alles in eigen beheer te houden. Samengevat kan met andere woorden uit deze tabel geen duidelijke relatie vastgesteld worden tussen ouderdom van de praktijk en de wens om uit te besteden in de toekomst.

Daarnaast werd er ook gezocht naar een mogelijke relatie tussen het soort praktijk en het al dan niet willen uitbesteden van deeltaken in de toekomst. Met de resultaten hiervan kon volgende tabel opgesteld worden:

Tabel 17: Soort praktijk versus in de toekomst uitbesteden of in eigen beheer houden

Soort praktijk		In de toekomst	
		Eigen beheer	Uitbesteding
Eénmanszaak	Frequentie	55,00	43,00
	Percentage	50,93	39,81
Samenwerkingsverband	Frequentie	18,00	16,00
	Percentage	16,67	14,81
Groepspraktijk	Frequentie	18,00	17,00
	Percentage	16,67	15,74
Vennootschap	Frequentie	40,00	37,00
	Percentage	37,04	34,26

Bron: eigen onderzoek

Ook uit deze tabel kan worden afgeleid dat voor elke soort praktijk het percentage "eigen beheer" hoger ligt dan het percentage "uitbesteding". Het verschil tussen deze twee categorieën blijkt echter wel groter te zijn bij de dierenartsen in een éénmanszaak, waardoor geconcludeerd kan worden dat éénsmanszaken eerder geneigd zijn alles in eigen beheer te houden. Ook uit deze tabel kan met andere woorden geen duidelijke relatie vastgesteld worden tussen het soort praktijk en de wens om uit te besteden in de toekomst.

Tenslotte werd er tevens naar een verband gezocht tussen het aantal personeelsleden in de praktijk en de wens om al dan niet uit te besteden. In onderstaande tabellen worden de resultaten van de gegevensverwerking weergegeven.

Tabel 18: Personeel in de praktijk versus in de toekomst uitbesteden of niet

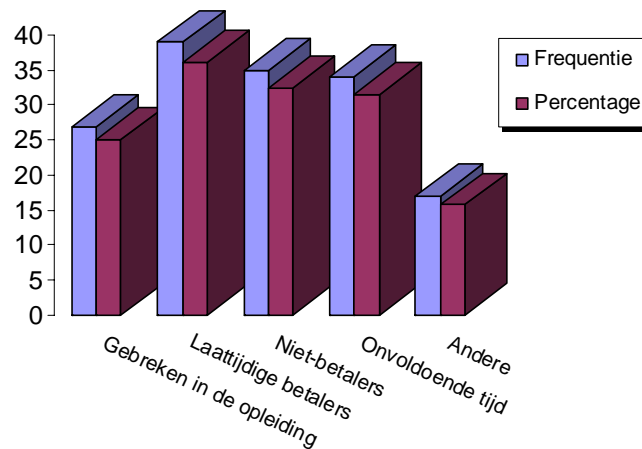
Personeel in de praktijk		In de toekomst	
		Eigen beheer	Uitbesteding
Enige zaakvoerder	Frequentie	52,00	37,00
	Percentage	48,15	34,26
Administratief/boekhoudkundig personeel	Frequentie	38,00	32,00
	Percentage	35,19	29,63
Overig personeel (assistentie)	Frequentie	52,00	47,00
	Percentage	48,15	43,52

Bron: eigen onderzoek

Ook in deze tabel kan geconcludeerd worden dat voor elke personeelscategorie het percentage “eigen beheer” hoger ligt dan het percentage “uitbesteding”. In deze tabel blijkt echter het verschil tussen beide het grootst te zijn bij praktijken waar er geen personeel tewerkgesteld is. Hieruit kan worden afgeleid dat praktijken zonder personeel eerder geneigd zijn deeltaken steeds in eigen beheer te houden in plaats van deze uit te besteden. Ook hier geldt weer dezelfde conclusie, namelijk dat er geen duidelijk verband gevonden kan worden tussen het aantal personeelsleden in de praktijk en de toekomstplannen van de administratieve deeltaken.

Vervolgens werd er een open vraag gesteld waarbij gepolst werd naar de eventuele problemen die dierenartsen ondervinden tijdens het verwerken van de administratie. Zoals in het begin van dit hoofdstuk reeds werd aangegeven, werd deze open vraag omgevormd tot een meerkeuzevraag op basis van de gegeven antwoorden. Het resultaat van de gegevensverwerking (frequentietabel 46 bijlage 3) kan afgelezen worden in onderstaande grafiek.

Figuur 35: Eventuele problemen bij het verwerken van de administratie



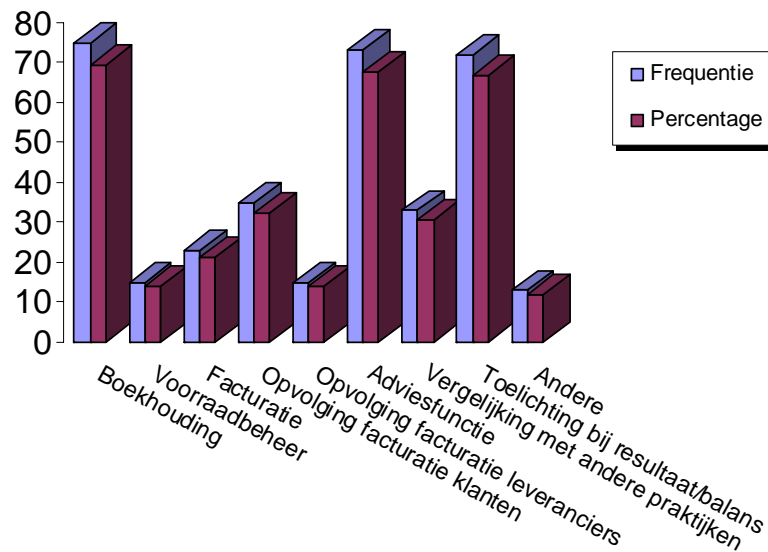
Bron: eigen onderzoek

Conclusie hierbij is dat laattijdige (36%) en niet-betalers (32,5%) het grootste probleem vormen bij de administratieverwerking. Ook onvoldoende tijd wordt door 31,5% van de dierenartsen aangegeven als struikelblok, alsook gebreken in de opleiding door een kwart van de respondenten. Dit werd echter reeds vermeld aan het begin van dit hoofdstuk. Aangezien 16% van de dierenartsen een ander probleem aangeeft, werd hiervan een bijkomende frequentietabel 47 en grafiek (bijlage 3) opgesteld.

Uit deze grafiek in bijlage 3 blijkt dat het onaangename van het werk in 4,5% van de gevallen de oorzaak van het probleem is. Maar ook gebrek aan kennis over fiscaliteit en pc-problemen worden door bijna 2% van de dierenartsen aangehaald. Enkele voorbeelden van nog andere problemen zijn het gebrek aan computerkennis, het feit dat een specifiek computerprogramma veel te duur is, het maken van fouten, het gebrek aan advies en toelichting op dit moment en de problematiek in verband met overname van aandelen.

Als logisch gevolg op voorgaande vraag, werd vervolgens de vraag gesteld in welke behoeften een administratiekantoor voor dierenartsen zeker dient te voorzien. Frequentietabel 48 (bijlage 3) vormde de basis voor onderstaande grafiek.

Figuur 36: Taken van het administratiekantoor



Bron: eigen onderzoek

Als uitschieters in bovenstaande grafiek kunnen taken als de boekhouding (70%), adviesfunctie (68%) en toelichting bij de resultatenrekening en balans (67%) onderscheiden worden. De reden voor de boekhouding is het feit dat dit reeds in vele gevallen wordt uitbesteed, die voor de adviesfunctie is eventueel het huidig gebrek aan deze service en deze voor de toelichting van de resultaatrekening en balans is tevens een taak die reeds nu al toebehoort aan de boekhouder en dus ook reeds uitbesteed wordt. Het gebrek aan advies bleek ook voor dr. Peeters, dr. Jans en dr. Rogiers de reden te zijn om voor deze mogelijkheid te kiezen. Dr. Peeters haalt namelijk aan dat er voor adviesverlening voor opstartende praktijken zeker een vraag bestaat op de huidige markt. Ook hijzelf zou hier zeker een beroep op hebben gedaan in zijn beginperiode indien deze dienst toen reeds bestond. Dr. Jans en dr. Rogiers zijn het hier grotendeels mee eens en stellen dan ook dat adviesverlening aan starters zeker een interessante denkpiste is.

Daarnaast blijkt er door 30,5% van de respondenten ook interesse te zijn in de vergelijking tussen praktijken. Dit kan eventueel anoniem gebeuren wanneer dit gewenst is. Het probleem hier is, volgens dr. Jans, echter het zwartwerk dat nog steeds in grote mate

aanwezig is in de dierenartsensector. Bij vergelijking van cijfers dient daardoor met enige voorzichtigheid omgesprongen te worden met deze gegevens. Door hem wordt dan ook de vraag gesteld of deze cijfers dan wel te vergelijken vallen. Daarnaast is er volgens hem ook een groot verschil tussen de verschillende praktijken, waardoor vergelijking niet echt nuttig is. Wanneer er echter enkel naar de varkenspraktijken worden gekeken, de sector waar ook hij actief in is, zijn deze praktijken in vele gevallen concurrenten van elkaar. Dit kan een probleem vormen wanneer deze praktijken al hun gegevens naar buiten moeten brengen om deze vergelijking te kunnen maken, aldus dr. Jans. Volgens dr. Rogiers daarentegen gebeurt deze benchmarking reeds in Nederland en in de VS, waarbij zelfs online vergelijkingen worden gemaakt. De cultuurverschillen tussen België en Nederland op dat vlak zijn echter heel erg groot volgens dr. Rogiers. Belgen stellen zich namelijk veel minder open op dan Nederlanders, wat natuurlijk een probleem vormt voor dit soort vergelijkingen, aldus dr. Rogiers.

Door 32% van de ondervraagden wordt tevens de opvolging van de betalingen van klanten als mogelijk taak van het administratiekantoor beschouwd. Dit bleek reeds uit voorgaande vragen waarbij het aanmanen van klanten om te betalen een delicate aangelegenheid blijkt te zijn. Het uitbesteden hiervan blijkt dan ook voor één derde van de dierenartsen tot de mogelijkheden te liggen. Bij de antwoordmogelijkheid "andere" blijkt tevens juridisch advies bij wanbetalers een mogelijkheid te zijn.

Aangezien heel wat respondenten de taken "adviesfunctie" en "toelichting bij de resultatenrekening en balans" aangaven als mogelijke taken voor het administratiekantoor, werd er gekeken of deze praktijken reeds over een boekhouder beschikken en of deze boekhouder in deze functies dan eventueel tekort zou schieten. Om hierop een antwoord te vinden, werd een kruistabel opgesteld tussen deze twee taken en de praktijken die hun boekhouding momenteel laten doen door een externe onderneming of persoon.

Tabel 19: Taken administratiekantoor versus het hebben van een boekhouder

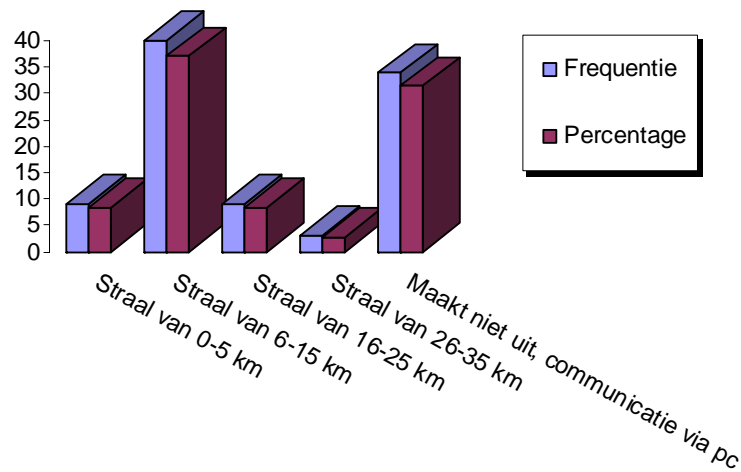
Taken administratiekantoor		Externe persoon / onderneming		
		Neen	Ja	Totaal
Adviesfunctie	Frequenties	17,00	56,00	73,00
	Percentage	15,74	51,85	67,59
Toelichting RR + balans	Frequenties	16,00	56,00	72,00
	Percentage	14,81	51,85	66,67

Bron: eigen onderzoek

Voor de beide taken blijkt dat 51,85% van de respondenten die deze antwoordmogelijkheden aanduiden wel degelijk over een boekhouder beschikt. Hierbij kan dan ook de vraag gesteld worden of deze huidige boekhouder in deze taken tekortschieten of dat de dierenartsen deze taken vandaag reeds uitbesteed en dat in de toekomst ook wenst te doen, eventueel door een administratiekantoor. Om een antwoord te vinden op deze vraag is er verder onderzoek noodzakelijk.

Nadien werd er verzocht te antwoorden op de vraag hoe de aard van de samenwerking tussen een administratiekantoor en de praktijk gezien werd door de dierenartsen. Een deelvraag hierbij was het aantal kilometers aan te geven dat het administratiekantoor maximaal van de praktijk mag verwijderd liggen. Onderstaande grafiek geeft het resultaat weer van de verwerking van frequentietabel 49 (bijlage 3).

Figuur 37: Gewenste nabijheid van het administratiekantoor

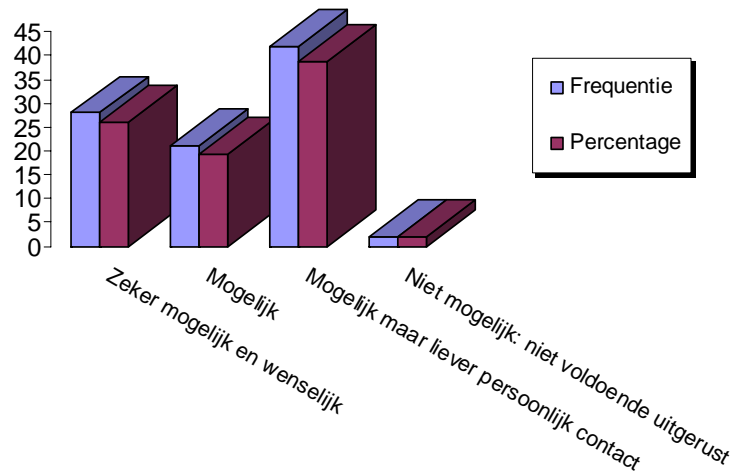


Bron: eigen onderzoek

Hieruit blijkt dat 45% van de respondenten de nabijheid van het administratiekantoor verkiest binnen een straal van 15km. Eén derde geeft echter aan onverschillig te staan ten opzichte van de nabijheid, aangezien de communicatie toch voornamelijk via de computer en het internet zal gebeuren.

Om die reden werd er ook de vraag gesteld of er de mogelijkheid bestond om samen te werken via de computer. Uit onderstaande grafiek, gebaseerd op frequentietabel 50 (bijlage 3) blijkt dat 84% van de respondenten deze virtuele samenwerking zeker mogelijk acht, slechts 2% van de dierenartsen blijkt hier echter niet voldoende voor uitgerust te zijn. Van deze 84% is voor 26% ervan deze mogelijkheid tevens wenselijk, voor 39% geldt echter dat zijn liever persoonlijk contact prefereren.

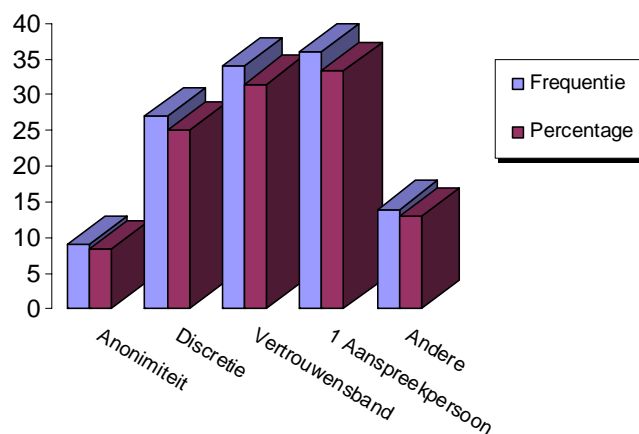
Figuur 38: Mogelijkheid tot samenwerking via de computer



Bron: eigen onderzoek

Vervolgens werd er in een open vraag de kans geboden eventuele bemerkingen en aandachtspunten te vermelden in verband met de samenwerking tussen het administratiekantoor en de praktijk. Zoals hierboven reeds vermeld werd, werd ook hier deze open vraag omgevormd tot een meerkeuzevraag. Uit frequentietabel 51 (bijlage 3), opgesteld aan de hand van de resultaatgegevens, kon volgende grafiek worden opgesteld:

Figuur 39: Aandachtspunten voor samenwerking tussen administratiekantoor en praktijk



Bron: eigen onderzoek

Om herhaling te vermijden, wordt er voor de resultaatbespreking van deze grafiek verwezen naar het begin van dit hoofdstuk, namelijk 'Werkwijze bij de meting van open vragen', waar deze grafiek nader toegelicht werd.

Aangezien toch een aanzienlijk deel van de respondenten een ander antwoord gaven dan de antwoordmogelijkheden die gekozen konden worden, werd ook hier een frequentietabel (52) van opgesteld, alsook een grafiek (bijlage 3). Hieruit blijkt dat professionaliteit (4,5%), voeling en inleving in de praktijk (3%) en het kennen van het kosten/batenplaatje op voorhand (2%) de belangrijkste uitschieters zijn. Daarnaast worden kwaliteit, pro-activiteit, bereikbaarheid en tal van andere punten slechts door één respondent vermeld.

Tot slot werd er gepeild of de praktijk al eens onderworpen is geweest aan fiscale controles, met als bijvraag de frequentie van deze controles. Ook werd er de vraag gesteld wie deze eventuele controles dan afwerkt. Uit frequentietabel 53 en grafiek (bijlage 3) blijkt dat 87% van de respondenten reeds controle heeft gekregen van de fiscus en 10% hiermee nog niet in aanraking is gekomen. Daarnaast blijkt wat de frequentie betreft, dat de meeste praktijken (45%) 3-jaarlijks een controleur over de vloer krijgen. Bij 7,5% is dit echter 10-jaarlijks, bij 5,5% is deze controle zelfs jaarlijks of op onregelmatige basis. De volledige gegevens kan men terugvinden in de grafiek en frequentietabel 54 in bijlage 3. Uit de vraag betreffende de afwerking van deze fiscale controles, blijkt dat in 29% van de gevallen de dierenarts zelf deze taak voor zijn rekening neemt. In vele gevallen is dit echter in samenwerking met de boekhouder, aangezien er bij deze vraag de mogelijkheid bestond om meerdere antwoorden aan te duiden. Daarnaast geeft 87% van de respondenten aan dat de boekhouder de controle afwerkt, maar in bijna 4% van de gevallen gebeurt dit door nog een andere persoon. (frequentietabel 55 en grafiek in bijlage 3)

Aangezien heel wat respondenten aangaven de fiscale controles zelf af te werken, kon er de vraag gesteld naar de reden hiervan. Hebben deze dierenartsen geen boekhouder in dienst? Of doen zij dit in samenwerking met de boekhouder? Om hier wat meer duidelijkheid in te

scheppen werd de volgende kruistabel opgesteld.

Tabel 20: Zelf afwerken fiscale controles versus een boekhouder in dienst hebben

Afwerking fiscale controles		Externe persoon / onderneming		
		Neen	Ja	Totaal
Ikzelf	Frequentie	13,00	18,00	31,00
	Percentage	12,04	16,67	28,70

Bron: eigen onderzoek

Uit deze tabel kan worden afgeleid dat de meerderheid van de respondenten die aangaven de afwerking van fiscale controles zelf te doen, wel degelijk over een boekhouder beschikken. Hieruit volgt met grote waarschijnlijk dat deze respondenten deze controles samen met hun boekhouder afwerken.

Met deze laatste kruistabel kan de verwerking van de vragenlijsten beëindigd worden. In een volgend hoofdstuk wordt op basis van deze studie een geschikt business plan opgesteld voor de opstartende onderneming, namelijk een administratiekantoor specifiek voor dierenartsen. Nadien volgen de algemene conclusies van dit onderzoek.

6 Ondernemingsplan AdmiVet

In dit hoofdstuk wordt er getracht een ondernemingsplan op te stellen voor het op te richten administratiekantoor specifiek voor dierenartsen, AdmiVet genaamd. Hierbij wordt de theorie vanuit de literatuurstudie gekoppeld aan de resultaten die bekomen werden uit het praktijkonderzoek.

De indeling van dit ondernemingsplan gebeurt aan de hand van de basiselementen die volgens Houben een standaard ondernemingsplan bevat. Deze basiselementen zijn: de inhoudstafel, de samenvatting, de voorgeschiedenis van het bedrijf en eventuele fundamentele keuzes wanneer het om een opstart gaat, de vestigingsplaats, een beschrijving van de markt, het product, de concurrentie, de marketing, de productie, het management en tenslotte de financiële analyses.



Ondernemingsplan

AdmiVet

Een administratiekantoor specifiek voor
dierenarten

Inhoudstafel

6.1	SAMENVATTING	100
6.2	VOORGESCHIEDENIS VAN HET BEDRIJF.....	102
6.3	VESTIGINGSPLAATS.....	103
6.4	DE MARKT.....	104
6.5	HET PRODUCT.....	106
6.6	DE CONCURRENTIE.....	108
6.6.1.	SWOT-ANALYSE.....	110
6.6.2.	CONCURRENTIEMATRIX.....	112
6.7	DE MARKETING.....	114
6.8	HET PERSONEEL.....	116
6.9	HET MANAGEMENT.....	117
6.10	HET FINANCIËEL PLAN.....	117

6.1 Samenvatting

Dierenartenscoöperatie A.U.V. wil met dit ondernemingsplan aantonen dat er zich een nieuwe marktopportunititeit voordoet in de dierenartsensector. Na bijna 40 jaar actief te zijn in deze sector, met tal van succesvolle dochterondernemingen tot gevolg, werd er besloten een administratiekantoor specifiek voor dierenartsen te starten, namelijk AdmiVet. Na een grondig marktonderzoek blijkt namelijk dat er wel degelijk een markt voor het uitbesteden van deze deeltaken bestaat. Ook werd hierdoor een duidelijk beeld gevormd van welke diensten AdmiVet dient aan te bieden.

Er werd gekozen voor Leuven als uitvalsbasis voor het eerste kantoor, met de mogelijkheid in te toekomst meerdere filialen te openen verspreid over Vlaanderen. De markt vraagt immers nabijheid van de praktijk en AdmiVet wil dan ook graag inspelen op deze behoefte.

Na een grondige analyse van de markt blijkt dat de potentiële markt groot genoeg is om een rendabel kantoor op te richten. Als aangeboden taken wordt er gekozen voor het volgende pakket: administratieverwerking, algemene boekhouding, toelichting bij de resultatenrekening en de balans, adviesfunctie voor startende praktijken en bij belangrijke investeringen, benchmarking tussen gelijkaardige praktijken en tenslotte opvolging van betalingen van klanten. Deze taken blijken immers de grootste behoeften van onze klanten-dierenartsen te zijn volgens het gedane marktonderzoek.

Om naambekendheid te vergaren, kan er teruggevallen worden op het bestaande distributiemechanisme van A.U.V.. Chauffeurs zullen met andere woorden AdmiVet aanprijzen bij de bestaande klanten. Een bijkomend voordeel hierbij is de lage kostprijs van deze methode.

Aan de hand van onder meer een concurrentiematrix wordt ook de concurrentie in beeld gebracht. AdmiVet biedt echter een takenpakket aan dat uniek is in de markt en combineert hierbij de tekortkomingen van de concurrentie tot één geheel. Voorbeelden hiervan zijn de

benchmarking tussen verschillende praktijken, de ophaaldienst van de documenten, de voeling en kennis van de sector en de opvolging van betalingen van klanten. Samengevat kan gesteld worden dat AdmiVet een oplossing biedt voor de bedreigingen die gevormd worden door de concurrentie.

De strategie van AdmiVet bestaat erin de klanten te benaderen met de unieke benchmarking tegen een lage prijs om op die manier een vertrouwensband op te bouwen. Vervolgens zal er een gesprek plaatsvinden om de behoeften en wensen van elke klant afzonderlijk in kaart te brengen en hier vervolgens met het gepaste takenpakket op in te spelen.

Samengevat, het strategisch voordeel van AdmiVet is het uniek concept van de specialisatie in de sector die noodzakelijk is, alsook de unieke diensten zoals de benchmarking die aangeboden worden tegen een lage prijs. Op die manier kunnen praktijken slechts op één plaats hun volledige boekhouding, administratie, advisering, benchmarking, investeringsanalyses en dergelijke onderbrengen met daarenboven de jarenlange ervaring binnen de sector als uitvalsbasis.

Dit alles zal gebeuren onder deskundige leiding van een reeds ervaren manager binnen A.U.V., namelijk dhr. Wagemans. Hij bewees reeds zijn professionaliteit als afgevaardigd bestuurder en zal met veel enthousiasme ook deze nieuwe uitdaging.

Ook uit de financiële analyses blijkt dat AdmiVet een veelbelovende toekomst tegemoet gaat. Uit de projecties blijkt het break-evenpunt reeds in het 2^{de} jaar bereikt te worden, met de daaropvolgende jaren een sterk stijgende winst en een hoge rentabiliteit van het eigen vermogen.

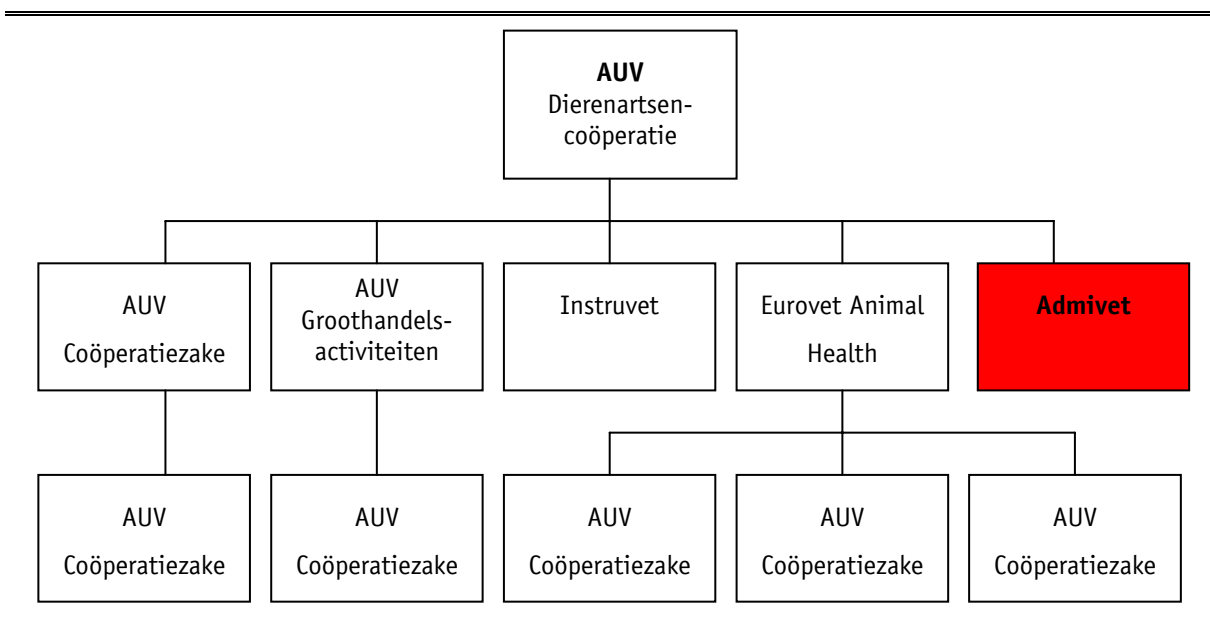
Samengevat kan er besloten worden dat uit de marktanalyse alsook uit de financiële analyse, AdmiVet als een haalbaar project met toekomstperspectieven beschouwd kan worden.

6.2 Voorgeschiedenis van het bedrijf

A.U.V. is een belangenorganisatie van en voor dierenartsen waar zowel hun immateriële als materiële belangen behartigd worden. Zij zijn ontstaan in 1969 als inkooporganisatie, maar in de loop der jaren uitgegroeid tot moederbedrijf met tal van dochterondernemingen.

Door Eurovet, één van hun dochterondernemingen, wordt een assortiment diergeneesmiddelen van het eigen dierenartsenmerk op de markt gebracht. Instruvet, eveneens een volle dochteronderneming, levert een uitgebreid pakket instrumentarium. Daarnaast beheren zij ook een adviesbureau op het gebied van praktijkorganisatie en praktijkuitvoering, nl. AUV-Advies. De veterinaire groothandel Verdifarm verzorgt de distributie van diergeneesmiddelen, voeding en steriele materialen, bestemd voor de Belgische markt. De structuur van de huidige organisatie kan in onderstaande figuur worden afgelezen, alsook de plaats die AdmiVet zal innemen in deze structuur. Naast de andere dochterondernemingen van A.U.V. zal ook Admivet een volwaardige dochter uitmaken.

Figuur 40: Structuurdiagram A.U.V.



Bron: A.U.V. Dierenartsencoöperatie (2007)

Als verdere uitbreiding van hun organisatie willen zij dan ook graag inspelen op de vraag naar een eventueel administratiekantoor voor dierenartsen, namelijk AdmiVet. De naam is afgeleid van de al bestaande dochterondernemingen Instruvet en Eurovet. Aangezien het hier om een administratiekantoor voor dierenartsen gaat, werd er gekozen voor AdmiVet.

6.3 Vestigingsplaats



Als vestigingsplaats voor dit administratiekantoor werd er bewust gekozen voor een centrale plaats in Vlaanderen. De klanten van A.U.V. wonen erg verspreid over Vlaanderen maar voornamelijk in de regio Antwerpen-Brussel-Hasselt. Zo werd er gekozen om het eerste administratiekantoor in Leuven te vestigen. Leuven ligt namelijk dichtbij

enkele zeer belangrijke verkeersaders en is dan ook gemakkelijk te bereiken via de grote steden in Vlaanderen. Het doel is namelijk in een volgende fase meerdere filialen te openen verspreid over Vlaanderen om op die manier nog dichterbij de klanten te staan. Uit het marktonderzoek bleek namelijk dat nabijheid een bepalende factor is bij de beslissing om tot uitbesteding aan het administratiekantoor over te gaan. Door het openen van verschillende filialen over heel België wordt er met andere woorden een oplossing geboden voor het probleem van nabijheid.



In de regio in en rond Leuven werd dan ook op zoek gegaan naar een geschikte kantoorruimte. Deze werd gevonden in hartje Leuven en beschikt over 2 aparte bureelruimtes, 1 grote ruimte en 1 vergaderzaal, die ook als ontvangstruimte voor klanten



kan gebruikt worden. De kantoorruimte is in totaal 105m² groot. De huurprijs bedraagt € 2.300 inclusief meubilair en zal gehuurd worden via het immobielkantoor Living Stone, tevens gevestigd te Leuven.

6.4 De markt

In heel België waren vorig jaar gemiddeld 5.055 dierenartsen ingeschreven bij de Orde der Dierenartsen. Vlaanderen telde toen gemiddeld 2.761 ingeschreven dierenartsen. Het complete klantenbestand van A.U.V. telt ongeveer 1500 dierenartsen in België, verspreid over alle provincies met uitzondering van West-Vlaanderen. Hiervan nemen de provincies Limburg, Antwerpen en Vlaams-Brabant één derde of 500 klanten voor hun rekening. Van deze 1500 klanten bevinden zich er 600 ten zuiden van de taalgrens. A.U.V. is echter ook actief op de Nederlandse markt, namelijk nog eens 500 klanten maken vandaag al gebruik van de uitgebreide dienstverlening van A.U.V.. De uitbreiding over de grens is met andere woorden in een latere fase zeker mogelijk.

Eerst wordt er echter op de Belgische markt gefocust om nadien, na een uitgebreide testperiode, mogelijk de grens over te steken en daar hetzelfde succesverhaal als in België verder te zetten. Aangezien heel wat dierenartsen in het marktonderzoek aangaven dat nabijheid voor hen een bepalende factor is, wordt de initiële markt geschat op 500 klanten, namelijk deze in de regio Limburg/Antwerpen/Vlaams-Brabant, waarvan Leuven het centrale punt uitmaakt. Heel wat dierenartsen gaven echter ook aan dat nabijheid voor hen niet belangrijk was omdat de communicatie met het administratiekantoor voornamelijk via het internet en de computer zal plaatsvinden. Naast deze 500 klanten wordt ook een derde (resultaat marktonderzoek) van de klanten buiten deze regio toegevoegd aan de potentiële marktgrootte. In totaal bestaat de markt met andere woorden uit 835 potentiële klanten-dierenartsen. Wanneer we al deze gegevens in onderstaande tabel gieten, bekomen we een

initiële marktgrootte van 585 dierenartsen, wat een marktaandeel in België betreft van 11,5%.

Tabel 21: Initiële marktgrootte

Segment	Aantal dierenartsen	Bereidheid tot uitbesteding		Marktpotentieel België	Marktaandeel België 2007
		%	aantal		
A.U.V. klanten regio Leuven	500	70%	350	70%	/
A.U.V. klanten elders België	335	70%	235	70%	/
Totaal	835	585		$5055 \times 0,7 = 3540$	$585/5055 = 11,5\%$

Bron: eigen onderzoek

Tabel 22: Marktgrootte na testperiode

Segment	Aantal dierenartsen	Bereidheid tot uitbesteding		Marktaandeel België 2007
		%	aantal	
A.U.V. klanten regio Leuven	2.000	70%	1.400	1.500
A.U.V. klanten elders België	3.555	70%	2.450	3.555
Totaal	5.500	3.850		$3850/5055 = 76\%$

Bron: eigen onderzoek

Bij deze projecties is er echter nog geen rekening gehouden met de mogelijke Nederlandse afzet, alsook niet met het groeipotentieel van 2% jaarlijks door het stijgend aantal afgestudeerden t.o.v. van het aantal verlaters van de arbeidsmarkt.

Uit de break-analyse die terug te vinden is in het financiële plan, blijkt dat er van deze 585 initiële klanten 25 praktijken hun administratie en/of boekhouding dienen uit te besteden aan AdmiVet om noch winst, noch verlies te maken. Deze berekening volgt namelijk uit de break-evenomzet van jaar 1 van € 160.000, dit tegen een prijs van € 55 per uur en aan een

gemiddeld van 10u per maand. In dit 1^{ste} jaar wordt er echter gemikt op het binnenhalen van 5 dossiers per kwartaal na de nodige prospecties in het eerste kwartaal. Dit komt neer voor het 1^{ste} jaar op 15 dossiers of een omzet van €99.000.

In de volgende jaren wordt er geschat dat er jaarlijks 25 nieuwe dossiers worden binnengehaald. De omzet stijgt dan ook meteen in het 2^{de} jaar met 266%, namelijk van 15 dossiers naar 40 dossiers.

6.5 Het product

AdmiVet zal zich specialiseren in de administratie en boekhouding van bestaande A.U.V.-klanten. Uit een marktonderzoek dat afgenomen werd bij 108 klanten bleek echter dat er niet enkel vraag is naar een louter administratie- of boekhoudkantoor. Hieruit bleek echter ook de vraag te bestaan naar een adviesbureau gespecialiseerd in adviesverlening aan startende dierenartspraktijken alsook aan praktijken die voor belangrijke investeringsbeslissingen staan, zoals bijvoorbeeld de aankoop van gespecialiseerde radiologische apparatuur. Daarnaast bleek ook de vraag naar benchmarking voldoende groot genoeg te zijn om deze taak toe te voegen aan het optiepakket van het kantoor. Ook wat de financiële gegevens betreft, bleek er vraag te zijn naar adviesverlening aan de hand van toelichting bij de financiële resultatenrekening en de balans. Tevens gaven heel wat ondervraagden aan problemen te hebben bij het aandringen van betalingen bij wanbetalers. De vraag om deze taak tevens uit te besteden aan een administratiekantoor was ook hier voldoende groot.

Het takenpakket van het administratiekantoor zal dan ook in het beginstadium bestaan uit:

- administratieverwerking
- algemene boekhouding
- toelichting bij de resultatenrekening en de balans
- adviesfunctie voor startende praktijken

- adviesfunctie bij belangrijke investeringen
- benchmarking tussen gelijkaardige praktijken
- opvolging van betalingen van klanten

Dit takenpakket kan uiteraard in de toekomst nog worden uitgebreid, afhankelijk van de vraag en behoeften van de klanten-dierenartsen.

Zoals eerder reeds vermeld zal AdmiVet in de beginfase zich voornamelijk richten op de bestaande A.U.V.-klanten omdat met deze dierenartsen reeds een samenwerking bestaat en hier het marktonderzoek op gebaseerd is. De marktgegevens van deze doelgroep is met andere woorden al gekend.

De markt van initieel 500 dierenartsen in de regio rond Leuven is een tussenstap naar uitbreiding in een latere fase. Wanneer blijkt dat AdmiVet voldoende resultaat boekt, is verdere uitbreiding zeker gewenst. In dit latere stadium kunnen dan ook dierenartsen die geen klant zijn bij A.U.V. beroep doen op de diensten aangeboden door AdmiVet. Het groeipotentieel van de markt is met andere woorden zeker aanwezig, tevens omdat elke jaar ongeveer een 150-tal bijkomende dierenartsen afstuderen in België en er slechts een 50-tal de arbeidsmarkt verlaten doordat ze de pensioenleeftijd bereikt hebben. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de markt elk jaar gemiddeld 2% stijgt (100/5055).

Dankzij het uitgebreide netwerk van de A.U.V. Coöperatie kan in de beginfase het cliënteel bereikt worden via het bestaande distributienetwerk van o.a. Nerum, die meermaals per week medicijnen levert aan de praktijken. Op die manier kan er promotie gevoerd worden voor AdmiVet waarbij de huidige vlotte samenwerking tussen A.U.V. en de praktijken hier zeker als een voordeel kan beschouwd worden.

Om het de dierenartsen zo gemakkelijk mogelijk te maken beschikt AdmiVet tevens over een geleasede bedrijfswagen waarmee maandelijks de nodige documenten afgehaald worden bij de praktijken. Voor deze leasing werd een contract gesloten met Toyota waarbij maandelijks

een bedrag van € 300 wordt betaald, inclusief brandstof, verzekering en pechverhelping. Dit kan tevens beschouwd worden als een competitief voordeel ten opzichte van de concurrentie.

6.6 De concurrentie

De huidige boekhouders die vele dierenartsenpraktijken in dienst hebben vormt de grootste groep van concurrenten voor het opstartende administratiekantoor. Aangezien de dierenartsen reeds een jarenlange relatie met hun boekhouder opgebouwd hebben, zal het moeilijk, maar zeker niet onmogelijk, zijn om deze band te breken. Uit het marktonderzoek blijkt echter een grote vraag te zijn naar adviesverlening en toelichting van de resultatenrekening en balans. Hieruit kan geconcludeerd worden dat vele boekhouder hier momenteel in tekortschieten.

Daarnaast is ook benchmarking tussen gelijkaardige praktijken een interessante denkpiste voor vele dierenartsen. Deze dienstverlening is uniek voor het opstartende administratiekantoor en boekhoudkantoren beschikken niet over de nodige informatie om deze benchmarking uitgebreid uit te voeren. In deze bestaande boekhoudkantoren zal namelijk echter maar een beperkt aandeel van de klantenportefeuille bestaan uit dierenartsenpraktijken waardoor de vergelijkingsbasis heel klein wordt. Aangezien AdmiVet uitsluitend met dierenartsen en hun praktijken werkt, beschikt zij wel over de nodige gegevens hiervoor en aldus een grote vergelijkingsbasis om aan benchmarking te doen.

Wat betreft de opvolging van betaling van klanten, tevens een veel gevraagde dienstverlening blijkt uit het marktonderzoek, vormen de incassobureaus op dit gebied de voornaamste concurrentie. Uit hetzelfde marktonderzoek blijkt echter dat vele dierenartsen de agressieve manier van werken van deze bureaus hekellet. Een veel gehoorde stelling hierbij is dat er steeds rekening dient gehouden te worden met de achtergrond en redenen van betalingsvertragingen. Deze redenering is voor vele van deze bureaus echter totaal vreemd

waardoor voor vele dierenartsen deze werkwijze een brug te ver is. AdmiVet bevindt zich dagelijks tussen de dierenartsenpraktijken en heeft dan ook voeling en kennis van de sector. Deze kennis en voeling is een belangrijk aspect waarop AdmiVet kan steunen, waardoor dit aspect een uniek competitief voordeel biedt t.o.v. de concurrentie. Wanneer er een goede samenwerking is tussen AdmiVet en de praktijk, is er zeker ruimte om deze aspecten (klantenbenadering, achtergrondinformatie, etc.) specifiek per praktijk te bespreken. Op die manier worden de klanten aangesproken en behandeld op dezelfde manier als de praktijk dit zou doen. Ook hier biedt AdmiVet met andere woorden heel wat voordelen t.o.v. de concurrentie.

Zoals al werd aangehaald speelt AdmiVet ook in op de behoefte van dierenartsen om zo weinig mogelijk tijd te verliezen door een ophaaldienst voor documenten gratis aan te bieden. Op die manier wordt getracht een competitief voordeel te bieden ten opzichte van de concurrentie en tegelijk tegemoet te komen aan de eis van directe nabijheid van het kantoor door sommige praktijken.

Samengevat kan gesteld worden dat AdmiVet een oplossing biedt voor de bedreigingen die gevormd worden door de concurrentie. In bepaalde gevallen zal het echter zeer moeilijk worden om praktijken met een jarenlange vaste boekhouder te overtuigen van de uitgebreide mogelijkheden en voordelen die AdmiVet biedt. AdmiVet dient zich dan ook voornamelijk te richten op opstartende praktijken of deze zonder vaste boekhouder. Een bijkomend onderzoek kan ingesteld worden om de factoren te achterhalen waardoor ook deze praktijken bereid zullen zijn over te stappen naar het administratiekantoor specifiek voor hun sector. Bovenstaande conclusies kunnen samengevat worden in onderstaande SWOT-tabel, of met andere woorden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor AdmiVet.

6.6.1. SWOT-analyse

Sterktes

De sterke en uitgebreide dienstverlening die AdmiVet aanbiedt kan als uniek beschouwd worden in de markt. Zo bestaat er vandaag de dag nog geen administratiekantoor specifiek voor dierenartsen. Daarnaast kan AdmiVet genieten van het reeds bestaande goede imago van A.U.V.. Deze naambekendheid speelt zeker in het voordeel bij de opbouw van een klantenbestand. Ook de kennis en know-how van dhr. Wagemans, reeds lange tijd manager binnen de sector, kan als een sterkte bestempeld worden.

Zwaktes

Tijdens de initiële fase is AdmiVet enkel gevestigd te Leuven, wat een probleem oplevert voor de nabijheid tot de klanten in de regio buiten Leuven. Om hierop in te spelen, biedt AdmiVet echter de mogelijkheid via internet samen te werken met de praktijken die dit wensen, alsook een gratis ophaaldienst van de documenten te voorzien. Ook het aantal personeelsleden is bij de start eerder beperkt, maar de mogelijkheid om bijkomende medewerkers aan te nemen is zeker opportuun. Er zal dan eerder voor een bijkomend filiaal gekozen worden in plaats van meerdere werknemers tewerk te stellen in Leuven. Op die manier wordt ook het probleem van de nabijheid voor een stuk verholpen. Daarnaast is het voor een opstartend bedrijf tevens moeilijk bekend te raken. Hiervoor kan AdmiVet echter rekenen op het bestaande netwerk van A.U.V..

Kansen

Aangezien er elk jaar meer dierenartsen afstuderen dan dat er op pensioen gaan, stijgt de markt elk jaar met 2%. Dit kan zeker als een kans beschouwd worden voor AdmiVet. Uit het marktonderzoek blijkt ook dat vele dierenartsen het uitbesteden van administratie als te complex bestempelen aangezien dit zeer specifiek is voor de sector. Hier kan AdmiVet op inspelen aangezien zij enkel binnen deze sector zullen werken. De werknemers zullen zich dan ook specialiseren in deze bijzondere administratie- en boekhoudkundige behoeften.

Bedreigingen

Het merendeel van de dierenartsen beschikt momenteel reeds over een boekhouder waarmee ze reeds een jarenlange vertrouwensband hebben opgebouwd. Wanneer deze relatie zeer stevig is, zal deze ook moeilijk te verbreken zijn. De uitdaging voor AdmiVet bestaat er dan ook in nieuwe klanten aan te trekken op basis van de competitieve voordelen van het uitgebreidere dienstenpakket van AdmiVet en de specialisering in de sector. Om deze nieuwe klanten aan te trekken is er echter een sterke noodzaak voor kwaliteit. Praktijken zijn namelijk slechts bereid over te schakelen wanneer de kwaliteit van de dienstverlening beter is dan bij hun huidige boekhouder. Een strikte kwaliteitsbewaking is dan ook noodzakelijk.

Daarnaast worden in onderstaande concurrentiematrix een aantal belangrijke criteria zoals product, prijs, promotie, plaats en strategie tussen de verschillende concurrenten vergeleken. Zo wordt er een vergelijking gemaakt tussen AdmiVet, de dienstverlening van “the big four”, waaronder Deloitte, KPMG, PriceWaterHouseCoopers en Ernst & Young, en evenals met een kleiner zelfstandig boekhoudkantoor.

6.6.2. Concurrentiematrix

Tabel 23: Concurrentiematrix

Bedrijf Criteria	AdmiVet	“Big Four”	Zelfstandig boekhoudkantoor
Product	Uitgebreide dienstverlening specifiek voor dierenartsen (cfr. 6.5 product)	Audit, accountancy, fiscaal en juridisch advies, risicoanalyse, consultancy	Naast boekhouding en fiscaliteit soms ook managementondersteuning, opstartformaliteiten, investeringsanalyses en overnamebegeleiding
Prijs	€ 55 per uur, zowel voor boekhouding als voor administratieve taken	o.b.v. offerte en dus sterk afhankelijk van het soort project: jaarforfait: €3.000-€5.000 maar ook uurtarief	Tussen € 45 - € 79 per uur, afhankelijk van de regio en de aangeboden dienstverlening
Promotie	Mond-tot-mondreclame Folders en flyers	Globale promoties via grote sponsoring-projecten, lokale beurzen van VOKA	Mond-tot-mondreclame en via relaties (banken, verzekeringen, andere klanten etc.)
Plaats	Regio Leuven en daarna uitbreiding om dichtbij de klanten te staan	In de grotere steden, wereldwijd verspreid maar ook kleinere boekhoudkantoren lokaal voor KMO's	Zeer regionaal, dichtbij de klanten met persoonlijk contact
Strategie	Aantrekking via benchmarking om zo andere diensten aan te bieden om omzet te doen groeien. Sterke specialisatie in de sector en constante bijscholing van de werknemers	Concurrentiestrijd tussen elkaar op allerlei gebieden om beste te zijn maar vooral kwaliteit nastreven tegen een duurdere prijs Sterke imagebuilding en naambekendheid	Geleidelijke groei realiseren door instroom nieuwe klanten of snelle groei door overnames andere kantoren in de regio. Klanten het gevoel geven dat ze altijd terecht kunnen en alles voor hen geregeld wordt

Uit bovenstaande tabel kan geconcludeerd worden dat AdmiVet voornamelijk gelijkenissen vertoont met de kleinere zelfstandige boekhoudkantoren. Het verschil ligt echter bij de aangeboden dienstverlening. Deze is namelijk veel uitgebreider bij AdmiVet en voldoet specifiek aan de behoeften van de sector. De strategie bestaat er dan ook in met het unieke benchmarkingmechanisme tegen een lage prijs de markt naar zich toe te trekken om later ook de andere diensten aan te bieden, om op die manier de omzet te vergroten. In tegenstelling tot de zelfstandige boekhoudkantoren, beschikt AdmiVet in de toekomst over de mogelijkheid om uit te breiden over heel Vlaanderen, afhankelijk van de spreiding van de reeds bestaande A.U.V. klanten. AdmiVet beschikt namelijk over een bestaand distributienetwerk wat een enorm voordeel oplevert om op die manier klanten te kunnen bereiken tegen een lage kost.

Samengevat kan worden gesteld dat potentiële klanten aangetrokken zullen met de unieke benchmarking-dienstverlening, en dit tegen een lage kostprijs. Dit unieke sellingpoint vormt met andere woorden de trigger om mogelijke klanten over de brug te halen en te overtuigen om gebruik te maken van de dienstverlening van AdmiVet. Vervolgens zal er een verkoopsgesprek volgen met elke individuele klant afzonderlijk door dhr. Wagemans om op die manier de diverse mogelijkheden te bespreken die AdmiVet biedt voor hun praktijk in het bijzonder. Op die manier zal er getracht worden een vertrouwensband te creëren met elke klant. Deze vertrouwensband is namelijk essentieel om klanten te overtuigen de overstap van hun huidige boekhouder naar AdmiVet te maken.

Het strategisch voordeel van AdmiVet is voor dierenartsenpraktijken met andere woorden het uniek concept van de specialisatie in de sector die noodzakelijk is, alsook de unieke diensten zoals de benchmarking die aangeboden worden tegen een lage prijs. Op die manier kunnen praktijken slechts op één plaats hun volledige boekhouding, administratie, advisering, benchmarking, investeringsanalyses en dergelijke onderbrengen.

6.7 De marketing

Om de geselecteerde doelgroep zo goed mogelijk te bereiken, wordt er gebruik gemaakt van het bestaande distributienetwerk om promotie te maken voor AdmiVet. Nerum, leverancier van medicijnen bij dierenartsen, komt meermaals per week langs in de praktijken en heeft met andere woorden reeds een goede samenwerking met de potentiële klanten. Van dit distributiekanaal zal dan ook zoveel mogelijk gebruik gemaakt worden om de opstart en dienstverlening van AdmiVet aan te kondigen en te promoten. Dit zal voornamelijk gebeuren aan de hand van mond-tot-mondreclame door de chauffeurs, alsook door het uitdelen van promotiemateriaal zoals folders en flyers. Dit laatste zal echter in beperkte mate gebeuren om de kostprijs te drukken.

In een later stadium, wanneer ook niet-klanten van A.U.V. tevens een beroep kunnen doen op de dienstverlening van AdmiVet, zullen andere promotiekanalen zoals affiches en drukwerk aangesproken worden om de aandacht te trekken van deze potentiële nieuwe doelgroep. Ook hier geldt echter dat nog steeds mond-tot-mondreclame een erg geschikt middel is om nieuwe klanten aan te trekken.

Uit het gedane marktonderzoek blijkt dat de 108 ondervraagde dierenartsen gemiddeld een jaarlijks budget van € 2.594 uittrekken voor de boekhouding en € 2.476 voor de administratieverwerking. Onder de administratieverwerking wordt o.a. verstaan het onderhoud van de pc's en de software hiervan, het papier en drukwerk, de printer en printervullingen, personeel indien dit van toepassing is, en dergelijke. Wanneer de administratie met andere woorden uitbesteed wordt aan het administratiekantoor, kan ook op dit budget aanspraak gemaakt worden door AdmiVet, wat in totaal neerkomt op een jaarlijks budget per praktijk van ongeveer € 5.000. Daarnaast blijkt ook dat deze ondervraagden maandelijks gemiddeld 30 uren spenderen aan hun administratie. Deze 30 uren kunnen opgesplitst worden in onderstaande tabel:

Administratie	Totaal # ondervraagden	Gemiddeld # uren/maand
Facturatie	1039	9,62
B.T.W. aangifte	418	3,87
Fiscale aangifte	370	3,43
Opvolging betaling klanten	541	5,01
Opvolging betaling leveranciers	505	4,68
Totaal	3312	30,66667

Bron: eigen onderzoek

Wanneer er gekeken wordt naar de tarieven die aangerekend worden bij andere boekhoud- en administratiekantoren blijkt dat er door de band genomen € 75 per uur aangerekend wordt voor de boekhouding en € 45 voor eenvoudige administratieve taken. AdmiVet kiest ervoor één enkel tarief te hanteren, namelijk € 55 per gepresteerd uur door het administratiekantoor, berekend aan de hand van de tijdsbesteding. Deze is namelijk voor één derde boekhouding en voor twee derde administratie.

Aangezien een gespecialiseerd administratiekantoor efficiënter en sneller werkt dan de gemiddelde dierenarts, wordt er gerekend dat dit kantoor maandelijks 10u bezig is met de verwerking van de boekhouding en administratie per praktijk. Dit komt neer op gemiddeld € 550 per maand of € 6.600 per jaar per dierenartsenpraktijk. Dit is echter een schatting aangezien het aantal uren sterk afhankelijk is van het soort taken dat uitbesteed wordt aan AdmiVet. Sommige praktijken zullen namelijk de volledige boekhouding en administratie wensen uit te besteden, andere wensen enkel een controle te laten uitvoeren op hun eigen verwerking. Daarnaast zijn er ook nog de andere mogelijkheden zoals het laten uitvoeren van een benchmarking, adviesverlening voor starters of bij investeringen, opvolging van betalingen van klanten en dergelijke. Om die reden lijkt een gemiddelde van 10u per maand

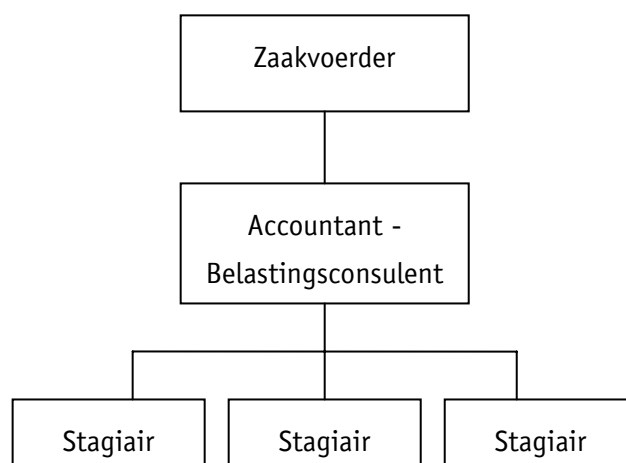
een geschikte maatstaf om de projecties van de financiële analyses op te baseren.

6.8 Het personeel

Uit het marktonderzoek blijkt dat het hebben van één aanspreekpunt binnen het administratiekantoor een zeer belangrijke vereiste is om over te gaan tot uitbesteding. Om die behoefte in te lossen, wordt er gekozen om 3 voltijdse dossierbeheerders in dienst te nemen. Elk dossier van een praktijk zal dan worden toegewezen aan een dossierbeheerder. Hij of zij wordt op die manier het vast aanspreekpunt van de betreffende praktijk en volgt dit dossier volledig op, onder begeleiding van een accountant-belastingsconsulent. Deze laatste groep bestaat initieel uit slechts 1 medewerker. Wanneer de markt groeit en het aantal dossiers toeneemt, zullen er extra dossierbeheerders aangenomen, alsook een extra accountant-belastingsconsulent ter begeleiding.

Alle medewerkers van AdmiVet hebben minimum een opleiding graduaat boekhouden gevolgd. De dossierbeheerders zijn stagiairs-accountants. De keuze voor stagiairs kwam er om op die manier kosten te drukken maar ook om deze stagiairs op die manier de mogelijkheid te geven door te groeien tot accountant-belastingsconsulent in een toekomstig filiaal van AdmiVet.

Het organigram van AdmiVet ziet er bijgevolg als volgt uit:



In de beginfase wordt er echter enkel een accountant-belastingsconsulent aangeworven en naarmate de onderneming en het aantal dossiers groeit, wordt geleidelijk aan het aantal stagiairs vermeerderd.

De zaakvoerder zal voornamelijk instaan voor de benchmarking en het commerciële aspect van de onderneming. Op die manier wordt er een nauwe band gecreëerd met de klanten waardoor zij het gevoel krijgen dat ze steeds terecht kunnen bij AdmiVet. De accountant-belastingsconsulent staat in voor de verantwoordelijkheid van de stagiairs. Hij of zij volgt dan ook de dossiers op en neemt de eindbeslissingen, balansverwerking en toelichting hiervan aan de klant voor zijn rekening.

6.9 Het management

Aangezien dierenartsencoöperatie A.U.V. kan terugblikken op een succesvol verleden, wordt er gekozen om een reeds tewerkgestelde manager binnen A.U.V. over te hevelen en deze manager de dagelijkse leiding te geven van AdmiVet. Deze manager kent immers de cultuur en werkwijze reeds van de organisatie en zal zich beter kunnen aanpassen en inleven in de dierenartsensector. Hierbij werd er gedacht aan dhr. Wagemans, momenteel afgevaardigd bestuurder en directeur administratie en financieën bij A.U.V.. Zoals hierboven reeds werd vermeld, zal hij instaan voor de benchmarking en het commerciële aspect van AdmiVet.

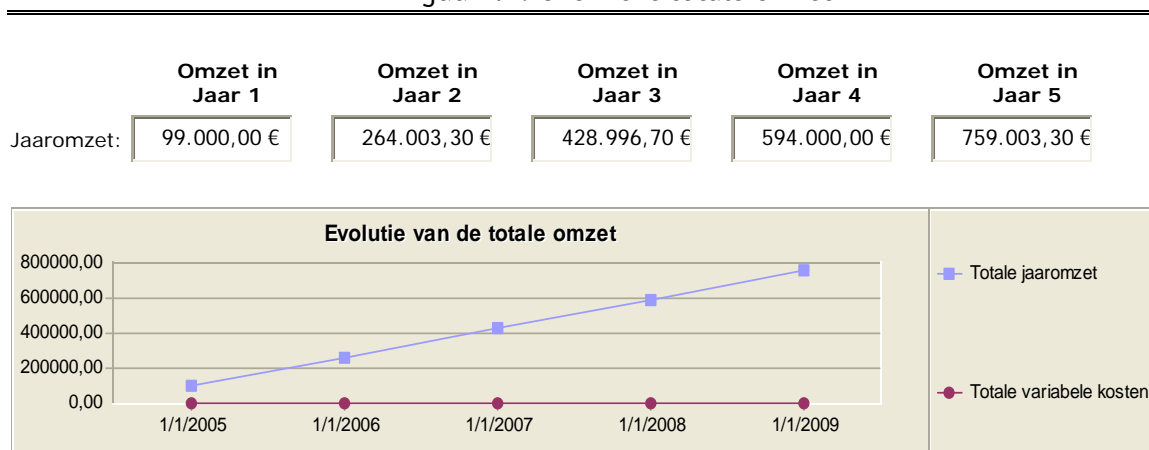
6.10 Het financieel plan

In het financieel plan wordt er een overzicht gegeven van de financiële projecties die gemaakt worden voor een periode van 5 jaar.

Wat de omzet betreft wordt er in het 1^{ste} jaar gemikt op het binnenhalen van 15 dossiers

tegen gemiddeld 10u werk per maand aan € 55 per uur. Dit komt neer op een omzet van € 99.000. In de volgende jaren wordt geschat dat er jaarlijks 25 nieuwe dossiers binnengehaald worden. Vandaar de drastische stijging in de omzet in het 2^{de} jaar, namelijk van 15 dossiers naar 40 dossiers.

Figuur 41: Overzicht totale omzet



Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Startersservice

Vervolgens komen de kosten aan bod. Bij de diensten en diverse goederen valt vooral de huur, de bezoldiging van de zaakvoerder en de kantoorkosten op. Deze laatste bevatten onder andere kosten van post en drukwerk, internetaansluiting, telefoon en fax, onderhoud de kantoorruimtes, software voor de computers, lidgelden, abonnementen en opleidingen zodat het personeel up-to-date blijft alsook de huur van het kantoormeubilair.

Figuur 42: Overzicht diensten en diverse goederen

	Kosten in Jaar 1	Kosten in Jaar 2	Kosten in Jaar 3	Kosten in Jaar 4	Kosten in Jaar 5
Huur pand	23.400,00 €	23.400,00 €	23.400,00 €	23.400,00 €	23.400,00 €
Elektriciteit	1.500,00 €	1.500,00 €	1.530,00 €	1.530,00 €	1.530,00 €
Verwarming en water	2.100,00 €	2.100,00 €	2.142,00 €	2.142,00 €	2.142,00 €
Onderhoud	2.000,00 €	2.040,00 €	2.080,00 €	2.120,00 €	2.160,00 €
Publiciteit	8.000,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Kantoorkosten	13.450,00 €	9.450,10 €	9.850,00 €	10.450,00 €	11.200,00 €
Verzekeringen en sociale lasten	9.516,50 €	9.516,50 €	9.516,50 €	9.866,23 €	9.866,23 €
Brutoloon zaakvoerder / bestuurder	48.000,00 €	48.960,00 €	49.920,00 €	50.880,00 €	51.840,00 €
Operationele leasingen	266,67 €	266,67 €	366,67 €	366,67 €	466,67 €
Eenmalige kosten	2.500,00 €				
Totaal kosten	110.733,17 €	99.733,27 €	101.305,17 €	103.254,90 €	105.104,90 €

Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Startersservice

Wat de loonkosten betreft, wordt er gekozen om vanaf het moment dat er 40 dossiers binnengehaald worden, een stagiair aan te werven (jaar 3). Een 2^{de} stagiair wordt aangeworven wanneer het punt van 70 dossiers bereikt is (jaar 5). Als laatste kost zijn er de afschrijvingskosten van het aangekochte computermateriaal.

Figuur 43: Overzicht bezoldigingen (lonen personeel)

	Kosten in Jaar 1	Kosten in Jaar 2	Kosten in Jaar 3	Kosten in Jaar 4	Kosten in Jaar 5
Accountant- belastingconsulent	38.416,81 €	38.416,81 €	38.416,81 €	38.416,81 €	38.416,81 €
Stagiair			26.555,40 €	26.555,40 €	53.110,80 €
Totaal kosten	38.416,81 €	38.416,81 €	64.972,21 €	64.972,21 €	91.527,61 €

Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Unizo Startwijzer

Figuur 44: Overzicht afschrijvingen en waardeverminderingen

	Kosten in Jaar 1	Kosten in Jaar 2	Kosten in Jaar 3	Kosten in Jaar 4	Kosten in Jaar 5
Installaties, machines en uitrusting	3.333,33 €	3.333,33 €	3.333,33 €		
Totale kost:	3.333,33 €	3.333,33 €	3.333,33 €		

Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Unizo Startwijzer

Aangezien enkel het computermateriaal aangekocht wordt, bevindt enkel deze investering zich in de investeringstabel. Daarnaast is hier ook de huurwaarborg terug te vinden, die 2 maanden effectieve huur uitmaakt. Tenslotte bevinden zich ook de eenmalige oprichtingskosten zich in deze tabel.

Figuur 45: Overzicht investeringen

	Investerings in Jaar 1	Investerings in Jaar 2	Investerings in Jaar 3	Investerings in Jaar 4	Investerings in Jaar 5
Materiële vaste activa	10.000,00 €				
Financiële vaste activa	4.600,00 €				
Totale vaste activa:	14.600,00 €				
Opstartkosten (éénmalig)	2.500,00 €				

Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Unizo Startwijzer

Ter financiering van deze investeringen werd er gekozen voor een investeringskrediet van € 13.500 lopende over 5 jaar. Eén derde van het te investeren bedrag (€ 6.500) komt uit inbreng van eigen middelen door A.U.V. Coöperatie. Dit heeft tot gevolg dat de passivazijde van de beginbalans een totaal telt van € 20.000 die verdeeld worden over de actiefzijde zoals in de beginbalans af te lezen valt.

Figuur 46: Overzicht financiering

	Financiering in Jaar 1	Financiering in Jaar 2	Financiering in Jaar 3	Financiering in Jaar 4	Financiering in Jaar 5
Eigen vermogen	6.500,00 €				
Schulden op meer dan één jaar	13.500,00 €				
Leningen op lange termijn	13.500,00 €				
Totale financiering door Vreemd vermogen	13.500,00 €				

Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Unizo Startwijzer

Tabel 24: Beginbalans

ACTIVA		PASSIVA	
Oprichtingskosten		Eigen inbreng	€ 6.500
Immateriële vaste activa			
Materiële vaste activa	€ 10.000		
Financiële vaste activa	€ 4.600		
Subtotaal investeringen	€ 14.600	Vreemd vermogen	€ 13.500
Eenmalige opstartkosten	€ 2.500		
Beginvoorraad Grondstoffen			
Beginvoorraad Handelsgoederen			
Bankrekening (middelen op KT)	€ 2.900		
Totale activa	€ 20.000	Totale passiva	€ 20.000

Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Unizo Startwijzer

In de liquiditeitstabel valt het negatief saldo in het 1^{ste} jaar op. De reden hiervoor is dat er 25 praktijken dienen binnengehaald te worden om break-even te zijn, maar dat het binnenhalen van slechts 15 praktijken echter realistisch geacht worden in het 1^{ste} jaar. Dit liquiditeitsprobleem zal opgevangen worden door het aangaan van een kaskrediet bij de bank. Voor de volgende jaren ziet deze tabel er echter wel veelbelovend uit.

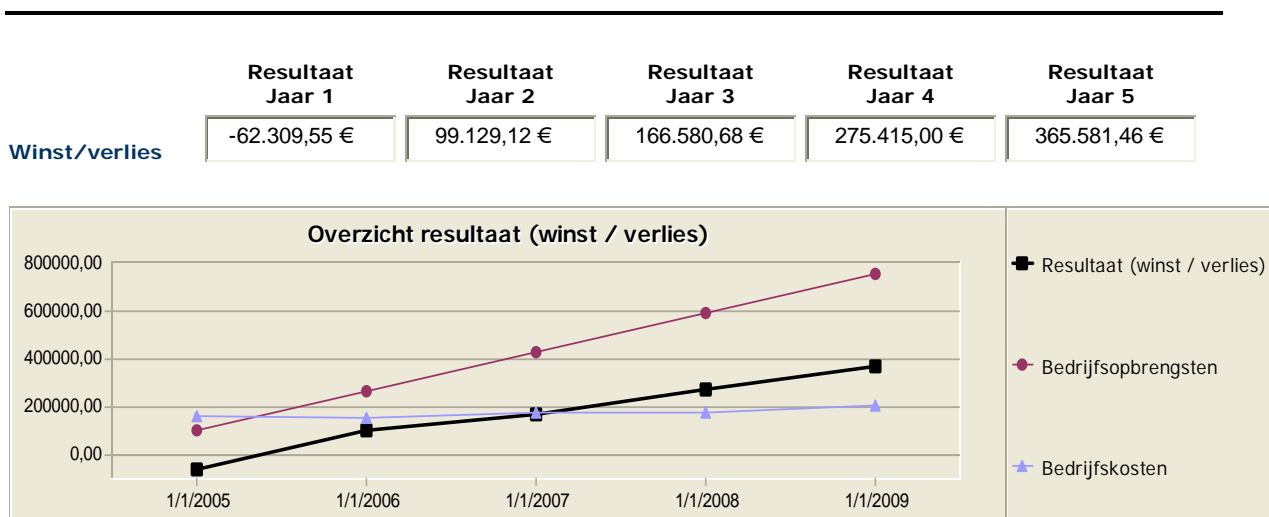
Tabel 25: Liquiditeit

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Beginsaldo		- 55.947,28	43.989,98	211.214,67	483.765,54
Betaling kosten	- 163.607,72	- 150.467,10	- 178.726,70	- 180.604,53	- 209.199,58
Inning opbrengsten	119.790,00	319.443,99	519.086,01	718.740,00	918.393,99
Vergoeding schulden	- 16.700				
Belastingen en BTW	- 2.371,07	- 2.525,19	- 2.689,32	- 2.864,13	- 3.050,30
Additionele fin.	- 13.058,50	- 66.514,45	- 170.445,29	- 286.720,47	- 343.612,96
Betaling uit te keren winst	20.000,00				
Eindsaldo	- 55.947,28	43.989,98	211.214,67	483.765,54	846.296,70

Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Unizo Startwijzer

Uit de resultaatrekening blijkt dat in de loop van het 2 jaar reeds het break-evenpunt bereikt wordt. De volgende jaren stijgt de winst elk jaar op rij, zoals blijkt uit onderstaande figuur. Vervolgens worden deze gegevens weergegeven in een balans.

Figuur 47: Resultaat



Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Unizo Startwijzer

Tabel 26: Resultaatrekening

	Resultaat jaar 1	Resultaat jaar 2	Resultaat jaar 3	Resultaat jaar 4	Resultaat jaar 5
I. Bedrijfsopbrengsten	99.000,00	264.003,30	428.996,70	594.000,00	759.003,30
A. Omzet	99.000,00	264.003,30	428.996,70	594.000,00	759.003,30
B. Wijzigingen in voorr. GIB/GP					
C. Geproduceerde vaste activa					
D. Andere bedrijfsopbrengsten					
II. Bedrijfskosten	160.432,05	149.432,15	177.748,37	176.364,77	204.959,09
A. Handelsgoederen, grond en hulpstoffen					
1. Inkopen					
2. Wijziging in voorraad					
B. Diensten en diverse goederen	118.681,91	107.682,01	109.442,83	111.392,56	113.431,48
C. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	38.416,81	38.416,81	64.972,21	64.972,21	91.527,61
D. Afschrijv. en waardevermind.	33.333,33	33.333,33	33.333,33		
E. Waardevermind. op voorraden					
F. Voorzieningen risico's/ kosten					
G. Andere bedrijfskosten					
III. Bedrijfswinst (-verlies)	- 61.432,05	114.571,15	251.248,33	417.635,23	554.044,21
IV. Financiële opbrengsten					
V. Financiële kosten	877,50	723,38	559,24	384,44	198,27
A. Kosten van schulden	877,50	723,38	559,24	384,44	198,27
B. Waardevermind. op vlott. Act.					
C. Andere financiële kosten					
VI. Winst (verlies) uit de gewone bedrijfsuitvoering voor belastingen	- 62.309,55	113.847,77	250.689,08	417.250,79	553.845,94
VII. Uitz. opbrengsten					
VIII. Uitz. kosten					
IX. Winst (verlies) v/h boekjaar voor belasting	- 62.309,55	113.847,77	250.689,08	417.250,79	553.845,94
X. Belastingen op het resultaat	- 62.309,55	- 14.718,65	- 84.108,40	- 141.835,79	- 188.264,49
XI. Winst (verlies) v/h boekj		99.129,12	166.580,68	275.415,00	365.581,46
XII. Overboeking naar de belastingvrije reserves					
XIII. Te bestemmen winst (-verlies) v/h boekjaar	- 62.309,55	99.129,12	166.580,68	275.415,00	365.581,46

Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Unizo Startwijzer

Tabel 27: Geprojecteerde balans - Activa

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
ACTIVA	11.266,67	51.923,31	215.814,67	488.365,54	850.896,70
VASTE ACTIVA	11.266,67	7.933,33	4.600,00	4.600,00	4.600,00
I. Oprichtingskosten					
II. Immateriële VA					
III. Materiële VA	6.666,67	3.333,33			
A. Terreinen en gebouwen					
B. Installaties	6.666,67	3.333,33			
C. Meubilair en rollend materieel					
D. Leasing en soortgelijke rechten					
E. Overige materiële VA					
F. Activa in aanbouw					
IV. Financiële VA	4.600,00	4.600,00	4.600,00	4.600,00	4.600,00
VLOTTENDE ACTIVA		43.989,98	211.214,67	483.765,54	846.296,70
V. Vorderingen > 1 jaar					
VI. Voorraden					
VII. Vorderingen 1 jaar					
VIII. Geldbeleggingen					
IX. Liquide middelen		43.989,98	211.214,67	483.765,54	846.296,70
X. Overlopende rekeningen					

Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Unizo Startwijzer

Tabel 28: Geprojecteerde balans - Passiva

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
PASSIVA	11.266,67	51.923,31	215.814,67	488.365,54	850.896,70
EIGEN VERMOGEN	-55.809,55	43.319,56	209.900,25	485.315,24	850.896,70
I. Kapitaal	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
A. Geplaatst kapitaal	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
B. Niet opgevraagd kapitaal					
II. Uitgiftepremies					
III. Herwaarderingsmeerw.					
IV. Reserves					
A. Wettelijke reserve					
B. Onbeschikbare reserve					
C. Belastingvrije reserves					
D. Beschikbare reserves					
V. Overgedragen resultaat	-62.309,55	36.819,56	203.400,25	478.815,25	844.396,70
VI. Kapitaalsubsidies					
VII. Voorzieningen en uitgestelde belastingen					
SCHULDEN	67.076,22	8.603,75	5.914,43	3.050,30	
VIII. Schulden > 1 jaar	8.603,75	5.914,43	3050,30		
A. Financiële schulden	8.603,75	5.914,43	3050,30		
1. Achtergestelde leningen					
2. Niet achtergestelde leningen					
3. Leasingschulden en soortgelijke schulden					
4. Kredietinstellingen	8.603,75	5.914,43	3050,30		
5. Overige leningen					
B. Handelsschulden					
C. Ontvangen vooruitbet. bestel.					
D. Overige schulden					
IX. Schulden 1 jaar	58.472,47	2.689,32	2.864,13	3050,30	
A. Schulden > jaar die binnen het jaar vervallen	58.472,47	2.689,32	2.864,13	3050,30	
B. Financiële schulden	55.947,28				
C. Handelsschulden					
D. Ontvangen vooruitbet. bestel.					
E. Schulden mbt belastingen, bezoldigingen en sociale lasten					
F. Overige schulden					
X. Overlopende rekeningen pass.					

Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Unizo Startwijzer

Wat de ratio's betreft, kan gesteld worden dat deze vanaf het 2^{de} jaar zeer hoopvol en veelbelovend uitzien. Ook het rendement op het eigen vermogen is zeer hoog, zoals in deze ratiotabel afgelezen kan worden.

Tabel 29: Ratio's

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
1. Liquiditeit					
Current ratio		16,36	73,74	158,60	
Acid test		16,36	73,74	158,60	
2. Solvabiliteit					
EV/TV	- 495,35%	83,43%	97,26%	99,38%	100,00%
Alg. schuldgraad	- 1,20	0,20	0,03	0,01	
3. Rentabiliteit					
Bruto verkoopmarge	- 58,69%	44,66%	59,34%	70,31%	73,00%
Netto verkoopmarge	- 62,05%	43,40%	58,57%	70,31%	73,00%
Rentab. Tot activa	- 545,25%	220,65%	116,42%	85,52%	65,11%
Rentab. Bedrijfsact.	- 921,48%	3.437,14%	0,00%	0,00%	0,00%
Rentab. EV	111,65%	262,81%	119,43%	85,98%	65,09%
4. Netto bedrijfskapitaal	- 58.472,47	41.300,66	208.350,54	480.715,24	846.296,70
5. Break-even					
Totale BE-omzet	161.309,55	150.155,53	178.307,62	176.749,21	205.157,36
Operationele BE-omzet	160.432,05	149.432,15	177.748,37	176.364,77	204.959,09

Bron: eigen onderzoek, verwerking van de gegevens met Unizo Startwijzer

Naast het marktonderzoek kan nu ook uit deze financiële analyses geconcludeerd worden dat AdmiVet een haalbaar project is met veelbelovende toekomstperspectieven.

7 Conclusies en aanbevelingen

Het doel van deze eindverhandeling is de haalbaarheid van een bedrijf, gespecialiseerd in dienstverlening zoals administratie en boekhouding specifiek voor dierenartsen, na te gaan. Deze conclusies dienen een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag die geformuleerd werd in het eerste hoofdstuk, namelijk:

“Is de opstart voor een administratiekantoor voor dierenartsen een haalbaar project?”

Door het opstellen van een ondernemingsplan in het zesde hoofdstuk, wordt deze centrale onderzoeksvraag getoetst. Daarnaast wordt er tevens getracht een antwoord te vinden op de deelvragen die tot deze centrale onderzoeksvraag geleid hebben, namelijk:

- “Is de vraag naar administratieve en/of boekhoudkundige uitbesteding groot genoeg om een administratiekantoor op te richten?”
- “In welke specifieke behoeften dient dit administratiekantoor voor dierenartsen te voorzien?”

De verwezenlijking van deze eindverhandeling werd mogelijk gemaakt door de samenwerking met dierenartsencoöperatie A.U.V. Deze belangenorganisatie van en voor dierenartsen behartigt zowel de immateriële als de materiële belangen van hun leden. Als verdere uitbreiding van hun organisatie, die vandaag reeds bestaat uit tal van dochterondernemingen, willen zij dan ook graag inspelen op de vraag naar een eventueel administratiekantoor voor dierenartsen. Deze vraag werd afgeleid uit een rondvraag bij hun eigen leden, alsook door het vaststellen van een groeiend probleem van laattijdige betalingen van hun producten en diensten door de praktijken.

Na een grondige literatuurstudie kon worden vastgesteld dat een ondernemingsplan in grote lijnen een meervoudig doel heeft. Algemeen kan namelijk gesteld worden dat het ondernemingsplan ten eerste een middel is om investeerders te overtuigen om in het

project te investeren, ten tweede het een handig middel is om nu en dan aan zelfcontrole te doen door de behaalde resultaten met de vooropgestelde resultaten te vergelijken en bij te sturen waar nodig om de effectiviteit van de onderneming te verhogen en ten derde het ondernemingsplan belangrijk is om andere belanghebbenden (zoals leveranciers, medewerkers, klanten, ...) te overtuigen van de slaagkansen van de onderneming door de objectieven en alle belangrijke aspecten om te slagen duidelijk en gestructureerd weer te geven.

Daarnaast kon uit relevante literatuur ook worden afgeleid dat een ondernemingsplan door een verscheidenheid aan personen kan opgesteld worden. Ook de structuur en indeling ervan kan erg verschillen. Geen enkel ondernemingsplan is namelijk identiek, aldus Houben en Van Looy (1995), aangezien iedere ondernemer andere accenten legt, afhankelijk van het doel van het ondernemingsplan. In grote lijnen komen echter steeds dezelfde onderdelen terug. Deze eindverhandeling hanteert in de literatuurstudie de opbouw zoals beschreven door McKinsey & Co (2006), namelijk achtereenvolgens de samenvatting, het productidee, het managementteam, de marketing, het businessmodel en de organisatie, implementatieplanning, risico's en als laatste de financiering.

Deze literatuurstudie vormde de basis om vervolgens een praktijkstudie toe te passen op de onderneming A.U.V.. Door deze praktijkstudie werd er getracht een beter beeld te krijgen van de sector en de problemen waarmee dierenartsen dagelijks geconfronteerd worden. Op die manier kon er nagegaan worden of er een positief antwoord gegeven kan worden aan de centrale onderzoeksvraag.

Aan de hand van een negental interviews met uiteenlopende praktijken qua grootte, ligging en specialisatie, kon een vragenlijst worden opgesteld. Bij de opstelling van deze vragenlijst en de keuze van de steekproef werd er rekening gehouden met de gangbare regels die hieromtrent beschreven worden in relevante literatuur. Deze vragenlijst werd vervolgens bij een driehonderdtal klanten van A.U.V. afgeleverd via hun bestaand distributiesysteem van chauffeurs. De respons van deze onderzoeksmethode bleek rond de 35% te liggen aangezien

111 enquêtes, waarvan 108 bruikbaar, terug ontvangen werden.

Uit de resultaatverwerking van deze enquêtes kunnen enkele opmerkelijke conclusies getrokken worden. Zo blijkt dat bijna 70% van de ondervraagden in de toekomst bepaalde deeltaken wensen uit te besteden. In vele gevallen gebeurt dit echter al, namelijk door de uitbesteding van de boekhouding aan een boekhouder. Het hoge percentage van de bereidheid om dit dan ook in de toekomst te zullen doen is grotendeels hieraan te wijten. Wanneer er vervolgens de vraag gesteld wordt welke deeltaken de dierenartsen dan zouden willen uitbesteden, blijkt dat taken zoals de BTW-aangiften alsook de fiscale aangiften sterk naar voren komen. Dit sluit met andere woorden sterk aan bij het feit dat deze taken reeds vandaag uitbesteed worden. Buiten de boekhouding wordt ook de opvolging van de betalingen van klanten als uitbesteding in de toekomst gezien. Dit werd tevens aangehaald tijdens de interviews. Het blijkt namelijk voor vele dierenartsen een probleem te zijn om klanten te moeten aanmanen om te betalen, aangezien dit een zeer delicate onderneming is. Ook blijkt de opleiding hierin tekort te schieten. De redenen voor het uitbesteden van deze deeltaken blijkt in vele gevallen de onvoldoende kennis van de desbetreffende materie te zijn, voornamelijk in het geval van fiscale kwesties, alsook het gebrek aan tijd.

Uit de kruistabellen die opgesteld werden aan de hand van deze vraag betreffende de bereidheid om uit te besteden, blijkt dat voornamelijk de praktijken opgestart in de periode tussen 1980 en 1989 hiertoe bereid zijn. Kijken we naar het soort praktijk, dan valt vooral op dat éénmanszaken het minst geneigd zijn om deeltaken uit te besteden in de toekomst. Vennootschappen, groepspraktijken en samenwerkingsverbanden zijn hier echter meer toe bereid. Daarnaast kan ook gesteld worden dat praktijken zonder personeel eerder geneigd zijn deeltaken steeds in eigen beheer te houden in plaats van deze uit te besteden. Dit zijn echter enkel veronderstellingen en indicaties en deze verbanden kunnen echter niet met voldoende significanties aangetoond worden.

Wanneer er vervolgens gepeild worden naar de eventuele taken die het administratiekantoor van de praktijken kan overnemen, blijkt dat taken zoals de boekhouding, een adviesfunctie

en toelichting bij de resultatenrekening en balans voornamelijk aangehaald worden door de respondenten. Daarnaast blijkt er ook interesse te zijn in de vergelijking tussen praktijken, alsook de opvolging van de betalingen van klanten.

Met deze conclusies werd er een antwoord gevonden op de deelvragen die tot de centrale onderzoeksvraag hebben geleid. Het blijkt namelijk dat de vraag naar uitbesteding groot genoeg is om een administratiekantoor voor dierenartsen op te richten, aangezien 70% van respondenten hiertoe bereid is in de toekomst. Ook werd er een antwoord gegeven over het takenpakket dat dit administratiekantoor dient aan te bieden.

Vervolgens werd er dan ook een ondernemingsplan opgesteld aan de hand van de koppeling tussen de getrokken conclusies uit de gevalstudie en de theorie vanuit de literatuurstudie. Het doel van het ondernemingsplan is het aantonen van het bestaan van een nieuwe marktopportuniteit in de dierenartsensector, namelijk een administratiekantoor specifiek voor deze sector. Er werd gekozen voor de naam AdmiVet, met een duidelijke link naar de reeds bestaande dochterondernemingen van dierenartsencoöperatie A.U.V..

Zoals reeds werd vermeld, bleek na een grondige analyse van de markt de potentiële markt groot genoeg te zijn om een rendabel kantoor op te richten. Als aangeboden taken werd er gekozen voor die taken die de grootste behoeften bleken te zijn volgens de enquête in de markt. Er werd dan ook gekozen voor het volgende takenpakket: administratieverwerking, algemene boekhouding, toelichting bij de resultatenrekening en de balans, adviesfunctie voor startende praktijken en bij belangrijke investeringen, benchmarking tussen gelijkaardige praktijken en tenslotte opvolging van betalingen van klanten. De strategie van AdmiVet bestaat erin de klanten te benaderen met de unieke benchmarking tegen een lage prijs om op die manier een vertrouwensband op te bouwen. Het unieke concept van de specialisatie in de sector biedt hierbij het strategische voordeel ten opzichte van andere administratie- en boekhoudkantoren.

Ook uit de financiële analyses blijkt dat AdmiVet een veelbelovende toekomst in het

vooruitzicht heeft. Uit de projecties blijkt namelijk dat het break-evenpunt reeds in het 2^{de} jaar bereikt te worden, met de daaropvolgende jaren een sterk stijgende winst en een hoge rentabiliteit van het eigen vermogen.

Samengevat kan er besloten worden dat uit de marktanalyse alsook uit de financiële analyse, AdmiVet als een haalbaar project met toekomstperspectieven beschouwd kan worden. Dit laatste vormt het antwoord op de centrale onderzoeksvraag die gesteld werd in het eerste hoofdstuk.

Enkele aanbevelingen hierbij zijn hierbij de nadruk die gelegd dient te worden op het aantrekken van potentiële klanten. Vele praktijken werken vandaag reeds met een boekhouder waarmee zij een vertrouwensband opgebouwd hebben. Het overtuigen van deze dierenartsen om over te schakelen naar de dienstverlening van AdmiVet zal geen gemakkelijker, maar zeker ook geen onmogelijke, taak zijn. Er dient echter rekening mee gehouden te worden dat de kostprijs hierbij niet de enige bepalende factor is. Het opbouwen van een hechte vertrouwensband is hierbij tevens cruciaal. Hierop wordt echter ingespeeld, zoals vermeld in het ondernemingsplan, door het invoeren van een vaste aanspreekpersoon en de exclusieve commerciële taak van de zaakvoerder om aan klantenbinding te doen via de uniek benchmarking.

Tenslotte worden in dit hoofdstuk mijn eigen, persoonlijke leerervaringen beschreven die opgedaan werden tijdens de verwezenlijking van deze eindverhandeling.

Na het volgen van de vakken Methoden van onderzoek en rapportering 1 en 2 kon ik de opgedane kennis in de praktijk omzetten tijdens deze eindverhandeling. Het tijdig plannen van de noodzakelijke taken die onmisbaar zijn voor de totstandkoming van deze eindverhandeling is hierbij van cruciaal belang. De nadruk hierop werd tevens gelegd door mijn promotor Prof. dr. G. Houben die me aanbeveelde in de zomermaanden reeds te starten met de interviews. Daarnaast is het adequaat reageren op wijzigingen aan deze planning een vaardigheid die onderdeel uitmaakte van het leerproces. Aangezien heel wat factoren,

waarop men zelf geen invloed kan uitoefenen, de planning kunnen doen veranderen, is het belangrijk op deze momenten niet te panikeren maar deze in te calculeren in de planning. Hieraan gelinkt is het leren omgaan met deadlines, tevens een vaardigheid die erg belangrijk is bij het tot stand komen van een eindverhandeling. Mijn resultaatgerichtheid werd hierbij dan ook op de proef gesteld. Vervolgens werd ook mijn kennis van het softwareprogramma SPSS voor het verwerken van de vragenlijsten opgefrist en bijgeschaafd, alsook mijn kennis van het MS Office pakket zoals Word en Excel. Samengevat kan gesteld worden dat dit hele leerproces, lopend over een periode van ongeveer een jaar, een verrijking is geweest voor mezelf en een sterke bijdrage heeft geleverd aan mijn toekomstige carrièremogelijkheden.

Lijst van geraadpleegde werken

LITERATUUR

- ❖ Billiet, J.B. (1992) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: ontwerp en dataverzameling*, Acco, Leuven/Amersfoort, pp. 159-210
- ❖ Broeckmans, J. (2004a) *Methoden van onderzoek en rapportering 2. Studietraject en werkboek*, Diepenbeek
- ❖ Broeckmans, J. (2004b) *Methoden van onderzoek en rapportering. Syllabus*, Diepenbeek
- ❖ Butler, D. (2001) *Business planning: a guide to business start-up*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- ❖ Dreimüller A.P. (2002) *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard: over richting en verrichting*, Academic Service, Schoonhoven
- ❖ Finch (1998) *Het schrijven van een businessplan... in 30 minuten*, Krikke, Leiden
- ❖ Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij Vlaams Brabant (1992) *Leidraad voor de opstelling van het businessplan*, Vilvoorde
- ❖ Houben G. & Van Looy W. (1995) *Het ondernemingsplan: een praktijkhandboek. Principes en gevalstudies*, Acco, Leuven/Amersfoort
- ❖ Houben G. & Voordeckers W. (2006) *Financieel management in start- en groeifase*, Powerpointpresentaties, Diepenbeek

- ❖ Kotler et al. (2003) *Principes van de marketing*, Vertaald en bewerkt uit het Engels door Frank Broere, Pearson Prentice Hall
- ❖ Saunders et al. (2003) *Research Methods For Business Students*, Financial Time/Prentice Hall, London, pp. 281-286
- ❖ Sleuwaegen L. (1997) *Het ondernemingsplan: Aandachtspunten bij het starten van een onderneming*, Academic Service, Schoonhoven
- ❖ Smith J. & Smith R. (2003) *Entrepreneurial finance (2nd edition)*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken
- ❖ Van Strydonck, R. (1994) *KMO businessplanning 1995-2000*, MIM Continental Printing, Antwerpen
- ❖ de Vaus D.A. (2002) *Surveys in social research (5th edition)*, Routledge, London

WEBSITES

- ❖ A.U.V. Coöperatie (2006) (online) (geraadpleegd op 24 augustus 2006) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <URL:<http://www.auv.org>>
- ❖ Bronco (2006) (online) (geraadpleegd op 29 augustus 2006) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <URL:<http://moto.cst.ua.ac.be>>
- ❖ Belgacom Starters (2007) (online) (geraadpleegd op 23 april 2007) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <URL:http://www.belgacom.be/companies/nl/jsp/dynamic/productCategory.jsp?dcrName=starters_sme>

- ❖ Dexia Dossier Starters (2007) (online) (geraadpleegd op 3 maart 2007) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <<http://www.dexia.be/NL/Professional/Independent/DOSSIERS/DOSSIERstarters/STARTbusinessPlan/index.htm>>
- ❖ Direct Lease (2007) (online) (geraadpleegd op 20 april 2007) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <URL:<http://directlease.be>>
- ❖ Ebsco (2006) (online) (geraadpleegd op 29 augustus 2006) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <URL:<http://search.ebscohost.com>>
- ❖ Google België (2006) (online) (geraadpleegd op 28 juli 2006) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <URL:<http://www.google.be>>
- ❖ KBC De grote starterzzvraagbaak (2007) (online) (geraadpleegd op 3 maart 2007) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <https://kbc-pdf.kbc.be/ng/published/KBC/PDF/BEDRIJVEN/pdf_starters_starterzzvraagbaak_0900dfde801c03dd.pdf>
- ❖ McKinsey & Co (2006) 'Handleiding - Hoe stel ik mijn ondernemingsplan op' (online) (geraadpleegd op 10 januari 2006) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <URL:<http://www.bizidee.be/webfiles/files/15.pdf>>
- ❖ Ondernemend Vlaanderen (2007) 'Hoe schrijf ik een goed businessplan?' (online) (geraadpleegd op 7 maart 2007) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <URL:http://ewbl-publicatie.vlaanderen.be/servlet/ContentServer?c=Page&pagename=Ondernemen%2FPage%2FMVG_CMS4_VT_Special_Subnav&cid=1083243851382>

- ❖ Startersservice UNIZO (2007) (online) (geraadpleegd op 20 april 2007) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <URL:<http://www.startersservice.be>>
- ❖ Universiteit Gent (2006) (online) (geraadpleegd op 16 augustus 2006) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <URL:<http://lib.ugent.be.digibib.html>>
- ❖ Universiteit Hasselt Anet Catalogus (2006) (online)) (geraadpleegd op 16 augustus 2006) Dit document is consulteerbaar op de volgende webadressen <URL:<http://www.uhasselt.be/bibliotheek>> en <URL:<http://anet.ua.ac.be/desktop.phtml?desktop=uhasselt>>

BEVOORRECHTE GETUIGEN

- ❖ Mevr. Schillebeekx, partner van dr. Schillebeekx, varkenspraktijk te Hasselt, op 21 augustus 2006
- ❖ Mevr. Van Miert, partner van dr. Van Miert, gemengde praktijk te Weelde, op 25 augustus 2006
- ❖ Dr. Rogiers, kleine huisdierenpraktijk te Tessenderlo, op 25 augustus 2006
- ❖ Dr. Colaes, kleine huisdierenpraktijk te Herentals, op 28 augustus 2006
- ❖ Dr. Peeters, kleine huisdierenpraktijk te Overpelt, op 29 augustus 2006
- ❖ Dr. Jans, kleine huisdieren en varkenspraktijk te Tongeren, op 30 augustus 2006
- ❖ Dr. De Bruycker, gemengde praktijk te Kermt-Hasselt, op 31 augustus 2006
- ❖ Dr. Michels, kleine huisdierenpraktijk te As, op 7 september 2006

- ❖ Dr. Coenen, kleine huisdierenpraktijk te Zolder, op 9 september 2006

Volgende personen zou ik willen bedanken voor het leveren en bespreken van informatie

- ❖ Bart Bosmans, KBC Verzekeringsadviseur te Diepenbeek
- ❖ Yves Justin, auditor bij Ernst&Young Hasselt
- ❖ Jaak Thirion, zaakvoerder van boekhoudkantoor COMACC te Hamont en Neerpelt

Lijst van tabellen

Tabel 1: Frequentie jaarlijks budget uitgetrokken voor de boekhouding

Tabel 2: Frequentie jaarlijks budget uitgetrokken voor de administratie

Tabel 3: Frequentie eventuele problemen bij het verwerken van de administratie

Tabel 4: Datum start praktijk versus administratief/boekhoudkundig personeel

Tabel 5: Specialisatie versus Administratief/boekhoudkundig personeel

Tabel 6: Persoon verantwoordelijk voor administratie momenteel versus persoon verantwoordelijk voor boekhouding momenteel

Tabel 7: Persoon verantwoordelijk voor administratie versus budget voor de administratie

Tabel 8: Persoon verantwoordelijk voor boekhouding versus budget voor de boekhouding

Tabel 9: Budget uitgetrokken voor boekhouding - Budget uitgetrokken voor administratie

Tabel 10: Datum start praktijk versus budget uitgetrokken voor de boekhouding

Tabel 11: Datum start praktijk versus budget uitgetrokken voor de administratie

Tabel 12: Soort praktijk versus budget uitgetrokken voor de boekhouding

Tabel 13: Soort praktijk versus budget uitgetrokken voor de administratie

Tabel 14: Datum start praktijk versus kostprijs te hoog

Tabel 15: Soort praktijk versus kostprijs te hoog

Tabel 16: Datum start praktijk versus in de toekomst uitbesteden of in eigen beheer houden

Tabel 17: Soort praktijk versus in de toekomst uitbesteden of in eigen beheer houden

Tabel 18: Personeel in de praktijk versus in de toekomst uitbesteden of niet

Tabel 19: Taken administratiekantoor versus het hebben van een boekhouder

Tabel 20: Zelf afwerken fiscale controles versus een boekhouder in dienst hebben

Tabel 21: Initiële marktgrootte

Tabel 22: Marktgrootte na testperiode

Tabel 23: Concurrentiematrix

Tabel 24: Beginbalans

Tabel 25: Liquiditeit

Tabel 26: Resultaatrekening

Tabel 27: Geprojecteerde balans - Activa

Tabel 28: Geprojecteerde balans – Passiva

Tabel 29: Ratio's

Lijst van figuren

Figuur 1: Vaardighedenprofiel van teamleden

Figuur 2: Standaard businessmodel

Figuur 3: Eenvoudige organisatie voor start-up

Figuur 4: The Hockey-stick Curve

Figuur 5: Gecumuleerde cashflows

Figuur 6: Stages of New Venture Development

Figuur 7: Kapitaalbronnen

Figuur 8: Sources of New Venture Financing

Figuur 9: Aandachtspunten voor samenwerking tussen administratiekantoor en praktijk

Figuur 10: Datum van start van de eerste activiteit van de praktijk

Figuur 11: Soort praktijk

Figuur 12: Soort vennootschap - Andere

Figuur 13: Personeel in de praktijk

Figuur 14: Administratie/boekhouding personeel in de praktijk

Figuur 15: Overig personeel (assistentie) in de praktijk

Figuur 16: Specialisatie

Figuur 17: Specialisatie – Kleine huisdieren

Figuur 18: Activiteiten buiten de praktijk

Figuur 19: Persoon momenteel verantwoordelijk voor de administratieverwerking

Figuur 20: Persoon momenteel verantwoordelijk voor de boekhouding

Figuur 21: Taken van de huidige boekhouder

Figuur 22: Basis waarop de keuze van de huidige boekhouder gemaakt werd

Figuur 23: Taken die tevens behoren tot de administratie en boekhouding

Figuur 24: Frequentie van de facturatie

Figuur 25: Frequentie van de opvolging van de facturatie

Figuur 26: Gebruikmaken van contante betaling bij A.U.V.

Figuur 27: Jaarlijks budget uitgetrokken voor de boekhouding

Figuur 28: Jaarlijks budget uitgetrokken voor de administratie

Figuur 29: Persoon verantwoordelijk voor de personeelsadministratie

Figuur 30: Administratie/boekhouding in de toekomst - eigen beheer of uitbesteding

Figuur 31: Taken die in de toekomst wensen uitbesteed te worden

Figuur 32: Reden van het in eigen beheer houden van deeltaken

Figuur 33: Reden van het uitbesteden van deeltaken

Figuur 34: Domeinen waarover men niet voldoende kennis beschikt

Figuur 35: Eventuele problemen bij het verwerken van de administratie

Figuur 36: Taken van het administratiekantoor

Figuur 37: Gewenste nabijheid van het administratiekantoor

Figuur 38: Mogelijkheid tot samenwerking via de computer

Figuur 39: Aandachtspunten voor samenwerking tussen administratiekantoor en praktijk

Figuur 40: Structuurdiagram A.U.V.

Figuur 41: Overzicht totale omzet

Figuur 42: Overzicht diensten en diverse goederen

Figuur 43: Overzicht bezoldigingen (lonen personeel)

Figuur 44: Overzicht afschrijvingen en waardeverminderingen

Figuur 45: Overzicht investeringen

Figuur 46: Overzicht financiering

Figuur 47: Resultaat

Bijlagen

Bijlage 1: Begeleidende brief enquête dierenartsen



Ine Vandercappellen
Groenstraat 8
3590 Diepenbeek

Diepenbeek, 30 november 2006

Betreft: *medewerking aan enquête dierenartsen voor eindverhandelingsonderzoek TEW*

Beste dierenarts,

Mijn naam is Ine Vandercappellen en ik ben laatstejaarsstudente aan de Universiteit Hasselt. In het kader van mijn opleiding tot licentiaat TEW (Toegepaste Economische Wetenschappen) werk ik een eindverhandeling af. In samenwerking met mijn promotor aan de Universiteit Hasselt, Prof. dr. Ghislain Houben en de dierenartsencoöperatie A.U.V., heb ik voor het onderwerp "*Haalbaarheidsstudie voor de opstart van een administratiekantoor specifiek voor dierenartsen*" gekozen.

Wij zijn de mening toegedaan dat de specificiteit van uw beroep zich ook dient te vertalen in een aangepaste dienstverlening. Vandaar dat wij een juist beeld wensen te krijgen over uw administratieve behoeften.

Hiervoor zou ik U om uw medewerking willen vragen door de volgende vragenlijst in te vullen. Deze enquête is kort (2 pag.) en neemt slechts 10 min. van uw kostbare tijd in beslag. Nu reeds dank ik U voor uw bereidwillige medewerking.

Ook zou ik U nog willen vragen om alle vragen zo waarheidsgetrouw mogelijk in te vullen. Er bestaan in dit geval geen foute antwoorden. Daarnaast wil ik er ook nog de nadruk op leggen dat uw gegevens anoniem behandeld zullen worden. Alle antwoorden zullen op het

einde worden samengevoegd, zodat achteraf onmogelijk kan worden nagegaan wat u geantwoord heeft.

Na het invullen van de enquête kan U ze, gelieve vóór 20 december, onder gefrankeerde omslag terugsturen. Voor bijkomende vragen kunt U altijd terecht op mijn gsmnummer: 0496/36.11.37. Indien U uw adres vermeldt, zullen wij U inlichten over de bekomen resultaten.

Ik hoop hiermee bij te dragen aan de verdere professionalisering van uw sector.

Ik dank U hierbij reeds bij voorbaat voor uw medewerking.

Met vriendelijke groeten,

Ine Vandercappellen

Prof. dr. G. Houben

Bijlage 2: Enquête dierenartsen

Inleiding - Technische fiche (optioneel)

Naam

Adres

.....

Datum start 1^{ste} activiteit praktijk

Soort praktijk: (meerdere antwoorden mogelijk)

- Éénmanszaak
- Samenwerkingsverband
- Groepspraktijk
- Indien vennootschap, welke?
 - BVBA
 - NV
 - Andere:

Aantal personeelsleden in de praktijk:

Gelieve ook te vermelden of deze personen deeltijds (DT) of voltijds (VT) werken:

- | | |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Enige zaakvoerder/geen personeel in dienst | <input type="radio"/> Overig personeel (assistentie) |
| <input type="radio"/> Administratief/boekhoudkundig personeel | <input type="checkbox"/> Op zelfstandige basis |
| <input type="checkbox"/> Op zelfstandige basis | <input type="checkbox"/> In loondienst |
| <input type="checkbox"/> In loondienst | <input type="checkbox"/> Partner |
| <input type="checkbox"/> Partner | |

Eventuele specialisatie: (percentage bijzetten)

- | | |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Kleine huisdieren | <input type="radio"/> Vissen |
| ▪ Kat | <input type="radio"/> Reptielen/amfibieën |
| ▪ Hond | <input type="radio"/> Andere activiteiten buiten praktijk: |
| ▪ Knaagdieren | ▪ lid syndicaat |
| ▪ Vissen | ▪ keuring bij slachting |
| ▪ Reptielen/amfibieën | ▪ natuurhulpcentrum |
| <input type="radio"/> Runderen | ▪ expertise verzekering |
| <input type="radio"/> Paarden | ▪ rechtbank |
| <input type="radio"/> Varkens | ▪ overige: |

Vragen

1. Tot de administratie behoren taken als facturatie, opvolging betalingen klanten en opvolging van betalingen van leveranciers. Wie doet op dit moment de administratie?
 - Zelf
 - Partner
 - Collega
 - Personeel
 - Externe persoon/onderneming
 - Andere:
2. Tot de boekhouding behoren taken als B.T.W.-aangifte, fiscale aangifte, eindejaarsverrichtingen en/of afsluiting boekjaar en algemene controle. Wie doet op dit moment de boekhouding?
 - Zelf
 - Partner
 - Collega
 - Personeel
 - Externe persoon/onderneming
 - Andere:
3. Wat doet uw huidige boekhouder? (meerdere antwoorden mogelijk)
 - BTW-aangifte
 - Fiscale aangifte
 - Eindejaarsverrichtingen/afsluiting
 - Controle
 - Volledige boekhouding
 - Facturatie
 - Opvolging facturatie klanten/leveranciers
 - Andere:
4. Op welke basis maakt u de keuze van uw boekhouder? (meerdere antwoorden mogelijk)
 - Kostprijs
 - Nabijheid
 - Hij/zij is een kennis/familielid
 - Andere:
 - Specialisatie boekhouder
 - Specifieke fiscale constructie
 - Op aanraden van een collega
5. Welke taken behoren, volgens u, ook tot de administratie buiten facturatie, opvolging betalingen klanten en opvolging van betalingen van leveranciers? (meerdere antwoorden mogelijk)
 - B.T.W.-aangifte
 - Fiscale aangiften
 - Andere:
6. Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld in uren aan administratie per maand?

<input type="radio"/> Facturatie	<input type="radio"/> Opvolging betalingen klanten
<input type="radio"/> B.T.W.-aangifte	<input type="radio"/> Opvolging betalingen leveranciers
<input type="radio"/> Fiscale aangiften	<input type="radio"/> Andere:
7. Frequentie van facturatie:
 - Dagelijks
 - Meerdere keren per week
 - Wekelijks
 - 14-daags
 - Maandelijks
 - 3-maandelijks

8. Frequentie van opvolgen van facturatie naar klanten:

- Dagelijks
- Meerdere keren per week
- Wekelijks
- 14-daags
- Maandelijks
- 3-maandelijks

9. Maakt u gebruik van contante betaling bij uw leveranciers zoals A.U.V. om zo te genieten van een eventuele korting?

- Ja
- Nee

10. Wat is het jaarlijkse budget dat uitgetrokken wordt voor de boekhouding?

11. Wat is het jaarlijkse budget dat uitgetrokken wordt voor de administratie?

12. Wanneer u personeel in dienst heeft, wie doet dan de personeelsadministratie hiervan zoals de uitbetaling van de lonen, verlofregeling,... ?

- Zelf
- Partner
- Collega
- Personeel
- Externe persoon/onderneming
- Andere:

13. Wenst u administratie en boekhouding in de toekomst steeds in eigen beheer te houden of zijn er deeltaken die u zou willen uitbesteden?

- Eigen beheer
- Uitbesteding van deeltaken: Welke? (meerdere antwoorden mogelijk)
 - Facturatie
 - Opvolging betalingen klanten
 - Opvolging betalingen leveranciers
 - B.T.W.-aangifte
 - Fiscale aangiften
 - Andere:.....

14. Reden van eigen beheer / uitbesteding deeltaken?

a. Eigen beheer:

- Controle behouden
- Kostprijs te hoog
- Andere:

b. Uitbesteding deeltaken:

- Zelf geen tijd
- Niet voldoende kennis: Over?
- Problemen door in eigen beheer te doen: Welke?

.....
.....
.....

15. Welke problemen ondervindt u eventueel met de administratie? Vb. gebreken in de opleiding, problemen met laattijdige of niet-betalers, niet voldoende tijd, ...

.....
.....

16. In welke behoeften dient volgens u een administratiekantoor voor dierenartsen zeker te voorzien (meerdere antwoorden mogelijk)

- Boekhouding
- Opvolging betaling leveranciers
- Voorraadbeheer
- Adviesfunctie (bv. bij investeringen of voor starters)
- Facturatie
- Vergelijking met andere praktijken (kan ook anoniem)
- Opvolging facturatie klanten
- Toelichting bij financiële resultaten/balans
- Andere:

17. Hoe ziet u de aard van de samenwerking tussen een administratiekantoor en uw praktijk?

17. Geografische nabijheid van het administratiekantoor:

- In een straal van 0-5km
- In een straal van 16-25km
- In een straal van 6-15km
- In een straal van 26-35km
- Maakt niet uit want communicatie gebeurt voornamelijk via computer

18. Mogelijkheid tot samenwerking via computer

- Zeker mogelijk en wenselijk
- Mogelijk maar liever persoonlijk contact
- Mogelijk
- Niet mogelijk: niet voldoende uitgerust

19. Eventuele bemerkingen/aandachtspunten i.v.m. de aard van de samenwerking tussen een administratiekantoor en uw praktijk? (Vb. anonimiteit, discretie, vertrouwensband, 1 aanspreekpersoon, ...)

.....
.....

20. Bent u al eens onderworpen aan fiscale controles?

- Nee
- Ja

Frequentie van deze controles:

- Elk semester
- 3-jaarlijks
- Jaarlijks
- Andere:

21. Wie werkt deze fiscale controles voor u af? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Ikzelf
- Andere:.....
- Boekhouder

Bijlage 3: Frequentietabellen resultaatverwerking

Frequentietabel 1: Datum van start van de eerste activiteit van de praktijk

	Frequentie	Percentage
<1970	1	0,93
1970-1979	31	28,70
1980-1989	35	32,41
1990-1999	19	17,59
2000-2005	15	13,89
Blanco	7	6,48

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 2: Soort praktijk

	Frequentie	Percentage
Eénmanszaak	67	62,04
Samenwerkingsverband	21	19,44
Groepspraktijk	21	19,44
Vennootschap	47	43,52

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 3: Soort vennootschap - Andere

	Frequentie	Percentage
BVBA	39	36,111
NV	1	0,93
VOF	2	1,85
Associatie	1	0,93
Blanco	1	0,93
BVBA+NV+CVBA+BV	1	0,93
CommV	1	0,93
FV	1	0,93
Maatschap	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 4: Personeelsleden in de praktijk

	Frequentie	Percentage
Enige zaakvoerder	60	55,56
Administratief/boekhoudkundig	43	39,82
Overig (assistentie)	60	55,56

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 5: Administratief/boekhoudkundig personeel

	Frequentie	Percentage
Op zelfstandige basis	10	9,26
In loondienst	7	6,48
Partner	28	25,93

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 6: Overig personeel (assistentie)

	Frequentie	Percentage
Op zelfstandige basis	27	25,00
In loondienst	20	18,52
Partner	26	24,07

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 7: Administratief/boekhoudkundig personeel op zelfstandige basis

	Frequentie	Percentage
1 DT	4	3,70
1 VT	5	4,63
2 VT	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 8: Administratief/boekhoudkundig personeel in loondienst

	Frequentie	Percentage
1 DT	2	1,85
1 VT	1	0,93
2 DT	1	0,93
2 VT	1	0,93
3 VT	1	0,93
> 5 DT	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 9: Administratief/boekhoudkundig personeel - partner

	Frequentie	Percentage
1 DT	25	23,15
1 VT	3	2,78

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 10: Overig personeel op zelfstandige basis

	Frequentie	Percentage
1 DT	3	2,78
1 VT	13	12,04
2 DT	1	0,93
2 VT	2	1,85
3 VT	4	3,71
4 VT	2	1,85
5 VT	1	0,93
> 5 VT	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 11: Overig personeel in loondienst

	Frequentie	Percentage
1 DT	4	3,70
1 VT	11	10,19
2 DT	1	0,93
2 VT	2	1,85
3 DT	1	0,93
3 VT	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 12: Overig personeel - partner

	Frequentie	Percentage
1 DT	22	20,37
1 VT	4	3,70

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 13: Specialisatie

	Frequentie	Percentage
Kleine huisdieren	83	76,85
Runderen	55	50,93
Paarden	51	47,22
Varkens	37	34,26
Pluimvee	4	3,70
Vissen	0	0,00
Reptielen/amfibieën	1	0,93
Activiteiten buiten praktijk	29	26,85

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 14: Specialisatie met percentages – Kleine huisdieren

	Frequentie	Percentage
Geen	25	23,15
1 - 5 %	6	5,56
5 - 10 %	4	3,70
10 - 15 %	2	1,85
15 - 20 %	6	5,56
20 - 25 %	1	0,93
25 - 30 %	3	2,78
30 - 35 %	2	1,85
35 - 40 %	7	6,48
40 - 45 %	1	0,93
45 - 50 %	5	4,63
55 - 60 %	1	0,93
65 - 70 %	2	1,85
70 - 75 %	3	2,78
75 - 80 %	3	2,78
85 - 90 %	3	2,78
90 - 95 %	2	1,85
95 - 100 %	32	29,63

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 15: Specialisatie met percentages – Runderen

	Frequentie	Percentage
Geen	53	49,07
1 - 5 %	3	2,78
5 - 10 %	3	2,78
10 - 15 %	3	2,78
15 - 20 %	2	1,85
20 - 25 %	2	1,85
25 - 30 %	3	2,78
30 - 35 %	3	2,78
35 - 40 %	6	5,56
40 - 45 %	2	1,85
45 - 50 %	7	6,48
55 - 60 %	4	3,70
60 - 65 %	1	0,96
65 - 70 %	6	5,56
75 - 80 %	5	4,63
80 - 85 %	1	0,93
85 - 90 %	2	1,85
95 - 100 %	2	1,85

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 16: Specialisatie met percentages – Paarden

	Frequentie	Percentage
Geen	57	52,78
1 - 5 %	16	14,81
5 - 10 %	8	7,41
10 - 15 %	1	0,93
15 - 20 %	3	2,78
20 - 25 %	3	2,78
25 - 30 %	7	6,48
30 - 35 %	2	1,85
35 - 40 %	4	3,70
45 - 50 %	1	0,93
50 - 55 %	1	0,93
75 - 80 %	1	0,93
85 - 90 %	1	0,93
95 - 100 %	3	2,78

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 17: Specialisatie met percentages – Varkens

	Frequentie	Percentage
Geen	71	65,74
1 - 5 %	12	11,11
5 - 10 %	8	7,41
10 - 15 %	5	4,63
25 - 30 %	4	3,70
30 - 35 %	1	0,93
35 - 40 %	1	0,93
40 - 45 %	1	0,93
45 - 50 %	2	1,85
70 - 75 %	1	0,93
75 - 80 %	1	0,93
90 - 95 %	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 18: Specialisatie met percentages – Pluimvee

	Frequentie	Percentage
Geen	104	96,30
1 - 5 %	2	1,85
5 - 10 %	1	0,93
95 - 100 %	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 19: Specialisatie met percentages – Reptielen

	Frequentie	Percentage
Geen	107	99,07
5 - 10 %	1	0,93
Total	108	100

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 20: Specialisatie met percentages – Activiteiten buiten de praktijk

	Frequentie	Percentage
Geen	79	73,15
1 - 5 %	7	6,48
5 - 10 %	3	2,78
10 - 15 %	2	1,85
15 - 20 %	5	4,63
20 - 25 %	2	1,85
25 - 30 %	4	3,70
35 - 40 %	2	1,85
45 - 50 %	1	0,93
55 - 60 %	2	1,85
60 - 65 %	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 21: Specialisatie kleine huisdieren

	<u>Frequentie</u>	<u>Percentage</u>
Kat	81	75
Hond	82	75,93
Knaagdieren	51	47,22
Vissen	5	4,63
Reptielen/amfibieën	7	6,48

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 22: Specialisatie activiteiten buiten de praktijk

	<u>Frequentie</u>	<u>Percentage</u>
Lid syndicaat	7	6,48
Keuring bij slachting	15	13,89
Natuurhulpcentrum	1	0,93
Expertise verzekering	7	6,48
Rechtbank	5	4,63
Overige	11	10,19

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 23: Wie doet de administratie op dit moment?

	<u>Frequentie</u>	<u>Percentage</u>
Zelf	81	75
Partner	42	38,89
Collega	6	5,56
Personeel	11	10,19
Externe	1	0,93
Andere	0	0,00

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 24: Wie doet de boekhouding op dit moment?

	Frequentie	Percentage
Zelf	25	23,15
Partner	19	17,59
Collega	1	0,93
Personeel	6	5,56
Externe	81	75,00
Andere	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 25: Welke taken doet de huidige boekhouder?

	Frequentie	Percentage
BTW-aangifte	73	67,59
Fiscale aangifte	93	86,11
Afsluiting	51	47,22
Controle	60	55,56
Volledige boekhouding	31	28,70
Facturatie	1	0,93
Opvolging facturatie	3	2,78
Andere	2	1,85

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 26: Op welke basis werd de huidige boekhouder gekozen?

	Frequentie	Percentage
Kostprijs	17	15,74
Nabijheid	26	24,07
Kennis/familielid	24	22,22
Specialisatie boekhouder	30	27,78
Specifieke fiscale constructie	5	4,63
Aanraden van collega	26	24,07
Andere	17	15,74

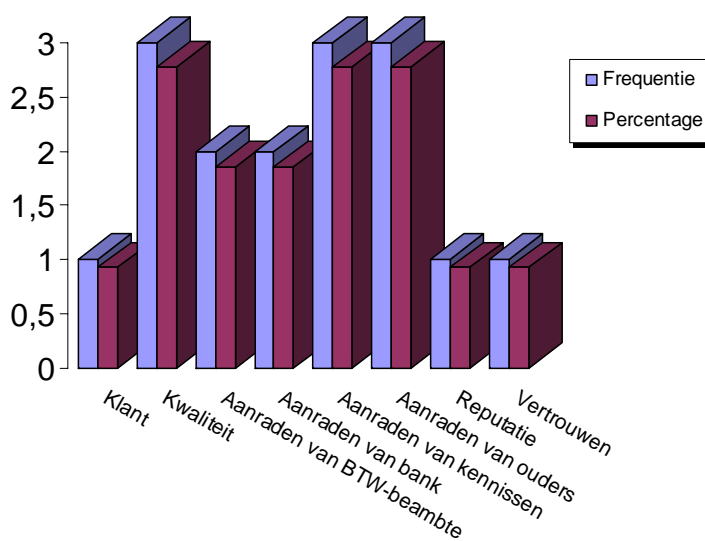
Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 27: Op welke basis werd de huidige boekhouder gekozen? - Andere

	Frequentie	Percentage
Klant	1	0,93
Kwaliteit	3	2,78
Aanraden van BTW-beambte	2	1,85
Aanraden van bank	2	1,85
Aanraden van kennissen	3	2,78
Aanraden van ouders	3	2,78
Reputatie	1	0,93
Vertrouwen	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Figuur 1: Op welke basis werd de huidige boekhouder gekozen? - Andere



Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 28: Welke taken behoren nog tot de administratie en boekhouding?

	Frequentie	Percentage
BTW-aangifte	70	64,81
Fiscale aangiften	63	58,33
Andere	26	24,07

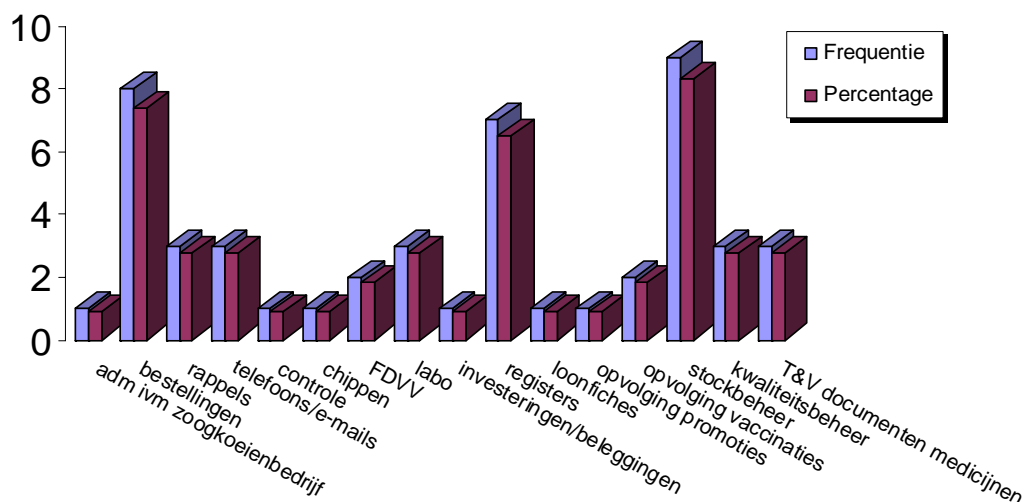
Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 29: Welke taken behoren nog tot administratie/boekhouding - Andere

	Frequentie	Percentage
adm ivm zoogkoeienbedrijf	1	0,93
bestellingen	8	7,41
rappels	3	2,78
telefoons/e-mails	3	2,78
controle	1	0,93
chippen	1	0,93
FDVV	2	1,85
labo	3	2,78
investeringen/beleggingen	1	0,93
registers	7	6,48
loonfiches	1	0,93
opvolging promoties	1	0,93
opvolging vaccinaties	2	1,85
stockbeheer	9	8,33
kwaliteitsbeheer	3	2,78
T&V documenten medicijnen	3	2,78

Bron: eigen onderzoek

Figuur 2: Welke taken behoren nog tot administratie/boekhouding - Andere



Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 30: Tijdsbesteding per maand - Facturatie

	Frequentie	Percentage
Geen	8	7,41
1u	9	8,33
2u	13	12,04
3u	5	4,63
4u	5	4,63
5u	8	7,41
6u	5	4,63
8u	7	6,48
9u	1	0,93
10u	10	9,26
12u	3	2,78
15u	4	3,70
15 - 20u	10	9,26
20 - 25u	1	0,93
> 25u	8	7,41
blanco	11	10,19

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 31: Tijdsbesteding per maand – B.T.W.-aangifte

	<u>Frequentie</u>	<u>Percentage</u>
Geen	46	42,59
1u	21	19,44
2u	13	12,04
3u	9	8,33
4u	5	4,63
5u	2	1,85
6u	1	0,93
10u	1	0,93
blanco	10	9,26

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 32: Tijdsbesteding per maand – Fiscale aangifte

	<u>Frequentie</u>	<u>Percentage</u>
Geen	68	62,96
1u	13	12,04
2u	8	7,41
3u	3	2,78
4u	2	1,85
5u	2	1,85
8u	2	1,85
blanco	10	9,26

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 33: Tijdsbesteding per maand – Opvolging betaling klanten

	Frequentie	Percentage
Geen	20	18,52
1u	31	28,70
2u	18	16,67
3u	7	6,48
4u	7	6,48
5u	6	5,56
6u	1	0,93
8u	2	1,85
10u	4	3,70
15 - 20u	1	0,93
blanco	11	10,19

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 34: Tijdsbesteding per maand – Opvolging betaling leveranciers

	Frequentie	Percentage
Geen	26	24,07
1u	35	32,41
2u	18	16,67
3u	2	1,85
4u	4	3,70
5u	5	4,63
6u	1	0,93
8u	2	1,85
10u	3	2,78
> 25u	1	0,93
blanco	11	10,19

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 35: Tijdsbesteding per maand – Andere

	Frequentie	Percentage
Geen	84	77,78
1u	1	0,93
2u	1	0,93
3u	2	1,85
5u	1	0,93
7u	1	0,93
10u	2	1,85
12u	1	0,93
15 - 20u	1	0,93
20 - 25u	1	0,93
> 25u	2	1,85
blanco	11	10,19

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 36: Frequentie van de facturatie

	Frequentie	Percentage
Dagelijks	19	17,59
Meermaals per week	9	8,33
Wekelijks	10	9,26
14-daags	10	9,26
Maandelijks	53	49,07
3-maandelijks	7	6,48

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 37: Frequentie van de opvolging van de facturatie

	<u>Frequentie</u>	<u>Percentage</u>
Dagelijks	17	15,74
Meermaals per week	14	12,96
Wekelijks	25	23,15
14-daags	9	8,33
Maandelijks	32	29,63
3-maandelijks	11	10,19

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 38: Maakt u gebruik van contante betaling bij A.U.V.?

	<u>Frequentie</u>	<u>Percentage</u>
Ja	81	75,00
Nee	27	25,00

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 39: Wie doet de personeelsadministratie?

	<u>Frequentie</u>	<u>Percentage</u>
Zelf	25	23,15
Partner	14	12,96
Collega	1	0,93
Personeel	7	6,48
Externe	8	7,41
Andere	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 40: Administratie/boekhouding in de toekomst?

	Frequentie	Percentage
Eigen beheer	92	85,19
Uitbesteding deeltaken	75	69,44

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 41: Welke taken wenst u in de toekomst uit te besteden?

	Frequentie	Percentage
Facturatie	3	2,78
Opvolging betalingen klanten	10	9,26
Opvolging betalingen leveranciers	5	4,63
BTW-aangifte	54	50,00
Fiscale aangiften	67	62,04
Andere	7	6,48

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 42: Welke taken wenst u in de toekomst uit te besteden? - Andere

	Frequentie	Percentage
Bespreking problemen en resultaat	1	0,93
Controle	2	1,85
Leveringen	1	0,93
Personeelsadministratie	3	2,78

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 43: Reden van het in eigen beheer houden van deeltaken?

	Frequentie	Percentage
Controle behouden	81	75,00
Kostprijs te hoog	51	47,22
Andere	4	3,70

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 44: Reden van het uitbesteden van deeltaken?

	Frequentie	Percentage
Zelf geen tijd	25	23,15
Geen interesse	11	10,19
Niet voldoende kennis	62	57,41
Problemen door in eigen beheer te doen	4	3,70

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 45: Niet voldoende kennis over?

	Frequentie	Percentage
Afsluiting	3	2,78
Belastingaangifte	1	0,93
Boekhouding	6	5,56
Controles	1	0,93
Fiscaliteit	36	33,33
Aanpak niet-betalers	1	0,93
Blanco	17	15,74

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 46: Eventuele problemen bij het verwerken van de administratie

	Frequentie	Percentage
Gebreken in de opleiding	27	25,00
Laattijdige betalers	39	36,11
Niet-betalers	35	32,41
Onvoldoende tijd	34	31,48
Andere	17	15,74

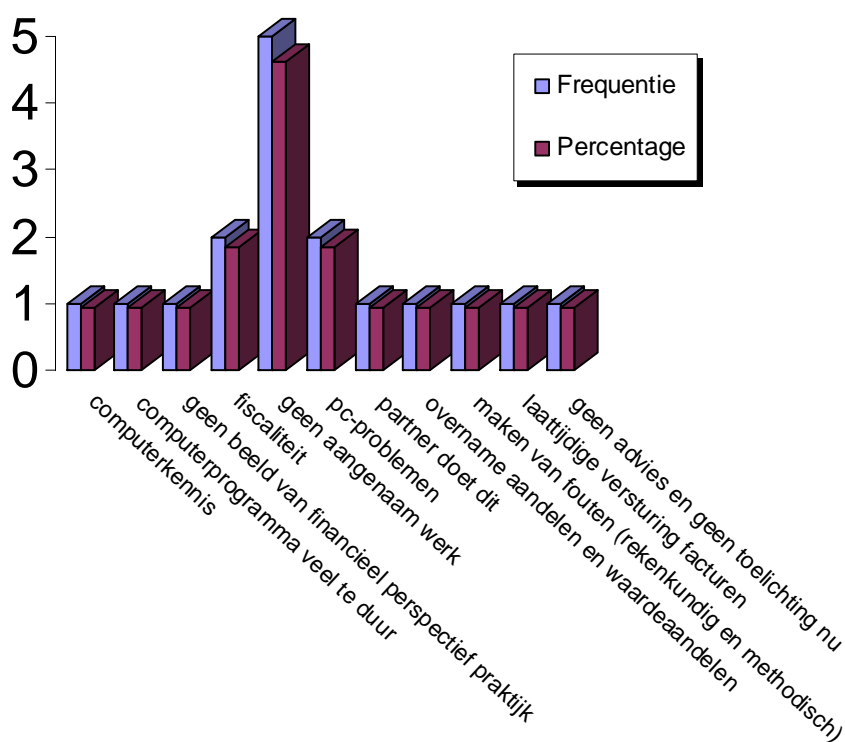
Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 47: Eventuele problemen bij het verwerken van administratie - Andere

	Frequentie	Percentage
Computerkennis	1	0,93
Computerprogramma veel te duur	1	0,93
Geen beeld van financieel perspectief praktijk	1	0,93
Fiscaliteit	2	1,85
Geen aangenaam werk	5	4,63
Pc-problemen	2	1,85
Partner doet dit	1	0,93
Overname aandelen en waarde aandelen	1	0,93
Maken van fouten (rekenkundig en methodisch)	1	0,93
Laattijdige versturing facturen	1	0,93
Geen advies en geen toelichting nu	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Figuur 3: Eventuele problemen bij het verwerken van de administratie - Andere



Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 48: Taken van het administratiekantoor

	Frequentie	Percentage
Boekhouding	75	69,44
Voorraadbeheer	15	13,89
Facturatie	23	21,30
Opvolging facturatie klanten	35	32,41
Opvolging facturatie leveranciers	15	13,89
Adviesfunctie	73	67,59
Vergelijking met andere praktijken	33	30,56
Toelichting bij resultaat/balans	72	66,67
Andere	13	12,04

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 49: Gewenste nabijheid van het administratiekantoor

	Frequentie	Percentage
Straal van 0-5 km	9	8,33
Straal van 6-15 km	40	37,04
Straal van 16-25 km	9	8,33
Straal van 26-35 km	3	2,778
Maakt niet uit, communicatie via pc	34	31,48

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 50: Mogelijkheid tot samenwerking via de computer

	Frequentie	Percentage
Zeker mogelijk en wenselijk	28	25,93
Mogelijk	21	19,44
Mogelijk maar liever persoonlijk contact	42	38,89
Niet mogelijk: niet voldoende uitgerust	2	1,852

Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 51: Aandachtspunten voor samenwerking met administratiekantoor

	Frequentie	Percentage
Anonimiteit	9	8,333
Discretie	27	25,00
Vertrouwensband	34	31,48
1 Aanspreekpersoon	36	33,33
Andere	14	12,96

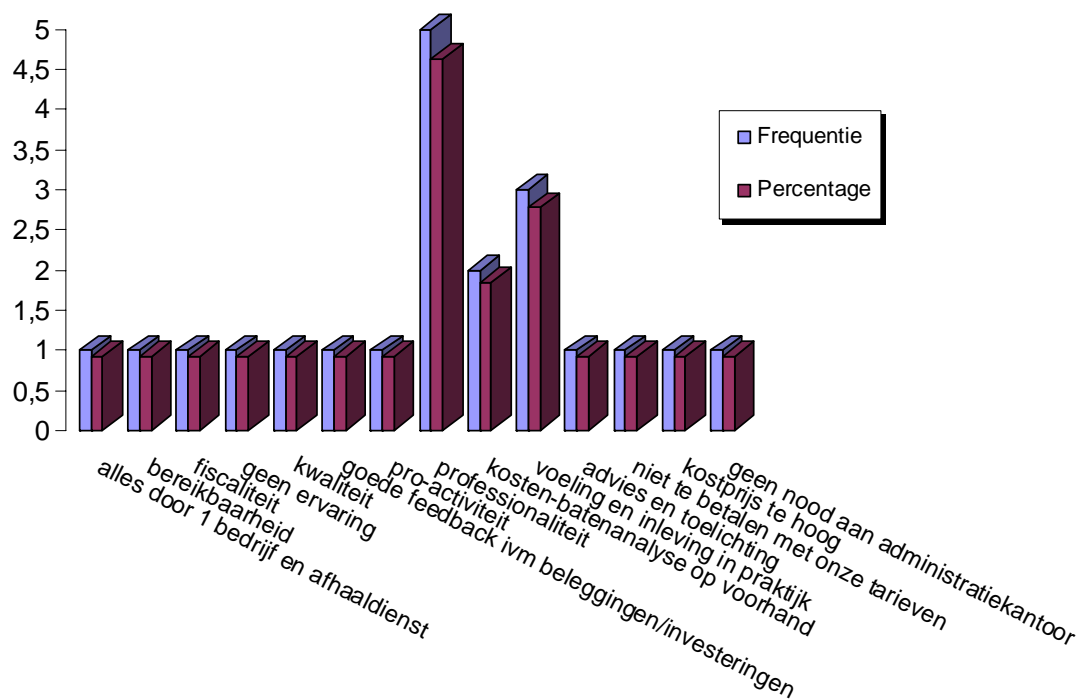
Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 52: Aandachtspunten samenwerking met administratiekantoor - Andere

	Frequentie	Percentage
Alles door 1 bedrijf en afhaaldienst	1	0,93
Bereikbaarheid	1	0,93
Fiscaliteit	1	0,93
Geen ervaring	1	0,93
Kwaliteit	1	0,93
Goede feedback ivm beleggingen/investeringen	1	0,93
Pro-activiteit	1	0,93
Professionaliteit	5	4,63
Kosten-batenanalyse op voorhand	2	1,85
Voeling en inleving in praktijk	3	2,78
Advies en toelichting	1	0,93
Niet te betalen met onze tarieven	1	0,93
Kostprijs te hoog	1	0,93
Geen nood aan administratiekantoor	1	0,93

Bron: eigen onderzoek

Figuur 4: Aandachtspunten voor samenwerking met administratiekantoor - Andere



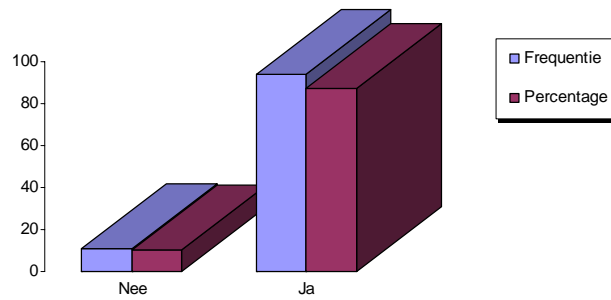
Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 53: Bent u al eens onderworpen aan fiscale controles?

	Frequentie	Percentage
Nee	11	10,19
Ja	94	87,04

Bron: eigen onderzoek

Figuur 5: Bent u al eens onderworpen aan fiscale controles?



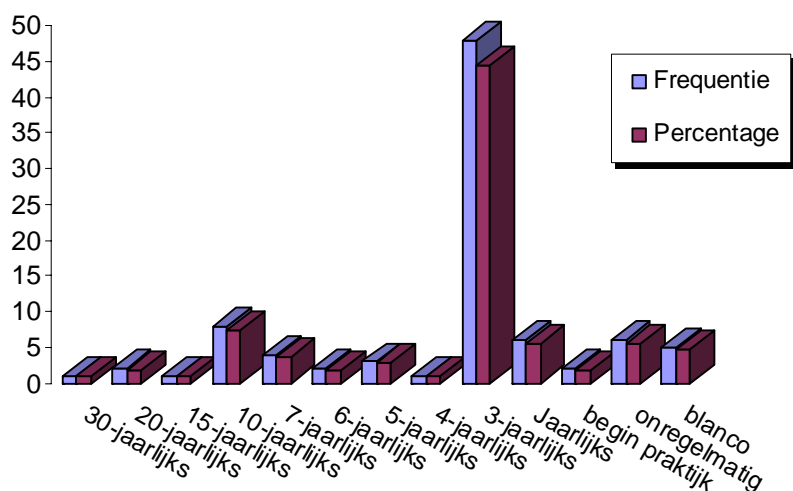
Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 54: Frequentie van de fiscale controles

	Frequentie	Percentage
30-jaarlijks	1	0,93
20-jaarlijks	2	1,85
15-jaarlijks	1	0,93
10-jaarlijks	8	7,41
7-jaarlijks	4	3,70
6-jaarlijks	2	1,85
5-jaarlijks	3	2,78
4-jaarlijks	1	0,93
3-jaarlijks	48	44,44
Jaarlijks	6	5,56
Begin praktijk	2	1,85
Onregelmatig	6	5,56
Blanco	5	4,63

Bron: eigen onderzoek

Figuur 6: Frequentie van de fiscale controles



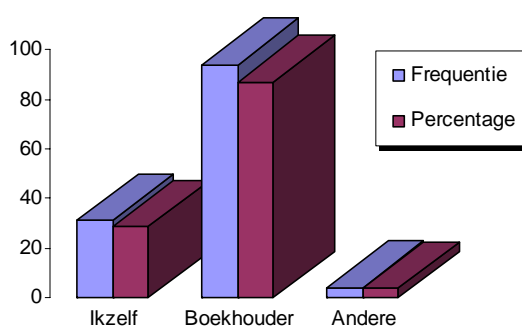
Bron: eigen onderzoek

Frequentietabel 55: Wie werkt deze fiscale controles af?

	Frequentie	Percentage
Ikzelf	31	28,70
Boekhouder	94	87,04
Andere	4	3,70

Bron: eigen onderzoek

Figuur 7: Wie werkt deze fiscale controles af?



Bron: eigen onderzoek

Auteursrechterlijke overeenkomst

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

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

Haalbaarheidsstudie voor de opstart van een administratiekantoor voor dierenartsen

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2007**

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

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

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

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

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

Ik ga akkoord,

Ine VANDERCAPPELLEN

Datum: **03.06.2007**