

BUSINESS FUNDAMENTALS

INHOUDSOPGAVE

INTRODUCTIE	13
-------------------	----

DEEL 1: COMPLIANCE – JE ONDERNEMING UP & RUNNING

HOOFDSTUK 1. VAN IDEE NAAR BUSINESSPLAN	19
I. PROBLEEMSTELLING	20
II. THEORIE	21
1.1 Missie, visie en waarden	21
1.1.1 Bepaal je missie	22
1.1.2 Bepaal je visie	23
1.1.3 Bepaal je bedrijfswaarden	25
1.2 Bedrijfsplan	26
1.2.1 Lean Canvas (LC)	27
1.2.2 (Sustainable) Business Model Canvas	40
1.3 Naamgeving	46
III. TOEPASSING OP DE CASE	49
HOOFDSTUK 2. HOE WORD IK ONDERNEMER?	53
I. PROBLEEMSTELLING	54
II. THEORIE	55
2.1 Opstartformaliteiten	55
2.2 Verschillende statuten van zelfstandigen	56
2.3 Welke ondernemingsvorm kies ik?	59
2.3.1 Eenmanszaak	60
2.3.2 Vennootschap	61
2.3.3 Voor- en nadelen van een eenmanszaak of vennootschap	66
2.3.4 Grootte van de vennootschap	68
III. TOEPASSING OP DE CASE	70

HOOFDSTUK 3. HOE START IK EEN EENMANZAAK/ MAATSCHAP?	73
I. PROBLEEMSTELLING	74
II. THEORIE	76
3.1 Oprichtingsformaliteiten van een eenmanszaak/maatschap	76
3.1.1 Een zakelijke zichtrekening openen	77
3.1.2 De (onderhandse) akte opstellen	77
3.1.3 Het ondernemingsnummer aanvragen bij de KBO	78
3.1.4 Je btw-hoedanigheid activeren	87
3.1.5 De nodige vergunningen aanvragen	88
3.1.6 Je aansluiten bij een sociaal verzekeringsfonds	90
3.1.7 Kostenplaatje	92
3.2 De organisatie van de eenmanszaak en maatschap	94
3.3 Fiscale verplichtingen	95
3.3.1 Belastingen	96
3.3.2 Btw	97
3.3.3 Inkomsten- en personenbelasting	102
3.4 Boekhoudkundige verplichtingen	113
3.4.1 Enkelvoudige boekhouding	114
3.4.2 Kosten en investeringen	115
3.4.3 Een goede boekhouder of een boekhoudpakket	115
3.4.4 Factureer als een pro	118
3.5 Hoe verkoop ik vanuit de eenmanszaak?	122
3.5.1 Waaruit bestaat je verkoopprijs?	122
3.5.2 Wat bepaalt je verkoopprijs?	125
3.6 Vergoeding van de ondernemer	129
3.7 Risico's	129
III. TOEPASSING OP DE CASE	132

HOOFDSTUK 4. HOE GA IK VAN EEN EENMANZAAK NAAR EEN VENNOOTSCHAP?	135
I. PROBLEEMSTELLING	136
II. THEORIE	139
4.1 Schrappen van de eenmanszaak	139
4.2 Oprichtingsformaliteiten van een vennootschap	141
4.2.1 Je vennootschapsvorm kiezen	142
4.2.2 Een zakelijke rekening openen	144
4.2.3 Het financiële plan opstellen	144
4.2.4 Vraag een bankattest aan	152
4.2.5 Akte en statuten opstellen	152
4.2.6 Btw-hoedanigheid activeren	158
4.2.7 Aandelenregister aanleggen	159
4.2.8 UBO-registratie	160
4.2.9 Vennootschapsbijdragen	160
4.3 De organisatie van een vennootschap	161
4.3.1 Het bestuur van een vennootschap	161
4.3.2 Specifieke rollen en comités	164
4.4 Fiscale verplichtingen	165
4.4.1 Belasting over de toegevoegde waarde: btw	165
4.4.2 Vennootschapsbelasting	165
4.4.3 Provinciebelastingen	177
4.5 Boekhoudkundige verplichtingen	178
4.5.1 Basisprincipes voor de vennootschap	178
4.5.2 Boekhoudkundige vereisten op maat	187
4.5.3 Zeer kleine onderneming	189
4.5.4 Microvennootschap	190
4.5.5 Kleine vennootschap	190
4.5.6 Grote vennootschap	191
4.6 Vergoeding van de vennoten en aandeelhouders	192
4.7 Risicobeheer	195
III. TOEPASSING OP DE CASE	198

DEEL 2: OPTIMALISEREN

HOOFDSTUK 5. WERKING EN ANALYSE VAN DE VENNOOTSCHAP	205
I. PROBLEEMSTELLING	206
II. THEORIE: DEEL 1 – FINANCIËEL BELEID IN DE ONDERNEMING	207
5.1 De jaarrekening	207
5.2 Financiële analyse van de onderneming	209
5.2.1 Ratioanalyse	209
5.2.2 Kasstroomanalyse	218
5.3 De investeringsbeslissing	220
5.4 De financieringsbehoefte	223
5.4.1 Lange- of kortetermijnfinancieringsbehoefte	224
5.4.2 Beslissingscriteria voor de financieringsbeslissing	225
5.4.3 Eigen vermogen	226
5.4.4 Vreemd vermogen	229
5.4.5 Subsidies	234
III. THEORIE: DEEL 2 – MANAGEMENTACCOUNTING IN DE ONDERNEMING	235
5.5 Basisprincipes van kostencalculatie	235
5.5.1 Soorten kosten	235
5.5.2 Kostprijscalculatie	240
5.5.3 De standaardkostprijs of historische kostprijs	245
5.6 Waarderingsproblemen	246
5.7 Kostenbeheersing	249
5.7.1 Het budgetteringsproces	250
5.7.2 De verschillenanalyse	253
5.8 Verkooprijbeslissing	262
5.8.1 Cost-based pricing	263
5.8.2 Buyer-based pricing	266
IV. TOEPASSING OP DE CASE	269

HOOFDSTUK 6. STRATEGIE EN MARKETING	273
I. PROBLEEMSTELLING	274
II. THEORIE	276
6.1 Bedrijfsstrategie: waarom, wat, hoe?	278
6.1.1 Missie en visie	280
6.1.2 De drie generieke strategieën van Porter	283
6.1.3 Treacy en Wiersema	285
6.2 Marketingstrategie: hoe?	288
6.2.1 Klantgerichte marketingstrategie	289
6.2.2 Marketingmix	294
6.2.3 Product	295
6.2.4 Prijs	296
6.2.5 Plaats	298
6.2.6 Promotie	299
6.2.7 Twee extra P's	301
III. TOEPASSING OP DE CASE	306
HOOFDSTUK 7. BEDRIJFSPROCESSEN EN LOGISTIEK	309
I. PROBLEEMSTELLING	310
II. THEORIE	311
7.1 Fundamentals: logistieklexicon	311
7.2 Forecasting – vraagvoorspelling	314
7.3 Planningsstrategieën	316
7.3.1 Make to stock (MTS)	316
7.3.2 Make to order (MTO)	317
7.3.3 Klantenorderontkoppelpunt (KOOP)	318
7.4 Productiestrategieën	321
7.4.1 Bill of materials	322
7.4.2 Grondvorm van de productie	324
7.4.3 Productietijd	326
7.5 Voorraadbeheer	327
7.5.1 Soorten voorraad	328
7.5.2 Voorraadkosten	330
7.5.3 Optimale bestelhoeveelheid	332
7.5.4 Warehousemanagement (WHM)	333

7.6 Distributie	336
7.6.1 Distributiekkanalen	336
7.6.2 Transportfunctie	338
7.7 Retourlogistiek	342
7.7.1 Wat is retourlogistiek?	342
7.7.2 Groene logistiek	344
7.7.3 Een retourlogistiekproces opzetten	344
7.8 Make or buy	346
III. TOEPASSING OP DE CASE	347

HOOFDSTUK 8. HR-MANAGEMENT	351
I. PROBLEEMSTELLING	352
II. THEORIE: DEEL 1 – HARDE HR	353
8.1 Personeel aanwerven? Wettelijke verplichtingen	353
8.2 Soorten arbeidsovereenkomsten	359
8.2.1 Aard van de arbeid: arbeider of bediende?	360
8.2.2 Arbeidsduur	361
8.2.3 Omvang van de arbeid	362
8.3 Vergoeding van de werknemer	362
8.3.1 Het loonpakket	363
8.3.2 De loonbrief	364
8.3.3 Uitbetaling van het loon	367
8.4 Specifieke situaties	368
8.4.1 Ziekte van de medewerker	368
8.4.2 Bijzondere werksituaties	369
8.5 Beëindiging van de arbeidsovereenkomst	369
8.5.1 Ontslag door de werkgever	370
8.5.2 Ontslag door de werknemer	371
8.5.3 Outplacement	371
III. THEORIE: DEEL 2 – SOFTE HR	372
8.6 Hr-planning	373
8.7 Selectie-instrumenten	374
8.7.1 Functieprofiel	374
8.7.2 De vacature plaatsen	375
8.7.3 Screening en selectie	377

8.7.4 Compensation & benefits	379
8.7.5 Onboarding van nieuwe medewerkers	381
8.7.6 Professionele ontwikkeling van de medewerkers	382
IV. TOEPASSING OP DE CASE	394

HOOFDSTUK 9. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD

ONDERNEMEN	397
I. PROBLEEMSTELLING	398
II. THEORIE	400
9.1 De 3 P's: profit, people en planet	400
9.2 SDG: sustainable development goals	403
9.3 Circulaire businessmodellen	405
9.3.1 Van lineaire naar circulaire economie	405
9.3.2 Businessmodellen en verdienmodellen	408
9.3.3 Van product naar dienst	410
9.3.4 De tien R-strategieën	412
9.4 ESG-rapportering	413
III. TOEPASSING OP DE CASE	414

HOOFDSTUK 10. VOLGENDE STAPPEN IN

DE ONDERNEMING	417
10.1 Inleiding	418
10.2 Internationale plannen	418
10.2.1 Internationaal bijkantoor	418
10.2.2 Ondernemen in het buitenland	419
10.2.3 Actieplan en aandachtspunten	420
10.2.4 Overname van een onderneming in het buitenland	423
10.2.5 Vormen van overname/overdracht	424
10.3 Waardering en overdracht van de onderneming	426
10.3.1 Procedure voor overdracht van de onderneming	426
10.3.2 Asset deal versus share deal	431
10.3.3 Wat is de waarde van een onderneming?	432

10.4 Introductie op de beurs	437
10.4.1 Wat is de beurs?	437
10.4.2 Aspecten van de beursgang	439
10.5 Stopzetting en faillissement	442
10.5.1 Procedure bij vrijwillige stopzetting	442
10.5.2 Procedure bij faillissement	444
10.5.3 Gevolgen voor het personeel bij ontbinding	445

BIBLIOGRAFIE	447
---------------------------	------------

INTRODUCTIE

Je eigen baas zijn blijkt moeilijk te weerstaan. Volgens StatBel zijn er in België maar liefst 95,8 ondernemingen per 1.000 inwoners. In Nederland ligt dat aantal zelfs nog hoger (114). De laatste vijf jaar in het bijzonder nam het gemiddelde jaarlijkse groeipercentage van btw-plichtige kmo's bovendien steeds toe. Die cijfers insinueren dat iedereen ondernemer kan worden, en dat is exact waar *Business Fundamentals* je mee wil helpen: van idee tot bedrijf!

Misschien heb je momenteel al een sterk, innovatief idee of creatief talent? *Business Fundamentals* geeft jou, als student of geïnteresseerde lezer, de zakelijke achtergrondkennis om in eerste instantie van dat concept werkelijkheid te maken. Dat pakken we aan in de eerste helft van het boek, verdeeld over vier hoofdstukken. De focus ligt in dit volledige eerste deel op wat we **compliance** noemen, het naleven van alle relevante wetten, regelgevingen, normen en ethische praktijken die van toepassing zijn op je bedrijfsactiviteiten. Je start dus met je eigen, uitgebreide ondernemingsplan, inclusief missie, visie en waarden. Daarna verken je de diverse ondernemingsvormen, bestudeer je hun kenmerken, basisconcepten en hun opstartformaliteiten. In de daaropvolgende hoofdstukken gaan we in op de organisatie en verplichtingen voor elke keuze. Kortom, hoe start je een eenmanszaak of vennootschap op en hou je ze draaiende?

Maar we laten het daar zeker niet bij. Jouw zaak moet een succes worden! In het tweede deel van het boek geven we je daarom alle tools en kennis mee om te **optimaliseren** op elk niveau in je organisatie: van financiële analyses en marketing tot logistiek, hr-management en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Om het plaatje volledig te maken, eindigen we met een blik op de toekomst van een vennootschap in hoofdstuk 10. Elk hoofdstuk biedt praktische tips, voorbeelden en theorieën. Of je nu aan het begin staat van je ondernemersreis of klaar bent om je onderneming naar het volgende niveau te tillen, dit boek biedt de basiskennis en de middelen die je nodig hebt om te slagen in de dynamische wereld van het ondernemen.

Elk hoofdstuk wordt versterkt door een casestudy die de theorie omzet in begrijpelijke praktijkvoorbeelden. Je stapt daarvoor in de schoenen van Amina en Nicolas, twee afgestudeerde vrienden die samen een vernieuwend fietsmerk lanceren. We

nodigen je uit om samen met hen te brainstormen en de theorie toe te passen op jullie fictieve onderneming Re:Ride. Op die manier werpen jullie een blik op de veelzijdige realiteit van de bedrijfswereld. Zo leer je op een organische manier welke essentiële elementen elk bedrijf nodig heeft om te floreren in de hedendaagse markt. Groei jij mee?

‘Ondernemen is zien wat iedereen
ziet en daarmee doen wat
niemand anders doet.’

– Cor Stutterheim, voormalig president-commissaris van LogicaCMG

DEEL 1:
COMPLIANCE –
JE ONDERNEMING
UP & RUNNING

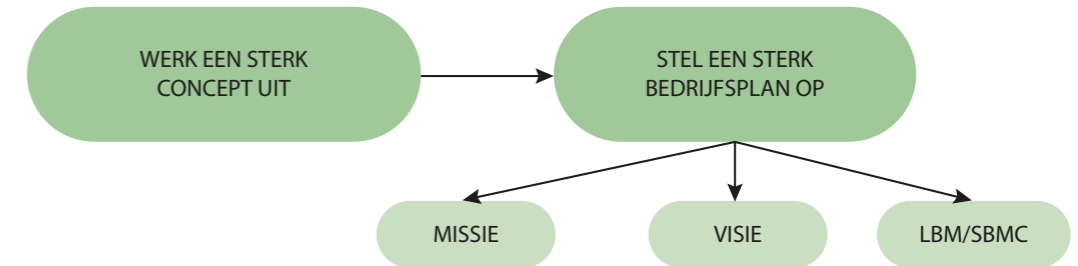
HOOFDSTUK 1.
VAN IDEE NAAR
BUSINESSPLAN

I. PROBLEEMSTELLING

Gefeliciteerd, Amina en Nicolas, met het straffe concept voor jullie nieuwe fietsmerk! Deze onderneming begint met een eenvoudig idee: jullie willen een betaalbaar alternatief bieden voor de dure racefietsen die momenteel op de markt zijn. Jullie streven ernaar te bewijzen dat duurzaam, kwalitatief vervoer te combineren valt met een moderne look tegen een democratische prijs.

Gedreven door de positieve feedback op jullie prototypes plannen jullie de stap te zetten van een kleinschalige operatie naar een succesvol bedrijf. De productie, die momenteel plaatsvindt in de garage van Nicolas' ouders, willen jullie verhuizen naar een professionelere plek. (Oké, vooral Nicolas' ouders zijn vragende partij voor die verhuizing.) Jullie dromen luidop van een vaste fabrikant, een eigen winkel en misschien zelfs bedrijfsklanten. Jullie logo als symbool voor kwaliteit! Jullie merk een huishoudnaam voor elke... Wacht, op wie gaan jullie je richten? En hoe heet jullie merk eigenlijk? Tegen welke verkoopprijs zullen jullie de fietsen op de markt brengen? Welke kosten zal dit met zich meebrengen? Hoe gaan jullie de mensen op de hoogte brengen van dit nieuwe fietsmerk en kiezen jullie voor een fysieke winkel of een webshop?

II. THEORIE



1.1 MISSIE, VISIE EN WAARDEN

De onderneming is een organisch, bijna levend organisme. Ze moet gevoed worden met middelen om te functioneren en te groeien, zoals kapitaal, arbeid en natuur. De steeds veranderende markt speelt daarbij een uitdagende, stimulerende rol, maar de essentie is het bedrijfs-DNA. Dat bestaat uit enkele strengen die moeilijk los van elkaar te zien zijn: de missie, de visie en de waarden. Dat DNA bepaalt voor een groot deel de unieke identiteit van de onderneming.

Voor elke toekomstige beslissing, executief of strategisch, vormt dat DNA uiteindelijk het referentiekader. Bovendien is het de ultieme differentiator om je te onderscheiden van andere organisaties, zeker binnen dezelfde sector en/of hetzelfde productsegment. Daarom beantwoorden we deze vragen in de prille ontwikkelingsfase van de onderneming:

- Waarom wil jij ondernemen?
- Waarvoor staat het merk?
- Welke doelen wil je bereiken?

In de volgende secties gaan we dieper in op elk van die begrippen en hun relevantie. In hoofdstuk 1.2 bespreken we achtereenvolgens het Lean Business Canvas en het Sustainable Business Model Canvas voor concrete, inhoudelijke richtlijnen om het bedrijfs-DNA te bepalen en om je bedrijfsidee vorm te geven.

1.1.1 BEPAAL JE MISSIE

De bedrijfsmissie verwoordt wat de corebusiness van de onderneming is. Wat doet het bedrijf op dagelijkse basis, voor wie en waarom?

Er zijn verschillende manieren om die missie te verwoorden, maar volgens VLAIO, het Vlaamse Agentschap Innoveren & Ondernemen, is de populairste methode om je **waarom, hoe** en **wat** in één zin te formuleren. Wat zijn je hoofdactiviteiten, op welke manier wil je die uitvoeren en wat is je beweegreden daarvoor? Voor de ‘waarom’-vraag sta je niet enkel stil bij het probleem dat je wegneemt voor de klant, maar ook bij de sociale en maatschappelijke impact. Met die strategie kom je tot de essentie van je onderneming, die je vervolgens kunt uitbreiden met gedetailleerde informatie over je activiteiten, je waarden of je doelgroep.

Hieronder vind je ter illustratie de bedrijfsmissie van DPG Media, een Belgische mediagroep.

Missie DPG Media

Wij zijn DPG Media. DPG Media wil informeren, inspireren en entertainen. Met ijzersterke merken die hoofd en hart raken. Met media gemaakt door professionals die altijd voor het hoogst haalbare gaan en een haarscherp gevoel hebben voor wat er leeft bij het publiek en onze partners.

Wij geloven dat onafhankelijke, vertrouwde en met passie gemaakte media van eigen bodem het leven verrijken en bijdragen aan een sterke en verbonden samenleving.

Bij DPG Media doen we elke dag verslag van wat er speelt in de maatschappij en hoe ze verandert. Verschillende merken doen dat zelfs al honderden jaren. Met de manier waarop onze media worden gemaakt, hebben we ook impact op de maatschappij en het milieu. De zes pijlers van het ESG-beleid vormen de leidraad voor hoe DPG Media positieve impact wil vergroten en de negatieve effecten wil verkleinen. Alleen door er samen aan te werken, kan daar invulling aan worden gegeven. Net zoals bij het maken van onze media.

Richtvragen

Wat is de hoofdactiviteit van de organisatie? Wat zijn de gemeenschappelijke, met elkaar gedeelde waarden en normen binnen het bedrijf? Hoe bereiken ze die missie?

Wat zijn de fundamentele waarden van de organisatie? Waarom heeft de onderneming deze missie?

Welke bredere sociale en maatschappelijke impact is het gevolg?

De Vlaamse Overheid stelde een digitale toolbox samen om de strategie van je organisatie te bepalen. Daarin formuleert ze onder andere de volgende kenmerken van een sterke bedrijfsmissie. Die lijst kun je gebruiken als checklist.

- Een krachtige bedrijfsmissie...
- manifesteert de fundamentele van het bedrijf,
- representeert de identiteit van de organisatie,
- profileert dat unieke, kenmerkende bedrijfs-DNA ook naar externen,
- werkt motiverend en richtinggevend, om zo de focus te behouden op de kernactiviteiten,
- is in principe niet tijdgebonden, maar wel duurzaam,
- wordt minstens gedragen door de top van de organisatie.

1.1.2 BEPAAL JE VISIE

De visie verwoordt wat de aspiratie voor de toekomst is. Ze geeft richting aan de onderneming, door te benoemen waar het bedrijf naartoe wil op langere termijn. Het is belangrijk dat de visie ambitieus is, maar niet utopisch. Wanneer de bedrijfsdroom realistisch en haalbaar aanvoelt, werkt de visie inspirerend en motiverend voor de leden van de organisatie.

In de digitale toolbox van de Vlaamse Overheid vind je de volgende vier richtvragen voor een goede bedrijfsvisie:

Wat zijn je idealen?

‘De organisatie formuleert wat ze wil bereiken als een hoger doel.’

Waar ga je naartoe?

‘De visie is ambitieus en streeft naar een gewaagd doel.’

Welke kernkwaliteiten bezit je? Waarin blink je uit?

‘De organisatie toont haar unieke eigenschappen in de visie.’

Waarvoor sta je?

‘De visie streeft naar een collectief beeld, gedeeld door alle betrokkenen.’

Ter illustratie bekijken we de visie van de Antwerp Zoo Foundation (AZF).

Visie Antwerp Zoo Foundation (AZF)

Een wereld die weer in balans is. Waarin bedreigde diersoorten in grote aantallen genieten van hun herwonnen habitat. Waarin mens, dier én natuur in duurzame harmonie samenleven, zonder dat het ene ten koste gaat van het andere. Is dat te mooi om waar te zijn? Antwerp Zoo Foundation (AZF) gelooft van niet, hoezeer de tijd ook dringt. AZF maakt van dat hoopvolle toekomstbeeld werkelijkheid.

Hoe? Door van de platgetreden paden af te wijken en conservatie anders aan te pakken. Duurzaam, allesomvattend en vooral: ter plekke met de voeten in de modder, zij aan zij met de lokale bevolking. Dankzij hun jarenlange ervaring, wetenschappelijk onderzoek en hun hart voor de dieren maken de AZF-experts het verschil op de plekken waar hun bijdrage het meest telt.

Drie projecten, één visie
Wat AZF anders maakt dan andere conservatieprojecten? De unieke, allesomvattende kijk: niet isoleren, wél harmoniseren. AZF kijkt niet louter vanuit de dieren naar de toekomst, maar timmert ter plekke op verschillende vlakken aan het evenwicht tussen economie, fauna en flora. Precies daarom is de nauwe samenwerking tussen AZF, lokale overheden en de bevolking zo'n onmisbaar sleutelement voor een veerkrachtige en leefbare toekomst.

Alle partijen zetten samen hun schouders onder hetzelfde doel: een regio die floreert in al haar facetten. Zo bouwt AZF als ambassadeur van bedreigde diersoorten mee aan de wereld van morgen.

Richtvragen

Wat is het hogere doel?
Welke ambitie is er?

Welke kernkwaliteiten heeft de organisatie? Waarin blinkt ze uit?

Waarin blinkt de organisatie uit?

Waarvoor staat de organisatie?

Enkele richtlijnen om de visie te verfijnen:

- Een sterke bedrijfsvisie is eerder stabiel in de tijd.
- Een sterke bedrijfsvisie biedt inspiratie en houvast bij moeilijkheden, opportuniteiten of verandering in het algemeen.
- Een sterke bedrijfsvisie zet de koers, maar bepaalt de stappen ernaar toe nog niet.
- Een sterke bedrijfsvisie is concreet en specifiek, met zo min mogelijk overkoepelende of holle termen.

1.1.3 BEPAAL JE BEDRIJFSWAARDEN

Bedrijfswaarden of kernwaarden zijn de basisprincipes waarvoor de onderneming staat. Dit deel van de bedrijfsidentiteit is als het ware het culturele en ethische kompas dat bewaakt op welke manier de missie en visie bereikt zullen worden. Kortom, ze gidsen en gronden.

Wanneer die waarden breed gedragen worden door alle werknemers, groeit niet enkel het sterke teamgevoel en de hechte binding met de onderneming, maar ook de collectieve verantwoordelijkheidszin om de missie en bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Elk lid van de onderneming wordt ambassadeur en toont eigenaarschap voor het bedrijfssucces.

Er zijn vijf handige stappen om de bedrijfswaarden op te stellen:

- Neem je visie, missie en idealen er opnieuw bij. Waarom richt je het bedrijf op en wat wil je dat het vertegenwoordigt? Je bedrijfswaarden vertrekken immers vanuit je visie.
- Vraag feedback. Raadpleeg zowel je team als je (toekomstige) klanten voor hun inzichten en verwachtingen. Gebruik vragenlijsten of persoonlijke gesprekken om bruikbare feedback te verzamelen.
- Voer een concurrentieanalyse uit. Onderzoek wat concurrenten goed doen en waar ze fouten maken. Leer uit hun beleid en de indruk die ze achterlaten.
- Voorzie groeimarge. Wees bereid om fouten te maken en daarvan te leren, en pas je waarden aan naarmate de markt verandert.
- Selecteer de kernwaarden. Bepaal drie tot vijf kernwaarden die bij het merk passen.

Als je eenmaal die bedrijfswaarden gekozen hebt, is het noodzakelijk dat je ze ook uitdraagt. Onderwijs je team op regelmatige basis en maak hen ook op impliciete manieren deel van die principes. Wees daarnaast transparant over je idealen naar je consument en concurrent. Zo onderscheidt de onderneming zich en definieert ze haar eigen positie in de markt.

Een bedrijf dat uitblinkt in het uitdragen van de kernwaarden, is Ben & Jerry's Ice Cream. Op hun website lees je in detail over hun *core values*, zoals activisme, en hoe ze die in elk bedrijfsproces (proberen te) respecteren. Veel explicieter zitten de waarden in hun slogans, zoals *'Peace, love and ice cream'* en *'We believe that ice cream can change the world'*. Maar nog concreter belanden ze rechtstreeks en tastbaar in handen van de consument via de verpakking en benaming van de Ben & Jerry's-producten: *'Imagine Whirled Piece'*, *'Save our Swirled'*, *'Pecan Resist'* en *'Unfudge our future'* zijn maar enkele van de smaken die gelanceerd werden om te helpen pleiten voor onder andere sociale gerechtigheid.

1.2 BEDRIJFSPLAN

De grote lijnen van ons bedrijfs-DNA liggen inmiddels vast: onze wat, hoe en waarom. Aan dat kader voegen we vervolgens meer substantie toe. Een gedetailleerd ondernemingsplan wordt onze leidraad voor de concrete bedrijfsstructuur en -werking. Een populair instrument om dat te visualiseren, is een businessmodelcanvas (BMC). Een BMC stelt je in staat om je businessplan te ontwerpen, uit te dagen en aan te passen. Er zijn verschillende versies, maar als startende ondernemer raden we het Lean Canvas (LC) aan, dat gebaseerd werd op het (Sustainable) Business Model Canvas (SBMC). In de volgende alinea's lichten we het LC toe en vervolgens bespreken we de verschillen met het eerdere SBMC.

1.2.1 LEAN CANVAS (LC)

Het Lean Canvas, gecreëerd door Ash Maurya, is een sjabloon om je bedrijfsplan op één pagina weer te geven. Het stelt je in staat je idee op te splitsen volgens de belangrijkste basisprincipes, zonder dat je een uitgebreid businessplan moet opstellen. Daarom is het specifiek toegespitst op start-ups, jonge bedrijven met vernieuwende ideeën, die zich richten op snelle groei. Het Lean Canvas kun je op slechts 20 minuten invullen, aldus de maker.

Er zijn negen aspecten om te bespreken, maar het vertrekpunt van het Lean Canvas is het **klantprobleemoplossingsparadigma**: de klant ervaart een probleem waarvoor jij de oplossing voorziet. Daarin creëer je een meerwaarde voor de klant en die lever je via (verschillende) distributiekanaalen. Uiteindelijk vertaalt de meerwaarde voor de klant zich in opbrengsten voor het bedrijf. Het verschil tussen die opbrengst en de kosten van de waarde, dat is je winst.

Hoe ziet het Lean Canvas eruit? Op de volgende bladzijde vind je het sjabloon.

In de volgende secties bespreken we beknopt hoe je elk van die aspecten kunt invullen voor jouw bedrijf. Er is daarbij geen verplichte volgorde, volgens Maurya, omdat ideeën ook spontaan en willekeurig ontstaan. Toch suggereert hij een logische aanpak die we zullen volgen in de bespreking.

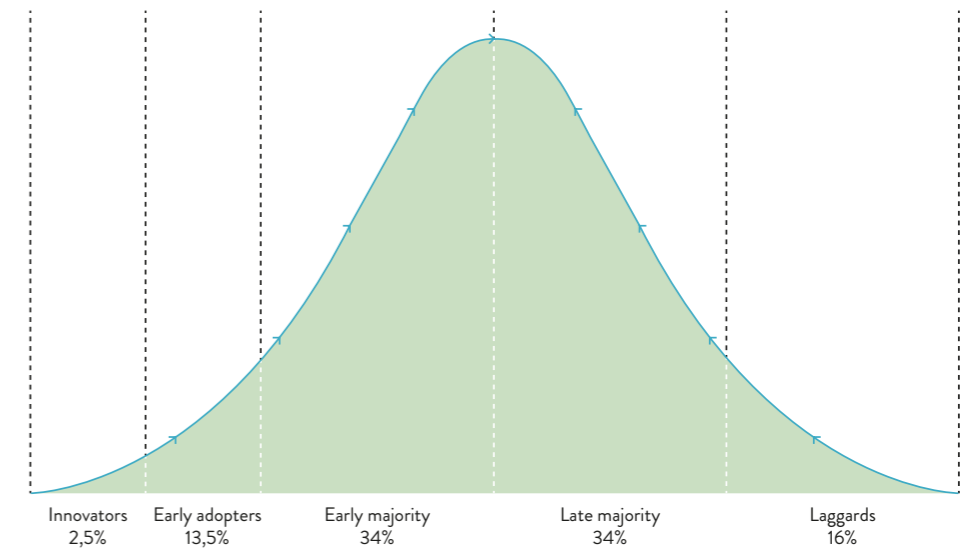
PROBLEM Benoem jouw klanten hun top drie-problemen	SOLUTIONS Benoem mogelijke oplossingen voor elk probleem	UNIQUE VALUE PROPOSITION Eenvoudig, duidelijk en aantrekkelijk zodat een onwetende bezoeker een interessant prospect wordt	UNFAIR ADVANTAGE Iets dat niet makkelijk kan worden gekopieerd of gekocht	CUSTOMER SEGMENTS Lijst jouw doelpubliek op
EXISTING ALTERNATIVES Leg uit hoe die problemen vandaag worden opgelost	KEY METRICS Lijst KPI's op die duidelijk maken hoe jouw bedrijf het vandaag stelt		CHANNELS Benoem jouw weg naar klanten	EARLY ADOPTERS Benoem kenmerken van jouw ideale klant
COST STRUCTURE Benoem jouw vaste en variabele kosten		REVENUE STREAMS Benoem jouw bronnen van inkomsten		

Customer segments of klantsegmenten

Klantsegmentatie houdt in dat je definieert wie jouw mogelijke klanten zijn, ook wel je doelgroep of *target audience* genoemd. Welke (verschillende) groepen of klantsegmenten wil je bereiken? Wie zijn zij en wat drijft hen?

Een veelgebruikte strategie is je droomklant (binnen elk segment) in detail te omschrijven als *buyer persona* (zie verder in hoofdstuk 6). De kracht van *buyer persona's* in het verbeteren van leadgeneratie,¹ conversiepercentages² en uiteindelijk bedrijfsgroei werd reeds overtuigend aangetoond in Amerikaans onderzoek.

Binnen het Lean Canvas richt je je vooral op de early adopters voor je product of dienst. Hieronder zie je de bekende Rogerscurve die weergeeft hoe vlot mensen innovatie omarmen. De early-adoptersgroep bestaat uit klanten die sneller dan gemiddeld een nieuw product of concept zullen uitproberen. Het zijn de 'vroegge aanvaarders'. In een start-up (met beperkte middelen) is dat de groep waarop je de focus wilt leggen in je communicatie.



- 1 Het wekken van de interesse van potentiële klanten met als doel de omzet te verhogen. Een lead is iemand die belangstelling heeft getoond in de producten of diensten van het bedrijf, maar mogelijk nog geen aankopen heeft gedaan.
- 2 Het percentage van de doelgroep dat een gewenste actie uitvoert (bv. invullen van formulier, klikken op een link naar de website, tot de uiteindelijke aankoop).

Zodra je de relevante klantsegmenten afgebakend hebt, gebruik je die input om je bedrijfscommunicatie te bepalen, maar ook de branding van het merk, de marketing en zelfs de locatie van eventuele verkooppunten. Wanneer de verschillende marktsegmenten zijn beschreven, moet er uiteraard gekozen worden. Welk van de bestaande marktsegmenten ga je targeten? Met andere woorden: van welke marktsegmenten verwacht je dat ze het meest lucratief zullen zijn?

Het is daarbij zinvol om te overwegen of de beslisser tegelijk ook de eindgebruiker is. Zo niet moet het aanbod voldoen aan de behoeften en voorkeuren van de eindgebruiker, terwijl het ook waarde moet bieden aan de beslisser. Het aanbod afstemmen op beide segmenten vereist een diep begrip van beide segmenten.

Studio 100 illustreert uitstekend hoe een bedrijf zijn aanbod succesvol kan afstemmen op twee verschillende klantsegmenten: de eindgebruikers en de beslissers. Hun kindershow spreken de jonge eindgebruikers aan, maar entertainen tegelijkertijd de ouders, die de aankoopbeslissingen nemen en dus de effectieve betalende klanten zijn. Studio 100 doet dat door elementen zoals humor, songteksten en kostuums in hun shows te integreren die specifiek gericht zijn op volwassenen.

Een klantsegment moet voldoen aan enkele voorwaarden. Zo definieer je het best **homogene groepen** op basis van uitgesproken kenmerken. De verschillende groepen moeten ten opzichte van elkaar **voldoende verschillen** (heterogeniteit) en ten slotte **substantieel genoeg** zijn om winst op te kunnen leveren.

Enkele richtvragen om je klantsegment af te bakenen:

Welke behoeften heeft dit segment?

Bv. senioren hebben behoefte aan gebruiksvriendelijke producten en diensten met duidelijke instructies.

Wat kan het aankoopbedrag van dit klantsegment beïnvloeden? (Kortingen, speciale aanbiedingen, recensies, piekdagen...)

Van waar komen deze klanten tot bij jou?

Startende ondernemers hebben vaak het instinct om hun publiek zo groot mogelijk te houden, uit angst hun potentiële klantsegment te sterk te limiteren. Die beperkende gedachte moeten we dus schrappen. Om het met twee clichés te zeggen:

- Je bent geen chocolade, je kunt niet iedereen blij maken.
- Als je iedereen probeert aan te spreken, dan spreek je uiteindelijk niemand aan.

De meerwaarde van uitgesproken klantsegmentatie is geïllustreerd in het volgende voorbeeld.

Een start-up produceert selfiesticks met flexibele arm en ingebouwd licht. In theorie kan iedereen zo'n gadget gebruiken en zou je het elke week op de lokale markt kunnen aanbieden. Daar is veel passage van de doelgroep ('iedereen'). Aan de hand van klantsegmentatie zouden we echter twee ideale klanten/segmenten kunnen definiëren:

- Tienermeisjes, die een groot deel van hun tijd spenderen op sociale media en graag selfies nemen. Jongeren én vrouwen zijn bovendien twee sterk innoverende doelgroepen, die mogelijk interesse hebben in dit product.
- (Aspirerende) influencers en content creators, die steeds op zoek zijn naar handig materiaal om hun materiaal te filmen.

Een (tijdelijk) verkooppunt in de buurt van een secundaire school blijkt plots een veel logischere keuze dan het marktkraam op zondagochtend. Nog interessanter zijn online advertenties en influencermarketing, omdat je daarmee beide klantsegmenten kunt bereiken.

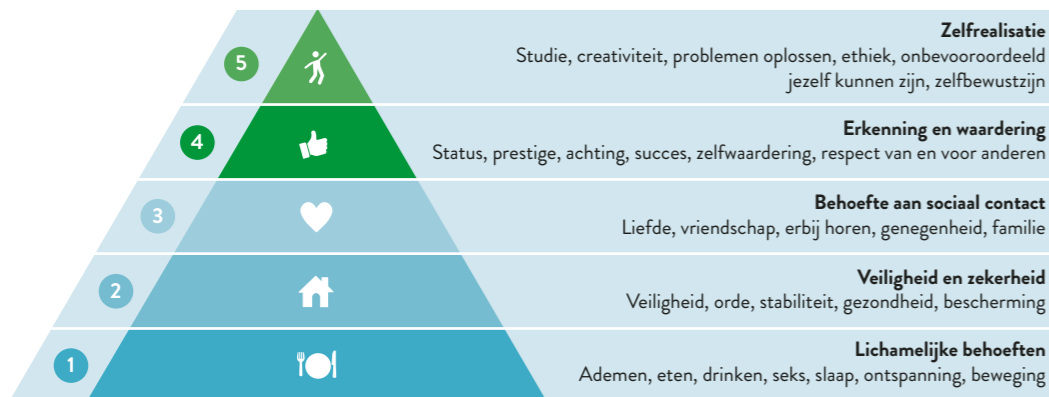
De bredere marktdynamiek waarbinnen die segmenten zich bevinden, beïnvloedt hen ook. Analyseer daarom ook de relevante kenmerken van de markt of sector met deze vragen:

- Hoe groot is de markt? Zijn er veel of weinig aanbieders? Is de markt toegankelijk voor nieuwe bedrijven of eerder verzadigd? Is er nog voldoende vraag bij de doelgroep en hoe profileer je je vervolgens ten opzichte van concurrentie?
- Zijn er bepaalde trends waar je rekening mee kunt of moet houden?

- Hoe is de markt gestructureerd? Is er bijvoorbeeld een afbakening tussen luxemerken en budgetopties? Waar positioneer je jezelf ten aanzien van de klant?
- Hoe gevoelig is de markt voor economische tendensen (conjunctuur)?

Problemen en bestaande oplossingen

De kern van het LC is het probleem dat de klant ervaart, omdat je bedrijf daar de oplossing voor zal bieden. Maak daarom een overzicht van de belangrijkste moeilijkheden waar de klant mee worstelt. Kies er maximaal drie, om de focus voor je bedrijf te kunnen bewaren. Hoe fundamenteeler dat probleem is voor de behoeften die de klant ervaart, hoe groter de meerwaarde is die we kunnen bieden. Ter illustratie werpen we een blik op de piramide van Maslow, een bekend model uit de psychologie dat de verschillende menselijke behoeften beschrijft en rangschikt. De basis van de figuur, de onderste twee lagen van de piramide, representeert daarbij onze basisbehoeften.



Wanneer we de probleemstelling helder hebben geformuleerd, inventariseren we de bestaande oplossingen die de klant reeds ter beschikking heeft. Dat kunnen alternatieven zijn die al op de markt werden gebracht of net zo goed door de consument zelf bedacht.

De oplossing of solution

Deze box kun je pas invullen nadat je de klantsegmenten hebt beschreven en nadat je het probleem in kaart hebt gebracht. Voor elk van de problemen die je identificeerde, bedenk je de best mogelijke oplossing. De juiste oplossing creëert immers de grootste meerwaarde voor de klant. Je belangrijkste troef is daarbij om voldoende te luisteren. Hoe jij de probleemstelling ervaart, is immers niet per se identiek aan de nood die de consument ervaart.

Een voorbeeld is de nood aan duurzame kledingoplossing, een ethische kwestie voor de klant. Het probleem 'Ik wil mijn klerkast duurzamer maken, maar dat lukt me niet' kan verschillende oorzaken hebben en daarom ook verschillende oplossingen. Ter vergelijking:

KLANT 1:

'Ik wil mijn kledingkast duurzamer maken, maar ik weet niet welke merken echt ethisch zijn en welke alleen maar greenwashing toepassen. Ik heb geen tijd om uitgebreid onderzoek te doen naar elk merk.'

OPLOSSING 1:

Ontwikkel een gebruiksvriendelijk online platform dat werkt als database voor ethische merken, die worden beoordeeld op basis van transparante criteria. Bied betrouwbare informatie van experts, zodat klanten snel duurzame keuzes kunnen maken.

KLANT 2:

'Ik wil duurzame kleding kopen, maar de opties die ik heb gevonden zijn vaak te duur en ik ben niet zeker van de kwaliteit. Ik wil waar voor mijn geld en niet iets dat na een paar keer dragen uit elkaar valt.'

OPLOSSING 2:

Bied een abonnementsdienst aan die klanten toegang geeft tot duurzame kleding van hoge kwaliteit tegen betaalbare prijzen. Die dienst kan kleding verhuren of kortingen bieden op duurzame mode, zodat klanten verschillende merken kunnen uitproberen zonder grote financiële investeringen.

Unique value proposition of unieke waardepropositie

De unieke waardepropositie is de reden waarom klanten voor jouw bedrijf kiezen. In het ondernemerschap is het belangrijk om te ontdekken of te bepalen wat je onderneming en aanbod uniek maakt. Dat noemen we de unique sellingpoints (USP's). In principe is dat de **meerwaarde** die je kunt bieden aan de klanten in een competitieve markt. Waarom moet de klant bij jou winkelen, en niet bij de concurrenten? Waar maak je het verschil?

Denk maar aan een frituur die naast het standaard assortiment ook een ruime keuze aan veganistische snacks aanbiedt. Of een reparateur die je telefoon of laptop aan huis komt herstellen om de betrouwbaarheid te garanderen. Merk daarbij op dat de prijs slechts een van de talloze opties is om ons te onderscheiden. Voor een discountwinkel is betaalbaarheid misschien een USP, maar voor een baristacursus die zich richt op millennials, is het minder interessant om zich te profileren als prijsconcurrent. Kwaliteit en imago zullen daar bijvoorbeeld een grotere rol spelen.

Idealiter kun je de unieke waardepropositie, jouw *high level concept*, in één sterke volzin formuleren. Je doet een overtuigend aanbod dat de early adopters onmiddellijk aanspreekt en aantoont hoe je hun probleem voor hen wegneemt. Een beproefde formulering is de 'X voor Y'-analogie. Bijvoorbeeld: LinkedIn is de Facebook voor professionals.

In het eerste onderdeel van het Lean Canvas hadden we het over de klantsegmenten en over welke van die segmenten we targeten. In dit onderdeel wordt beslist hoe je gepercipieerd wil worden in de markt. Hoe kun je je onderscheiden van je concurrenten? Samen is dat het STP-marketingmodel.



In hoofdstuk 6 gaan we dieper in op STP en op de laatste stap, namelijk de optimale marketingmix.

Channels of kanalen

Via welk pad breng je die waarde tot bij de klant? Kanalen verbinden ons klantensegment met de producten of diensten die we verkopen. Onze droomklant zal niet zomaar toevallig over ons aanbod struikelen. We moeten die connectie actief faciliteren met een sterk marketing- en distributieplan en gepaste verkoopkanalen. Het is belangrijk om te identificeren via welk kanaal de consument het merk leert kennen. Hoe worden de producten of diensten verdeeld na verkoop? Op welke manier communiceert de onderneming met de klant?

Tip: we maken het onderscheid tussen **basisvragen** en *verdiepende of uitbreidende vragen*. Voor een eerste schets van je businessplan focus je op de vetgedrukte vragen. Nadien kun je met meer detail werken.

Enkele richtvragen:

- **Hoe breng je het aanbod het best over naar de (potentiële) klant?**
- **Hoe komen de goederen en/of diensten bij de consument?**
- *Aan welke voorwaarden moet een verkooppunt voldoen? (Bereikbaarheid, toegankelijkheid, parkeerplaats, merkidentiteit...)*

Let op: ook de digitale geletterdheid van de doelgroep en de digitale bereikbaarheid moeten in acht genomen worden voor e-commerce of wanneer de onderneming diensten aanbiedt.

De selectie van kanalen moet daarom een doordachte, strategische keuze zijn. Hou daarbij je klantensegmenten goed voor ogen: om je waarde te kunnen communiceren heb je de aandacht nodig van het juiste doelpubliek. Ga je voor een webshop of is een fysiek contactpunt noodzakelijk voor de consument? Traditionele televisiereclames of *user generated content* (UGC) via sociale media? Een digitale of papieren nieuwsbrief?

Dat brengt ons bij de volgende stap: het bepalen van je naam (in punt 1.3 gaan we dieper in op de naam van de onderneming), huisstijl en imago. De merkidentiteit is idealiter zo goed mogelijk afgestemd op je gewenste klantsegmenten en de

manier waarop je communiceert valt daaronder. Een jong bedrijf als Deliveroo zal de klant anders aanspreken, zowel qua *tone of voice* als qua gekozen kanaal, dan een luxe automerk dat uiteraard doet. Hoe afgebakender de merkidentiteit, hoe gericht je op specifieke klantsegmenten kunt werken. Beantwoord de volgende vragen dus:

- Onder welke bedrijfsnaam zul je ondernemen?
- Wat voor imago streef je na en hoe wil je dat realiseren?
- Beschik je al over een visuele identiteit (logo, slogan, kleurenschema, communicatiestijl met klanten etc.)?

Een belangrijke tip voor startende ondernemers als het gaat over die communicatie: pas op voor ‘het keldertje’. Dat is een veelgemaakte fout waarbij ondernemers al hun tijd en energie investeren om hun merkidentiteit, product of dienst onder strikte geheimhouding uit te werken tot wanneer ze maximaal klaar zijn voor lancering. Ze willen daarmee vermijden dat de concurrentie kan inspelen op die kennis. Alleen brengt dat twee grote problemen mee.

- Ten eerste is niets ooit helemaal perfect of compleet voor de lancering. Wanneer klanten je product of dienst gaan gebruiken, zullen er altijd dingen zijn die je nog moet veranderen of verbeteren en zal je onderneming sterk evolueren. Dat is normaal en zelfs goed.
- Ten tweede weet niemand van je bestaan op het moment dat je lanceert, als je alles in het geheim doet. Het is alsof je een mooie winkel hebt gebouwd in de kelder van een winkelcentrum waar niemand je kan vinden. Je klanten zullen dus niet meteen voor je deur staan.

Start dus al in een vroeg stadium met het opzetten en gebruiken van die kanalen, zodat het bedrijf al naamsbekendheid en een mogelijke klantenbasis opbouwt nog voordat het officieel gelanceerd wordt. Dat kan bijvoorbeeld via sociale media, e-mailmarketing of netwerkevenementen. Het is immers belangrijk om niet alleen een goed product of dienst te hebben, maar ook om te zorgen dat mensen ervan weten en het kunnen vinden.

Revenue streams of inkomstenstromen

Maak een overzicht van je inkomstenstromen. De levensvatbaarheid van het bedrijf is immers afhankelijk van wat het resultaat is van de verkopen, oftewel je omzet. Die omzet of opbrengst genereer je door de waarde bij de klant te introduceren en vervolgens succesvol om te zetten in een transactie. Met andere woorden: je omzet is het totaalbedrag van verkopen van het bedrijf in een bepaalde periode. Pas wanneer de kosten voor die periode zijn afgetrokken van het totaal, kunnen we spreken over winst.

Solide inkomstenstromen (zie verder punt 5.2) maken het verschil tussen een onderneming en een hobby. De omzet moet namelijk de kosten dekken en de overgebleven winst moet voldoende zijn om te groeien en te investeren in de bedrijfsmissie en -visie op lange termijn. Een effectief verdienmodel bevat daarom zowel vaste, robuuste inkomstenstromen als variabele opbrengstkanalen. (In hoofdstuk 9 wordt dieper ingegaan op een aantal verschillende verdienmodellen). Die analyseren kun je met de onderstaande vragen:

- **Overzicht van inkomstenstromen: op welke manieren verdient het bedrijf geld?**
- **Directe verkopen, abonnementen, licenties, commissies of andere bronnen.**
- **Prijsbepaling: welke prijzen betalen klanten? (zie punt 5.8 Verkooprijbeslissing) Wat is de winstmarge?**
- *Verhouding tussen inkomstenstromen: hoeveel (procent) draagt elke inkomstenstroom bij aan het totale inkomen van het bedrijf? Hoe is de verdeling binnen en tussen de verschillende assortimenten? Wat zijn dus de meest lucratieve inkomstenstromen?*
- *Groei­marge: welke mogelijke bronnen kun je nog genereren? Welke kun je maximaliseren? Welke (aanvullende) producten, diensten, markten of klantsegmenten zijn ‘laaghangend fruit’?*

De metafoor ‘laaghangend fruit’ staat voor kansen of doelen die relatief gemakkelijk te bereiken zijn. Het idee is dat, net zoals laaghangend fruit in een boom het makkelijkst te plukken is zonder veel inspanning, er in een bedrijf ook mogelijkheden zijn die met minimale moeite of risico kunnen worden benut voor snelle successen.

Cost structure of kostenstructuur

De kostenstructuur omvat alle kosten die nodig zijn om het bedrijf te laten functioneren en de doelen te bereiken. Het is noodzakelijk om deze kosten in kaart te brengen, om te bewaken dat ze in verhouding staan tot de waarde die ze creëren.

We maken een onderscheid tussen vaste en variabele kosten. Vaste kosten veranderen niet met de productie- of verkoopvolumes, zoals bepaalde salarissen, huur, verzekeringen of andere overheadkosten. Variabele kosten fluctueren daarentegen naargelang de verkoopactiviteit. Denk maar aan grondstoffen, productiekosten en distributiekosten.

De kostenstructuur beschrijven in het businessmodelcanvas kan met deze richtvragen:

- **Kostenoverzicht: welke vaste en variabele kosten zijn er om het bedrijf te laten draaien?**
- **Planning: welke kortetermijnkosten zijn er en met welke kosten moet je op langere termijn rekening houden? Breng ze in kaart.**
- **Prioriteiten: welke kostenposten zijn van vitaal belang voor de onderneming?**

Key metrics of KPI's

Je *key metrics* zijn de meetbare indicatoren om de prestaties van je bedrijfsactiviteiten te meten en te analyseren. Een veelgebruikte vorm van meetwaarden zijn KPI's, *key performance indicators*, zoals de gemiddelde bestelwaarde per klant, de conversieratio of het personeelsbehoud. Het gaat dus over gegevens die je kunt meten, opvolgen en analyseren. Dat moeten zeker niet enkel financiële *metrics* zijn; denk bijvoorbeeld ook aan klantentevredenheid, impact op het milieu, of aantal klanten.

We leven momenteel in een *data driven* maatschappij; er is een zondvloed aan data makkelijk beschikbaar. Het gevaar voor ondernemers bestaat erin het overzicht te verliezen door de veelheid aan data die binnen handbereik is. Wanneer alles van belang lijkt, kun je geneigd zijn je aandacht en investeringen te versnipperen.

Een gerichte focus helpt je zaak sneller te groeien binnen je voornaamste bedrijfsactiviteit.

In de beperkte ruimte van het Lean Canvas word je daarom gemotiveerd om enkel de allerbelangrijkste meetwaarde(n) te selecteren om het succes van je onderneming te evalueren. Negeer daarbij *vanity metrics*, zoals het aantal volgers op de sociale media van je bedrijf. Al is het een leuke egoboost om 10.000 volgers te bereiken, je moet ze kunnen converteren naar klanten.

Tegelijk loop je met die strategie het risico om de verkeerde meetwaarde te kiezen en een verkeerd doel na te streven. Investeren in groei met marketingcampagnes, omdat je het aantal bereikte klanten wilt verhogen bijvoorbeeld, terwijl de klanttevredenheidsscore eerder laag is. Zeker bij een jonge onderneming kunnen de middelen daardoor vroegtijdig opraken. Daarom is het zinvol om aanvankelijk te focussen op je waarde-*metrics*, zoals betrokkenheid van gebruikers of de retentiegraad bij het aanbod, en de focus later pas stilaan te verschuiven naar groeiopportuniteiten.

Hoe definieer jij dus succes in waarde? Deze richtvragen sturen je naar de juiste *key metric* voor jouw specifieke situatie:

- **Wat is het primaire doel van je bedrijf op dit moment?**
Bijvoorbeeld: gebruikers verkrijgen, omzet genereren, klanttevredenheid verhogen.
- **Welke klantenactie levert de meeste waarde op voor je bedrijf?**
- **Welke meetwaarde zal je helpen om de meest impactvolle strategische beslissingen te nemen?**
- *Wat zijn de belangrijkste veronderstellingen die je hebt over je bedrijfsmodel en hoe kun je die valideren? Als je bijvoorbeeld aanneemt dat meer gebruikers gelijkstaat aan meer omzet, dan zou een meetwaarde zoals het aantal betalende gebruikers belangrijk kunnen zijn.*
- *Waar zitten momenteel de grootste risico's of onzekerheden in je bedrijf?*

Unfair advantage of oneerlijk voordeel

Waar heeft jouw bedrijf een oneerlijk voordeel tegenover de concurrentie? Met oneerlijk voordeel wordt er bedoeld dat je beschikt over een bepaalde uniekheid die door de concurrentie moeilijk is te kopiëren. Ga op zoek naar de **unieke, onvervangbare** meerwaarde die jouw aanbod heeft tegenover andere bedrijven in de markt. De kans is groot dat startende ondernemers niet onmiddellijk kunnen benoemen waar dat voordeel zit, of dat het onbestaande is. De uitdaging ligt erin om toch op zoek te gaan naar wat je onderscheidt of te brainstormen hoe je dat contrast bewust kunt creëren. Misschien zit het in een unieke niche die je kunt aanspreken, een kanaal waar alleen jij toegang tot hebt, expertise van jezelf of een partner, een innovatieopportunity of een merkwaardige merkidentiteit.

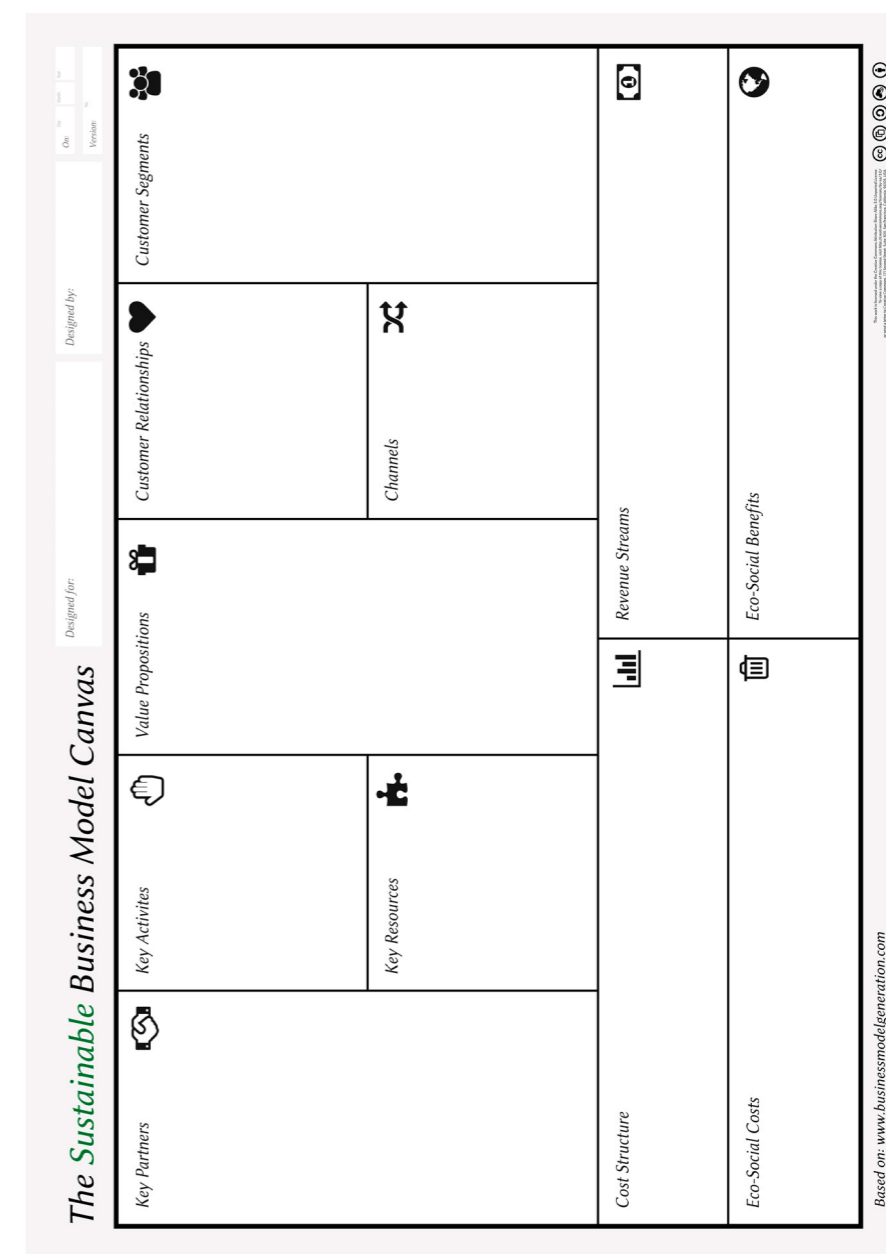
Stel jezelf vervolgens de vraag hoe je dat idee, product of die dienst afdoende kunt beschermen. Octrooien, patenten of copyrightbescherming kunnen daarbij helpen.

1.2.2 (SUSTAINABLE) BUSINESS MODEL CANVAS

Het Lean Canvas is een afgeleide van het businessmodelcanvas van Alex Osterwalder en Yves Pigneur. Deze tool, afkomstig uit het toonaangevende managementboek *Business Model Generation*, biedt eveneens een raamwerk om negen kernaspecten in elke onderneming te presenteren, te analyseren en bij te stellen. Het zijn alleen niet dezelfde aspecten en ook de volgorde waarin je ze idealiter behandelt, is anders. Ter vergelijking:

Lean Canvas	Business Model Canvas
1. Klantensegmenten	1. Klantensegmenten
2. Problemen en bestaande oplossingen	2. Unieke waardepropositie
3. De oplossing	3. Kanalen
4. Unieke waardepropositie	4. Klantrelaties
5. Kanalen	5. Inkomstenstromen
6. Inkomstenstromen	6. Kernmiddelen
7. Kostenstructuren	7. Kernactiviteiten
8. Meetwaarden	8. Strategische partners
9. Oneerlijk voordeel	9. Kostenstructuren

Hieronder gaan we dieper in op de aspecten die eerder niet behandeld werden of waarvoor de inhoud toch ietwat afwijkt. In de tijdsgeest is het bovendien een meerwaarde om te werken met het Sustainable Business Model Canvas, een herwerking met twee extra bouwstenen, die ook de eco-sociale impact helpen in kaart te brengen. Een handig sjabloon zie je hieronder.



BMC-expert Robbert Fransen raadt aan om het SBMC-model gefaseerd te verwerken:

- Start met een **servetschets**. Vul je model in grote lijnen aan, waarbij je vooral focust op de waardepositie en de inkomstenstromen. Ga alvast na of alle teamleden op dezelfde lijn zitten in deze fase. Dit is een voorlopig **conceptueel ondernemingsplan**.
- Maak dan pas een **volledig ontwerp**, met een beknopte, globale analyse per bouwsteen. Doorgrond het concept van elk onderdeel en hun onderlinge relaties. Waar je kunt, voeg je al concreet cijfermateriaal of bekende informatie toe.
- Pas je ontwerp vervolgens toe op de **concrete businesscase** om de haalbaarheid te beoordelen.
- Test de **praktijk** door aan de slag te gaan met je model: ‘test, leer en itereer’.

Customer relationships of klantrelaties

Er zijn verschillende types relaties die een bedrijf kan aangaan met de klanten. Elk type heeft zijn eigen kenmerken en impact op de bedrijfsbeslissingen. We onderscheiden er vijf.

- **Persoonlijke relatie:** de relatie is gebaseerd op directe een-op-een-interacties tussen het bedrijf en de klant. Kenmerken zijn individuele aandacht en service op maat, waardoor er een hoge mate van persoonlijke service en aandacht voor detail is.
- **Digitale relatie:** de interactie met de klant wordt voornamelijk via digitale kanalen gevoerd, zoals websites, apps of sociale media. Dat maakt ze eenvoudig schaalbaar en kostenefficiënt, ideaal voor een bedrijf met een aanzienlijk klantenbestand. Het nadeel is dat ze soms de persoonlijke touch van face-to-face-interacties missen.
- **Community:** gemeenschap rond het merk of product creëren en onderhouden staat hier centraal. Via sociale media, (netwerk)evenementen of online forums maken bedrijven de verbinding tussen de klanten en het merk, om zo een loyale en betrokken klantenbasis te ontwikkelen. De meerwaarde is de uitwisseling tussen de leden van de gemeenschap onderling.
- **Cocreatie:** klanten dragen bij aan het ontwikkelings- of creatieproces van nieuwe producten of diensten. Laaghangend fruit is

klantenfeedback, maar evengoed kan de onderneming hen betrekken in de productontwikkeling of het ontwerp van de diensten. Daardoor voldoet het aanbod helemaal aan hun behoeften en wensen.

- **Zelfservice:** er is geen directe interactie of input van het bedrijf nodig voor deze relatie. Voorbeelden zijn online FAQ’s, zelfbedieningskiosken of een geautomatiseerde klantenservice. Dat kan efficiënt zijn en absoluut kostenbesparend, maar de kwaliteit moet hoog zijn om het gebrek aan connectie te compenseren.

Belangrijk om te onthouden is dat de klantrelatie ruwweg in drie fasen verloopt, die eventueel cyclisch terugkeren: het eerste contactmoment (met de onderneming, het product of het merk), de aankoop en de nazorg (*customer service*). Elke fase kan kortdurend zijn – bij een impulsaankoop bijvoorbeeld – maar er kan ook sprake zijn van een uitgebreide prospectie naar klanten of een langdurige opwarmperiode.

Hoe kwalitatiever de beleving in elke fase, hoe groter de kans op een trouw klantenbestand. Er zijn talloze opties om de relatie met onze kopers te versterken en onderhouden. Hou in de bedrijfsstrategie rekening met wat elk klantsegment verwacht en differentieer indien nodig in de aanpak.

Key activities of kernprocessen

Kernprocessen of kernactiviteiten zijn de essentiële handelingen en processen die een onderneming uitvoert om haar bedrijfsmodel te laten functioneren. Concreet zijn het dus de acties en stappen die nodig zijn om de bedrijfsmissie waar te maken, zoals de productie of de verkoop van het aanbod of het onderhouden van de klantrelaties. De specifieke kernactiviteiten variëren uiteraard naargelang de aard en structuur van de onderneming.

Om de kernprocessen in kaart te brengen, stel je de volgende vragen:

- **Overzicht: welke activiteiten zijn er in het bedrijf om de waardepositie waar te maken? Die kunnen zich op elk niveau van de supply chain bevinden.**
- *Rolverdeling: hoe zijn die taken verdeeld onder de verschillende mensen (of afdelingen) binnen het bedrijf?*
- *Planning: hoe verloopt de werkweek gemiddeld, zowel qua timing als taakverdeling?*

Binnen deze component van het businessmodelcanvas definieer je de essentiële activiteiten van de onderneming, maar coördineer je eveneens de taakverdeling en bepaal je de (beoogde) tijdsindeling.

Key resources of kernmiddelen

Een resource is een bron of grondstof. Die bouwsteen bespreekt dus alle middelen die je als bedrijf nodig hebt om de missie en de kernactiviteiten uit te voeren. Dat mag je zeer ruim zien: hr staat bijvoorbeeld voor human resources, het menselijk kapitaal dat je nodig hebt in je onderneming. Andere middelen zijn onder andere financieel, fysiek of technologisch. Ook hoe die middelen verkregen worden is variabel en afhankelijk van de specifieke vereisten van het bedrijf.

Een overzicht maken van je kernmiddelen, doe je aan de hand van de volgende richtvragen:

- **Middelenoverzicht: wat zijn de voornaamste middelen die het bedrijf nodig heeft? Overloop de belangrijkste categorieën:**
 - fysiek: gebouwen, voertuigen, machines, voorraad;
 - intellectueel: immateriële bronnen, zoals expertise, vergunningen, merk- of eigendomsrechten, klantendatabases;
 - menselijk: vaardigheden, kennis en ervaring van de werknemers;
 - financieel: kapitaal vanuit inkomsten, leningen, investeringen.
- *Bescherming: is er intellectueel eigendom (IE) dat je wilt beschermen? Zo ja, voor welke producten of diensten en op welke manier? Dat kan bijvoorbeeld aan de hand van patenten, auteursrechten of merkregistratie.*
- *Inventaris: is er voorraad nodig van bepaalde producten of is er mankracht nodig voor de diensten? Hoeveel en op welke basis zal dat eventueel hernieuwd moeten worden om aan de vraag te blijven voldoen?*

Key partners of strategische partners

De juiste partners kunnen een bedrijf helpen doelen te bereiken die anders onhaalbaar zouden zijn. Bij het oprichten van je onderneming is het dus belangrijk om je netwerk van leveranciers en mogelijke partners in kaart te brengen. Wie heb je nodig? Wie ken je al?

Zoals marketingexpert Porter Gale al zei in haar gelijknamige boek: *'your network is your net worth'*; je bent (maar) zo sterk als door wie je omringd bent. De strategische partners zullen bijdragen aan het succes, de schaalbaarheid en het concurrentievermogen van het bedrijf. Anderzijds kunnen zij de bottleneck vormen waarop je organisatie vastloopt.

Dat netwerk in kaart brengen doe je met de volgende richtvragen:

- **Partneroverzicht: wie zijn de key partners, de belangrijkste externe organisaties of individuen die bijdragen aan het succes van het bedrijf? Daaronder vallen producenten, leveranciers en distributeurs, maar ook strategische zakenpartners.**
- *Toegevoegde waarde: welke kernmiddelen of -activiteiten leveren die partners je? Welke daarvan zijn onmisbaar in je onderneming?*
- *Keuze in leveranciers: welke leveranciers bieden een antwoord aan jouw criteria voor betalingstermijnen, service, kwaliteit, imago, locatie en leveringsvoorwaarden?*

Eco-social costs of ecologisch-sociale kosten

De eerste negen bouwstenen vertrekken vanuit een economisch perspectief. De toevoeging van die laatste twee aspecten voorkomt onbedoelde schade door het bedrijfsplan voor mens, milieu en maatschappij. Daarom is het belangrijk in vraag te stellen wat de ecologische en sociale nadelen of kosten zijn van de onderneming.

- **Welke sociale en ecologische kosten veroorzaakt je businessmodel?**
- **Wie wordt negatief beïnvloed door de kernactiviteiten van het bedrijf?**
- **Welke kernmiddelen zijn niet hernieuwbaar?**
- **Welke kernprocessen vereisen een aanzienlijk aantal (zeldzame) grondstoffen?**
- *Zijn er kosten of nadelen verbonden aan de keuze voor de strategische partners?*

Eco-social benefits of ecologisch-sociale voordelen

Net zoals we een overzicht maken van de kosten en de omzet om financiële winst of verlies te bepalen, kijken we bij het beoordelen van de ecologisch-sociale impact

ook naar zowel de kosten als de opbrengsten. Door de negatieve en positieve bijdragen tegen elkaar af te wegen, kunnen we inschatten of ons bedrijf al dan niet bijdraagt aan duurzaamheid en maatschappelijk welzijn. Met deze vragen beoordeel je de voordelen:

- **Welke sociale en ecologische voordelen veroorzaakt het businessmodel?**
- **Wie wordt positief beïnvloed door de kernactiviteiten van het bedrijf?**
- *Zijn er voordelen verbonden aan de keuze voor de strategische partners?*

1.3 NAAMGEVING

Om je bedrijf te registreren en een ondernemingsnummer te verkrijgen, moet je er een naam voor hebben. Het is dus een van de belangrijkste, maar zéker een van de leukste beslissingen die je moet nemen: bepalen hoe je jouw firma gaat noemen. Begin maar al te brainstormen!

De bedrijfsnaam moet voldoen aan strenge criteria, omdat hij meer functies heeft dan louter zeggen wie je bent. Het is je merk, dat synoniem staat voor zekere kwaliteitscriteria op het vlak van je aanbod en je service. Een naam kan inspireren, intrigeren, blijven hangen en zelfs *an sich* een gespreksonderwerp worden. Acerta, de hr-dienstengroep voor ondernemers, formuleert vijf criteria voor een geschikte bedrijfsnaam.

- Klanten kunnen de naam vlot uitspreken.
- De naam is makkelijk te onthouden.
- De naam is eenvoudig te spellen.
- De naam zegt iets over wat je te bieden hebt óf maakt de potentiële klant nieuwsgierig.
- De naam straalt uit wat je wilt dat de onderneming uitstraalt.

Dus hoe bedenk je zo'n naam? In essentie zijn er drie principes om je bedrijfsnaam te creëren, maar ook drie types bedrijfsnamen.

- Het meest voor de hand liggende naamgevingsprincipe is het gebruik van bestaande woorden. Vaak wordt de taal gekozen die past bij het doelpubliek of het gewenste imago, bijvoorbeeld Zeeman.

- Een samentrekking is de combinatie van twee of meer woorden in de bedrijfsnaam, zoals bij PayPal (overduidelijk je betaalmaatje) of een grondwoord met prefix of suffix (Shopify). Ook afkortingen en letterwoorden (KLM) mag je tot die categorie rekenen.
- Ten slotte zijn er de volledig verzonnen woorden (neologismen), die niet herkenbaar zijn als bestaande woorden. Arvesta, de nieuwe naam voor het vroegere Aveve, is een redelijk recent voorbeeld. 'Arvesta is een naam die drie boodschappen in zich draagt. Arvus, de Latijnse naam voor ploeg. Harvest, dat verwijst naar oogst. En invest, dat duidt op investeren in mensen, merken en innovatie', aldus het persbericht over de naamsverandering.

Bedrijfsnamen kunnen daarnaast ruwweg in drie categorieën onderverdeeld worden.

- Beschrijvende namen weerspiegelen direct de hoofdactiviteit of het kernaanbod van het bedrijf, waardoor ze helder zijn voor de klant. Schoenen Torfs is een onderneming die voor de strategie koos van een bestaande, beschrijvende term.
- Suggestieve namen hintten naar waarden of herkenbare aspecten van het bedrijf, zonder expliciet te zijn. A.S. Adventure is opnieuw een Belgisch voorbeeld.
- Abstracte namen hebben ten slotte een minder duidelijke link met het bedrijf, waardoor ze wel iets unieks kunnen uitdragen. Het logo kan bijvoorbeeld de schakel zijn (Apple), maar het kan evengoed een betekenisvolle bijnaam, waarde of anekdote zijn voor de eigenaar. Zo dankt het productiehuis Woestijnvis zijn naam aan een memorabele vergissing in het televisieprogramma 'Het Rad van Fortuin', waar een kandidaat slechts één letter moest aanvullen en toch niet op de gezochte term 'woestijnvos' kwam.

In de volgende tabel zie je een schematisch overzicht met enkele voorbeelden.

	Beschrijvend	Suggestief	Abstract
Bestaande woorden (in verschillende talen)	Schoenen Torfs Haven van Antwerpen	A.S. Adventure Luminus	Galapagos (<i>Pharma</i>) Apple

	Beschrijvend	Suggestief	Abstract
Samentrekkingen	Telenet PayPal	Pinterest Instagram	Belfius (<i>Belgian - finance - us</i>)
Neologismen	Arvesta (voorheen AVEVE)	Umicore Netflix	Krëfel Woestijnvis

Nog een laatste tip voor wie zelf geen inspiratie vindt: verschillende bedrijven zijn gespecialiseerd in het bedenken van merkidentiteit, inclusief de naamgeving van de onderneming. Zij nemen ook research naar gelijkaardige bedrijfsnamen op zich. Online kan het echter eenvoudiger zelf, voor wie met een beperkt budget zit. Er zijn verschillende online generators die deze principes toepassen op de begrippen die je wilt incorporeren, maar ook AI-taalmodellen, denk aan ChatGPT, kunnen voor een ingeving zorgen.

Helemaal overtuigd van je keuze? Dan kun je alvast de domeinnaam voor je website en eventuele sociale media registreren, ook wanneer je niet onmiddellijk van plan bent om op die communicatiekanalen in te zetten.

Ook deze tips geven we je nog graag mee om te garanderen dat je niet te snel spijt krijgt van je keuze:

- Haal de naam door een vertaalmachine, zoals Google Translate, om te garanderen dat je niet met een ongewenste dubbele betekenis zit.
- Leg de gekozen naam voor aan je omgeving en eventueel je potentiële klanten. Bevraag hen kritisch en durf te luisteren.

Het kan interessant zijn om je merk(naam) officieel te laten registreren als Benelux-merk, als gemeenschapsmerk in de Europese Unie of zelfs als wereldmerk. Niet alleen je handelsnaam, maar ook je gekozen kleuren, logo, slogan en lettertype kun je op die manier laten beschermen.

III. TOEPASSING OP DE CASE

Amina en Nicolas, dankzij de positieve feedback op jullie prototypes zijn jullie gemotiveerd om jullie bedrijf echt te gaan opzetten. Jullie kozen uiteindelijk voor de merknaam Re:Ride, omdat die samentrekking jullie kernwaarden en -activiteiten goed vertegenwoordigt.

In deze missie komen jullie kernactiviteiten- en waarden terug:

'Re:Ride ontwerpt en produceert hoogwaardige, stijlvolle fietsen, die tegelijk een lage ecologische impact hebben dankzij het hoge percentage gerecycleerde materialen. We streven zo met onze klanten naar betaalbare duurzaamheid die toegankelijk is voor iedereen en tóch een moderne look heeft.

Mobiliteit gaat voor ons hand in hand met onze kernwaarden: duurzaamheid, inclusiviteit en innovatie. Ons doel is om een positieve impact te maken op de maatschappij door alternatieven voor vervuilend vervoer aan te bieden aan particulieren en bedrijven.

We willen de gemeenschap betrekken bij milieubewustzijn en actieve mobiliteit. Re:Ride-fietsers dragen met onze ecovriendelijke fietsoplossingen bij aan de transitie naar groenere steden.

Wat is de hoofdactiviteit van de organisatie? Wat zijn de gemeenschappelijke, met elkaar gedeelde waarden en normen binnen het bedrijf?

Hoe bereiken ze die missie? Wat zijn de fundamentele waarden van de organisatie?

Waarom heeft de onderneming deze missie? Welke bredere sociale en maatschappelijke impact is het gevolg?

De toekomstdroom van Re:Ride is geformuleerd in de beknopte, maar krachtige visie.

Re:Ride zet koers naar een toekomst waarin duurzame mobiliteit niet langer een luxeproduct is, maar een betaalbare standaard voor iedereen.

Als fietsenmerk onderscheiden we ons met onze innovatieve ontwerpen, hoge kwaliteit en een sterke betrokkenheid bij het milieu. We geloven sterk in de mogelijkheid om samen met onze klanten een actiever, groener leven te leiden, terwijl we tegelijkertijd onze ecologische voetafdruk verkleinen en bijdragen aan het vergroenen van steden over de hele wereld.

Door onze toewijding aan duurzaamheid, inclusiviteit en gemeenschapsgevoel stimuleren we de ontwikkeling van duurzame mobiliteit en motiveren we een nieuwe generatie om bewuste keuzes te maken die goed zijn voor hen en voor onze planeet.

Wat zijn de idealen? Wat is het hogere doel?

Welke kernkwaliteiten bezit de organisatie?

Waarvoor staan ze?

Jullie gaan nu aan de slag om een eerste conceptuele versie van jullie bedrijfsplan te maken, volgens het Lean Canvas of Sustainable Business Model Canvas. Zodra het kader voldoende is uitgedacht, kunnen jullie de stap zetten om de onderneming officieel te registreren. Jullie ambitieuze dromen worden zo getransformeerd tot werkelijke bedrijfsvoering.

Het ondernemen begint met praktische en juridische formaliteiten. Fietsen bouwen of verkopen vanuit de garage is immers niet legaal, noch veilig. In eerste instantie moeten jullie nagaan of jullie voldoen aan de wettelijke vereisten. Daarnaast zullen jullie moeten uitzoeken of er specifieke vergunningen of certificaten nodig zijn voor jullie activiteiten, zoals een milieuvergunning. Jullie staan daarna voor een reeks beslissingen: moeten jullie een eenmanszaak oprichten of kiezen voor een vennootschapsvorm, zoals een bv (besloten vennootschap) of een maatschap? Elk van die bedrijfsstructuren heeft zijn eigen voordelen en nadelen, dus

de keuze hangt af van jullie doelen, jullie financiële stabiliteit en in welke mate jullie bereid zijn om aansprakelijkheid te dragen.

Hoe werkt een boekhouding trouwens? Dat is een cruciale vraag die jullie moeten beantwoorden. Jullie zullen moeten beslissen of jullie zelf de boekhouding doen of een boekhouder inhuren, maar hoe dan ook is het noodzakelijk dat jullie allebei begrijpen wat er komt kijken bij het bijhouden van de financiële administratie. Daarnaast moeten jullie je vertrouwd maken met de verschillende fiscale verplichtingen, zoals onder andere btw-aangiften.

Zijn jullie daar klaar voor? Het opzetten van een bedrijf is een spannende reis vol uitdagingen en leerervaringen. Met de juiste voorbereiding en een goed door-dacht plan kunnen jullie de transitie maken van een idee naar een bloeiende onderneming.