

THE ART OF BUSINESS MODELLING

Marijn Mulders

**Noordhoff
Business**

The Art of Business Modelling

Ontwerp omslag en binnenwerk:
Jelle F. Post, Groningen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 20

© 2020 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/
Utrecht, The Netherlands.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication

ISBN (ebook) 978-90-01-29783-1

ISBN 978-90-01-29782-4

NUR 801

THE ART OF BUSINESS MODELLING

Marijn Mulders

**Noordhoff
Groningen/Utrecht**

Inhoud

Woord vooraf	7
De vier stappen in één oogopslag	10
Stap 1 Start-up	13
1 Stuurwielmodel	14
Klantwaarde leveren, het uitgangspunt van het stuurwielmodel	15
Idee	17
Markt	20
Financiën	22
Team	24
Competentieprofiel	26
Besluitvorming	26
Kortom	28
2 Onderzoek	30
Vraagstelling	31
Onderzoeksvragen	32
Onderzoeksverantwoording	35
Kortom	36
3 Lean Start-up	38
De Lean Start-up methode	39
Vijf principes	40
Visie als startpunt	41
Lean Canvas	43

Customer Development	47
Klantsegmenten en toegevoegde waarde koppelen	49
Value Proposition Designer	51
Prioriteren: waar te beginnen	66
Nu zelf starten	67
Kortom	67
4 Leren van klanten	68
Hypothesen	69
Experiment Board	70
Minimum Viable Product	78
Voortgang meten	80
Acties in de sales funnel	87
Go Lean	88
Kortom	95
Stap 2 Grow-up	97
5 Business Model	98
Business Model Canvas	99
Klantsegmenten	104
Waardepropositie	104
Relatie met Lean Canvas	106
Relatie met omgevingsfactoren	107
Marktonderzoek	107
Market-Fit Interview	111
Persona's maken	112
Customer journey	114
Businessmodel prototyping	120
Businessmodel implementatie	125
Stakeholderanalyse	132
Oplossingsplan	134
Invoering	135
Kortom	139

Stap 3 Scale-up	141
6 Groeien	142
Tractie	143
Scale-up Canvas	144
Drie bouwstenen	147
Vraagvoorspelling/Prognose/Forecast	148
Berekeningsmethoden	149
Ontwikkeling aantallen klanten	151
Genereren van klanten	153
Voortgang volgen	166
Kortom	173
Stap 4 Step-up	175
7 Investeren en financieren	176
Investeringsaanvraag	177
Financieringsvoorstel	182
Kortom	188
8 Business model story	190
Implementatie	191
Rapporteren	192
Opbouw rapportage	193
Schrijven van de hoofdstukken van de onderzoeksfase	195
Kortom	198
9 Storytelling	200
Businesspropositie als verhaal	201
Businessmodel story	202
Kortom	205
Canvassen om in te vullen	206
Literatuur	210
Register	212

Woord vooraf

In januari 2020 meldde het CBS dat in 2019 ruim 207.000 bedrijven zijn opgericht, 23.000 meer dan in 2018. Een record: het aantal oprichtingen in één jaar is nog nooit zo hoog geweest. Niemand kon op het moment van de publicatie van dit bericht bevroeden dat Nederland amper twee maanden later geconfronteerd zou worden met een ongekende crisis: de Covid-19-pandemie.

Het Nederlandse midden- en kleinbedrijf beleeft sindsdien een moeilijke tijd in een historisch zware recessie. Om massale faillissementen te voorkomen verleent de overheid ruimhartig steun, maar bij de huidige omvang zal dat niet lang meer houdbaar zijn. Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap formuleerde daarom in juni 2020 een aantal aanbevelingen om uit de crisis te komen. Naast modernisering en innovatie zijn ook wendbaarheid en weerbaarheid van groot belang voor het overleven van een crisis van deze omvang. Eén van de aanbevelingen van het comité is voorts om goed te kijken naar het bedrijfs- en businessmodel van de onderneming.

Maar ook in normale tijden zien veel startende zelfstandigen hun ondernemersdroom helaas binnen vijf jaar uiteenspatten. Na een jaar staakt twintig procent hun bedrijfsactiviteiten en na vijf jaar is nog maar de helft als ondernemer actief.

Waarom het de helft van de ondernemers niet lukt een onderneming met toekomstperspectief op te zetten is voor de meesten niet duidelijk.

Dit boek geeft iedere startende ondernemer, maar ook bestaande bedrijven, handvatten om met behulp van business modelling een onderneming succesvol op te zetten en toekomstperspectief te bieden. Business

modellering loodst ondernemingen door vier ontwikkelfasen heen: van **Start-up**, via **Grow-up** en **Scale-up** naar **Step-up**. Uiteindelijk moet het doorlopen van deze vier ontwikkelstadia leiden tot bedrijfscontinuïteit.

De eerste fase, de **Start-up fase**, wordt gekenmerkt door veel onzekerheid, met name over de propositie. Welke functionaliteiten moet de propositie minimaal hebben om toegevoegde waarde te bieden voor potentiële klanten? Werkt het verdienmodel zoals dit is bedacht?

Het is belangrijk om nu gebruik te maken van tools die juist in deze fase helpen om antwoorden te krijgen op de belangrijkste vragen. Bruikbare tools zijn bijvoorbeeld het Lean Canvas om te leren van de markt en als resultaat van het canvas het Minimum Viable Product.

Na de start-up fase volgt de **Grow-up fase**. In deze fase wordt de onderneming opgebouwd; het businessmodel groeit. Met behulp van het Business Model Canvas wordt aan negen relevante bouwstenen vorm en inhoud gegeven. Door het kwalitatief evalueren van het businessmodel ontstaan ideeën die nieuwe businessmodellen tot gevolg hebben.

De **Scale-up fase** staat in het teken van groei en opschaling met als doel efficiency- en volumevoordelen te realiseren. Hiervoor is een herhaalbaar en schaalbaar businessmodel nodig dat een hogere omzet mogelijk maakt. Dit wordt inzichtelijk door het gebruik van het Scale-up Canvas.

De laatste fase, de **Step-up fase**, staat in het teken van langdurige continuïteit. Aan de basis staan de missie, visie, strategie en cultuur van de onderneming. Welke kernwaarden worden door de medewerkers nageleefd en wat voor houding en gedrag heeft dat tot gevolg?

Samen met investeerders worden vervolgens langjarige plannen uitgewerkt die uiteindelijk leiden tot toegevoegde waarde voor alle relevante stakeholders, zoals medewerkers, aandeelhouders, investeerders en natuurlijk de klanten. Doordat er tegenstrijdige belangen zijn tussen stakeholders levert dit een spanningsveld op. De vraag is hoe de onderneming daarmee omgaat.

In feite is de cirkel nu rond. Immers, de ondernemer is ook gestart met de vraag wat hem, zijn onderneming en de (potentiële) klanten toegevoegde waarde biedt.

De stappen in dit het boek helpen de ondernemer om met een positief resultaat de vier ontwikkelfasen te doorlopen en voor de lange termijn continuïteit te realiseren voor de relevante stakeholders.

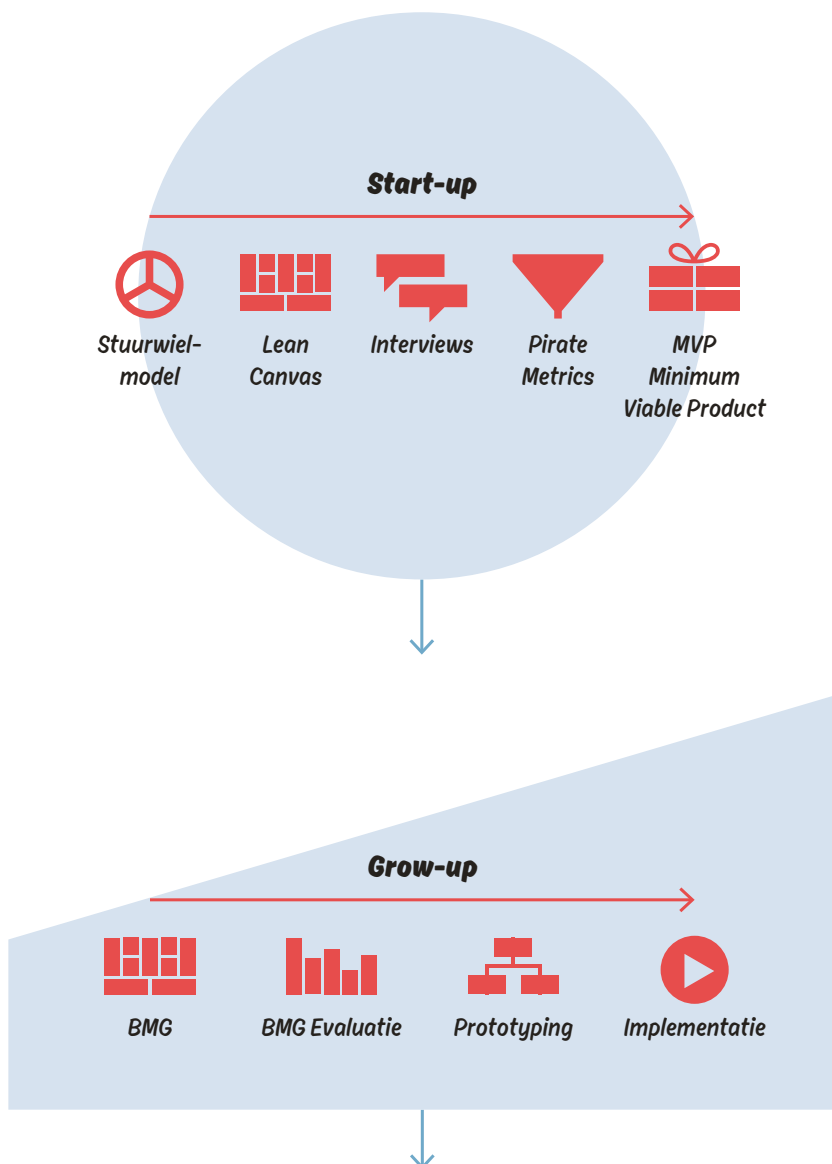
In de praktijk is gebleken dat starters op basis van deze theorie en de beschreven tools dertig tot veertig procent meer omzet en winst kunnen realiseren. Dit betekent dat meer startende zelfstandig ondernemers de mogelijkheid hebben om succesvol te worden en hun ondernemersdroom te realiseren. Ik wens iedereen daarbij veel succes toe!

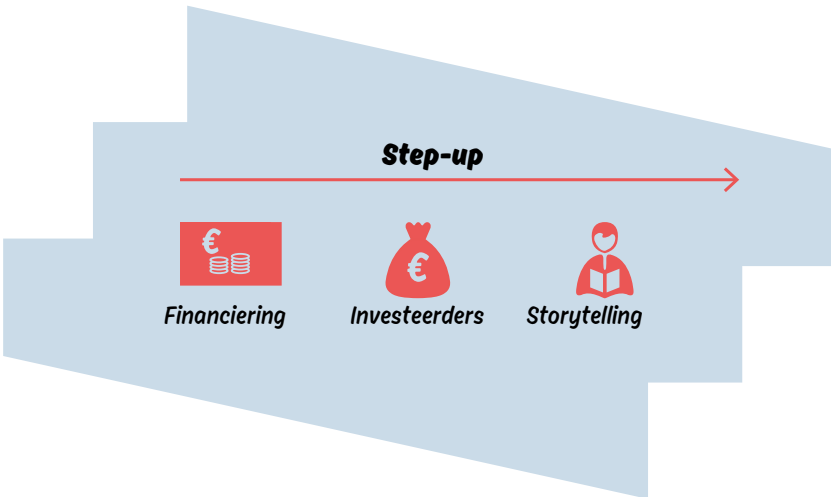
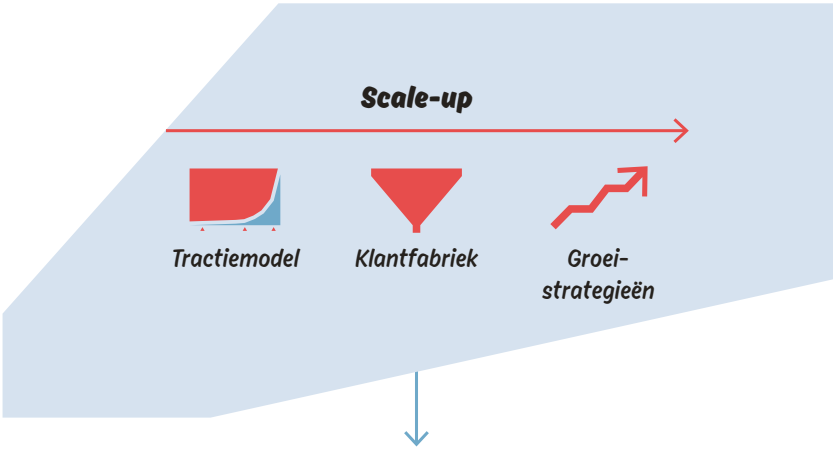
Om te oefenen met het invullen van de canvassen is aan het eind van dit boek een leeg exemplaar van het Lean Canvas, het Business Model Canvas en het Scale-up Canvas opgenomen.

Graag wil ik Peter van Loon bedanken omdat hij mij op het punt dat het boek er wellicht niet meer zou komen, geholpen heeft met het redigeren van de tekst.

Zomer 2020,
Marijn Mulders

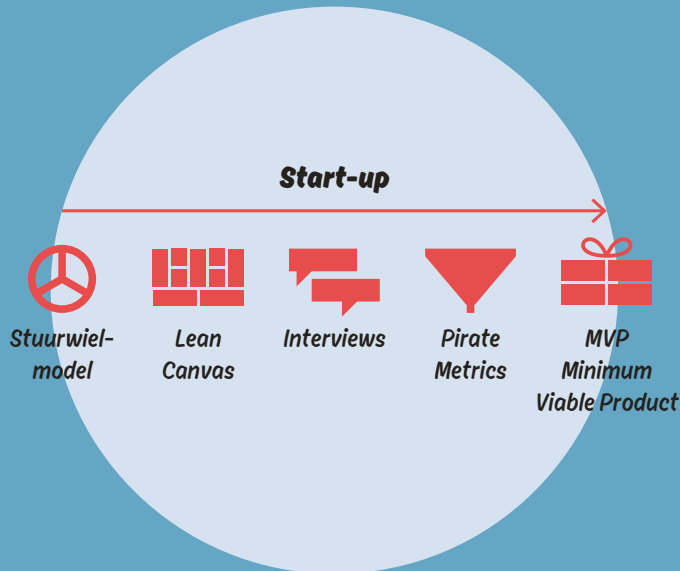
De vier stappen in één oogopslag





STAP 1

Start-up



1	Stuurwielmodel	14
2	Onderzoek	30
3	Lean Start-up	38
4	Leren van klanten	68

1

Stuurwiel model



Life is like a steering wheel, it only takes one small move to change your entire direction.

Kellie Elmore

Iedere organisatie zet mensen en middelen in om de gestelde doelen te realiseren. Maar hoe doet een ondernemer dat op de meest effectieve en efficiënte manier? Hoe stuurt een ondernemer zijn organisatie om dit te bereiken? Waar zijn doelen eigenlijk van afgeleid? En waarmee moet een ondernemer eigenlijk beginnen? Immers, zonder een goed geformuleerde doelstelling is het moeilijk om een organisatie te sturen.

Het stuurwielmodel beschrijft hoe het team een idee ontwerpt, ontwikkelt, op de markt brengt en hoe dit, door het leveren van klantwaarde, tot succes leidt.

Klantwaarde leveren, het uitgangspunt van het stuurwielmodel

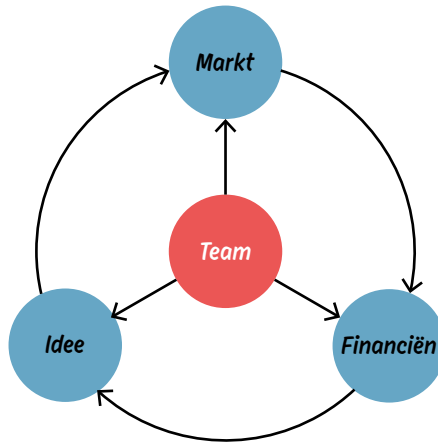
Doelen zijn afgeleid van het bestaansrecht van de organisatie. Om te achterhalen wat dit bestaansrecht is kan de 'Golden Circle' van Simon Sinek (Sinek, 2009) een goed hulpmiddel zijn. Dit hulpmiddel bestaat uit drie cirkels. De binnenste cirkel is *het waarom*, daarna volgt *het hoe* en de buitenste cirkel is *het wat*. Voor het bepalen van de doelstelling is de binnenste cirkel, *het waarom*, het belangrijkste. Dit gaat over de missie van de organisatie, wat de organisatie drijft, waar men naar streeft. *Het hoe* gaat over de wijze waarop de organisatie gaat doen wat ze gaan doen en *het wat* zijn de producten of diensten die worden verkocht.

Bij de verkoop van telefoons is *het wat* de behuizing met een accu en scherm om iets op af te beelden en *het hoe* de uitstraling van de telefoon en het gebruiksgemak. *Het waarom* kan bestaan uit diverse invalshoeken, bijvoorbeeld de realisatie van optimale bereikbaarheid, of het continue online kunnen zijn. Voor weer een ander is het een statussymbool.

Het is juist *het waarom* waar het om gaat. *Het waarom* is gericht op het leveren van toegevoegde waarde vanuit het oogpunt van de klant. Dit noemen we het leveren van klantwaarde. Deze klantwaarde kan voor elke klant weer anders zijn, terwijl het product of de dienst niet gewijzigd is.

Als de doelen zijn bepaald moet de organisatie haar besturing zodanig inrichten dat de doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Een besturingsconcept geeft aan hoe de ondernemer een organisatie bestuurt om de gestelde doelen te realiseren met de mensen en middelen die ingezet kunnen worden.

De uitwerking van het besturingsconcept is gericht op het leveren van klantwaarde. Dit concept is opgebouwd uit vier verschillende onderdelen: Idee, Markt, Financiën en Team. Samen vormen ze het stuurwielmodel.



Bron: Maurya (2016)

Een nieuwe idee heeft vaak een relatie met de achtergrond van de ondernemer. De techneut ziet een innovatie voor zich die ontwikkeld kan worden en de commerciant ontdekt mogelijkheden of methoden om meer geld te verdienen.

Voor een nieuw idee moet er markt zijn met voldoende omvang en potentie. Klanten moeten toegevoegde waarde zien in het idee en bereid zijn hiervoor te betalen.

Vanuit financieel oogpunt moet de betalingsbereidheid van de klanten gematched worden met de kosten die gemaakt (gaan) worden. Uiteindelijk moet natuurlijk een gezonde winstmarge resteren.

Degenen die dit alles waar moeten maken zijn de ondernemer met zijn team. Zonder het team is het realiseren van doelstellingen uitgesloten.

Al deze componenten hebben een dynamisch karakter. Ze worden beïnvloed door de context waarin de organisatie zich bevindt en werken op elkaar in. Zo kunnen klantbehoeften veranderen, nieuwe toetreders of

innovaties op de markt komen, kosten toenemen en personeelsproblemen ontstaan.

Het stuurwielmodel helpt de ondernemer om continu een goede afstemming en balans te vinden tussen de verschillende componenten.

Idee

Het starten van een nieuwe onderneming of het introduceren van een nieuwe propositie lijkt eenvoudig. Immers, een nieuw product of een nieuwe dienst kan in een handomdraai bedacht zijn en het uitvoeren van een marktonderzoek geeft snel inzicht in de mogelijkheden ervan op de markt. Geven de uitkomsten van het onderzoek voldoende vertrouwen in een succesvol resultaat, dan kan er gestart worden, zou je kunnen stellen. Door deze werkwijze stranden helaas veel bedrijven en zijn ideeën gedoemd te mislukken.

Zoals eerder gesteld staan alle componenten van het stuurwielmodel met elkaar in verbinding en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Bij een nieuw idee zijn vaak twee componenten onvoldoende in onderlinge samenhang ingericht. Dat is de financiële uitwerking van het idee en de organisatie van het team. Op het moment dat de klant niet bereid is om voldoende te betalen voor het product of de dienst, zodat een noodzakelijke winstmarge resteert, zal het nieuwe idee niet leiden tot succes. Dat is ook het geval als het team, dat het nieuwe product op de markt moet brengen, onvoldoende op elkaar ingespeeld of afgestemd is.

Alle componenten van het stuurwielmodel staan met elkaar in verbinding.

Maar wat betekent dit nu als een ondernemer een goed idee heeft? Het is van belang om eerst het idee goed en volledig uit te werken. De volgende vragenlijst is de spiegel die de ondernemer zichzelf moet voorhouden. Wat weet hij al en wat moet nog (beter) worden onderzocht?

Idee	1 = nog niet bekend 5 = helemaal bekend
	1 2 3 4 5
In hoeverre is de functionele beschrijving compleet?	
In hoeverre is het product / de dienst gereed?	
In hoeverre kan het idee beschermd worden door octrooien en/of patenten?	
Hoeveel kennis is nodig om het idee te realiseren?	
Hoe onderscheidend is het idee ten opzichte van andere aanbieders op de markt?	
Is de toegevoegde waarde voor iedereen duidelijk?	
Hoe eenvoudig is het idee te maken?	
Hoe schaalbaar is het idee?	
Hoe moeilijk is het idee te kopiëren?	
Kan het idee snel op de markt gebracht worden?	
Zijn de grond- en hulpstoffen in voldoende mate aanwezig voor productie van het idee?	
Zijn er voor de verdere uitwerking van het idee voldoende geschoolde krachten beschikbaar?	
In hoeverre is het idee realiseerbaar op basis van de technologische aspecten die van belang zijn?	
Levert de uitwerking van het idee ook daadwerkelijk de verwachte en gevraagde toegevoegde waarde?	
Zijn er al andere producten op de markt die gelijk zijn of minimaal eenzelfde functionaliteit beogen?	
In hoeverre kan het idee voldoen aan aspecten als veiligheid, milieuwetgeving, ergonomie, vormgeving en constructie?	
Kan op basis van het idee een werkend prototype gerealiseerd worden?	
Overleeft het prototype de functies, haalbaarheid, levensduur en gebruikers?	
Hoe duurzaam kan het product geproduceerd en gebruikt worden?	
Hoeveel onderdelen van het idee zijn leverbaar?	
Welk deel van de productie moet uitbesteed worden?	
In welke mate voldoet het idee aan wet- en regelgeving?	
Wat is de urgentie voor de organisatie met betrekking tot het nieuwe product?	
Welke kennis en expertise is er binnen de organisatie met betrekking tot de te gebruiken technologie?	
Is er voldoende capaciteit om het product te maken?	
Hoe hoog zijn de risico's die dit product met zich meebrengt?	

Veel van de onderwerpen die samenhangen met de deze vragen kunnen gevalideerd worden zonder ook maar een enkel onderdeel geproduceerd te hebben. Dit is een van de belangrijkste winstpunten van de Lean Start-up; zo veel mogelijk vooraf onderzoeken voordat het product op de markt wordt gebracht. Dit bespaart uiteindelijk doorlooptijd en bijsturingkosten.

 **Lean Start-up bespaart doorlooptijd en bijsturingkosten.**

Het oorspronkelijke idee ontwikkelt zich in de tijd en het is daarom zeer waarschijnlijk dat de uiteindelijke propositie anders is dan in eerste instantie bedacht.

Het succes van Google is niet behaald op basis van het idee van een zoekmachine. Zoekmachines waren er al, dus een nieuwe was niet nodig. De kwalitatieve uitvoering door het team heeft de doorslag gegeven. Zo ook met de Tesla van Elon Musk. Elektrische auto's waren er al veel eerder en toch maakte Elon Musk er pas een succes van.

Het wordt zelfs gevaarlijk wanneer de ondernemer te veel gehecht raakt aan het oorspronkelijke idee. De ondernemer moet open staan voor alle reacties uit de markt, zodat de vertaalslag gemaakt kan worden van de behoefte van de markt naar de toegevoegde waarde voor de klant.

Om het idee te verifiëren is het van groot belang om zo veel mogelijk informatie te vergaren over de beoogde doelgroep. Het is een onlogische gedachte om zo lang mogelijk het idee in 'stealth' mode te ontwikkelen, zodat er zo weinig mogelijk mensen vanaf weten. Het team zal in ieder geval volledig op de hoogte moeten zijn van het idee en betrokken moeten worden in de ontwikkeling van het idee naar een product of een dienst. Zij zijn immers degenen die zorgen voor het afstemmen en in balans houden van de componenten van het stuurwielmodel.

De Amerikaan Dean Kamen had zijn project de codenaam 'Ginger' gegeven (later wijzigde hij die naam in 'It') en hield alles zorgvuldig geheim. Toen het product op de markt kwam, bleek het om de Segway te gaan. Een product dat niet erg succesvol is geweest sinds de introductie. Dean Kamen had zeker voordeel kunnen hebben als de doelgroep nadrukkelijk betrokken was geweest bij de ontwikkeling van het product.

Feedback vanuit de doelgroep is bij de ontwikkeling van de propositie dus van groot belang. Vaak belangrijker dan het verkrijgen van een patent op een beperkt aantal onderscheidende functionaliteiten.

Markt

Een organisatie heeft alleen bestaansrecht als er klanten zijn die bereid zijn een tegenwaarde te betalen voor de toegevoegde waarde die het product hen oplevert. In het begin, als het product of de dienst op de markt komt, kan het voorkomen dat de tegenwaarde die de klant betaalt niet direct een geldbedrag is, maar kan het ook een referentie zijn of een instrumentarium dat ter beschikking wordt gesteld voor de verdere ontwikkeling van het product of de dienst.

Een commerciële organisatie streeft vaak naar het realiseren van een zo hoog mogelijke winst. Deze winst kan geïnvesteerd worden in het maken van nieuwe producten en diensten. Een not-for-profit organisatie streeft niet naar een zo hoog mogelijke winst, maar baseert haar doelstellingen op haar overtuigingen, bijvoorbeeld een schoon en gezond milieu. Het idee dat een not-for-profit organisatie op de markt brengt moet ook toegevoegde waarde bieden waarvoor klanten bereid zijn te betalen, in welke vorm dan ook. Een gedegen inzicht in de werking en trends in de markt zijn dan van wezenlijk belang om het product of dienst succesvol op de markt te introduceren en te houden.

Met dit inzicht kunnen klantsegmenten geïdentificeerd worden die met dit product of deze dienst bediend kunnen worden. Het is belangrijk dat de organisatie een weloverwogen keuze maakt met welk(e) segment(en) begonnen wordt. Bij de start is het verstandig om te focussen op niet meer dan drie klantsegmenten. Als de organisatie zich richt op meer segmenten bestaat de kans dat aandacht, energie en resources verwateren waardoor het moeilijker wordt om tijdig en succesvol bij te sturen.

Om meer inzicht in de markt te krijgen, kun je een aantal vragen stellen en daarmee de mate van succes bepalen dat het idee op de markt kan bereiken. Wat moet een ondernemer bijvoorbeeld weten van zijn markt? Hoe gedraagt de klant zich en welke klantbehoefte kan er ingevuld worden? De volgende vragenlijsten geven een eerste aanzet om dit inzicht te krijgen. Dit zijn geen uitputtende lijsten, ze helpen om segmenten te selecteren waarin de eerste omzet gerealiseerd kan of moet worden.

Klant	1 = nog niet bekend 5 = helemaal bekend				
	1	2	3	4	5
In hoeverre vraagt de markt om deze oplossing?					
Hoe belangrijk is het vraagstuk voor de markt?					
In hoeverre lost het idee dit vraagstuk op?					
Hoe duurzaam is het idee?					
Hoe groot is de behoefte van klanten om het vraagstuk op te lossen?					
Is het besluitvormingsproces van de klanten snel?					
Is er al een pilot?					
Hoe groot is de kans op een 'launching customer'*?					
Is de intensiteit van de concurrentie laag?					
Is de wil van de mensen in het segment om het vraagstuk op te lossen aanwezig?					
Past de cultuur van het segment bij je eigen opvattingen?					
Is er hoge omzet te realiseren in het segment?					
Is de inspanning voor verkoop laag?					

* Een launching customer is een van de eerste klanten die een nieuw product in gebruik neemt en bereid is om een rol te vervullen bij de marktintroductie.

Markt	1 = nog niet bekend 5 = helemaal bekend				
	1	2	3	4	5
Is de markt groot?					
Groeit de markt snel?					
Is de winstmarge hoog?					
Is dit het juiste moment om op de markt te komen?					
Kun je veel segmenten bedienen met dit idee?					
Is de marktintroductie gemakkelijk?					
Kun je snel op de markt komen?					
Is er een gemakkelijke communicatie naar de markt?					
Heeft de markt er een hoge prijs voor over?					
Zijn de distributiekosten laag?					
Zijn de promotiekosten hoog?					
Hoe zit het met de beschikbaarheid van eventuele benodigde grondstoffen en halffabricaten?					

Markt	1 = nog niet bekend 5 = helemaal bekend				
	1	2	3	4	5
Past het idee op de internationale markt?					
In hoeverre kan meegelift worden op een trend in de markt?					
Is er kennis en ervaring in het segment?					
Hoe groot is de omvang van het segment?					
Heeft de markt grote winstpotentie?					
Is het idee een antwoord op vraagstukken van de markt?					

Financiën

Om producten en/of diensten in de markt te zetten is geld nodig om te investeren. Afhankelijk van het soort product of dienst is meer of minder geld nodig. Als voor de vervaardiging van een product kapitaalintensieve machines nodig zijn, moet er bij aanvang voldoende budget zijn om deze machines te kopen. Mogelijk kan in deze situatie een leen- of leaseovereenkomst een uitweg bieden. Bij het inkopen van een product waarbij weinig handelingen nodig zijn om het weer te verkopen, is alleen de periode tussen het betalen van de ingekochte producten en de betaling door klanten een belangrijke periode om te overbruggen. Leveranciers, geldverstrekkers of investeerders zijn vaak bereid om te helpen. Zij maken wel onderscheid tussen de verschillende doelen waarvoor geld geleend wordt. Er zijn twee doelen die van belang zijn om te bekijken, namelijk investeringen en werkkapitaal.

Investeringen zijn gelden die gebruikt worden om materieel aan te schaffen en onderzoek uit te voeren. Deze investeringen zijn nodig om het bedrijf te kunnen opstarten.

Werkkapitaal is het geld dat nodig is voor het betalen van bijvoorbeeld de inkoop van goederen, BTW, salarissen en andere kosten.

De investeerders willen hun geld vooral inzetten voor investeringen en niet voor werkkapitaal. Werkkapitaal is geld dat verbruikt wordt voor de dagelijkse operatie, terwijl investeringen erop gericht zijn de onderneming verder uit te rusten voor de continuïteit op de langere termijn. Daarom willen ondernemers niet snel investeren in werkkapitaal. Het betalingsgedrag van de klanten in de betreffende sector en de hoogte van het werkkapitaal zijn van belang voor de hoogte van de financiële gezondheid van de organisatie. Immers, wanneer klanten veel later betalen dan dat de

leverancier betaald moet worden, ontstaan in de tussenliggende periode mogelijk betalingsproblemen als het werkkapitaal niet in voldoende mate aanwezig is. De te betalen btw moet ook voorgefinancierd worden ten opzichte van het terugkrijgen van deze btw. Ook de lengte van de 'sales cycle' oefent invloed uit op het werkkapitaal van de onderneming, net als de rente over een lening die, direct bij ingang van de lening, betaald moet gaan worden.

Een financieringsaanvraag is de berekening van de benodigde gelden voor het opzetten van de onderneming, gebaseerd op de forecast van de afzet uit het businessplan. Dit betekent dat de mogelijke afzet (aantal verkochte producten) en daarvan afgeleid de omzet (aantal verkochte producten maal de prijs per product) berekend worden. Het is belangrijk om goed te onderbouwen waarop de afzet en de prijs per product gebaseerd zijn. Bij berekeningen van de forecast wordt vaak uitgegaan van te positieve verwachtingen waardoor de voorspelling van de afzet en de omzet over de jaren heel erg snel lijken te stijgen. Dit wordt ook wel het hockeystick-effect genoemd en heeft meestal een negatieve uitwerking op investeerders. De ervaring leert dat de forecast bij investeringsaanvragen zelden zo uitkomt als de ondernemer het in eerste instantie had begroot. Maar hoe maakt een ondernemer dan een goede forecast? Voordat een ondernemer zich hieraan waagt is het verstandig om eerst vooronderzoek te doen. De volgende vragenlijst helpt de ondernemer om inzicht te krijgen in de benodigde investeringen en de werkkapitaalproblematiek.

<i>Financiën</i>	<i>1 = nog niet bekend 5 = helemaal bekend</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Is het duidelijk of de onderneming met een lage investering vooruit kan?					
Kan de onderneming uit met een laag werkkapitaal?					
Hoe lang duurt het voordat winst gerealiseerd wordt?					
Betalen klanten nog voordat er kosten gemaakt worden?					
Heeft de onderneming snel een sterke balanspositie?					
Is de Return on Investment, ROI, heel kort?					
Zijn de kosten voorspelbaar?					
Betalen klanten op tijd?					
Is de inkoopwaarde van de omzet laag?					
Is de winst groot?					

Team

Om het uitgewerkte idee (Minimum Viable Product) succesvol op de markt te brengen, zijn een aantal eigenschappen in het team onontbeerlijk. Het team kan bestaan uit slechts één ondernemer maar meestal bestaat het uit de ondernemer en een groep anderen.

In een eerder onderzoek naar ondernemen (Mulders, 2013) blijkt dat een aantal kenmerken en kwaliteiten van belang zijn voor een succesvol team. Kenmerken zijn personeuseigenschappen die moeilijk of niet te beïnvloeden zijn, terwijl kwaliteiten personeuseigenschappen zijn die wel beïnvloedbaar en daarom dus ook aan te leren zijn. In de tabel zijn kenmerken die anno 2020 veel gebruikt worden genoemd. Vrijwel niemand beschikt over alle kenmerken op een even hoog niveau. Voor die kenmerken waar de ondernemer of het team minder over beschikt, wordt een andere persoon in het team opgenomen, zodat alle kenmerken vertegenwoordigd zijn in het team.

Kwaliteiten zijn personeuseigenschappen die je door training en ervaring kunt leren. Iemand kan deze kwaliteiten in een gecontroleerde omgeving laten zien. Zodra de gecontroleerde omgeving vervalt en er een stressvolle situatie ontstaat, valt iemand meestal terug op de oorspronkelijke kenmerken die bij de geboorte zijn meegekregen. Is de situatie weer onder controle dan kunnen kwaliteiten weer ingezet worden voor het behalen van het resultaat dat op dat moment gewenst is.

<i>Kwaliteit</i>	<i>Kenmerk</i>
Kunnen onderhandelen	Prestatiegerichtheid
Communicatieve vaardigheden	Zelfstandigheid
Leidinggeven	Dominantie
Externe relaties onderhouden	Sociale oriëntatie
Kennis van marketing	Effectiviteit
Financiële kennis	Doorzettingsvermogen
Marktkennis	Marktgerichtheid
	Creativiteit
	Flexibiliteit

Het succesvol functioneren van het team hangt samen met de mate waarin bovenstaande kwaliteiten en kenmerken aanwezig zijn in het team. De genoten opleiding heeft minder invloed op het succesvol functioneren van het team.

Een onderneming bevindt zich met een product of dienst in een van de groeifasen: de incubatiefase, de formele start, de aanloopfase, eerste groeifase of stabiliteitsfase. Iedere fase vraagt een andere samenstelling van kenmerken en kwaliteiten in een team. Dit verschilt per fase en hoe vroeger in de fasering des te lastiger is het om een stabiel team te realiseren.

Ondernemers dienen, onafhankelijk van de groeifase, altijd over de kenmerken en kwaliteiten durf, reflectie, leidinggeven, communicatief vermogen en strategische houding te beschikken.

In de vroege fase van de onderneming zijn creativiteit, prestatiegerichtheid, inlevings- en doorzettingsvermogen kenmerken waarover de ondernemer moet beschikken.

In de expansiefase van de onderneming zal de ondernemer moeten beschikken over doelmatigheid, daadkracht en betrouwbaarheid.

In de volwassen fase zijn daadkracht, betrouwbaarheid, doorzettingsvermogen, inzicht in de marktomgeving en een vastbesloten houding van de ondernemer van belang voor het succes van de onderneming.

Een hoog onderwijsniveau, ruime ervaring in het ondernemen en kennis van de branche hebben niet direct een bepalende betekenis voor succes. De beschikbaarheid van financiële en technische middelen die cruciaal zijn voor een ondernemersvriendelijk klimaat zijn algemeen geaccepteerd als bepalend voor succes.

Maar hoe bouwt een ondernemer een goed team? Dit vraagt de nodige zelfreflectie van de ondernemer en zijn team. De volgende vragenlijst helpt daarbij.

<i>Team</i>	<i>1 = nog niet bekend</i> <i>5 = helemaal bekend</i> 1 2 3 4 5
Is er veel kennis van het idee aanwezig?	
Is er veel ervaring met de markt aanwezig?	

Team	<i>1 = nog niet bekend</i> <i>5 = helemaal bekend</i> 1 2 3 4 5
Heeft het team de noodzakelijke kenmerken en kwaliteiten om succesvol te worden in de huidige en volgende groeifase van het product of de dienst?	
Kan het team het idee zelfstandig op de markt brengen?	
Heeft het team een visie?	
In welke fase is de onderneming? Maak een keuze: <ul style="list-style-type: none"> • Incubatiefase =1 • Formele start =2 • Aanloofase =3 • Eerste groeifase =4 • Stabiliteit =5 	
Zijn alle benodigde afdelingen/processen ingericht?	
Hoe ver zijn de productiefaciliteiten gereed?	
Hoe ver is het ondernemingsplan gereed?	

Competentieprofiel

Een zeer uitgebreid competentieprofiel is door de Europese Unie uitgewerkt onder de naam Entrecomp (Bacigalupo, 2016). Dit profiel beschrijft vijftien competenties bestaande uit zestig deelcompetenties en niveaus die lopen van basisschool, niveau een en twee, via middelbaar onderwijs, niveau drie en vier, via hoger onderwijs, niveau vijf en zes naar wetenschappelijk onderwijs, niveau zeven en acht.

Besluitvorming

Er wordt wel eens gezegd dat een fout besluit beter is dan helemaal geen besluit en in voorkomende situaties is dit ook zo. Bij een besluit kan het team weer verder, terwijl bij het ontbreken van een besluit iedereen gaat afwachten wat te doen en de onderneming stil dreigt te vallen. Een foutief besluit hoeft niet altijd desastreus te zijn voor de onderneming omdat we steeds meer gewend raken om continue besluiten te nemen en de uitgezette koers bij te sturen in de richting die op dat moment belangrijk is. In Europa wordt veelal het 'Rijnlandmodel' (Peters en Weggeman, 2009) aangehouden ten opzichte van Amerika waar veelal het 'Angelsaksisch model' (Kuiken, 2012) aangehouden wordt. In het

Rijnlandmodel wordt een koers uitgestippeld in een bepaalde richting en tijdens het volgen van de koers wordt deze op regelmatige basis bijgesteld aan de hand van de ontwikkelingen en kennis die op dat moment belangrijk zijn. Het Angelsaksisch model gaat uit van een vooraf vastgesteld doel en dat moet dan ook exact gehaald worden.

Bij de besluitvorming van ondernemers blijken vier aspecten een belangrijke rol te spelen. Uiteraard zijn er nog veel meer aspecten die een rol spelen, maar als wordt toegespitst op de ondernemer en het team zijn deze vier het meest relevant (Mulders, 2013). Het gaat om vooringenomen standpunten, vuistregels, ervaring en persoonskenmerken.

De ondernemer verzamelt de benodigde informatie die nodig is om een kans te kunnen herkennen en daarop te kunnen besluiten. Hoe meer informatie beschikbaar is, hoe beter de kansen in de markt ingeschat en benut kunnen worden. Hierbij gebruikt de ondernemer zijn cognitieve mogelijkheden om de kansen te beoordelen en te evalueren. Waar de een kansen ziet, ziet de ander louter risico's.

Echter, ondernemers zien meer kansen dan anderen in de aangeboden informatie. Dit komt omdat ondernemers minder denken in wat had kunnen zijn, verkeerde beslissingen minder betreuren en minder last hebben van passiviteit.

 **Ondernemers zien meer kansen dan anderen.**

Voringenomen standpunten en vuistregels

Ondernemers moeten vaak in korte tijd veel besluiten nemen. Door de informatie-overload en/of de onzekerheid door het ontbreken van informatie, kan soms moeilijker een besluit op rationele gronden genomen worden. Daarom wordt in het besluitvormingsproces vaak gebruikgemaakt van vooringenomen standpunten en vuistregels.

Een vooringenomen standpunt is een vooroordeel over een bepaalde situatie. Bijvoorbeeld alle verkopers zijn dominante mensen die voor eigen gewin gaan.

Vuistregels zijn besluitvormingsregels die meestal gebaseerd zijn op een eerdere ervaring waarin een besluit genomen werd. De nieuwe situatie lijkt erg op de oude en dan wordt al snel aangenomen dat in de nieuwe situatie hetzelfde besluit genomen kan worden als in de oude situatie.

Zowel het hanteren van vooringenomen standpunten als het gebruik van vuistregels kunnen leiden tot het nemen van besluiten met een hoog risico en dat is nu net iets wat een ondernemer probeert te vermijden.

Ervaring en persoonskenmerken

Naarmate een ondernemer meer ervaren is, kan hij sneller kansen ontdekken in de veelheid van informatie die ter beschikking staat. Juist deze ervaring geeft een gevoel van vertrouwen. Het risico ligt op de loer dat de ondernemer te optimistisch is over een te verwachten uitkomst. Daarnaast brengt de ondernemer zichzelf mee, met alle kenmerken waarover hij beschikt en niet beschikt. Een bewezen typologie in persoonskenmerken is de test van Jung: 'The Meyers-Briggs Type Indicator' (MBTI). Deze geeft aan hoe verschillende profielen omgaan met informatie verzamelen, informatie beoordelen en het genereren van alternatieven. Ieder profiel heeft specifieke kenmerken die van invloed zijn op het besluitvormingsproces.

Kortom

De vier onderwerpen idee, markt, financiën en team vormen de basis van een succesvolle onderneming. Hiervoor moeten ze wel in balans met elkaar zijn. Het beantwoorden van de vragen, gesteld per onderwerp, helpt goed om te bepalen waar de eerste aandacht nodig is. Het team moet tenslotte ervoor zorgen dat de drie onderwerpen idee, markt en financiën in balans zijn. Met het stuurwielmodel krijgt het team de juiste inzichten om de onderneming verder te ontwikkelen en om te zien of de medewerkers in het team zelf ook in balans zijn met de gewenste competenties en cultuur. Met zo'n start is de kans op het realiseren van continuïteit voor de onderneming groter geworden.