

Planmatig Ondernemen

Het ondernemingsplan voor BewonersBedrijven



Mei 2014

Henk Cornelissen
Pleuni Koopman
Milja Kruijt
Rutger van Weeren

LSA

Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners
Oudkerkhof 13b
3512 GH Utrecht
tel. 030-2317511
mail: info@lsabewoners.nl
web: www.lsabewoners.nl
www.bewonersbedrijven.nl

Leeswijzer

Met deze tabel selecteer je welke informatie voor jouw situatie belangrijk is door te nemen. Hoe werkt het? Beantwoord alle vragen voor jouw BewonersBedrijf. Geef een '+' als je vindt dat jouw BewonersBedrijf voldoende heeft nagedacht over het genoemde onderwerp bij 'indicator'.. Als je het niet zeker weet, probeer dan een antwoord te geven op de bijbehorende vragen. Lukt het je niet om de vragen gemakkelijk te beantwoorden? Geef dan een '+/-' of een '-'. Dat betekent, dat deze onderwerpen nog meer aandacht verdienen. Door in de kolom 'Informatie in deze reader' het paragraafnummer op te zoeken, kom je erachter waar je in deze reader de benodigde theorie en verdiepende vragen vindt om met het onderwerp aan de slag te gaan.

Indicator	Vragen	Oordeel	Informatie in deze reader
Het ondernemingsplan beschrijft helder het product en de dienst, het proces, de ontwikkelkosten en –strategie van de dienst en product en de operationele kosten.	Hoe doordacht is de ontwikkeling van je product en dienst in relatie tot de markt? Heb je een realistische en objectieve inschatting gemaakt van de operationele en ontwikkelkosten?	<input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> -	3.2 Visie en missie 3.3 Het bedrijfsmodel 3.4.2 Klantgroepen 3.5.2 Kostenstructuur 3.7 Realisatieplan
Het ondernemingsplan bevat een risicoanalyse die rekening houdt met alle aspecten van de bedrijfsvoering (technologie, markt, micro en macro economische factoren, management en dergelijke) en benoemt de succesfactoren.	Heb je zicht op welke externe condities/verandering van invloed kunnen zijn op je onderneming? Heb je een plan voor wanneer deze situaties zich voordoen?	<input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> -	3.4 Externe omgeving 3.6 Risicoanalyse
Er is een pr- en marketingplan dat gebaseerd is op de vier P's van marketing; product, prijs, plaats en promotie.	Staat je plan in detail stil bij: de markt voor je product/dienst, de omvang van je doelgroep, wie de potentiële afnemers zijn en hoe je deze gaat bereiken en wie de andere aanbieders (je concurrenten) zijn? En wat zijn er nog meer aan risicofactoren?	<input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> -	3.3.1 Aanbod 3.4.2 Klantengroepen 3.4.3 Klantrelaties 3.4.4 Kanalen 3.6 Risicoanalyse
Het financiële plan is inclusief cijfers uit voorgaande jaren (indien van toepassing) en een begroting inclusief aanloopkosten, winst-verlies prognoses, liquiditeitsprognose, balanscijfers en break-even punten.	Hoe gedetailleerd is je financiële plan? Heb je break even punten bepaald? Zijn de gehanteerde prijzen concurrerend en kun je dan nog steeds winst maken?	<input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> -	3.5.1 Inkomstenstromen 3.5.2 Kostenstructuur
Begrotingen van inkomsten en kosten zijn gebaseerd op reëel, bestaande cijfers en aannames worden uitgebreid toegelicht en bevatten een onzekerheidsanalyse.	Zijn je begrotingen gebaseerd op échte cijfers? Heb je een voorzichtige inschatting gemaakt van de omzet of een positieve en hoopvolle? Heb je een inschatting gemaakt van hoe onzeker inkomsten zijn en leg je uit wat er gebeurt wanneer alles tegen zit?	<input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> -	3.5.1 Inkomstenstromen 3.5.2 Kostenstructuur 3.6 Risicoanalyse

Inhoud

Leeswijzer	1
1. Inleiding	3
2. Het 'hoe en wat' van ondernemingsplannen	4
3. Het ondernemingsplan	5
3.1. Samenvatting	5
3.2. Visie en missie	5
3.3. Het bedrijfsmodel	5
3.3.1. Aanbod	5
3.3.2. Kernactiviteiten	7
3.3.3. Middelen	7
3.4. Externe omgeving	8
3.4.1. Omgevingsanalyse	8
3.4.2. Klantengroepen	9
3.4.3. Klantrelaties	10
3.4.4. Kanalen	11
3.4.5. Strategische partners	13
3.5. Financiële analyse	14
3.5.1. Inkomstenstromen	14
3.5.2. Kostenstructuur	14
3.6. Risicoanalyse	17
3.7. Realisatieplan	17
3.8. Conclusie	18
4. Werken met het Business Model Canvas	19
4.1. Waarom dit hulpmiddel?	19
4.2. De denktank	19
4.3. Aan de slag	20
5. Meer lezen	21
Bijlage 1: Het ondernemingsplan en de financiën	22

1. Inleiding

Met een ondernemingsplan presenteert het BewonersBedrijf zijn plannen. Een ondernemingsplan is niet het resultaat van één of twee dagen schrijven: het is het resultaat van afstemmen, aanpassen en weer afstemmen. Door wat je met elkaar afsprekt in het plan op te nemen kun je checken of je echt op één lijn zit met elkaar, dezelfde doelen voor ogen hebt en kun je onderling afstemmen over wie op welk moment iets moet doen.

Een ondernemingsplan schrijven doe je dan ook niet alleen. Er is wel een penvoerder; degene die het allemaal opschrijft. Maar het ondernemingsplan is het resultaat van een samenwerking van verschillende mensen die elk hun eigen deskundigheid en inbreng op het plan hebben. Het ontwikkelen van een ondernemingsplan biedt alle betrokkenen bij een BewonersBedrijf de kans om samen op één lijn te komen. Algemene vragen over ondernemingsplannen voor BewonersBedrijven beantwoorden we in hoofdstuk 2.

Ondernemingsplannen verschillen vaak sterk van elkaar want een ondernemingsplan is maatwerk. Je bepaalt zelf op welke manier je het BewonersBedrijf wilt beschrijven, jij weet wat belangrijk is en kent de omstandigheden die nodig zijn om het plan in de praktijk te brengen. In hoofdstuk 3 beschrijven we alle belangrijke onderdelen van het ondernemingsplan. Omdat het ondernemingsplan eigenlijk het resultaat is van het zoeken naar antwoorden op vragen, geven we bij elk onderwerp een paar belangrijke vragen mee. De theorie over ondernemingsplannen wordt afgewisseld met drie voorbeelden uit ondernemingsplannen van inmiddels gestarte BewonersBedrijven.

In hoofdstuk 4 bieden we een concept waarmee je de negen belangrijkste bouwstenen van het bedrijfsmodel van jouw BewonersBedrijf kunt beschrijven en onderzoeken: het zogenaamde Business Model Canvas. Door goed over deze negen bouwstenen na te denken en ze helder en overzichtelijk op te schrijven, kun je aan financiers en belangrijke partners duidelijk maken hoe het BewonersBedrijf zoveel mogelijk eigen geld gaat verdienen. In het laatste hoofdstuk geven we een aantal tips voor wie meer wil lezen over planmatig ondernemen.

Met deze handleiding doen we een handreiking aan alle actieve bewoners die een ondernemingsplan willen schrijven voor het project dat zij gaan oppakken. Door deze handleiding te volgen, ontstaat er niet automatisch een goed ondernemingsplan. De basis van een goed ondernemingsplan is altijd een goed idee, gecombineerd met een goed verdienmodel. Als deze basis niet of onvoldoende aanwezig is, dan is het onmogelijk om een goed ondernemingsplan op te stellen. Ook een ondernemingsplan met veel pagina's tekst is geen garantie op succes. Wij raden aan om te streven naar een ondernemingsplan van circa 10 pagina's, waarin je de onderwerpen genoemd in paragraaf 2.3 kort uiteen zet. Je kunt daarin verwijzen naar meer gedetailleerde informatie, die je opneemt in diverse bijlagen.

2. Het 'hoe en wat' van ondernemingsplannen

Voor BewonersBedrijven is het ondernemingsplan erg belangrijk. De beoordelingscommissie BewonersBedrijven adviseert het LSA over de haalbaarheid en het maatschappelijk rendement van het BewonersBedrijf op basis van een ondernemingsplan en een gesprek met de zakelijk leider en het oprichtingsbestuur. Voordat dit gesprek plaats kan vinden, moet er een ondernemingsplan met een gezond verdienmodel zijn, waar de financiën en het maatschappelijk rendement helder in beschreven staan. Maar het belangrijkste doel van het ondernemingsplan is dienen als leidraad waarmee je als bestuur of zakelijk leider van het BewonersBedrijf aan de slag kan.

In dit hoofdstuk beantwoorden we de belangrijkste vragen rondom het ondernemingsplan: wat is het, waarom moet ik het maken en hoe doe ik dat dan?

Wat is een ondernemingsplan?

Een ondernemingsplan is een plan voor het starten van een onderneming. Ook een BewonersBedrijf is een onderneming en moet daarom een ondernemingsplan maken. Dit vergroot de levensvatbaarheid van het BewonersBedrijf. Het is bijvoorbeeld nodig voor een kredietaanvraag bij een bank. Een goed ondernemingsplan vergroot ook het vertrouwen van andere partijen, zoals leveranciers of verzekeraars. In het plan laat je zien dat je over de belangrijkste zaken hebt nagedacht voordat de onderneming daadwerkelijk van start gaat.

Waarom zou ik een ondernemingsplan maken?

Het doel van een ondernemingsplan is dienen als leidraad voor het bestuur of zakelijk leider in de eerste jaren van het BewonersBedrijf. Daarnaast is het plan geschikt om het BewonersBedrijf te beschrijven. Met het ondernemingsplan kun je het BewonersBedrijf 'verkopen' aan bijvoorbeeld potentiële investeerders.

Hoe maak ik een ondernemingsplan?

Deze onderwerpen neem je op in het ondernemingsplan:

- | | | |
|---------------------------|----------------------|-----|
| - Samenvatting | <i>zie paragraaf</i> | 3.1 |
| - Visie en missie | | 3.2 |
| - Het bedrijfsmodel | | 3.3 |
| - Externe omgeving | | 3.4 |
| - Financiële analyse | | 3.5 |
| - Risicoanalyse | | 3.6 |
| - Implementatieroutekaart | | 3.7 |
| - Conclusie | | 3.8 |

Streef ernaar om deze onderwerpen in maximaal 10 pagina's te beschrijven. Gedetailleerde informatie kan je toevoegen in de bijlagen. Denk bijvoorbeeld aan: statuten van het BewonersBedrijf, omgevingsanalyse, marketingplan, organogram, cv's van de bestuursleden en de zakelijk leider, belangrijke contracten met of intentieverklaringen van partners en referenties.

3. Het ondernemingsplan

Een ondernemingsplan bestaat uit verschillende onderdelen. Zorg ervoor dat alle onderwerpen uit dit hoofdstuk terugkomen in het ondernemingsplan. Ze zijn allemaal nodig om een compleet beeld van het BewonersBedrijf te geven. Bedenk je daarbij steeds dat de lezer van het ondernemingsplan jouw BewonersBedrijf nog helemaal niet kent. Geef dus veel informatie

Vergeet niet op het eerste blad van het ondernemingsplan een aantal praktische zaken te vermelden: de volledige naam en de juridische vorm (in het geval van een BewonersBedrijf altijd een stichting), de vestigingsplaats van het BewonersBedrijf, de datum van oprichting van de stichting, het kvk-nummer en (indien van toepassing) het btw-nummer, de datum waarop het plan is geschreven en het versienummer, de naam of namen van de schrijver(s) van het ondernemingsplan et cetera.

3.1. Samenvatting

Begin met een samenvatting van het ondernemingsplan van het BewonersBedrijf. Hierin schrijf je de belangrijkste punten van het BewonersBedrijf op. Ook maak je duidelijk hoeveel geld je aanvraagt en waarom je dit bedrag nodig hebt. De samenvatting helpt de lezer om snel een algemeen beeld te krijgen van de manier waarop het BewonersBedrijf te werk gaat. De onderwerpen die in de volgende hoofdstukken in het plan worden uitgelegd, begrijpt de lezer beter door deze samenvatting.

3.2. Visie en missie

In dit hoofdstuk beschrijf je de visie en de missie van het BewonersBedrijf. De begrippen 'visie' en 'missie' worden soms door elkaar gebruikt.

Wij bedoelen met visie het doel van het BewonersBedrijf op de lange termijn. Je kunt het zien als de droom die het BewonersBedrijf gaat verwezenlijken. De manier waarop je dat gaat doen, is dan de missie. Om de visie en missie van het BewonersBedrijf helder te kunnen verwoorden, is het belangrijk om antwoord te geven op de volgende vragen:

- Wat wil het BewonersBedrijf betekenen en voor wie? (Dit is je droom, je visie)
- Wat zijn onze doelen en waarom is het belangrijk dat we onze doelen behalen? (Dit is je missie)

3.3. Het bedrijfsmodel

In het bedrijfsmodel beschrijf je wat je als BewonersBedrijf gaat aanbieden, welke activiteiten je onderneemt om dat aanbod te kunnen verwezenlijken en welke middelen je nodig hebt om het aanbod en deze activiteiten te realiseren. Ook beschrijf je de mensen die betrokken zijn bij het BewonersBedrijf. Elk onderdeel van het bedrijfsmodel wordt hieronder verder uitgelegd.

3.3.1. Aanbod

Het BewonersBedrijf wil zijn (toekomstige) klanten geven wat zij nodig hebben. Alles dat je je klanten geeft, is het aanbod. Dat kan zijn door problemen van de klanten op te lossen en/of door spullen te leveren die de klanten graag willen hebben. Het pakket diensten en/of producten is samen jouw aanbod. Een BewonersBedrijf richt zich op een grote groep mensen. Je kunt niet voor elke klant een

dienst of product op maat ontwerpen. Daarom voeg je klanten samen in verschillende klantengroepen (zie paragraaf 3.4.1). Voor elke klantengroep kan je vervolgens een pakket van diensten of producten samenstellen. Het kader bevat een mogelijk antwoord op de vragen die je hierbij stelt, vanuit een BewonersBedrijf dat groenonderhoud uitvoert in de wijk.

Casus: Vragen over aanbod

Om een pakket samen te stellen voor een klantengroep, beantwoord je een aantal vragen. In deze casus zijn de vragen beantwoord vanuit een BewonersBedrijf dat groenonderhoud uitvoert in de wijk.

- Welke waarde leveren we aan de klant?
Het BewonersBedrijf levert verzorgde en onkruidvrije groenstroken en tuinen. Maar de waarde die het BewonersBedrijf levert is veel groter: voor het groenonderhoud worden langdurig werkelozen uit de buurt ingezet, die daardoor uit een sociaal isolement komen. En de buurtbewoners hebben inspraak in het uiterlijk van de groenstroken: komen er bloemen, bomen of juist groenblijvende struiken?
- Welk probleem van onze klanten helpen we op te lossen?
Voor de wijkbewoners wordt het probleem van het verrommelde straatbeeld opgelost: de buurt gaat er een stuk beter uitzien. Voor de werknemers binnen het project wordt hun probleem van het gebrek aan sociale contacten opgelost.
- In welke behoefte voorzien we?
Het BewonersBedrijf voorziet met dit project in verschillende behoeftes. De wijkbewoners willen graag dat het groenonderhoud vaker wordt uitgevoerd, zodat de straat er beter uit blijft zien. Ook willen ze dat er meteen actie wordt ondernomen als er veel balderen van de bomen zijn afgewaaid na een storm. Doordat het BewonersBedrijf kleinschalig werkt, kan zij hieraan voldoen. Voor de langdurig werkelozen voorzien zij in de behoefte van het opdoen van een vast dagritme en de behoefte om zich nuttig te kunnen maken voor een ander. Zo krijgen deze mensen bijvoorbeeld meer zelfvertrouwen.
- Welk pakket diensten of producten bieden we aan welke klantengroep?
Ook hier heeft het BewonersBedrijf uit het voorbeeld goed over nagedacht. Aan de bewoners van de vrijstaande huizen in de wijk bieden ze in het voor- en najaar aan om de tuin zomer- en winterklaar te maken. Hiervoor worden in de maanden maart en september advertenties geplaatst in het huis-aan-huisblad. De huurdersverenigingen van de flats in een ander gedeelte van de wijk, kunnen bij het BewonersBedrijf een onderhoudscontract afsluiten voor de gemeenschappelijke tuin. Dan komt het BewonersBedrijf zes maal per jaar langs om de tuin te onderhouden. Voor deze dienst worden de huurdersverenigingen allemaal per email benaderd, en tijdens een persoonlijk gesprek met de bestuursleden van de huurdersvereniging legt de zakelijk leider van het BewonersBedrijf de voordelen van deze dienst uit.

Als je nadenkt over het aanbod, moet je je verplaatsen in de klanten. Het aanbod dat jullie als BewonersBedrijf bieden, is namelijk de reden dat klanten voor jouw BewonersBedrijf kiezen en niet voor een andere aanbieder. Je kunt ervoor kiezen om iets aan te bieden dat nieuw is en nog niet door anderen wordt aangeboden. Maar je kunt ook een dienst of product aanbieden dat vergelijkbaar is met het aanbod van andere organisaties, maar wat het BewonersBedrijf beter of anders aanbiedt. 'Beter' of 'anders' kan bijvoorbeeld zijn:

- Prestatie: jouw aanbod is beter dan dat van anderen
- Maatwerk: op maatgemaakt aanbod terwijl andere aanbieders dat niet doen
- Ontwerp: jouw product of dienst is beter ontworpen dan dat van anderen
- Prijs: het aanbod van het BewonersBedrijf is goedkoper dan bestaand aanbod
- Lagere kosten: jouw aanbod helpt klanten om kosten te besparen

- Risicobeperking: met een onderhoudscontract, kan de klant het risico bij aanschaf van het product (of afname van de dienst) beperken
- Beschikbaarheid: de diensten (of producten) zijn beschikbaar voor klanten die vergelijkbare diensten of producten op dit moment nog niet voor handen hebben
- Gemak: de dienst (of het product) is vergelijkbaar met bestaand aanbod, maar is gemakkelijker te gebruiken

3.3.2. Kernactiviteiten

Om het aanbod te leveren, voer je een aantal kernactiviteiten uit. Kernactiviteiten zijn de belangrijkste activiteiten die het BewonersBedrijf onderneemt om zijn aanbod succesvol te leveren. Ook maken de kernactiviteiten het mogelijk om een aanbod te creëren en aan te bieden, de markt te bereiken, relaties te onderhouden met klantgroepen en inkomsten te verdienen. Vraag je steeds af welke kernactiviteiten nodig zijn om je aanbod uit te kunnen voeren, de relaties met onze klanten te onderhouden en onze inkomstenstromen zeker te stellen.

Kernactiviteiten zijn er in drie categorieën:

- Productie: het ontwerpen, maken en leveren van een product of dienst.
- Probleemoplossing: het oplossen van individuele klantproblemen.
- Platform/netwerk: platform of netwerk gerelateerde kernactiviteiten.

3.3.3. Middelen

Naast activiteiten beschrijf je in het ondernemingsplan een aantal praktische zaken – middelen – die nodig zijn om het aanbod van het BewonersBedrijf te kunnen leveren. Deze middelen maken het mogelijk om een aanbod te creëren en aan te bieden, je klanten te bereiken, relaties te onderhouden met klantgroepen en inkomsten te verdienen. Vraag je steeds af welke middelen het aanbod vereist. Wat is nodig voor het onderhouden van onze kanalen en onze klantrelaties en het verzekeren van onze inkomstenstromen?

Middelen kunnen eigendom zijn van het BewonersBedrijf, worden gehuurd, geleend of kosteloos verkregen zijn van partners. Middelen kunnen in de volgende vier categorieën worden ingedeeld:

- Fysiek: bijvoorbeeld productievoorzieningen, gebouwen, voertuigen, machines en systemen
- Intellectueel: bijvoorbeeld merken, patenten, auteursrechten, partnerschappen, bestanden met gegevens van klanten etc.
- Financieel: bijvoorbeeld kredieten, leningen, giften, donaties etc.
- Personeel: inzet van medewerkers.

Medewerkers zijn ook middelen. Daarom beschrijf je deze in het ondernemingsplan. Beschrijf kort elk bestuurslid en de zakelijk leider van het BewonersBedrijf. Voeg als bijlage de cv's van deze personen toe! Om de verhoudingen tussen de diverse betrokkenen bij het BewonersBedrijf duidelijk te maken, kun je in de bijlage ook een organogram (een schematisch overzicht van de organisatiestructuur van het BewonersBedrijf) opnemen. Een voorbeeld van zo'n organogram staat hieronder.

Model Organisatievorm BewonersBedrijf



3.4. Externe omgeving

In dit deel beschrijf je de wijk waarin het BewonersBedrijf opereert. Je beschrijft de klanten van het BewonersBedrijf, de relaties die je met hen op gaat bouwen en de kanalen die je daarvoor gaat inzetten. Je benoemt de strategische partners van het BewonersBedrijf, zoals de gemeente, woningbouwcorporaties, welzijnsorganisaties en leveranciers.

3.4.1. Omgevingsanalyse

In een omgevingsanalyse analyseer je de wijk waarin het BewonersBedrijf zich bevindt. Denk hierbij aan de geschiedenis en de typische eigenschappen van de wijk. Maak ook een beschrijving van de (sociale) omstandigheden in de wijk en een verwachting hoe deze zich de komende jaren gaan ontwikkelen.

Na een omgevingsanalyse heb je een goed beeld van de kansen en bedreigingen voor het BewonersBedrijf op de korte en langere termijn. Een goede omgevingsanalyse maak je door antwoord te geven op de vragen:

- Welke wetten en regels gelden er? Wat staat bijvoorbeeld in het bestemmingsplan van het pand en de omgeving van het BewonersBedrijf. En welke vergunningen heb je nodig?
- Hoe is de economische situatie? Hoeveel kunnen de klanten van het BewonersBedrijf besteden? Verwacht je dat dit bedrag in de toekomst hoger of lager wordt?
- Welke ontwikkelingen zijn er in de gemeentelijke en landelijke politiek? Misschien heeft de gemeente plannen voor een relevante subsidieregeling voor activiteiten van het BewonersBedrijf. Of wordt er een voorstel ingediend om het groenonderhoud opnieuw aan te besteden, een voorziening die jullie in de wijk willen gaan uitvoeren.
- Wat voor mensen voor mensen wonen in de wijk?

- Wat vinden bewoners in de wijk belangrijk? Als bijvoorbeeld duurzaamheid een belangrijk thema is, speel je daarop in.
- Zijn er belangrijke technologische ontwikkelingen? Je kunt klanten bijvoorbeeld benaderen via social media.

Casus: Vergunningen en Regelgeving

Bij het opzetten van een BewonersBedrijf krijg je te maken met regelgeving vanuit de gemeente. Denk aan diverse vergunningen voor de activiteiten van het BewonersBedrijf. Dit zijn de regels waar het BewonersBedrijf Berflo Es, kortweg Berflo BV, rekening mee moest houden.

Vergunningen

- Bouwvergunning
- Gebruikersvergunning
- Horecaexploitatievergunning

Regelgeving

- Waterleidingwet Veilig leidingwater aan derden
- Voedsel en Warenautoriteit (VWA)
- Arbodienst
- Diploma Horeca Ondernemersvaardigheden¹

3.4.2. Klantengroepen

Omdat je niet voor elke klant een dienst of product op maat kunt ontwerpen deel je verschillende klanten in klantengroepen in. Een klantengroep bestaat uit de klanten van het BewonersBedrijf die dezelfde behoefte of dezelfde kenmerken hebben. Voorbeelden zijn ‘jongeren’, ‘werklozen’ of ‘gepensioneerden’. Je kunt je onmogelijk op alle bewoners van de wijk tegelijkertijd richten. Dus het BewonersBedrijf moet een bewuste keuze maken welke klantengroepen het gaat bedienen en welke niet. Vraag je steeds af:

- Voor welke groep klanten creëren we waarde?
- Wie zijn onze belangrijkste klanten?

Als dit besluit eenmaal is genomen, dan kan er voor elke klantengroep een pakket met diensten of producten worden samengesteld.

Alle klantengroepen samen vormen de ‘markt’ van het BewonersBedrijf. De markt is dus niet vanzelfsprekend ‘de wijk waarin het BewonersBedrijf gevestigd is’. Je zult misschien diensten aanbieden die ook interessant zijn voor inwoners die in een ander deel van de stad wonen. Het is belangrijk om jouw markt in het ondernemingsplan goed te omschrijven. Er bestaan verschillende soorten markten waarop je je kunt richten. Als je je richt op één grote groep klanten met vergelijkbare behoeften, dan noemen we dat een massamarkt. Je kunt er ook voor kiezen om één specifieke klantengroep aan te spreken (nichemarkt) of een onderscheid te maken tussen de behoeften van verschillende klantengroep. Dat laatste heet een gesegmenteerde markt en zie je bijvoorbeeld bij een pizzeria met bezorgservice. De klantengroepen zijn mensen die in het

restaurant willen eten en mensen die thuis willen eten. En het pizzarestaurant heeft aanbod voor hen allebei.

Als je een duidelijk beeld hebt van je klantengroepen, kijk dan nog eens naar je bedrijfsmodel (paragraaf 3.3) en vraag jezelf af of je vanuit het gezichtspunt van het BewonersBedrijf hebt nagedacht óf vanuit het gezichtspunt van je klanten. Een goed bedrijfsmodel is namelijk ontworpen denkend vanuit de klantgroepen. Daarom is het belangrijk om steeds door de ogen van je klant naar aanbod, kanalen, relaties en inkomstenstromen te kijken. Dat doe je door vragen anders te formuleren. Bijvoorbeeld:

- “Voor welk aanbod zijn klanten bereid om ons te betalen?” in plaats van “Wat kunnen wij aan onze klanten verkopen?”
- “Hoe worden onze klanten het liefst aangesproken?” in plaats van “Hoe kunnen we de klant bereiken?”
- “Welke relatie verwachten onze klanten dat we met hen opbouwen?” in plaats van “Welke relatie moeten we opbouwen met de klant?”

Het goed begrijpen van je klanten gaat verder dan alleen aan ze te vragen wat ze nou eigenlijk van je willen. Een bekende quote is die van de autofabrikant Henry Ford: “Als ik mijn klanten had gevraagd wat zij zouden willen, dan hadden ze mij gezegd: ‘Een sneller paard’.”

Casus: Bewoners activeren in Heechterp Schieringen

Bewoners vormen een belangrijke basis voor het BewonersBedrijf. Ze kunnen klant, vrijwilliger of werknemer zijn. In het ondernemingsplan van BewonersBedrijf Heechterp Schieringen (BBHS) wordt uitgelegd wordt hoe BBHS de wijkbewoners wil activeren.

Het BewonersBedrijf draagt eraan bij dat mensen in de wijk erop vooruitgaan. Dat vertaalt zich naar maatschappelijk bijdragen en meedoen. BBHS verwacht vanaf het eerste jaar 50 vrijwilligers de maximaal toegestane vrijwilligersvergoeding te betalen. In 2015 is dat aantal gegroeid naar 110. Verder stelt het BewonersBedrijf dat er door de aard van de werkzaamheden binnen de verschillende projecten werkgelegenheid is voor bewoners. Dat zal vanaf 2013 tenminste 5 FTE zijn en wij verwachten voor 2015 tenminste 11 FTE.

Voor bewoners die gaan participeren in het BewonersBedrijf zijn er diverse mogelijkheden hun palet met vaardigheden te verruimen. Dit zien wij als een steun in de rug op weg naar een baan, meer inkomen dan wel een eigen inkomen verdienen. De hiervoor besproken elementen ziet het BewonersBedrijf als belangrijk sociaal rendement.”¹

3.4.3. Klantrelaties

Met elke klantengroep bouwt het BewonersBedrijf een relatie op. Je kunt op verschillende manieren een relatie met je klanten hebben. Sommige klantrelaties zijn gebaseerd op menselijk contact omdat je hulp aanbiedt. Deze hulp kan toegewezen zijn zoals in een maatjesproject. Naast contact met het BewonersBedrijf, kun je klanten ook onderling met elkaar in contact brengen tijdens koffieochtenden

¹ Bron: ‘Ondernemingsplan: Heechterp Schieringen BewonersBedrijf 2012-2013’, Stichting BewonersBedrijf Heechterp Schieringen, Leeuwarden, 2012.

of via social media. Klantrelaties kunnen ook gebaseerd zijn op middelen en diensten. Het BewonersBedrijf beidt bijvoorbeeld alle noodzakelijke middelen en informatie zodat klanten zelf aan de slag kunnen. Of via de website vult de klant een vragenlijst in waar automatisch een persoonlijk advies uitrolt zoals bij een stemwijzer.

Vaak kunnen klanten meer voor het BewonersBedrijf betekenen dan het afnemen van producten en diensten. Je kunt klanten en partners inschakelen om samen nieuwe producten en diensten te ontwikkelen: cocreatie. Bij het BewonersBedrijf Malburgen (het Bruishuis) in Arnhem vindt cocreatie plaats. Een welzijnsorganisatie knapt de keuken op en start in de centrale ruimte een sociaal restaurant, waar de hele wijk gebruik van kan maken.

3.4.4. Kanalen

Kanalen zijn de manieren waarop het BewonersBedrijf met zijn klanten communiceert en hoe het BewonersBedrijf zijn klanten bereikt om een dienst (of een product) te leveren. Kanalen is een heel breed begrip. Je kunt denken aan online kanalen zoals een website of social media en aan offline kanalen zoals een wijkkrant of flyers. Sommige kanalen zijn gratis (social media) en anderen zijn betaald (advertenties). Het is belangrijk om een goede balans te vinden tussen kanalen en deze aan te passen aan je doelgroep. Niet al je klanten lezen namelijk een wijkkrant of hebben een account op social media. Als je gebruik maakt van een betaald kanaal, probeer dan zo goed mogelijk te beoordelen of het resultaat de investering waard is. Als je een dure advertentie in de krant plaatst, moet dit ook een toename in bezoekers, verkoop of aanmeldingen opleveren. Stel bij het kiezen van kanalen de vragen:

- Welke kanalen gebruiken onze klanten?
- Wat is de samenhang tussen de kanalen?
- Welke kanalen werken het beste?
- Hoe passen onze kanalen bij onze klanten?

Kanalen kunnen van het BewonersBedrijf zelf zijn (bijvoorbeeld de eigen website of een eigen locatie) maar dat hoeft niet (denk aan de lokale radiozender of het huis-aan-huisblad). Ook kun je gebruik maken van kanalen van organisaties waar je mee samenwerkt zoals een link op de website van een partner.

De gekozen kanalen kun je op verschillende manieren en momenten inzetten. In principe communiceer je met je klanten van het moment waarop de klant weet dat het BewonersBedrijf bestaat tot het moment dat de klant een product of dienst heeft afgenomen. In deze periode heb je grofweg op vijf momenten contact met je klanten:

1. Hoe zorgen we ervoor dat onze klanten weten welke diensten (en producten) het BewonersBedrijf aanbiedt?
2. Hoe helpen we klanten om het aanbod van ons BewonersBedrijf te beoordelen ten opzichte van dat van andere aanbieders?
3. Hoe maken we het voor klanten mogelijk diensten (en producten) van het BewonersBedrijf aan te schaffen?
4. Hoe leveren we de dienst (of het product) aan de klant?

5. Hoe bieden we ondersteuning aan de klant na aankoop van de dienst (of het product)? En hoe zorgen we ervoor dat de klant de volgende keer weer gebruik maakt van onze dienst, of opnieuw een product van ons koopt?

Het kanaal dat je kiest om met je klanten te communiceren hangt af van welke klantgroep je wil bereiken en welk product je aan wil bieden. Welke kanalen het BewonersBedrijf gaat gebruiken, zet je in het marketingplan. Een marketingplan is een actieplan waarin je duidelijk maakt hoe je jouw aanbod gaat aanbieden aan de markt. Marketing is niet voor niets een afkorting van het Engelse 'market getting': hoe krijgen we een bepaalde markt in handen? Om een goed marketingplan te kunnen maken, ken je:

- Het aanbod van het BewonersBedrijf (zie paragraaf 3.3.1)
- De klantgroepen van het BewonersBedrijf (zie paragraaf 3.4.2)
- De kernactiviteiten van het BewonersBedrijf (zie paragraaf 3.3.2)
- Het team dat samen het BewonersBedrijf vormt (zie paragraaf 3.3.3)

Een marketingplan stel je daarna op met de '4 P's' (prijs, plaats, promotie en personeel)

Prijs

Stel de prijzen voor de diensten (of producten) van het BewonersBedrijf vast door de volgende vragen te stellen:

- Wat is de kostprijs (wat kost het om de dienst (of het product) te kunnen leveren)?
- Wil je verschillende prijzen voor verschillende klantgroepen hanteren?
- Welke prijs vragen anderen voor een vergelijkbare dienst of product?
- Wat wil je verdienen?
- Gebruik je kortingen en andere acties?

Denk bij de prijs niet alleen aan geld maar ook aan tegenprestaties en maatschappelijk tarieven. Bijvoorbeeld een BewonersBedrijf dat vergaderruimte verhuurd. Zij rekenen een lagere prijs voor maatschappelijke organisaties uit de buurt dan voor bedrijven.

Plaats

Bedenk op welke plek (bijvoorbeeld in een eigen pand, op straat, of bij de mensen thuis) je de dienst (of het product) aan de klanten van het BewonersBedrijf gaat aanbieden. Vraag je af:

- Komen onze klanten met het openbaar vervoer of met eigen vervoer? Dan is de nabijheid van parkeerplaatsen of juist een bushalte handig.
- Moeten er mogelijkheden zijn voor uitbreiding van de dienstverlening?
- Bied je een dienst aan waar een vergunning voor nodig is? Zo ja, is dit toegestaan volgens het bestemmingsplan?
- Heeft het BewonersBedrijf bijzondere voorzieningen nodig, zoals bijvoorbeeld een voor gehandicapten toegankelijk toilet of een professionele keuken?

Promotie

In een communicatieplan maak je duidelijk welke promotiemiddelen je in gaat zetten voor het BewonersBedrijf. Wees hierin zo concreet mogelijk en neem concrete doelstellingen op. Dus in plaats van 'het BewonersBedrijf maakt gebruik van een online nieuwsbrief' schrijf je: 'het BewonersBedrijf

verstuurt 12 maal per jaar, telkens op de 10^e dag van de maand, een online nieuwsbrief waarin de vijf belangrijkste nieuwsfeiten van de afgelopen maand worden vermeld. Het streven is om in één jaar tijd 200 abonnees te hebben. De nieuwsbrief wordt ook via Twitter verspreid, etc.'

Beantwoord in het promotieplan de volgende vragen:

- Hoe presenteert het BewonersBedrijf zich in de wijk? Wat wil het BewonersBedrijf uitstralen?
- Welke kanalen gebruikt het BewonersBedrijf en hoe vaak worden deze ingezet?
- Hoe gaat de huisstijl van het BewonersBedrijf eruit zien? Wie gaat deze ontwerpen?
- Welke online activiteiten gaat het BewonersBedrijf inzetten? Wat zijn de eisen aan de website? Wordt er gebruik gemaakt van social media?

Personeel

Denk na over je medewerkers en vrijwilligers. Hoe ga je ervoor zorgen dat zij voor langere tijd een goede aanvulling voor het BewonersBedrijf zijn? Waarschijnlijk heb je medewerkers en vrijwilligers met bepaalde kwaliteiten nodig die je al hebt, of die je moet werven.

3.4.5. Strategische partners

Sommige activiteiten van het BewonersBedrijf worden in samenwerking met andere organisaties uitgevoerd en diensten of producten worden door het BewonersBedrijf bij andere organisaties ingekocht. Deze andere organisaties zijn je strategische partners. Zonder hen zou je BewonersBedrijf niet aan je klanten kunnen leveren. Daarom nemen deze organisaties een belangrijke plaats in het netwerk van het BewonersBedrijf in. Vraag je af:

- Welke middelen halen we bij partners?
- Welke activiteiten voeren we samen met partners uit?
- Wie zijn (dus) onze strategische partners en -leveranciers?

3.5. Financiële analyse

De financiële analyse is erg belangrijk. De activiteiten van het BewonersBedrijf leveren inkomsten op maar kosten ook geld. Dit zet je helder uiteen in een financiële analyse. De financiële paragraaf blijkt vaak lastig om te schrijven. In dit hoofdstuk wordt stil gestaan bij de belangrijkste onderwerpen. In bijlage 1 worden een aantal zaken verder verduidelijkt.

3.5.1. Inkomstenstromen

Een inkomstenstroom ontstaat op het moment dat de klanten van het BewonersBedrijf betalen voor de dienst of het product dat je aanbiedt. Let op: inkomsten is niet hetzelfde als winst. Je inkomsten is alle geld dat je BewonersBedrijf ontvangt. Winst bereken je door alle kosten van de inkomsten af te trekken. Het bedrag dat over blijft, is de winst. Als er meer kosten dan inkomsten zijn, spreken we van verlies. Uit elke klantengroep kunnen één of meerdere inkomstenstromen gegenereerd worden. Er bestaan twee soorten inkomstenstromen:

- Transactie-inkomsten: dat zijn eenmalige betalingen;
- Terugkerende inkomsten: dat zijn aanhoudende betalingen, bijvoorbeeld bij een abonnement of onderhoudscontract.

De meest eenvoudige vorm van het verdienen van geld is het verkopen van een product (goederenverkoop). Maar er zijn meer manieren om geld te verdienen. Je kunt klanten eenmalig voor een dienst laten betalen of in de vorm van een abonnement. Ook kun je je eigendommen uitlenen, verhuren of leasen. Denk aan het verhuren van een beamer tijdens vergaderingen. Misschien heb je wel deskundigen in het BewonersBedrijf die kunnen bemiddelen of adviseren. En je kunt andere partijen laten adverteren in jouw communicatiemiddelen. Denk aan een logo op je website, een vermelding in een folder of een banner in het BewonersBedrijf.

Financieel en sociaal rendement

Vaak moet je investeren om een inkomstenstroom op gang te brengen. Je moet bijvoorbeeld producten ontwikkelen of een advertentie plaatsen. Het verschil tussen je investering en je inkomsten is rendement. BewonersBedrijven zijn op zoek naar een evenwicht tussen twee soorten rendement:

- Financieel rendement (activiteiten die geld opleveren om de eigen organisatie in stand te houden)
- Sociaal rendement (activiteiten die niet direct geld opleveren, maar wel belangrijk zijn voor de wijk. Zij worden vaak betaald uit de activiteiten met financieel rendement)

3.5.2. Kostenstructuur

Je hebt inkomsten nodig om de kosten te kunnen betalen. Deze kosten schrijf je in de kostenstructuur. Het gaat daarbij om alle kosten die je maakt om het bedrijfsmodel te laten werken. Alle onderdelen van het bedrijfsmodel, het creëren en leveren van aanbod, het onderhouden van de relaties met klanten en het genereren van inkomsten kosten geld. Het is belangrijk om deze kosten inzichtelijk te maken. Want zeker in de eerste jaren van het BewonersBedrijf zullen er meer kosten zijn dan inkomsten. Het startkapitaal van het LSA kan je gebruiken om het 'gat' dat ontstaat op te vullen. Als je de kosten te laag inschat of de inkomsten te hoog, dan zal blijken dat het aangevraagde startkapitaal niet toereikend is. En dan komt het BewonersBedrijf in de problemen.

Niet alle kosten zijn hetzelfde. Vergelijk het met een huishouden: sommige kosten maak je maar één keer (bijvoorbeeld de aanschaf van een nieuwe vloer), sommige kosten komen maandelijks terug (zoals de kosten voor gas, water en licht). Sommige kosten zijn elke maand hetzelfde, zoals het abonnement op een krant en sommige kosten verschillen per maand zoals de boodschappen. Voor een BewonersBedrijf geldt dat ook.

Vaste en variabele kosten

We onderscheiden vaste en variabele kosten. Vaste kosten blijven hetzelfde, ongeacht de hoeveelheid diensten (of producten) die het BewonersBedrijf produceert. Een voorbeeld is de huur van een pand. Variabele kosten variëren afhankelijk van de hoeveelheid diensten (of producten) die geleverd wordt. Als er meer ruimtes verhuurd worden aan zzp'ers, dan zullen bijvoorbeeld de stookkosten stijgen.

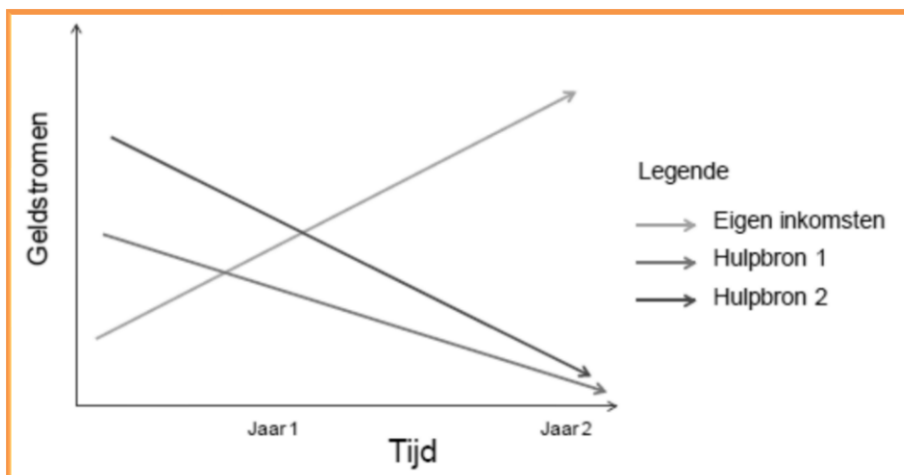
Opstartkosten en operationele kosten

Daarnaast is er een verschil tussen opstartkosten en operationele kosten. Opstartkosten zijn alle kosten die nodig zijn om een BewonersBedrijf op te starten, zoals apparatuur en gebouwen, advertenties, de openingskosten, kantoorbenodigdheden en een voorraad artikelen om te verkopen. Denk ook aan juridische kosten bij het overeenkomen en vastleggen van statuten. Het is gebruikelijk om van de belangrijkste of grootste kostenposten offertes op te vragen en die als bijlage op te nemen in het ondernemingsplan. Zo onderbouw je de kostenposten voor investeerders.

Operationele kosten zijn alle dagelijkse kosten van het BewonersBedrijf. Sommige daarvan zullen voortkomen uit de opstartkosten, zoals regelmatige bestellingen van kantoorbenodigdheden. Andere kosten zijn vergelijkbaar huishoudkosten, zoals elektriciteit, telefoon en huur. Sommige operationele kosten betaal je maandelijks (denk aan de rekening van het internetbedrijf) en andere betaal je slechts één keer per jaar (zoals verzekeringspremies en accountancykosten).

Begroting

Alle kostenposten neem je op in een 3-jaren begroting. Want hoe hoger je totale kosten zijn, hoe meer geld je nodig hebt via fondsaanvragen, contracten en inkomen uit handel. Onderschat deze kosten niet! Houd ook het criterium van het LSA in het achterhoofd: je moet in het derde jaar zelfstandig kunnen draaien. Dat wil zeggen dat je eigen inkomsten in drie jaar moeten groeien, terwijl de hulpbronnen (fondsen, bijdrage LSA, gemeentelijke subsidie etc.) in die drie jaar juist afnemen. In een schema ziet het er als volgt uit:



Een begroting is dus een schatting van de kosten die je maakt. Dat betekent dat de uiteindelijk kosten hoger of lager kunnen zijn. Houd daar altijd rekening mee. Na het eerste jaar kun je op basis van de resultaten een gerichtere schatting maken door in de begroting te spreken over procentuele groei van de inkomsten en kosten ten opzichte van het jaar ervoor. De gemaakte kosten verdeel je over verschillende kostenplaatsen. Naast de algemene kosten (huur van het pand) maak je bij elke activiteit aparte kosten. Deze kosten zet je op verschillende kostenplaatsen zodat je in de begroting ziet welke kosten bij welke activiteit horen. En dus ook welke activiteiten winstgevend zijn.

Zien waar het geld precies aan uitgegeven wordt, is net zo belangrijk als zien waar het geld precies binnen komt. Dat zie je in de cashflow. Het goed weergeven en voorspellen van de inkomsten en uitgaven is er belangrijk. De meeste faillissementen komen namelijk door cashflow problemen.

Meer informatie over de begroting vind je in bijlage 1.

Daarnaast maak je een plan om inkomsten te verdienen: een verdienmodel. De casus *Het verdienmodel van het Bruishuis* is een voorbeeld hiervan.

Casus: Het verdienmodel van het Bruishuis

Er zijn verschillende manieren waarop een BewonersBedrijf geld kan verdienen. Het verdienmodel is dus voor elk BewonersBedrijf anders. Dit is het verdienmodel van het BewonersBedrijf Malburgen. Dit BewonersBedrijf verhuurt zelfstandig 130 eenheden in een voormalig verzorgingstehuis, het Bruishuis.

“Het BewonersBedrijf Malburgen (BBM) verdient geld aan de verhuur van de units in het Bruishuis aan bedrijven, organisaties en bewoners. Ook wordt er geld verdiend aan de verhuur van vergaderruimtes. Het inzetten van de zogenaamde ‘eurojobs’ is ook een bron van inkomsten voor het BBM, evenals geld dat verdiend wordt aan de verkoop van eten en drinken en van entreekaartjes bij evenementen.

Over de huurinkomsten en de inkomsten met betrekking tot de servicekosten kan BBM vrij nauwkeurig aangeven dat die in 2014 ook daadwerkelijk binnenkomen, aan de hand van de cijfers van Volkshuisvesting over de afgelopen jaren.

De verhuur van de ruimtes zal in 2014 op gang moeten komen en in de komende jaren toenemen. De eigenaren van de bedrijven die in het Bruishuis huren zijn enthousiast. Zij hoeven niet meer uit te wijken naar andere locaties om belangrijke gasten te ontmoeten. Een Bruishuis dat er goed uitziet, nodigt uit en dat levert het BBM geld op.

In 2014 blijven de ‘eurojobs’ bestaan. Het BBM verwacht dat er in 2014 rond de €4000,- vanuit de eurojobs binnen zal komen. Dit bedrag is gebaseerd op de ervaring die Stichting Prisma in Arnhem heeft opgedaan met deze arbeidsvorm.

In 2014 zal het eten en drinken nagenoeg tegen kostprijs worden aangeboden. We verwachten een bescheiden opbrengst met de verkoop van deze producten. Ook de entreegelden voor bijvoorbeeld een film of muziekoptreden zullen de eerste jaren niet hoog zijn. Het BBM wil film en optredens juist stimuleren en heeft daar in de begroting bij het onderdeel sociaal investeren geld voor opgenomen.”²

² Bron: ‘Ondernemen in het Bruishuis: Plan voor Ondernemen door het BewonersBedrijf Malburgen’, BewonersBedrijf Malburgen, Arnhem, 7 november 2013.

3.6. Risicoanalyse

In de risicoanalyse beschrijf je de belangrijkste gevaren (risico's) voor het BewonersBedrijf. Deze gevaren zijn obstakels en beperkende factoren die een BewonersBedrijf kan tegenkomen. In een risicoanalyse beschrijf je ook hoe je het risico gaat voorkomen, verkleinen of oplossen als het voorkomt. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als de gemeente de aanvraag voor een verbouwing van het pand afkeurt? Kan het BewonersBedrijf haar taken dan nog uitvoeren? En zo ja, op welke manier? Is er dan extra geld nodig? Allemaal vragen die je in een risicoanalyse dient te beantwoorden.

Ook schrijf je op wat de 'kritieke succesfactoren' van het BewonersBedrijf zijn. Welke doelen moeten minimaal behaald worden om succesvol te zijn? Voor een gedegen analyse is het verstandig om de belangrijkste risico's en kritieke succesfactoren niet voor het BewonersBedrijf als geheel, maar per project dat je uit gaat voeren uit te werken. De risicoanalyse wordt daarmee een belangrijk instrument om te beoordelen of de uitvoering van een project haalbaar is of beter niet opgepakt kan worden.

3.7. Realisatieplan

In dit laatste deel van het ondernemingsplan laat je zien welke stappen er nodig zijn om het ondernemingsplan te laten werken. Je geeft dus aan hoe je alles dat je hebt beschreven gaat realiseren. Een realisatieplan kun je het beste opstellen per project. Je schrijft een samenvatting van alle projecten die het BewonersBedrijf uit gaat voeren en welke ijkmomenten daarbij horen. Ijkmomenten zijn momenten waarop je evalueert hoe het project ervoor staat en welke doelen er zijn. Ijkmomenten zijn bijvoorbeeld de voorbereidingsfase, de start, na een bepaald aantal maanden een bepaald aantal bewoners bereikt, tussenevaluatie, afsluiting, et cetera. Om het realisatieplan in één oogopslag inzichtelijk te maken kun je gebruik maken van een zogenaamde Gantt-chart (ook wel strokenplanning genoemd). Deze kun je zelf maken in Excel. De zwarte balk geeft de planning voor een project weer. Bij elk ijkmoment, maak je een nieuwe balk, met eventueel nieuwe acties en doelen. Dit is een voorbeeld van zo'n Gantt-chart:

task description		jan	feb	mar	apr	may	jun	aug	sep	oct	nov
Project briefing	plan	█									
	actual	█									
Find advisor & project title	plan	█									
	actual	█									
Discussion with advisor	plan	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	actual	█	█	█							
Proposal draft	plan	█	█	█							
	actual	█	█	█							
Submit proposal	plan			█	█						
	actual			█							
Presentation FYP 1	plan				█	█					
	actual				█	█					
Research hardware	plan				█	█	█				
	actual				█	█	█				
Prepare hardware	plan						█	█	█		
	actual						█	█	█		
Test hardware	plan								█	█	
	actual								█	█	
Present to supervisor	plan									█	█
	actual									█	█
Report writing	plan						█	█	█	█	█
	actual						█	█	█	█	█
Presentation hardware (FYP 2)	plan										█
	actual										█
Submit report	plan										█
	actual										█

3.8. Conclusie

In de conclusie vat je alle informatie van het ondernemingsplan kort samen. Dit is anders dan de samenvatting omdat je in een conclusie heel duidelijk aangeeft waarom het BewonersBedrijf op de beschreven manier levensvatbaar is en een gezonde financiële onderbouwing kent. Ga dus in op het verdienmodel en de begroting en beargumenteer waarom jullie hiervoor kozen. Overtuig de lezer dat het BewonersBedrijf succesvol kan worden.

4. Werken met het Business Model Canvas

De negen elementen van het ondernemingsplan die beschreven zijn in paragraaf 3.3 tot en met 3.5 vormen samen de basis voor hulpmiddel bij het nadenken over het ondernemingsplan: het 'Business Model Canvas'. In deze paragraaf leggen we uit hoe je met dit hulpmiddel aan de slag kunt. Dit canvas is niet allen bruikbaar voor ondernemingsplannen van sociale ondernemingen of BewonersBedrijven maar voor elk bedrijf. Als je meer wilt lezen over de methode dan raden we je het boek 'Business Model Generatie' (NL editie) van Alexander Osterwalder en Yves Pigneur aan.³

4.1. Waarom dit hulpmiddel?

Het Business Model Canvas helpt je om gezamenlijk na te denken over het ondernemingsplan en dit beeldend uit te werken. Samen nadenken over het BewonersBedrijf is belangrijk omdat je een ondernemingsplan niet in je eentje schrijft. Het plan is het resultaat van een samenwerking van verschillende mensen die elk hun eigen deskundigheid en inbreng op het plan hebben. Een eerste belangrijke stap is dus het verzamelen van de juiste mensen om mee aan de slag te gaan: de denktank.

4.2. De denktank

De 'denktank' is de groep mensen met wie je het ondernemingsplan gaat schetsen. Het is belangrijk om deze personen zorgvuldig te kiezen. Wie wil je wel en wie niet bij dit proces betrekken. Het ligt voor de hand om alleen die mensen erbij te betrekken met grote ideeën voor het BewonersBedrijf. Maar het bedrijfsmodel bevat negen zeer diverse bouwstenen. Je zult dan ook snel merken, dat je de inbreng en ideeën nodig hebt van een grotere groep mensen, die verstand hebben van verschillende zaken en zich binnen het BewonersBedrijf met verschillende taken of projecten bezig houden. Ook buitenstaanders zoals wijkbewoners die geen onderdeel van het bestuur uitmaken en geen betaalde of vrijwilligersfunctie uitvoeren, kunnen een waardevolle toevoeging zijn. Juist diversiteit in de denktank zorgt voor verfrissende ideeën. Een onafhankelijke gespreksleider, die ervaring heeft met het opstellen van bedrijfsmodellen, kan behulpzaam zijn in het proces.

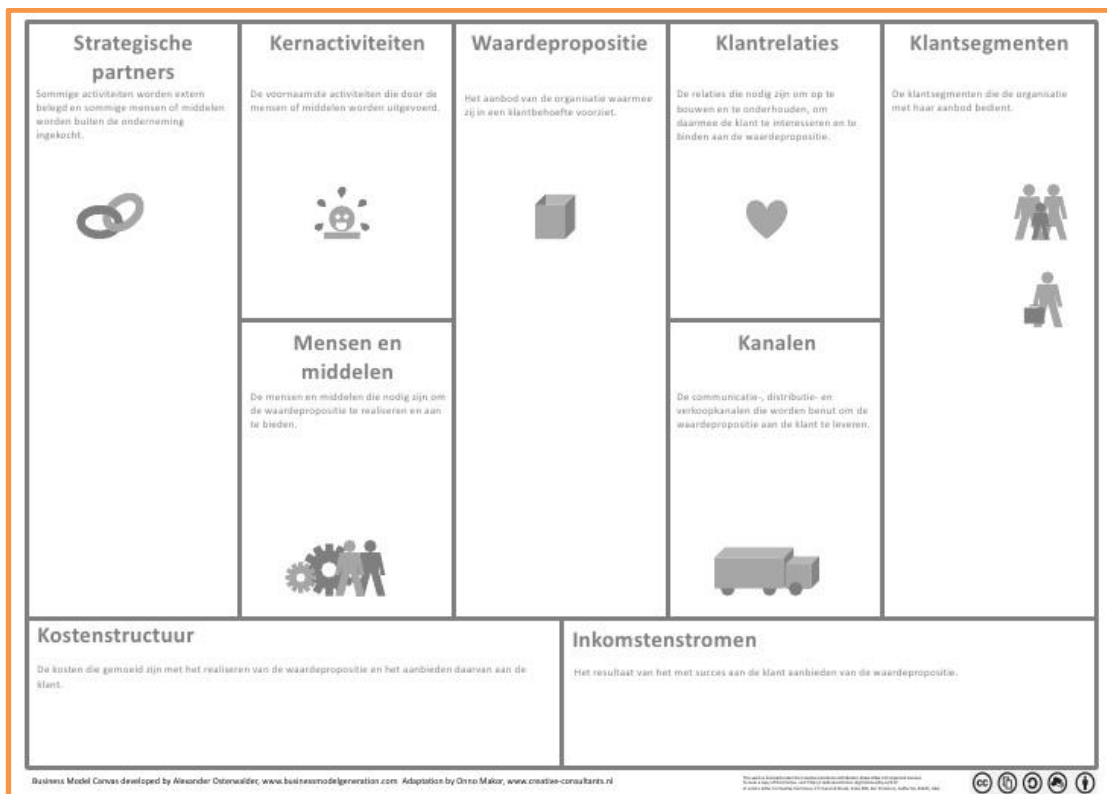
Denk om de diversiteit in de denktank te bevorderen aan mensen

- die zich bezig houden of in de toekomst gaan houden met verschillende projecten in het BewonersBedrijf
- van verschillende leeftijden
- die verschillende ervaring meebrengen en/of divers zijn opgeleid
- met diverse culturele achtergronden
- die uiteenlopende groepen binnen het BewonersBedrijf vertegenwoordigen (bewoners, bestuur, zakelijk leider, adviseur, partner et cetera).

³ Osterwalder, A. en Y. Pigneur 'Business Model Generatie' (NL-editie), Kluwer, Deventer, 2010.

4.3. Aan de slag

Een businessmodel canvas ziet er zo uit:



Je kunt het business model canvas vinden op internet en op groot formaat printen om bij elk onderwerp iets te schrijven of te tekenen. Je kunt ook voor elk onderwerp een groot vel papier pakken.

We raden aan om de onderwerpen op de volgorde die we in paragraaf 3 van deze reader hebben gebruikt te behandelen. Het canvas hierboven gebruikt de term trekt de term 'Middelen' uit elkaar in 'Mensen en Middelen'. Het aanbod (zie paragraaf 3.3.1) heet in het canvas 'Waardepropositie' en in plaats van 'Klantsegmenten' gebruiken wij in deze reader 'Klantengroepen' (zie paragraaf 3.4.1).

Per onderwerp bespreek je met elkaar wat de belangrijke elementen zijn voor het BewonersBedrijf. Je kan op de print of de vellen papier schrijven of tekenen en je kunt ook post-its gebruiken om onder elk onderwerp te plakken. Zo is het proces voor iedereen gemakkelijk te volgen. Over sommige onderwerpen zullen de meningen verschillen. Dat is niet erg. Schrijf alle meningen en ideeën op en probeer samen tot de beste oplossing te komen.

Als een begrip niet duidelijk is, dan kun je in de bijbehorende paragraaf meer informatie vinden. In elke paragraaf vind je een aantal vragen. Door deze aan de groep te stellen, help je de deelnemers om na te denken over de onderwerpen. Ter verduidelijking kan je ook een aantal voorbeelden noemen die in de paragraaf worden genoemd.

5. Meer lezen

Onderstaande bronnen hebben wij gebruikt bij het schrijven van deze reader. Als je meer informatie zoekt over een onderwerp wat hierin behandeld wordt, dan raden we ze je van harte aan.

Over ondernemingsplannen en bedrijfsmodellen:

- Osterwalder, Alexander en Yves Pigneur: 'Business Model Generatie' (NL-editie). Kluwer, Deventer, 2010.
- Eck, Mark van, Ellen Leenhouts en Judith Tielen: 'Businnesplan op 1 a4: Wordt succesvoller met OGSM.' Pearson Benelux bv, 2012.
- Whitepaper 'Hoe maak ik een ondernemingsplan?': <http://www.mkb servicedesk.nl/6168/whitepaper-hoe-maak-ondernemingsplan.htm>.

Algemene informatie over het starten van een onderneming:

- Ondernemersplein: <http://www.ondernemersplein.nl/ondernemen/bedrijf-starten/stappenplan-start/>.

Over BewonersBedrijven:

- Deelnemersrichtlijnen Experiment BewonersBedrijven: <http://www.bewonersbedrijven.nl/wp-content/uploads/2014/02/Deelnemersrichtlijnen-Experiment-BewonersBedrijven-januari-2014.pdf>.
- Principes en Organisatie BewonersBedrijven: <http://www.bewonersbedrijven.nl/principes/>.

Bijlage 1: Het ondernemingsplan en de financiën

Financieel management is een flinke opgave en in de dagelijkse praktijk ook echt een grote uitdaging. Zelfs voor doorgewinterde ondernemers blijft het een lastig thema. Maar zoals elke onderneming moet ook het BewonersBedrijf een goed en gedegen financieel beheer inrichten. Aandacht voor financiën is vanaf dag 1 cruciaal. Zeker als de organisatie van grond af aan moet worden opgebouwd.

In deze bijlage gaan we in op financieel management. Bedenk daarbij dat elk BewonersBedrijf uniek is en elke begroting dus ook. De begroting - een overzicht van inkomsten en uitgaven - maakt duidelijk hoe je geld wilt besteden en hoe het straks ook daadwerkelijk is besteed. Iedereen stelt daarbij andere prioriteiten en maakt andere keuzes. De onderbouwing van de begroting is dus bijna belangrijker dan de cijfers zelf, al moeten die natuurlijk kloppen en realistisch zijn.

Financieel management

Hoe het financieel management van het BewonersBedrijf vormgegeven gaat worden krijgt ook een plek in het ondernemingsplan. De begroting in het ondernemingsplan is namelijk het startpunt voor het financieel management van het BewonersBedrijf. In de boekhouding worden straks de inkomsten en uitgaven bijgehouden. De boekhouding heeft de vorm van een grootboek, bestaande uit rekeningen waarop per financieel feit de waardeveranderingen worden weergegeven. Dit grootboek wordt gebruikt om de jaarstukken uit op te maken. De boekhouder maakt de jaarstukken op, de accountant controleert de jaarrekeningen. De boekhouding is tegenwoordig een digitale omgeving waarvoor soms Excel of een speciaal boekhoudprogramma zoals Exact wordt gebruikt. De jaarrekening geeft een jaarlijks overzicht van de financiële situatie van een bedrijf. Het bestaat uit een balans, een resultatenrekening of winst- en verliesrekening over het afgelopen jaar, een toelichting op beide, het kasstroomoverzicht. De jaarrekening wordt opgenomen in het jaarverslag en daarmee bekendgemaakt.

De begroting in het ondernemingsplan

Financieel management kent twee fasen: opstarten en beheer. Er zijn ook twee soorten kosten: opstartkosten en operationele kosten. Beiden komen in het ondernemingsplan aan de orde.

Opstartkosten zijn alle kosten die te maken hebben met het opstarten van het BewonersBedrijf. Dat heb je misschien al ervaren met printkosten, huur van ruimte, reiskosten et cetera. Dit zijn kleine kosten. Bij het opstarten van het BewonersBedrijf krijg je al snel te maken met grote kostenposten zoals bijvoorbeeld het salaris van de zakelijk leider, de huur van een pand, het verkrijgen van een vergunning of het inkopen van voorraden. Opstartkosten kunnen eenmalige kosten zijn maar ook kosten die terug kunnen komen in de operationele kosten, bijvoorbeeld afschrijvingen van machines.

Operationele kosten zijn alle dagelijkse kosten die het BewonersBedrijf heeft als het straks opgericht is en activiteiten gaat ondernemen. Je kunt het zien als verhuizen. Voordat je verhuist moet je geld uitgeven, bijvoorbeeld borg betalen of een makelaar, meubilair aanschaffen en telefoon en internet aanleggen. Eenmaal verhuisd zijn er dagelijkse kosten zoals gas, elektra, telefoon, belastingen en verzekeringen. De begroting maak je voor drie jaar. Uiteraard is het zo dat hoe hoger de totale kosten zijn, hoe meer je moet verdienen om een gezonde organisatie te runnen. Je moet daarom een goed idee hebben van het verdienmodel of de verdienmodellen waarmee het BewonersBedrijf inkomsten gaat genereren. Ook is het belangrijk om de kosten die je maakt niet te onderschatten. Die fout wordt helaas wel vaak gemaakt, juist bij de start van een nieuwe onderneming. Zorg ook dat

je een plan hebt om kosten te verminderen als verwachte inkomsten niet gehaald worden. Ondernemingsplannen bevatten daarom vaak een minimaal, maximaal en realistisch scenario. Dat lijkt misschien op veel werk maar de werkelijkheid komt altijd anders dan je van tevoren denkt. Met het ontwikkelen van drie scenario's ben je voorbereid op succes maar weet je ook van tevoren hoe je moet ingrijpen als zaken minder goed uit blijken te pakken.

Een begroting heeft een aantal typische eigenschappen:

1. Het schatten van inkomsten en uitgaven: voor het eerste jaar start je met een inventarisatie van de geschatte uitgaven en inkomsten. Voor jaar 2 en 3 kun je dit schatten door met een vast percentage te werken, bijvoorbeeld ...% groei, dus ...% extra kosten/inkomsten (toenemend begroten) of de begroting tussentijds aan te passen als er significante veranderingen zijn (flexibel begroten).
2. Kostenplaatsen: als je meerdere activiteiten gaat uitvoeren zijn er verschillende soorten kosten. Ook kun je voor specifieke projecten 'geormerkte' subsidies hebben ontvangen. Het toewijzen van uitgaven als kosten op bepaalde activiteiten is dan ook belangrijk enerzijds om inzicht te krijgen of een bepaalde activiteit ook wat oplevert of alleen maar geld kost en anderzijds om over die activiteiten te rapporteren aan financiers of subsidieverstrekters. In het toewijzen van kosten wordt vervolgens wel vaak de 'algemene organisatie' vergeten. Maar de huur van het hele pand, of de beheerder die het hele pand beheert, moet ook betaald worden, vaak door middel van een bijdrage uit projecten of activiteiten waar je inkomsten mee genereert. Wijs kosten dus niet alleen toe aan specifieke activiteiten maar zorg ook voor budget om de algemene kosten te kunnen dekken.
3. Cashflow: de cashflow laat zien wanneer geld daadwerkelijk binnenkomt of moet worden uitgegeven. Een cashflow prognose kan op maand- of kwartaalbasis worden uitgewerkt. Cashflowproblemen zijn de belangrijkste oorzaak van faillissement. Goed inzicht in de geldstromen is dus belangrijk. Niet alleen straks om cashflowproblemen tijdig te signaleren en actie te ondernemen, maar ook in de opstartfase. Het maakt namelijk duidelijk of het BewonersBedrijf geld van externe geldverstrekkers nodig heeft, wanneer en voor hoe lang. Het maakt met andere woorden duidelijk wat de vermogensbehoefte is van de onderneming.
4. Vermogensbehoefte: het BewonersBedrijf kan op verschillende momenten krap bij kas komen te zitten.
 - a. Dat kan aan het begin, dan heb je startkapitaal nodig. Dat kan worden ingezet ter dekking van eenmalige kosten (zoals oprichtingskosten).
 - b. Het BewonersBedrijf kan ook een structurele vermogensbehoefte hebben. Daar heb je bijvoorbeeld aandeelhouders voor die een permanente investering in een bedrijf doen.
 - c. Daarnaast kan het BewonersBedrijf een langdurig tijdelijke vermogensbehoefte hebben, die kan worden afgedekt met bijvoorbeeld een hypotheek of een langlopende lening.
 - d. En er kan kortstondig een tijdelijke behoefte aan geld zijn, zoals bij het overbruggen van een slecht seizoen. Daar zijn faciliteiten voor in de vorm van een rekening courant bij de bank of een leverancierskrediet (een betalingsafspraken met leveranciers van bijvoorbeeld 30,60 of 90 dagen) of bijvoorbeeld koop op afbetaling.

Deze verschillende soorten financiering brengen verschillende soorten kosten met zich mee (verschil in rentepercentage op de lening bijvoorbeeld). Met een cashflowprognose kun je de keuze maken voor de beste financiering van jouw vermogensbehoefte.

Verdienmodellen

Kosten kun je alleen maken als er inkomsten tegenover staat. Als het BewonersBedrijf geen inkomsten kan genereren kun je ook geen kosten maken. Het succes van het BewonersBedrijf valt of staat dus met een goed inzicht in het verdienmodel. Verdienmodellen heb je in alle soorten en maten. Je kunt producten of diensten verkopen, inkomsten genereren uit eigen bezit zoals bijvoorbeeld de verhuur van ruimtes in een pand of abonnementsgelden of ledenbijdragen vragen. Dit zijn activiteiten waar je meestal BTW over moet afdragen. BTW staat voor Belasting Toegevoegde Waarde, een belasting die de overheid heft op producten en diensten met winsttoegemerk. Daarnaast zijn er onbelaste geldstromen zoals subsidies van de overheid, fondsen zoals van de Postcode Loterij of donaties⁴. Nieuwe media biedt ook kans op nieuwe soorten geldstromen zoals crowdfunding⁵.

Het is daarom belangrijk dat opbrengsten en kosten in een gezonde verhouding staan tot elkaar. Soms lijkt er een mooie kans langs te komen om geld te verdienen. Als dit om een grote investering vraagt zou het zomaar een grote verliespost kunnen betekenen. Dit is de reden van het denken in termen van verdienmodellen: het gaat niet alleen om de capaciteit om inkomsten te genereren maar om met de opbrengsten echt alle kosten te dekken. Een kostendekkende operatie draait break even. Als je meer opbrengsten hebt dan kosten maak je winst. Zijn er meer kosten dan opbrengsten dan draai je verlies.

Net als bij de kosten is het belangrijk te weten wanneer geld binnenkomt. Er zijn vaste opbrengsten (bijvoorbeeld een meerjarenhuurcontract) en variabele opbrengsten (zaalverhuur voor een eenmalig evenement)

Ter afsluiting

Een gezonde onderneming maakt winst, winst is het spaarpotje waar je toekomstige kosten of grote investeringen mee kunt financieren. $Winst = opbrengsten - kosten$. Winst kan op veel manieren worden vastgesteld, het hangt samen met de manier waarop bezittingen worden gewaardeerd, bijvoorbeeld tegen boekwaarde (aanschafwaarde - afschrijvingen) of marktwaarde ('wat de gek ervoor geeft').

Elke onderneming moet ergens beginnen. Soms heb je een spaarpotje waar je de opstartkosten zelf mee kunt betalen, dan investeer je met eigen vermogen. Maar vaak moet een beroep worden gedaan op externe financiers, dan bouw je de organisatie op met vreemd vermogen. Uit de cashflowberekening blijkt over hoeveel geld je wanneer moet beschikken. De begroting geeft inzicht in de financiële planning. Het is de basis voor het financieel management van het BewonersBedrijf, voor het onderbouwen van een financieringsbeslissing of voor het verantwoorden van de financiële status van het BewonersBedrijf aan alle interne en externe belanghebbenden.

⁴ Nederland kent geen specifieke ondernemingsvorm voor liefdadigheid. De fiscus hanteert richtlijnen die per geval worden getoetst om te bepalen in welk belastingregime de onderneming valt.

⁵ Het idee achter crowdfunding is dat veel particulieren een klein bedrag investeren en dat deze kleine investeringen bij elkaar het project volledig financieren. Dit in tegenstelling tot bankkredieten en grootinvesteerders zoals business angels, waarbij er sprake is van slechts één of enkele investeerders die een groot bedrag inbrengen. Deze kleine investeerders noemt men 'the crowd', het Engelse woord voor de mensenmassa.

LSA

Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners
Oudkerkhof 13b
3512 GH Utrecht
tel. 030-2317511
mail: info@lsabewoners.nl
web: www.lsabewoners.nl
www.bewonersbedrijven.nl