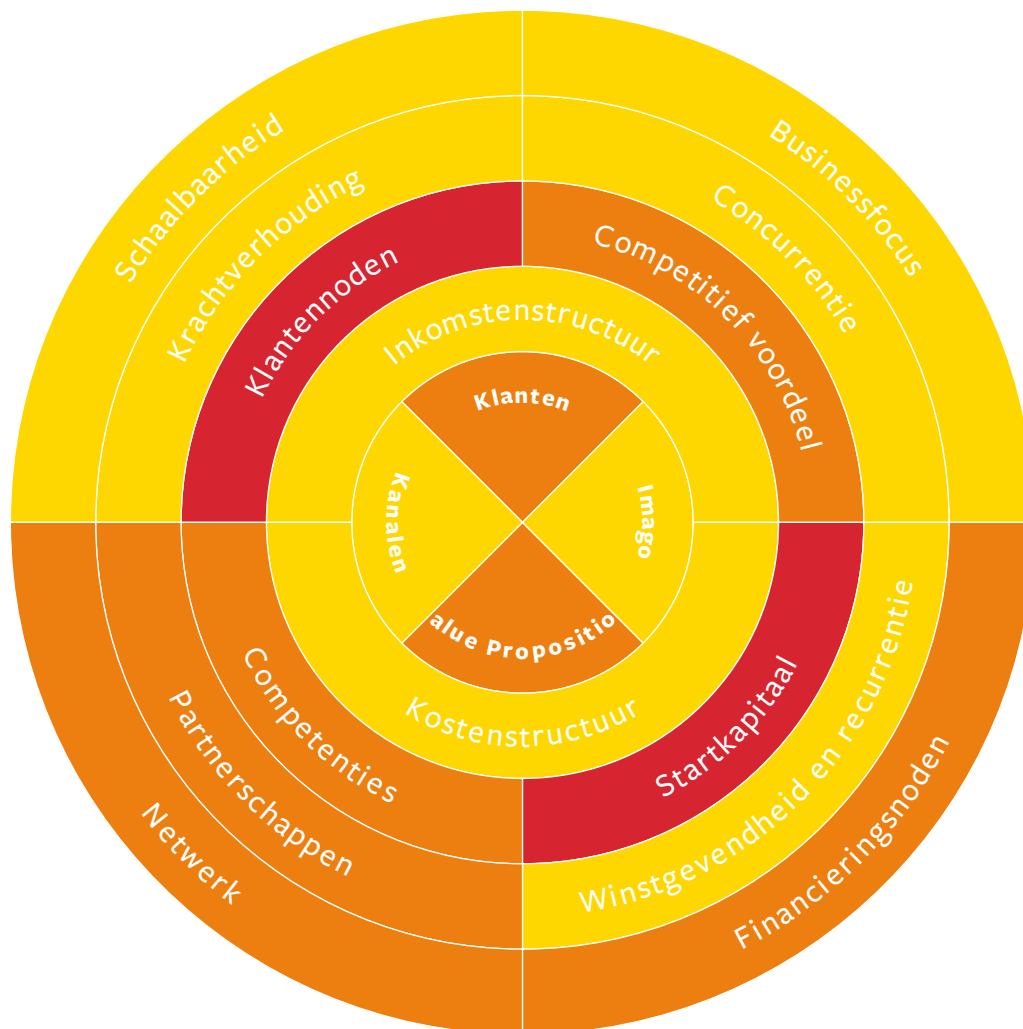


Het verhuren van zonnepanelen aan huiseigenaars. De huiseigenaar krijgt hiervoor 150 euro per jaar vermindering van de elektriciteitsrekening.



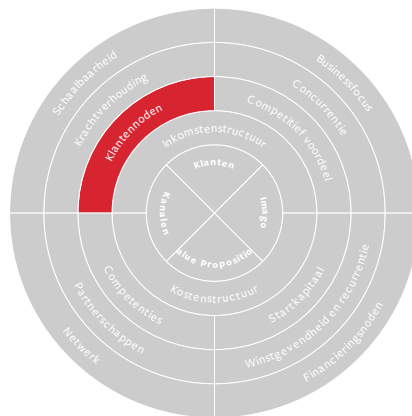
**Heeft de markt die je wilt betreden
potentieel?**

In dit luik onderzoeken wij de opportuniteiten die de markt aan je project te bieden heeft. Zit je timing goed? Zal je de komende jaren op een gestage vraag kunnen rekenen? Zal je in staat zijn om je bedrijf te doen groeien over de huidige geografische grenzen heen? Een gezonde marktvraag is onontbeerlijk om de groei van je bedrijf mettertijd te bestendigen.

● **Er bestaat momenteel geen reële vraag naar je producten.**

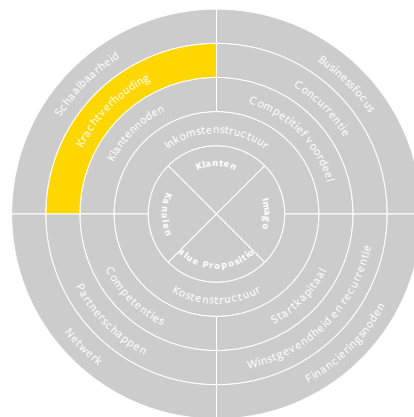
De klanten geven geen blijk van een reële interesse voor je product. Laten we realistisch zijn: ofwel spelen je producten niet in op een reële behoefte, ofwel is de consument zich van die behoefte nog niet bewust. Het onderscheid tussen die twee opties is soms moeilijk te maken. Weet dat het een heel riskante en dure gok is om een nieuwe markt te willen bekeren. Dat vergt tijd, want een nieuwe gewoonte aannemen is een bijzonder langzaam fenomeen - zelfs als je product beter is dan wat de markt momenteel te bieden heeft -. Te vroeg gelijk hebben, betekent vaak dat je ongelijk hebt.

Zoals de zaken nu staan, beschik je niet over de financiële middelen om je in een dergelijk avontuur te storten. Weet ook dat je enorm veel moeite zal hebben om een investeerder ervan te overtuigen geld te steken in het creëren van een markt die zijn ware potentieel nog niet onthuld heeft. In zijn ogen dreigen latere inkomsten nooit tegen de investering op te wegen. Zo zal de toegezegde investering, zelfs als je gokt en wint, nooit de verwachte return opleveren. Zou het niet verstandiger zijn om, in dit stadium, je businessmodel opnieuw in overweging te nemen en naar een markt te 'zwenken' die meer trekkracht biedt?



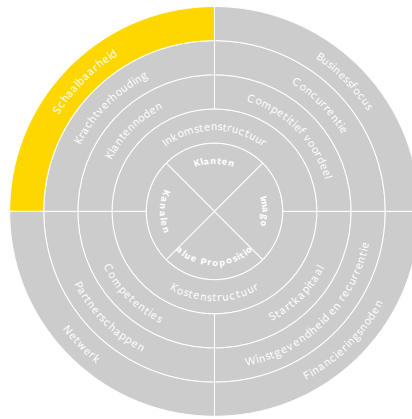
● **Je geniet van een relatief sterke onderhandelingspositie ten opzichte van je klanten.**

Je bevindt je in een markt waar vraag en aanbod de neiging hebben om in evenwicht te zijn. Je zou in staat moeten zijn om je prijzen, en dus je winstmarges, te verdedigen. Blijf echter waakzaam wat de evolutie van de markt betreft, want de prijzen dreigen in de toekomst onder druk gezet te worden. Probeer je niet op te dringen door een prijzenoorlog te ontketenen, aangezien een start-up zelden de middelen heeft om een dergelijk beleid te voeren. Twee strategieën dienen zich aan: ofwel leg je de nadruk op de kwaliteit van je aanbod en weet je de toekomstige prijsdaling te dwarsbomen dankzij een beter product dan dat van je concurrenten, ofwel richt je al je aandacht op het efficiënter maken van je productieproces en maak je je op om je rendabiliteit te vrijwaren door je kosten te drukken. Wij raden je aan één van deze twee opties te kiezen en er voluit voor te gaan, eerder dan ze allebei halvelings na te streven. Je imago en je marketing dienen ook de gekozen optie te weerspiegelen: ofwel de prijs, ofwel de kwaliteit.



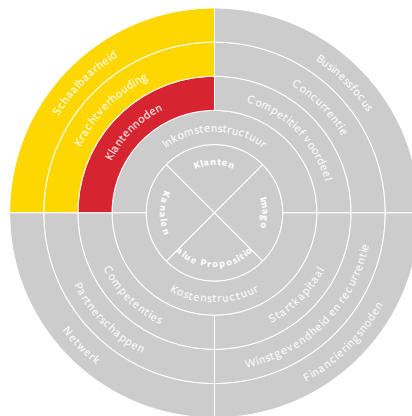
● Je product beschikt over een vrij groot groeipotentieel op lange termijn.

Bravo, je product kan snel over zijn huidige grenzen heen groeien. Je kan snel van start gaan in andere landen of aanvullende diensten ontwikkelen bovenop wat je nu al aanbiedt. Dit is werkelijk een prachtige kans. Aarzel niet, wanneer je met investeerders aan tafel zit, om dit aspect in de verf te zetten, want het kan een nog grotere valorisatie helpen rechtvaardigen. Maar opgepast, ook de concurrentie wordt sterker. Ze kan uit eender welk land overal ter wereld opduiken. In dit type markt is kritische massa de boodschap ; je zal snel moeten groeien. Zoek je niet tot een internationale speler uit te groeien, dans zal je misschien de kans krijgen om je bedrijf te verkopen vóór het door een sterkere concurrent overtroefd wordt.



● De markt die je voor ogen hebt, biedt doorsnee perspectieven.

Kortom, de markt waarin je je product wil lanceren, is geen sinecure. De vraag is heel beperkt en je onderhandelingspositie is niet ideaal. Weet dat het heel moeilijk is om met een start-up succesvol te zijn; daarom moet je je in het begin alle kansen geven. Door het klantensegment te veranderen waar je je op richt of door variatie te brengen in de waardepropositie zal je je kansen op succes wellicht merkkelijk vergroten. Wees niet koppig, wees creatief.



Ben je in staat om je in je doelmarkt te vestigen?

Als het gaat om de kansen op succes van een start-up, speelt de concurrentie een essentiële rol. Om die kansen correct in te schatten, dien je niet alleen rekening te houden met de concurrenten in de strikte zin van het woord - met name die bedrijven die aan hetzelfde klantensegment een vergelijkbaar product aanbieden -, maar ook met 'substituten' die een verschillend product aanbieden dat echter op dezelfde behoeften inspeelt. Voeg daaraan toe dat ondernemers, in de euforie van het opstarten, doorgaans de neiging hebben om, als het op koopgewoontes aankomt, de inertie van hun klanten

te onderschatten. Zelfs als het product dat je op de markt brengt superieur is aan al wat er reeds voorhanden is, dan nog zal een groot deel van je prospecten de nodige tijd nemen om er het zich eigen te maken. Wees geduldig en waakzaam...

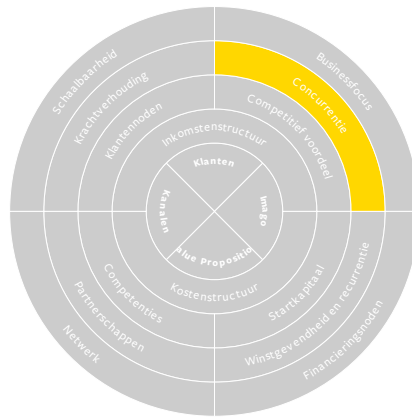
● Je product heeft geen enkel competitief voordeel.

Het aanbod dat je op de markt brengt, biedt geen voordeel ten opzichte van dat van je concurrenten. Dat is geen uitzonderlijke situatie, want een uitstekend aanbod in het leven roepen vergt tijd. In het ontwikkelingsproces van je product zal de sleutel liggen in de dialoog die je met je toekomstige klanten zal weten op te zetten. Luister naar wat ze opwerpen - zonder defensief te worden - en ze zullen je de weg tonen om een product op punt te stellen dat nauw bij hun noden aanleunt. Ontwikkel prototypes en vraag naar feedback, pas ze aan en herbegint. Door met kleine, beproefde stappen vooruit te gaan, verzekert je je ervan steeds om ter nauwst bij hun verwachtingen aan te leunen.



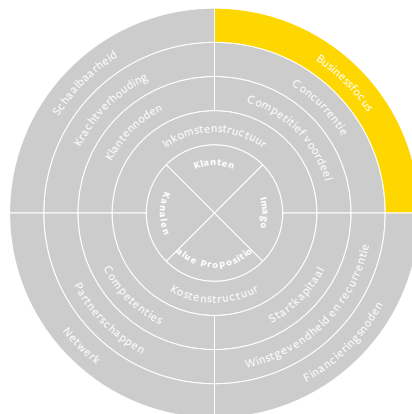
● De sector waarin je start, is niet erg competitief.

Wij verkiezen een markt met enige concurrentie boven een markt zonder de minste concurrentie. Andere bedrijven in dezelfde sector bewijzen dat deze wel degelijk bestaat en dat er een vraag is. Vele sectoren bieden bonussen voor dominante posities. Zet in op groei, zodat je naar de kopgroep oprukt. Je zal op termijn betere marges hebben, alsook een grotere kritische massa om de kosten voor de ontwikkeling van nieuwe producten te dekken. Volstaat je organische groei niet, dan kan je misschien overwegen om bondgenootschappen af te sluiten of kleinere concurrenten over te kopen om je positie te versterken.



● Je bent eerder gefocust bij het ontwikkelen van je onderneming.

Focus is een essentiële succesfactor in de lancering van een jong bedrijf. Je middelen zijn beperkt, zowel wat kapitaal als tijd betreft. Je lijkt je daarvan bewust te zijn. Je volgt een hoofdweg en hebt een paar ideeën in wording om zijdelingse aanbiedingen te verkennen. Je hebt gelijk: als ondernemer dien je een opportunist te zijn. De beste ideeën om je business te ontwikkelen, zullen van je klanten komen. Het is dan ook niet slecht om nieuwe ideeën uit te testen, op voorwaarde dat je je niet met te veel dingen ineens bezighoudt. Het is allemaal een kwestie van evenwicht.

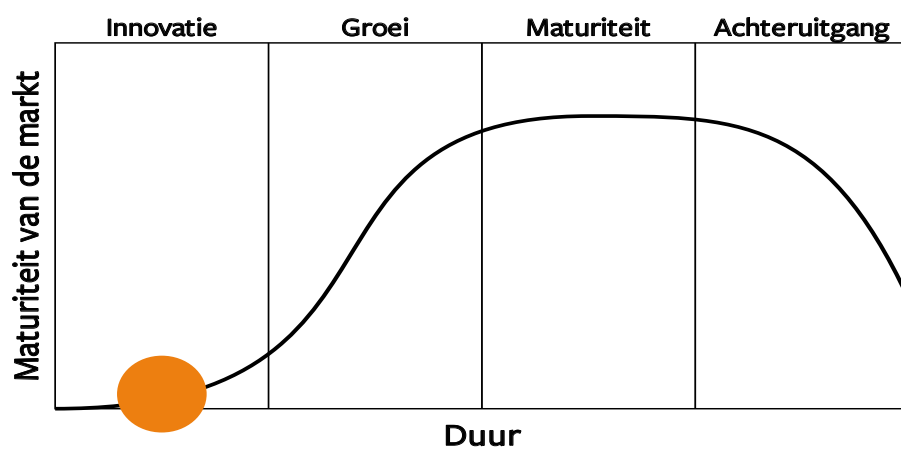


Is je idee het ontwikkelen waard?

De markt en de sector die wij net onder de loep genomen hebben, vormen externe onderdelen van je businessmodel. Je hebt er niet echt greep op. Een start-up heeft doorgaans niet de middelen om, op haar eentje, een markt in het leven te roepen en je hebt ook geen macht over de concurrentie die zich rond je vormt. Je kan je enkel in de trend van het moment inschrijven. De timing van je intrede op de markt is cruciaal. Start je te vroeg, dan raken al je middelen uitgeput; start je te laat, dan zal je er niet in slagen door te breken. De ideale conjunctuur om van start te gaan, is wanneer de markt in een groeifase zit of net tot wasdom komt.

- **Je start in een markt die in een innovatiefase zit.**

De timing die je voor je lancering op de markt gekozen hebt, is niet ideaal. Je verwacht een stijging van de vraag, maar die is nog niet zichtbaar. In jouw klantensegment zou je je moeten richten op de 'early adopters', met name de klanten die de neiging hebben om innovatieve producten te kopen. Je kan ze identificeren door in je doelgroep naar die mensen te zoeken die andere producten aangekocht hebben die recent op de markt gebracht werden. Je dient ook marketingkanalen te vinden die dat specifieke deel van je doelgroep afdekken; zo vermijd je dat je nodeloos veel geld spendeert.

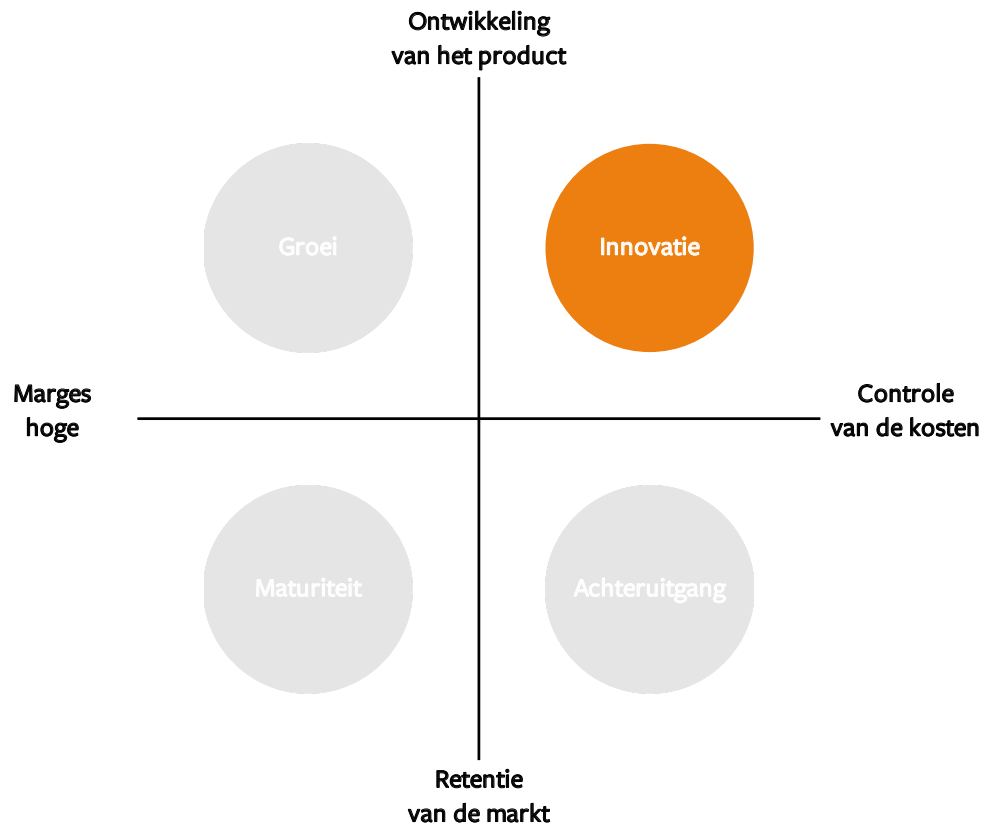


Welke ontwikkelingsstrategie dient je voorkeur weg te dragen?

Naar gelang de marktfase waarin je je bevindt, dien je verschillende ontwikkelingsstrategieën te hanteren. Wij hebben deze op twee assen uitgezet. De eerste confronteert de strategie van de ontwikkeling van marktaandeel met die van de productontwikkeling. De tweede draait rond het behoud van een politiek van hoge marges afgezet tegen een drastische controle van de kosten.

- **Neem een strategie aan die gericht is op kostencontrole en productontwikkeling.**

In de innovatiefase is het zaak te overleven terwijl je wacht tot de vraag stijgt, en je optimaal te positioneren voor de komende groeifase. Je moet je dus op twee operationele strategieën tegelijk concentreren. Enerzijds dien je je aanbod te ontwikkelen om je concurrentieel voordeel te versterken. Anderzijds moet je je kosten in de hand houden om niet al je middelen uit te putten vóór de markt begint aan te trekken. Dit kostenbeheersingsbeleid biedt een ander voordeel, want als de markt nooit aantrekt - misschien heb je de klantennoden verkeerd ingeschat -, zal je tenminste niet te veel geld verbrand hebben vóór je van koers moet veranderen of moet opgeven.

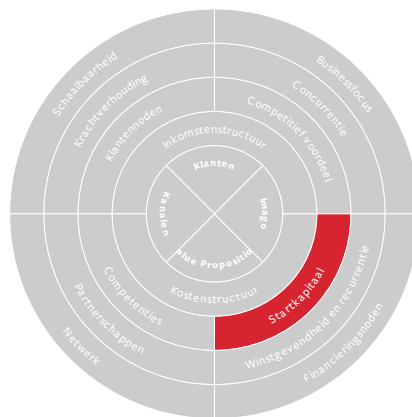


Is je idee financieel haalbaar?

Het is levensbelangrijk dat je een visie hebt omtrent de financiële kant van je project. Eerst en vooral dien je over voldoende fondsen te beschikken om het op te starten. Vervolgens moet je bedrijf, binnen een redelijke termijn, voldoende rendabiliteit aan de dag leggen om je project op lange termijn verder te kunnen zetten. Om hierop een duidelijke kijk te hebben, moet je eerst - al was het maar schematisch - een antwoord hebben op een aantal elementaire vragen. Hoeveel startkapitaal heb ik nodig? Welke kosten- en batenpolitiek zal ik hanteren? Welke investeringen zal ik moeten doen om mijn groei te ondersteunen? Laten we je situatie op elk van deze punten analyseren.

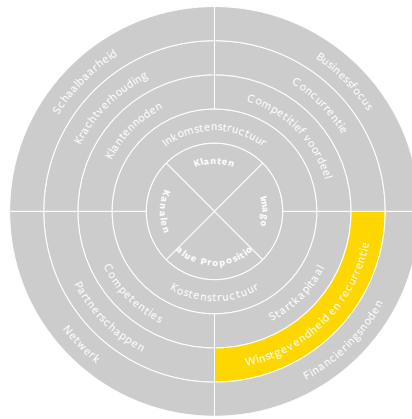
- **Je beschikt niet over de nodige fondsen om je idee te lanceren.**

Werp de handdoek niet meteen in de ring. Als je idee goed is, moet je oplossingen kunnen vinden. Laten we eerst komaf maken met een mythe. Verlies geen tijd met het hengelen naar geld bij professionele investeerders, want zij zullen je project pas willen steunen wanneer je een niveau van activiteit kan voorleggen dat je aanbod valideert. Wend je eerder tot de mensen rondom jou - de 3 F'en: 'family, friends and fools' -. Zij kennen je en zullen je sneller vertrouwen. Met deze eerste fondsen begin je aan je referentielijst door de 'bootstrapping'-techniek toe te passen. Wat houdt die in? Je kan van start gaan met de middelen die voorhanden zijn. Steek al je energie in het vinden van middelen rondom jou die je kunnen vooruithelpen zonder dat je ervoor moet betalen. Je zou verstoeld staan van wat je zo allemaal kunt bereiken. Vraag je klanten om voorschotten, onderhandel termijnen met je leveranciers, combineer de lancering van je bedrijf met een andere job; kortom, wees creatief terwijl je naar de eerste inkomsten uitkijkt. Dat is niet gemakkelijk, maar ook niet onmogelijk.



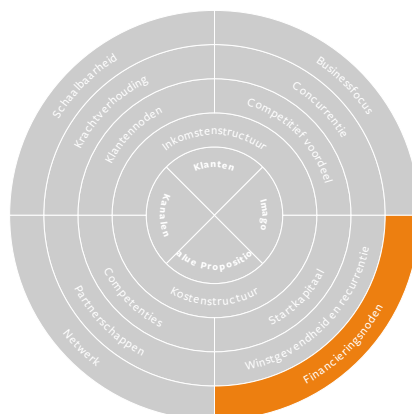
- **Je marges zijn comfortabel, maar de commerciële kosten tasten je rendabiliteit aan.**

Je situatie is klassiek voor een jong bedrijf: de verkoop brengt geld op, maar je inspanningen om nieuwe klanten binnen te rijden zorgen voor een ferme knauw in je winsten. Die marketingkosten zijn groeigerelateerd; in het begin vergt het heel wat tijd en energie om zich in een markt een weg te banen. Wees geduldig; als je product goed is, zullen de klanten uit eigen beweging naar je toe komen. De val waar je niet in mag trappen, is om dermate veel te investeren in je sales teams en je marketingkosten dat de overleving van je bedrijf in het gedrang komt. Internet, de sociale media op kop, biedt enorm veel mogelijkheden om je producten aan de laagste kost ruchtbaarheid te geven. Denk na over alternatieve manieren om je bekendheid naar je prospecten toe op te bouwen.



- **Je ontwikkeling vergt heel wat fondsen, wat enkel mogelijk is door flink wat extern kapitaal aan te trekken.**

De langetermijngroei van een project als het jouwe vergt veel geld. Je zal je werkkapitaal, je investeringen en wellicht marketing- en prospectiekosten moeten financieren. Het is belangrijk dat je voor deze fase gewapend bent. Wij raden je aan het volgende te doen. Ten eerste moet je alles zorgvuldig timen. Te vroeg naar investeerders trekken, kan een negatieve impact hebben op de valorisatie die je krijgt; doe het daarentegen te laat en je dreigt te weinig reserves over te houden om te kunnen wachten tot het geld gevonden is. Doorgaans heb je 6 tot 9 maanden nodig tussen het moment dat je start met zoeken en het moment dat je daadwerkelijk fondsen ter beschikking hebt. Vervolgens kan je je kansen vergroten door, lang vóór je je zoektocht inzet, informele relaties met potentiële investeerders uit te bouwen. Daartoe kan je je businessplan in wedstrijden inschrijven, deelnemen aan evenementen die door de start-up gemeenschap van je regio georganiseerd worden, of nog je aanwezigheid vergroten op sociale media ingesteld op professionele investeerders. De meeste financieringen komen er na aanbevelingen...

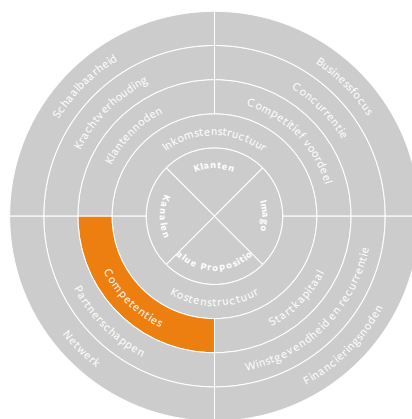


Beschik je over het juiste team om dit businessplan tot een goed einde te brengen?

Het vierde kwadrant van de Pimento Map gaat dieper in op de belangrijkste dimensie van een businessplan: het team. Het is dankzij je mensen dat je de beste opportuniteiten op de markt zal weten op te sporen, dat je een competitief voordeel zal kunnen uitbouwen en investeerders zal weten te overtuigen. Je team is de motor van je project. Het gaat daarbij niet alleen om de beschikbare competenties, maar ook over het vermogen om geloofwaardigheid op te bouwen met het oog op interessante partnerships. Idealiter zou het team ook een uitgebreid professioneel netwerk moeten kunnen aandragen om snel met de juiste mensen in contact te kunnen treden. Laten we jouw teamsituatie eens onder de loep nemen.

● **Er ontbreken cruciale competenties om je team te consolideren.**

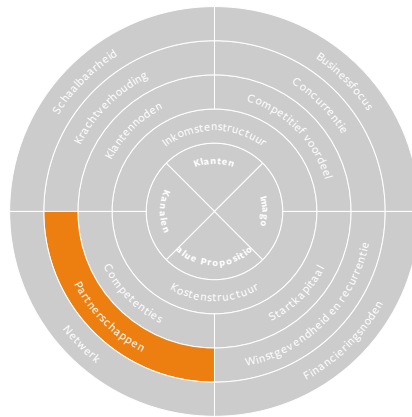
In de huidige stand van zaken beschikt je team over een deel van de benodigde competenties, maar niet over alle. Dat mag je in je project dan misschien niet afremmen, toch doe je er goed aan de nodige tijd te investeren om die leemte te vullen. Er bestaan hier twee mogelijke scenario's. Ofwel is de ontbrekende competentie levensbelangrijk, niet alleen voor de start van het bedrijf, maar ook doorheen de volledige levensloop. In dat geval moet je een partner vinden die die nood zal kunnen lenigen. Ofwel is de ontbrekende competentie belangrijk maar niet cruciaal voor de toekomst van het bedrijf. In dat geval kan je je tot een freelancer, een leverancier of een medewerker wenden die de competentie kan leveren maar geen deel zal uitmaken van het kernkapitaal.



● **Je hebt geen enkel partnerschap dat je product verrijkt.**

Je hebt je op de ontwikkeling van je product en de verovering van je markt gefocust, maar je hebt de kans gemist om je bedrijf te versterken. Het afsluiten van - liefst exclusieve - partnerships met de hoofdrolspelers in je ecosysteem kan je groei aanzienlijk boosten.

Kies de beste leveranciers, de belangrijkste distributeurs of de sterkste marketingkanalen en leg ze win/win-overeenkomsten voor. Dankzij hen zal je aan geloofwaardigheid winnen, zal je naamsbekendheid vergroten en zal je ten opzichte van je concurrenten steviger staan.



● Je begint in een sector die nieuw voor je is.

Je kent de sector niet erg goed en de spelers kennen jou ook niet. Het is belangrijk dat men je snel leert kennen zodat je bekendheid kan opbouwen. Beurzen en salons, conferenties en sectorgebonden publicaties zijn platformen en uitstalramen die je zonder aarzelen moet gebruiken. Vóór ze met jou en je bedrijf een transactie afsluiten, raadplegen klanten, leveranciers, investeerders en eventuele partners vaak het internet om je geloofwaardigheid na te gaan. Zorg ervoor dat de resultaten overtuigend zijn. Vergeet ook niet om op sociale media aan je imago te werken. Al deze middelen zijn relatief goedkoop en kunnen je onvoorziene kansen bieden.



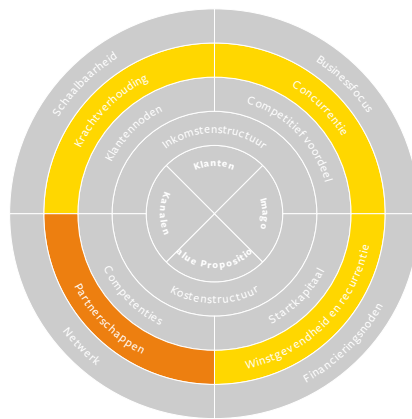
Met welke uitdagingen zal je geconfronteerd worden eens je idee geïmplementeerd is?

Sommige start-ups hebben niet het potentieel om verder dan een tiental mensen door te groeien. Deze index meet je mogelijkheden om dat stadium te overschrijden en analyseert je kansen om, na 2 tot 5 jaar, meerdere tientallen werknemers in je rangen

te tellen. Deze index wordt berekend op de vierde cirkel, met name de vakken Power balance, Intense competition, Profitability & recurrence en Partnership.

- **Je hebt een goede kans om van de start-up- naar de kmo-fase over te gaan.**

Je project heeft een reëel potentieel op middellange termijn. Indien je erin slaagt om de kritieke beginfase door te komen, zal je binnen enkele jaren de vruchten plukken van al je inspanningen. Je zal je groei kunnen financieren met de winsten die je weet te maken en je concurrentiepositie zal wellicht benijdenswaardig zijn. Aarzel, van meet af aan, niet om de beloften in je businessmodel in de verf te zetten om een belangrijke valorisatie van je project naar potentiële investeerders toe te rechtvaardigen. Wees echter redelijk, want de weg is nog lang...



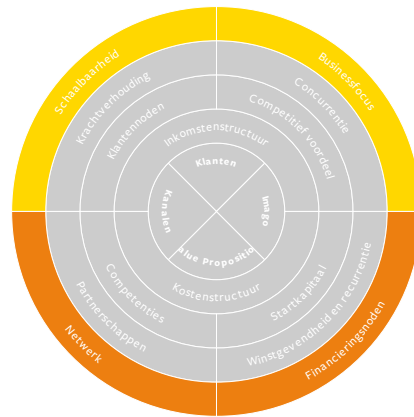
Wat is het potentieel van je businessplan op lange termijn?

De langetermijn opportuniteitsindex analyseert het potentieel van je project om internationaal een rol te spelen. Natuurlijk gebeurt dat niet van vandaag op morgen, maar het is goed om te weten of - als alles goed gaat - de hoop die je in je project stelt op een dag aan je ambities beantwoordt. Hij wordt op de vijfde cirkel berekend, die de vakken Scalability, Business focus, Cashflow requirements en Network omvat.

- **Je project biedt een reëel potentieel op lange termijn.**

Je project heeft internationaal groeipotentieel. Als je gewiekt te werk gaat, kan je snel groeien en heel wat gebied bestrijken zonder al te veel te moeten investeren. Vergeet

echter niet dat als je internationaal uitbreidt, concurrenten uit andere landen ook op jouw terrein zullen kunnen komen spelen. De strategie die je toepast, zal voor je succes bepalend zijn. Gelukkig moet je nog een paar fases doormaken vóór deze kwesties actueel worden.

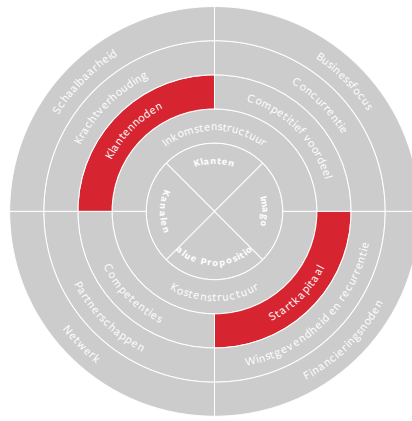


Wat zijn de zwaktes van je businessplan?

In dit onderdeel van het rapport lichten wij de zwaktes van je businessplan uit. Net als voor de sterktes identificeren wij ze door de tegenoverliggende vakken binnen eenzelfde cirkel te vergelijken. Wanneer twee rode vakken tegenover elkaar liggen of, in mindere mate, wanneer een rood vak tegenover een oranje staat, heb je te maken met een zwakte in je plan.

- **De consumentenbehoefte is beperkt en je financiële draagvlak is broos.**

Het is erg moeilijk voor een bedrijf om uit het niets een vraag op te wekken. Zelfs als dat je ambitie was, dan nog heb je er de middelen niet voor. Je situatie is erg wankel, want je zal het bijzonder moeilijk hebben om fondsen te werven als je potentiële investeerders niet kan aantonen dat je aanbod op een bestaande klantenbehoefte inspeelt. Als je, ondanks alles, toch beslist om niet van businessmodel te veranderen, dan kan je 'bootstrappen', m.a.w. je zaak beheren aan de laagst mogelijke kost in afwachting dat de markt rijpt en de vraag verschijnt.



© 2017 Pimento Map. Alle rechten voorbehouden.