## KMO-essentials

### Inleiding:



### Enablers

* Leiderschap strategie
* Structuur
* Product en/of dienst
* Omgeving
* Proces
* Resources

### Leiderschap strategie

* + Rol van de manager
  + Stijl
  + Bezieler
  + Systematische aanpak
  + Corporate governance
  + Doel: continuïteit van de onderneming

### Structuur

* + Wettelijk kader
    - Soorten rechtsvormen
    - Soorten samenlevingsvormen
    - Handelshuur
    - (verplichte) Verzekeringen
    - Sociaal statuut van de zelfstandigen
  + Kapitaalstructuur / balansstructuur
  + Administratieve organisatie
  + Bestuursmatige organisatie

### Product/dienst

* + Levenscyclus
  + Productontwikkeling
  + Marktpositie
  + Concurrentieanalyse en substitutie (SWOT)
  + Wettelijke bescherming
    - Overheidssteun
    - Subsidies
    - Kredieten

### Omgeving

* + Imago
  + Vergunningen
  + Milieu
  + Sociaal plichtsgevoel
  + Fiscaliteit:
    - Algemene principes van de personen- en vennootschapsbelasting;
    - Verschillende soorten inkomsten;
    - De aftrekbaarheid van kosten;
    - De voorheffingen;
    - Voorafbetalingen;
  + Ethisch ondernemen en corporate governance.

### Resources

* + Personeel:
    - Juiste medewerkers
    - Juiste verloning
    - Motivatie en tevredenheid
    - Kostprijs
    - Organogram
    - Opleiding en functionering
    - Communicatie
    - Activiteiten / stijl
  + Partners:
    - Kapitaal
      * Aandeelhouders
      * VVL en VVK
    - Leveranciers
    - Externe medewerkers
      * Boekhouding
      * Advocaten
      * Consultants
      * …
    - Organisaties
    - Wettelijke omkadering (notaris)

### Proces

* + Vast actief
  + Productiearchitectuur
  + Vestigingsplaats
  + Logistieke organisatie
    - Inkoop
    - Productielogistiek
    - Voorraadbeheer
    - Distributie
  + Kostprijs versus omzet
  + Kwaliteitsbewaking

### Resultaatsgebieden

* Klanten
* Resultaat
* Continuïteit

### Klanten

* + De markt (marktonderzoek)
    - Marktsegment en aard van de markt
    - Behoeften en omvang van de markt
    - Gevoeligheid
      * Prijs
      * Kwaliteit
      * Innovatie
      * Mode
      * Technologie
    - Geografische locatie
    - Restricties
    - Cultuur
    - Promotie
  + De concurrentie
  + Het verkoopplan
    - Prijs
    - Distributie
    - Promotie
    - Imago
    - Beloningsysteem
  + Klantenbeheer
    - Klantenbinding
    - Prospectie en groei
    - Service
    - Verkoopsvoorwaarden en krediet
    - Export
      * Cultuurverschillen
      * Muntrisico

### Resultaten

OMZET

- Kost verkochte goederen

= BRUTO RESULTAAT

+/- operationele kosten / opbrengsten Personeel

Andere

= BEDRIJFSCASHFLOW (EBITDA)

- Afschrijvingen

= BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)

+/- financieel resultaat

+/- uitzonderlijk resultaat

= RESULTAAT VOOR BELASTINGEN

- belastingen

= NETTO RESULTAAT

### Balans- en resultatenrekening

* Balansstructuur:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Actief |  |  | Passief |
| Vastliggend |  |  | EM |
|  | * *Goodwill* * *Gebouwen* * *Materieel* * *financieel* | *Reserves*  *Overgedragen res.* |  |
| Omzetbaar |  |  | VVL |
|  | *Voorraad*  *Klanten*  *r/c* | *Achtergestelde*  *Obligaties*  *Fin. instellingen* |  |
| Liquiditeiten |  |  | VVK |
|  |  | *Banken*  *Leveranciers*  *r/c*  *Lonen*  *Belastingen* |  |

* Balansanalyse:

BALANSSTRUCTUUR

* + Solvabiliteit
  + Bedrijfskapitaal
  + Behoefte aan bedrijfskapitaal
  + Liquiditeit

Actief / vastliggend

* + Financiering (financiële kost)
  + Waardering en afschrijving
  + Kwaliteit van de uitrusting
  + Noodzaak voor bedrijf
  + Goodwill
  + Financieel vastliggen

Actief / omzetbaar

* + Klanten
    - Spreiding
    - Dubieuze
    - Kwaliteit van de dienstverlening
    - Aantal dagen klantenkrediet
    - Klantenbeheer
  + Voorraden
    - Graad van afwerking
    - Waardering
    - Nodig voor onderneming
  + r/c op actief

Passief

* + EM
    - Financiële / industriële partner
  + VVL
    - Achtergestelde lening
    - Obligatie
    - Financiële instelling
  + VVK
    - Genomen of verkregen
    - r/c
    - banken
    - leveranciers
    - personeel
    - belasting
* Analyse resultaten
  + OMZET
    - Evolutie en markt
    - Van klanten naar liquiditeit
  + KOSTEN
    - Bedrijfskosten
      * Efficiëntie
      * Ondernemingsvreemd
    - Financiële kosten
    - Uitzonderlijke kosten
    - Netto resultaat
      * Bestemming
      * CF en afbetalingscapaciteit

### Het ondernemingsplan

* Gedetailleerde beschrijving van wat de onderneming wil bereiken
* Mission statement
* Doelstellingen
* Deelplannen
  + Marketingplan
  + Productieplan
  + Personeelsplan
  + Financieel plan
  + Innovatieplan
  + Administratief plan
* Planningsproces:
  + Strategisch
  + Operationeel
    - Actieplan
    - Budgetten
  + Geordende benadering
* Opstellen van een plan
  + Analyse
    - Intern en extern
    - SWOT
  + Synthese
  + Beslissingen
    - Doelstellingen
  + Actie
    - Operationele implementatie
    - Activiteitenplan en budgetten
  + Controle – evaluatie – bijsturing
* Gebruik ondernemingsplan
* Werkdocument
  + Evaluatie doelstellingen bestuursorganen
  + Element van communicatie intern en extern
  + Informatiedossier derden (partners en fin.)

Onberispelijke voorstelling

Bijdrage van buitenstaanders