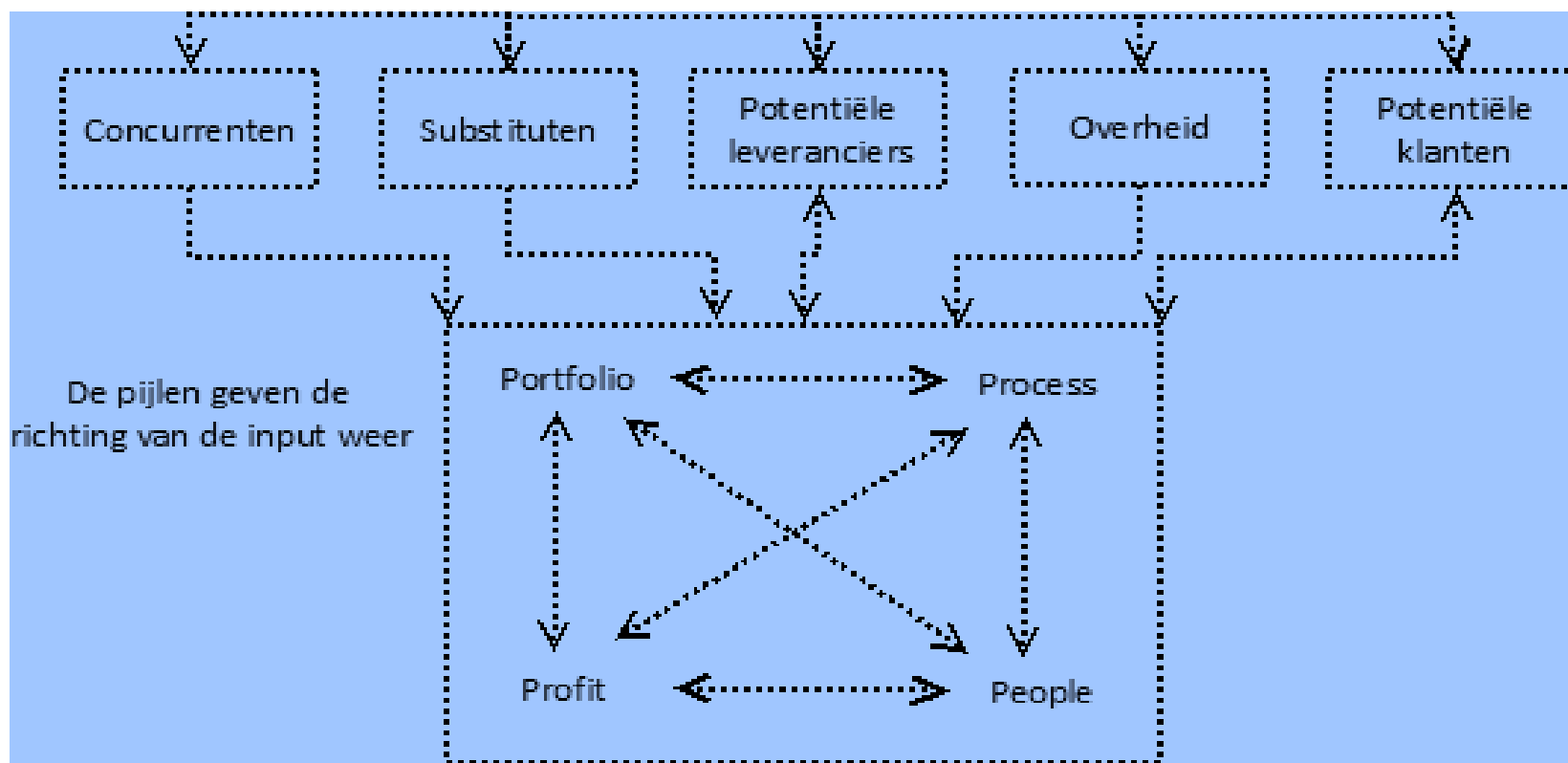
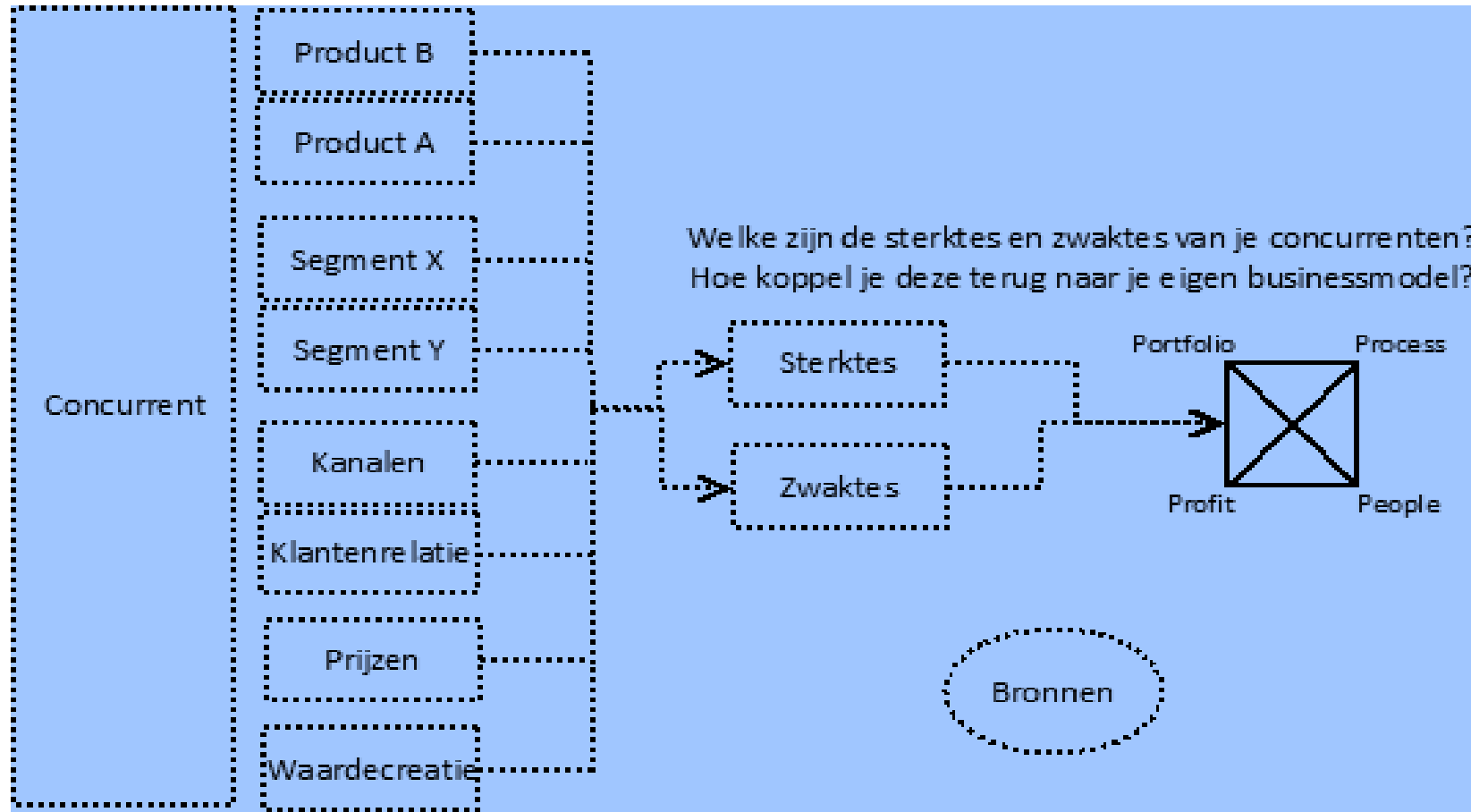


Financiering		Profit	B u s i n e s s m o d e l	T o e t r e d i n g s b a r r i è r e s
Omzet				
Portfolio: waardepropositie en klantensegmenten				
Waardecreatie	Verbruik			
Kanalen en Klantenrelatie	Investeringsen			
	People			
Ondersteuning				
Partners				

Algemeen schema van het feedbackmechanisme:



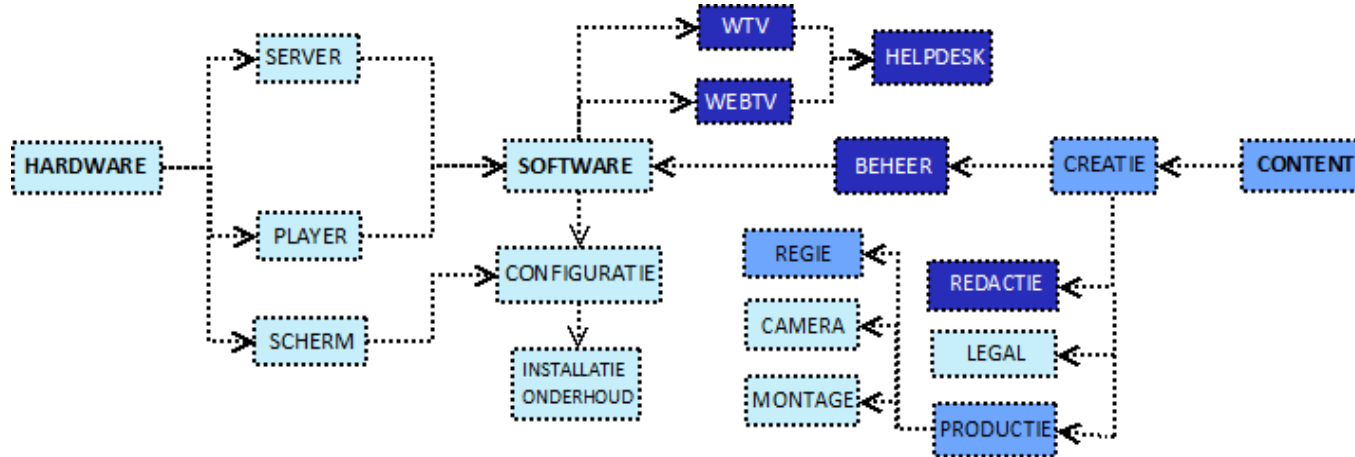
Evaluatie van een concurrent en input voor het businessmodel:



Voorbeeld van een portfoliosynthese:

Gezondheidstelevsie (GTV): betrouwbare (goedgekeurd door experts) en kwaliteitsvolle informatie voor wachtkamer en internetkijkers, zowel tekstuele informatie als animatie en video, vragen voor de arts na het bekijken van de reportages, drempelverlagend (doorbreken van taboe's), aangename wachtverzachter, sensibiliserend (voorlichting en preventie)								
Producten ↓	Segmenten →	wachtkamer-tv (privé, associatie, ziekenhuis): WTV					ziekenhuis-tv (jaar 1): ZHTV	web-tv (jaar 1)
		algemene geneeskunde (jaar 1)	gynaecologie (jaar 1)	dermatologie (jaar 3)	pediatrie (jaar 4)	cardiologie (jaar 5)	5 subsegmenten	
Artsen en ziekenhuizen: configuratie (hardware) en contentabonnement		Informatieplicht arts, playlist samenstellen uit GTV-aanbod, diversificatie naargelang dagdeel/publiek, FAQ's via WTV (tijds winst), eigen info via scherm communiceren, opwaardering wachtkamer, professionele flatscreens, herstelling binnen de 48 uren, helpdesk					Idem + eigen ziekenhuis-kanaal	nvt
Zendtijd reportages		Doelgroepentelevsie (the right message on the right place) en contentmarketing (de inhoud van de reportage ondersteunt de advertentie): medische voorlichting, lifestylereportages, ziekenhuisreportages						
Zendtijd spots		Pharmaceutische bedrijven (OTC-producten), overheid en non-profit (voorlichting en preventie, boodschappen van algemeen nut), lifestylebedrijven (niet-medisch benaderde gezondheidsitems), overige adverteerders.						
Productie reportage en spot		Veel organisaties beschikken niet over videocontent, maar via montage kan beschikbaar fotomateriaal aan een competitieve prijs tot degelijke videocontent worden omgetoverd					Idem + eigen ziekenhuis-reportages	nvt
Zendtijd reportages en spots nationaal		Van zodra het GTV-netwerk een bepaald bereik heeft opgebouwd, kan er over het volledige netwerk worden geadverteerd, onafhankelijk van het segment						

**Kritische bouwstenen van een waardecreatieproces:**

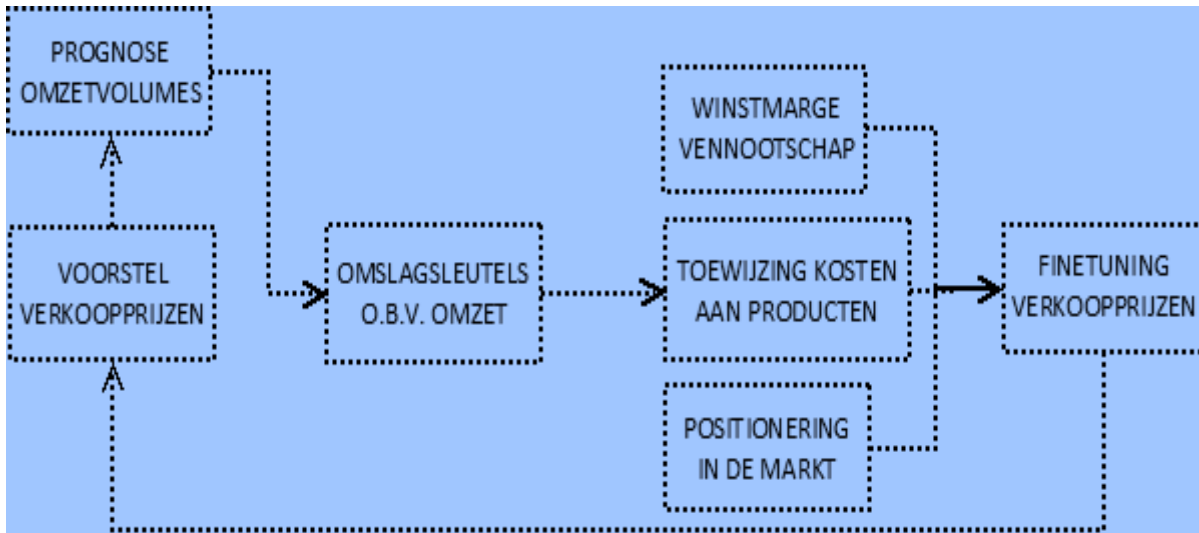


**Make or Buy - beslissingen:**

Kritisch deelproces	Waar is expertise beschikbaar?	Make or buy: kosten vs. baten, risico's, hoe diep zit proces in de kern van de waardepropositie?	People Investering Verbruik	Organisatie deelproces
	Evaluatiecriteria (technische kenmerken en prestaties, kosten, testing, ...)			

Voorbeeld van kanalen en klantenrelaties:

Kanalen							
WTV		ZHTV			WEBTV		
Klantenrelaties							
Niet-betalende klanten			Betalende klanten				
Internetkijkers	Patiënten	ZH-bezoekers	Artsen	Ziekenhuizen	Adverteerders	Mediaplanners	
FAQ's	Link naar WEBTV		Wervers: prospectie, afspraken, opvolging				
Helpdesk			GTV-management: strategische meetings, contracten				
Link naar website ziekenhuizen			Installaties			Rapportering bereik, meting effectiviteit campagne (bijv. 0800-nummer na spot, aankoopbon in wachtkamer, ...)	
Inbedding content op andere websites			Link naar wachtkamerfolders		Training gebruikerssoftware		
Link naar website adverteerder	Link naar aankoopbon in wachtkamer		FAQ's & Helpdesk				
Online enquêtes			Offline enquêtes		Onderhoud & herstellingen		
Link naar 0800-nummer adverteerder			Screening UGC t.v.v. volledig netwerk		Intermediatie met productiehuis		
			Contacten met federaties & LOK's				
			Online bevraging		Legal compliance		
			Digitale nieuwsbrief (inhoudelijk)		Digitale nieuwsbrief (commercieel)		
			Contracthernieuwing				
			Opvolging leads				



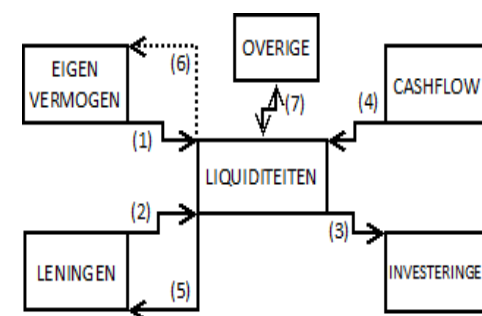
Finetuning verkoopprijzen	Product A	Product B
Initieel voorstel verkoopprijzen	25 €	20 €
Prognose omzetvolume (in eenheden)	800	1.250
Prognose omzetwaarde	20.000 €	25.000 €
Omslagsleutel o.b.v. omzet	44%	56%
Direct toewijsbare kosten (zonder sleutel)		
➤ Verbruik	6.000 €	5.000 €
Kosten toegewezen via sleutels		
➤ Verbruik (totaal: 5.500 €)	2.420 €	3.080 €
➤ Afschrijvingen (totaal: 3.250 €)	1.430 €	1.820 €
➤ Personeel (totaal: 22.000 €)	9.680 €	12.320 €
Integrale kosten	19.530 €	22.208 €
Winstmarge vennootschap (10 %)	1.953 €	2.221 €
Totaal	21.483 €	24.429 €
Richtinggevende verkoopprijs per eenheid	26,85 €	19,54 €
→ Aftoetsen van deze richtprijzen met de markt		

Cashflow	einde eerste boekjaar	einde tweede boekjaar
Omzet	€ 100.000	€ 150.000
Verbruik	-€ 60.000	-€ 75.000
waarvan voorraadwijziging handelsgoederen	€ 5.000	€ 2.000
Afschrijvingen	-€ 6.000	-€ 6.400
Personeelskosten	-€ 45.000	-€ 47.000
EBIT	-€ 11.000	€ 21.600
Interesten op leningen	-€ 700	-€ 500
Basis voor belastingen	€ 0	€ 9.400
Venootschapsbelasting	€ 0	-€ 2.348
Winst na belastingen	-€ 11.700	€ 18.752
<b>Cashflow</b>	<b>-€ 5.700</b>	<b>€ 25.152</b>

Liquiditeiten	einde eerste boekjaar	einde tweede boekjaar
Cashflow	-€ 5.700	€ 25.152
Voorraadwijzigingen	-€ 5.000	-€ 2.000
Aandelenkapitaal (volstort)	€ 50.000	
Investerings	-€ 40.000	-€ 2.000
Leningen	€ 15.000	
Aflossingen leningen	-€ 3.000	-€ 3.000
Vorderingen op klanten	-€ 12.100	-€ 6.050
Schulden aan leveranciers	€ 7.260	€ 1.815
Te betalen belastingen		€ 2.348
Te betalen BTW	€ 2.100	€ 1.838
<b>Beweging liquiditeit</b>	<b>€ 8.560</b>	<b>€ 18.103</b>
<b>Totale liquiditeit</b>	<b>€ 8.560</b>	<b>€ 26.663</b>

VASTE ACTIVA		
Oprichtingskosten	€ 2.000	€ 1.500
Immateriële vaste activa		
Kosten van O&O	€ 22.500	€ 20.000
Materiële vaste activa		
Installaties, machines en uitrusting	€ 7.500	€ 5.000
Meubilair en rollend materieel	€ 2.000	€ 3.100
VLOTTENDE ACTIVA		
Vorraden		
Handelsgoederen	€ 5.000	€ 7.000
Vorderingen op ten hoogste één jaar		
Handelsvorderingen	€ 12.100	€ 18.150
Liquide middelen	€ 8.560	€ 26.663
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>€ 59.660</b>	<b>€ 81.413</b>

EIGEN VERMOGEN		
Geplaatst kapitaal	€ 50.000	€ 50.000
Overgedragen winst of verlies	-€ 11.700	€ 7.052
VREEMD VERMOGEN		
Schulden op meer dan één jaar		
Schulden op ten hoogste één jaar	€ 9.000	€ 6.000
Aflossing schulden (> 1 jaar)	€ 3.000	€ 3.000
Leveranciers	€ 7.260	€ 9.075
Belastingen		
Verschuldigde BTW	€ 2.100	€ 3.938
Te betalen winstbelasting		€ 2.348
<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>€ 59.660</b>	<b>€ 81.413</b>





Investeringsplanning	Jaar 1		Jaar 2	
	Bedrag	Afschr.%	Bedrag	Afschr.%
Waardecreatieprocessen				
- Ontwikkelingskosten	€ 25.000	10%		
- Server (60%)	€ 4.800	25%		
Klantgerelateerde processen				
- Touchpads	€ 1.400	25%		
- Server (40%)	€ 3.200	25%		
Ondersteunende processen				
- Oprichtingskosten	€ 2.500	20%		
- Kantoormeubilair	€ 2.500	20%	€ 2.000	20%
- PC secretariaat	€ 600	25%		

Dit voorbeeld beperkt de investeringsplanning tot de eerste twee jaren. De netto-waarde van de activa daalt overeenkomstig de afschrijvingen. De ontwikkelingskosten (van bijv. productieprocédés of technologie) worden als immaterieel vast actief ingebracht op de balans en afgeschreven over een periode van bijv. tien jaar. Buiten de oprichtingskosten zijn de overige investeringen in de tabel voorbeelden van materiële activa. De afschrijvingen van de server worden verdeeld over waardecreatie en klantenrelaties. De afschrijvingen worden ingebracht onder de kosten en bepalen aldus mee het resultaat van het boekjaar.

Afschrijvingen	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Waardecreatieprocessen					
- Ontwikkelingskosten	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
- Server (60%)	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	
Klantgerelateerde processen					
- Touchpads	€ 350	€ 350	€ 350	€ 0	
- Server (40%)	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	
Ondersteunende processen					
- Oprichtingskosten	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
- Kantoormeubilair	€ 500	€ 900	€ 900	€ 900	€ 900
- PC secretariaat	€ 150	€ 150	€ 150		

Netto-waarde activa	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Waardecreatieprocessen					
- Ontwikkelingskosten	€ 22.500	€ 20.000	€ 17.500	€ 15.000	€ 12.500
- Server (60%)	€ 3.600	€ 2.400	€ 1.200	€ 0	
Klantgerelateerde processen					
- Touchpads	€ 1.050	€ 700	€ 350	€ 350	
- Server (40%)	€ 2.400	€ 1.600	€ 800	€ 0	
Ondersteunende processen					
- Oprichtingskosten	€ 2.000	€ 1.500	€ 1.000	€ 500	€ 0
- Kantoormeubilair	€ 2.000	€ 3.100	€ 2.200	€ 1.300	€ 400
- PC secretariaat	€ 450	€ 300	€ 150		

**Winst, financiering en balans:**

Cashflow	einde eerste boekjaar	einde tweede boekjaar
Omzet	€ 100.000	€ 150.000
Verbruik	-€ 60.000	-€ 75.000
waarvan voorraadwijziging handelsgoederen	€ 5.000	€ 2.000
Afschrijvingen	-€ 6.000	-€ 6.400
Personeelskosten	-€ 45.000	-€ 47.000
EBIT	-€ 11.000	€ 21.600
Interesten op leningen	-€ 700	-€ 500
Basis voor belastingen	€ 0	€ 9.400
Vennootschapsbelasting	€ 0	-€ 2.348
Winst na belastingen	-€ 11.700	€ 18.752
<b>Cashflow</b>	<b>-€ 5.700</b>	<b>€ 25.152</b>

VASTE ACTIVA		
Oprichtingskosten	€ 2.000	€ 1.500
Immateriële vaste activa		
Kosten van O&O	€ 22.500	€ 20.000
Materiële vaste activa		
Installaties, machines en uitrusting	€ 7.500	€ 5.000
Meubilair en rollend materieel	€ 2.000	€ 3.100
VLOTTENDE ACTIVA		
Vorraden		
Handelsgoederen	€ 5.000	€ 7.000
Vorderingen op ten hoogste één jaar		
Handelsvorderingen	€ 12.100	€ 18.150
Liquide middelen	€ 8.560	€ 26.663
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>€ 59.660</b>	<b>€ 81.413</b>

Liquiditeiten	einde eerste boekjaar	einde tweede boekjaar
Cashflow	-€ 5.700	€ 25.152
Voorraadwijzigingen	-€ 5.000	-€ 2.000
Aandelenkapitaal (volstort)	€ 50.000	
Investeringen	-€ 40.000	-€ 2.000
Leningen	€ 15.000	
Aflossingen leningen	-€ 3.000	-€ 3.000
Vorderingen op klanten	-€ 12.100	-€ 6.050
Schulden aan leveranciers	€ 7.260	€ 1.815
Te betalen belastingen		€ 2.348
Te betalen BTW	€ 2.100	€ 1.838
<b>Beweging liquiditeit</b>	<b>€ 8.560</b>	<b>€ 18.103</b>
<b>Totale liquiditeit</b>	<b>€ 8.560</b>	<b>€ 26.663</b>

EIGEN VERMOGEN		
Geplaatst kapitaal	€ 50.000	€ 50.000
Overgedragen winst of verlies	-€ 11.700	€ 7.052

VREEMD VERMOGEN		
Schulden op meer dan één jaar		
	€ 9.000	€ 6.000
Schulden op ten hoogste één jaar		
Aflossing schulden (> 1 jaar)	€ 3.000	€ 3.000
Leveranciers	€ 7.260	€ 9.075
Belastingen		
Verschuldigde BTW	€ 2.100	€ 3.938
Te betalen winstbelasting		€ 2.348

<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>€ 59.660</b>	<b>€ 81.413</b>
---------------------------	-----------------	-----------------

Voorbeeld van een worst case:

Cashflow	Jaar 1 normal case	Jaar 1 worst case
Omzet	€ 100.000	€ 75.000
Verbruik	-€ 60.000	-€ 45.000
waarvan voorraadwijziging handelsgoederen	€ 5.000	€ 5.000
Afschrijvingen	-€ 6.000	-€ 6.000
Personeelskosten	-€ 45.000	-€ 50.000
EBIT	-€ 11.000	-€ 26.000
Interesten op leningen	-€ 700	-€ 700
Basis voor belastingen	€ 0	€ 0
Vennootschapsbelasting	€ 0	€ 0
Winst na belastingen	-€ 11.700	-€ 26.700
<b>Cashflow</b>	<b>-€ 5.700</b>	<b>-€ 20.700</b>

Liquiditeiten	Jaar 1 normal case	Jaar 1 worst case
Cashflow	-€ 5.700	-€ 20.700
Voorraadwijzigingen	-€ 5.000	-€ 5.000
<b>Aandelenkapitaal (volstort)</b>	<b>€ 50.000</b>	<b>€ 65.000</b>
Investerings	-€ 40.000	-€ 40.000
Leningen	€ 15.000	€ 15.000
Aflossingen leningen	-€ 3.000	-€ 3.000
Vorderingen op klanten	-€ 12.100	-€ 9.075
Schulden aan leveranciers	€ 7.260	€ 5.445
Te betalen belastingen	€ 0	€ 0
Te betalen BTW	€ 2.100	€ 1.575
<b>Beweging liquiditeit</b>	<b>€ 8.560</b>	<b>€ 9.245</b>