



Hoe gidst u uw klant op het innovatiepad?

Welke adviezen geeft u de ondernemer die Innovatiekrediet bij de overheid wil aanvragen? Een casus om te illustreren waar u als AA meerwaarde kunt bieden.

PETER SCHUITMAKER

Een IT onderneming klopt bij SenterNovem aan. De concrete vraag is: een Innovatiekrediet voor de ontwikkeling van een Fleet Management Tool. In begrijpelijker Nederlands: een software-service om internationaal opererende transporteurs te ondersteunen bij het plannen en monitoren van rollend materiaal: trekkers, bakwagens en opleggers. Niet alleen fysiek, maar ook financieel: de planning en monitoring van kosten van onderhoud, reparatie, brandstof, banden, personele bezetting, faalkosten et cetera. Dit afgezet tegen routes, bezettingsgraad en beladingsgegevens. De IT-ondernemer ziet kansen in de markt om dit als een Software as a Service-dienst (SaaS-dienst) te gaan afzetten aan transportondernemingen. De besparingen op de exploitatiekosten zouden kunnen oplopen tot twaalf procent.

Zo op het eerste gezicht een kansrijke innovatie. Enhet Innovatiekrediet is niet alleen bedoeld voor de technische ontwikkeling van producten en processen. Ook innovatieve diensten kunnen worden ondersteund. Dus lijkt de IT-ondernemer bij SenterNovem aan het juiste adres. Maar verstrekking van een krediet zonder een zorgvuldige screening is natuurlijk niet denkbaar. De overheid wil uiteraard wel financieren, maar het project moet vooral ook leiden tot aanzienlijke economische activiteit en 'het in zich hebben' om succesvol te zijn. Er moet dus sprake zijn van een uitstekende commerciële potentie. Hoe is het commerciële perspectief van de ontwikkelde dienst? Hoe gaat de ondernemer de ontwikkeling uitvoeren? Hoe bouwt hij de risico's af? Hoe is het project georganiseerd? Is het management in staat om

het ontwikkelde te exploiteren? Hoe is de financiële huishouding gedurende het ontwikkelproject en de exploitatiefase? Kortom, vragen genoeg. Juist omdat alleen degelijke plannen kansrijk zijn, tot de beoogde economische activiteit leiden en de internationale concurrentiepositie versterken.

HAALBAAR Zo wordt dus ook de IT-ondernemer met zijn plannen onder de loep genomen. Om te beginnen de relatie tussen de bestaande activiteiten en de beoogde dienst in de beoogde markt. De IT-ondernemer blijkt sterk te zijn in het uitvoeren van interim-opdrachten bij gerenommeerde bedrijven. Klanten zijn vooral zakelijke dienstverleners als verzekeringsmaatschappijen, pensioenfondsen en banken. Niks mis mee. De beoogde dienst is echter een SaaS-dienst voor de ondersteuning van transportondernemingen. Geen 'uurtje factuurtje', maar een dienst waarmee de klant geld kan verdienen. Een wereld van verschil! Daar gaat al een eerste alarmbel rinkelen. Want zo'n groeistrategie kwalificeert zich als diversificatie: een nieuwe dienst en een nieuwe markt. Niet dat dat niet kan of mag. Maar realiseert de ondernemer zich wel dat er dan sprake is van een verhoogd risico?

Hier heeft de IT-ondernemer zijn huiswerk goed gedaan. Hij presenteert een goede risicoanalyse. En er ligt een goed verkoopplan. Deels via eigen verkooppunten, deels via lokale Value Added Resellers. Er ligt zelfs al een blauwdruk voor samenwerking met een partner in Zweden. Kortom, de stap van succesvolle IT-interimmer naar een internationaal opererende SaaS-aanbieder is fors, maar goed haalbaar. De learning-curves zijn goed in beeld en de plannen zijn solide.

ONDERSCHIED Dan het commerciële perspectief. De ambitie van de ondernemer is om een niche-product te ontwikkelen. Het productconcept is gebaseerd op een vooronderzoek onder drie multinationals met een 24-uurservice voor de verpakings- en bedrijfstoelstofindustrie. Vanuit deze basis, zo redeneert hij, kan hij zijn dienst doorontwikkelen voor branchegenoten als transporteurs van bulk, voedingsmiddelen, duurzame gebruiksartikelen en kapitaalgoederen.

Ons vertrouwen in de levensvatbaarheid neemt verder toe na de analyse van het concurrente aanbod van gerenommeerde IT-bedrijven. Deze concurrenten bieden een generiek softwarepakket met een beperkte functionaliteit. Niet écht toegesneden op de primaire markt van de IT-ondernemer. Het functionele onderscheid van het generieke concurrente aanbod met de beoogde 'dienst' blijkt evident. Bovendien biedt de IT-ondernemer zijn klanten een oplossing: een SaaS-dienst. Dit terwijl concurrenten een 'gereedschap' bieden. Al met al een goede basis om met vertrouwen de stap te maken! De IT-ondernemer heeft blijkbaar goed begrepen dat nieuwe toetreders in gevestigde markten best wel kansen hebben. Hij heeft de kansen en mogelijkheden goed verkend. De IT-ondernemer is zó beslist op de goede weg.

RISICO'S Dan het project en de aanpak. De regeling Innovatiekredieten verlangt een systematische en planmatige aanpak. Dat is niet voor niets. Want de regeling ondersteunt technisch risicovolle projecten. En daarom willen we graag zien dat die technische risico's ook expliciet in beeld gebracht zijn. En dat uit het projectplan blijkt dat éerst de grootste risico's worden aangepakt. Zo worden de grootste showstoppers uit de weg geruimd. En wanneer deze hobbels overhoopt toch niet weggenomen kunnen worden, dan blijven de kosten beperkt. Het Innovatiekrediet draagt hierbij mee in het technische risico. Wanneer de ontwikkeling vanwege technische problemen niet wordt afgerond, wordt het krediet kwijtgescholden. Vandaar dat we hameren op een goede technische risicoanalyse én een planma-

SENTERNOVEM

SenterNovem is een uitvoerende organisatie voor overheidsbeleid en voert een groot aantal regelingen uit. Deze regelingen stimuleren initiatieven en investeringen op gebieden als milieu, klimaat, leefomgeving, energie en innovatie. Binnen het segment Innovatie is er een aantal regelingen en programma's die beogen om de (mkb-)ondernemer te helpen zijn innovatie gefinancierd te krijgen. SenterNovem informeert het mkb over deze regelingen, beoordeelt aanvragen en bewaakt de uitvoering ervan.

tige aanpak. Ook hier heeft de IT-ondernemer zijn werk uitstekend gedaan. De technische risico's zijn benoemd. Zij vormen een cruciale blokkade voor betrouwbaarheid en snelheid voor de ontwikkelen dienst. De milestones van het projectplan sluiten hierbij goed op aan.

FINANCIERING Daarnaast verlangen we een goede financiële basis. Zowel gedurende de ontwikkelingsfase als de exploitatiefase. Wat is 'goed'? Het Innovatiekrediet financiert vijftiendertig procent van de ontwikkelingskosten: loonkosten, afschrijvingen van specifieke apparatuur, verbruiksmaterialen, door





derden te maken kosten, reiskosten, kosten voor het de bescherming van het intellectuele eigendom etc. De overige vijftien procent moet komen uit overige bronnen: de eigen lopende exploitatie, vrij te maken liquide middelen of extern aan te trekken bancaire of risicodragend vermogen. Graag zien we dat de ondernemer de financiering van het project aannemelijk maakt.

De IT-ondernemer heeft een kostenbegroting van 1 Mio. En hij vraagt dus € 350.000 Innovatiekrediet aan. Waar komt nu de overige € 650.000 vandaan? De IT-ondernemer beseft terdege dat hij dat niet uit zijn eigen vermogen, € 175.000 kan halen. De activa kunnen niet worden

geliquideerd. En de winst in het afgelopen jaar was weliswaar € 150.000, maar genereert daarmee onvoldoende kasstroom. En de IT-ondernemer realiseert zich dat een aantal key-functionarissen hun tanden in het project moeten gaan zetten. Zij kunnen dus tijdelijk geen productieve en facturable uren maken. Het voorgenomen project dreigt dus de lopende exploitatie te kannibaliseren. Kortom, de eigen middelen en de eigen kasstroom leveren naar verwachting maar de helft van het eigen deel van de projectfinanciering. Het saldo moet van banken of risicodragend vermogenverstrekkers worden aangetrokken.

De IT-ondernemer blijkt inmiddels al een dergelijk financieringsonderzoek te zijn gestart. Dan zijn wij in principe bereid een financiële toezegging te doen. Dit op basis van opschortende voorwaarden van deze aanvullende financiering. Zo wordt het 'kip en ei'-probleem doorbroken. 'Financieel gezond' is ook wanneer uit de financiële projecties blijkt dat het krediet binnen zes jaar na de marktintroductie kan worden terugbetaald. We kijken dus vooral ook naar het rendement van het project en de Return On Investment. Hier doet de IT-ondernemer het ook uitstekend. De exploitatie biedt ruim voldoende betaalcapaciteit voor de aflossingsverplichtingen. En de omzetten, de prijsstelling in de markt, de directe en indirecte kosten worden voldoende onderbouwd. Kortom, op financieel terrein heeft hij zijn zaken goed op een rijtje.

SOLIDE Dan de organisatie van het project en de business. Het Innovatiekrediet is een 'blanco' krediet. We vragen geen aandelen of verpanding van activa behoudens de activa die door het Innovatiekrediet worden gefinancierd. Het gaat daarbij om het intellectuele eigendom en de ontwikkelde prototypes. Dit om te voorkomen dat de kredietnemer deze activa vreemd. Dan staat de overheid met lege handen en dat is natuurlijk niet de bedoeling. We financieren daarom innovatieprojecten mede op basis van vertrouwen in het management en de organisatie. De IT-ondernemer schetst een solide projectorganisatie. De betrokken projectmedewerkers hebben hun sporen in de IT verdiend. De rollen zijn ook benoemd: projectmanager, specificatiebeheer, ont-

wikkelleider, programmeurs en testers. Het klinkt allemaal als een klok. Maar... de ontwikkelleider is tevens de belangrijkste aandeelhouder en de projectmanager is ingeleend. Is dat geen tikkende bom onder de projectorganisatie? Hier heeft de IT-ondernemer blijkbaar al over nagedacht. Het risico is onderkend én getackeld. Betrokkenen verklaren hun rollen te respecteren. Ook de organisatorische opzet van 'de business' is voldragen. Er ligt een heldere schets hoe de verkoop en het support worden georganiseerd. De geografische groeistrategie is op hoofdlijnen uitgestippeld. Duidelijk is welke partners er nodig zijn om een internationale dekking te krijgen. Het betalingsmodel steekt goed in elkaar. Helder is wie de contractpartij is en waar de juridische aansprakelijkheden liggen. Het is allemaal prima doordacht.

En tot slot de kwaliteit van het management van de onderneming. In deze pioniersfase zijn managementvaardigheden als doorzettingsvermogen, flexibiliteit, creativiteit, het kunnen motiveren van medewerkers en teamgeest van belang. De projectmanager geeft overtuigend blijk van deze managementvaardigheden. Zo komen concrete en overtuigende voorbeelden van zijn motiverende en teamvormende capaciteiten boven tafel. Formeel heeft hij de macht om knopen door te hakken.

TOT SLOT Al met al een solide casus. Voldoende om vertrouwen te hebben in een goede afloop. Kort samengevat: een goede identificatie van het niche-segment waarin deze IT-onderneming met zijn SaaS-service een positie heeft, een actieplan voor de financiering van het project, een solide onderbouwing van de financiële prognoses, het financiële rendement en de organisatie van de business ná de ontwikkeling. Zo bouwt de IT-ondernemer aan een solide toekomst. Ziet u als accountant-adviseur voldoende aanknopingspunten om uw klantrelaties ook zo op het goede innovatieve pad te zetten? We horen het graag! ■

Peter Schuitmaker is projectadviseur Kredieten bij SenterNovem. SenterNovem, Afdeling Kredieten, telefoon 070 373 5420. Bezoek www.senternovem.nl/innovatiekrediet.