

Kritische accountant: niet altijd leuk, wél erg nuttig

Een apparatenontwikkelaar slaat de brug tussen een bestaande analyse-techniek en een medische toepassing. Een startpunt om te komen tot een winstgevende business. Op de juiste momenten wordt de accountant ingeschakeld: bij de strategievorming heeft hij een bepalende rol en bij de financiële planning en bewaking biedt hij goede ondersteuning. Een casus.

PETER SCHUITMAKER

HET IDEE Een apparatenontwikkelaar ontdekt een techniek die gebruikt wordt voor fysisch-chemische analyses. Deze technologie kan door technische aanpassingen worden ingezet voor medische diagnostiek. Deze technische aanpassingen liggen niet zomaar voor de hand: door de betrokkenheid van de apparatenontwikkelaar bij een ander ontwikkelingsproject worden essentiële technische inzichten opgedaan. Daarmee kan de apparatenontwikkelaar een brug slaan naar een innovatieve medische toepassing: de dynamische analyse van de bloedsamenstelling op basis van Doppler-techniek. De medisch diagnosticus kan zo inzicht krijgen in de doorbloeding en het metabolisme in weefsel. Zo ontstaat onmiddellijk een beeld van het medisch functioneren van organen. Bovendien kan deze technologie diagnoses helpen stellen waar bestaande methoden falen. Met internisten van universitaire klinieken wordt de haalbaarheid onderzocht. De resultaten blijken zeer positief: de diagnostische werking is

uitstekend. De apparatenontwikkelaar oogst veel enthousiasme. En potentiële pilot-klanten stapelen zich op.

HAALBAARHEID De apparatenontwikkelaar ziet goede mogelijkheden voor de doorontwikkeling van de bestaande analysetechniek. Het gaat hierbij om de miniaturisatie van het systeem naar de menselijke schaal. Daarnaast hebben de medici behoefte aan een dynamische analyse. Dat vereist geavanceerde hardware en software voor data-acquisitie en verwerking. Snel wordt duidelijk dat er voor verschillende toepassingsgebieden verschillende functionele specificaties bestaan. Zo zijn de eisen voor de toepassing in de dermatologie veel lichter dan voor onderzoeken aan lever, maag en darmstelsel. Het lijkt er op dat de markt gaat vragen om een tweetal productuitvoeringen. Op basis van globale kostenramingen lijkt een acceptabele eindgebruikerprijs goed haalbaar. Door inschakeling van een octrooigemachtigde

heeft de apparatenbouwer tevens zicht gekregen op zijn 'freedom to operate': gaat hij geen inbreuk plegen op bestaande patenten? Er wordt een patent gevonden die mogelijk een knelpunt gaat vormen. De patenthouder heeft echter gelukkig andere belangen: zijn toepassingen en markten liggen ergens anders. Hij heeft geen ambitie om zich in de medische wereld te gaan begeven. Een acceptabele licentieovereenkomst blijkt goed bespreekbaar. Daarnaast zijn er goede mogelijkheden voor bescherming door een eigen patent. Het lijkt er op dat de algemene toepassing van de technologie voor medische diagnostiek met succes zal kunnen worden geclaimd. Maar ook de technische uitvoering van de miniaturisatie en de dataverwerking biedt aanknopingspunten. Op deze manier kan de continuïteit van de business en de bescherming tegen concurrenten afdoende worden gewaarborgd. Ook de financiële haalbaarheid lijkt goed. De oriëntaties van kostprijzen en verkoopprijzen, kosten service en garantie en verkoop- en marketingkosten dekken in ruim voldoende mate de ontwikkelingskosten en de kapitaalkosten. Er blijft voldoende over voor een uitstekende winstbijdrage.

STRATEGIE De volgende stap is het maken van strategische keuzes. Het einddoel is om deze producten in grote aantallen internationaal af te zetten. Maar hoe komt de apparatenontwikkelaar op dat punt? En zijn verschillende strategische opties. De apparatenontwikkelaar zou er voor

kunnen kiezen om de inkoop, productie, verkoop, distributie, garantie en serviceactiviteiten zélf ter hand te nemen. Maar: is daarvoor de kennis en ervaring wel aanwezig? Welke learning curves moeten daarvoor worden afgelopen? Welke risico's kleven daaraan? Anderzijds zou de apparatenontwikkelaar er ook voor kunnen kiezen om alleen het intellectuele eigendom en de techniek zélf te ontwikkelen en deze door een éénmalige verkoop of omzettegekoppelde licentieovereenkomst over te dragen aan een 'global player'. Dan is het risico voor een groot deel buiten de deur. Maar dan zijn ook de revenuen het minst. Een optimale keuze blijkt lastig. Een SWOT-analyse helpt hem hierbij. Maar de apparatenontwikkelaar dreigt hier te ontsporen: hij motiveert aanvankelijk een 'sky is the limit'-strategie met een al te fraaie SWOT. Hij heeft sterkten en kansen overschat en de zwakten en bedreigingen onderschat. Hier bewijst de accountant hem goede diensten: hij durft kritische vragen te stellen. Niet altijd leuk, maar wel erg nuttig. En zo komt de apparatenontwikkelaar op een beter afgewogen strategie. De productie zal elders worden ondergebracht, om te beginnen bij een betrouwbare producent in Nederland. De verkoop en distributie zal worden uitbesteed aan een leverancier/distributeur die al in de markt actief is. Deze zal onder eigen label kunnen gaan leveren. Zo ontstaat een goede balans tussen rendement en risico. Zo wordt voorkomen dat de kleine apparatenontwikkelaar te veel hooi op de vork moet nemen.

FINANCIERING Het hele traject wordt door de accountant doorgerekend. De totale financieringsbehoefte blijkt € 1,2 miljoen. Deze is opgebouwd uit ontwikkelingskosten, aanloopkosten en werkkapitaalbeslag. Meegenomen zijn de kosten voor het aantrekken van extra personeel zoals een

productmanager voor de commercie en een projectleider voor de techniek. Eén productuitvoering kan al snel in de markt worden geïntroduceerd: het type voor het uitwendige onderzoek. Hiervoor is het ontwikkelingstraject om te komen tot een marktrijp product maar kort. Spoedige leveringen leiden daardoor al snel tot een positieve bijdrage in de operationele cash-flow. Voor de andere productuitvoering, het type voor het inwendige onderzoek is de situatie beslist anders. Hiervoor moet nog een aanzienlijk ontwikkelingstraject worden doorlopen. Ook zijn er kosten voor de klinische validatie en vrijgaves. De totale ontwikkelkosten hiervoor worden geraamd op € 850.000. Omdat de apparatenontwikkelaar zijn businesscase goed heeft doortimmerd, klopt hij met een gerust hart bij SenterNovem aan voor een Innovatiekrediet. Gesteund door de accountant weet hij de meest lastige vragen adequaat te beantwoorden. Een positief besluit over de toekenning is dan ook snel genomen: voor de ontwikkelingskosten zal € 300.000 Innovatiekrediet worden verstrekt. Daarnaast biedt de lopende exploitatie van de onderneming circa € 200.000 ruimte. Door inpassing van een staatsgegarandeerd Borgstellingkrediet kan door de bank € 400.000 kunnen worden ingevuld. Dit bankkrediet is voor de financiering van de aanloopkosten en het werkkapitaal. Het saldo, circa € 300.000 wordt ingevuld door een informele investeerder uit het netwerk van de accountant. Zo ontstaat een dekkende financiering voor het hele traject van ontwikkeling en commercialisatie.

ROL VAN DE ACCOUNTANT Terugkijkend op het hele voorbereidingsproces blijkt de accountant een essentiële rol te hebben gespeeld om te komen tot een goede businesscase. Op de eerste plaats bij het vormgeven van het businessmodel: hier heeft hij als stevig klankbord gefungeerd. De apparatenontwikkelaar was oorspronkelijk al te optimistisch gestemd over zijn kansen en mogelijkheden en te weinig kritisch op de zwakten en bedreigingen. De accountant durfde indringende vragen te stellen. Zo werden keuzes heroverwogen zodat risico's tot een acceptabel niveau werden teruggebracht. De accountant had tevens een goede inbreng bij het doorrekenen van de het businessplan, het opstellen

van de begrotingen, het bepalen van de financieringsbehoefte en het uitwerken van het financieringsplan. Op deze manier konden financiers zoals SenterNovem voor het Innovatiekrediet, de bank voor een Borgstellingkrediet en een informele investeerder vlot over de streep worden getrokken. Door de degelijke voorbereiding kon het externe vermogen ook tegen strakke condities worden aangetrokken. Daardoor ontstond een goede financiële basis voor de ontwikkeling en commercialisatie. Ook adviseerde de accountant over de juiste juridische structuur voor het project. De ontwikkeling en exploitatie werden ondergebracht in een separate vennootschap. Dit zodat de betrokkenheid van externe investeerder beperkt blijft. Hierdoor houdt de apparatenontwikkelaar de volledige zeggenschap over de bestaande activiteiten. Ook adviseerde de accountant over de inrichting van het administratieve proces zodat de interne en externe controles en verslaggeving goed mogelijk werden. Op deze manier had de apparatenontwikkelaar vooral de handen vrij voor waar hij goed in is: apparaten ontwikkelen.

ZIET U HIERIN EEN ROL? Al met al een kansrijke innovatieve casus met een goed perspectief. Mogelijk hebt u als accountant hierin een vergelijkbare rol. Op de eerste plaats natuurlijk een signalerende functie: is uw mkb-klant bezig om een technisch innovatief en risicovol project op te starten? Is de financiering nog niet rond? Kleven er grote financiële risico's aan? Kan het project de continuïteit van de onderneming in gevaar brengen? Dan ligt een doorverwijzing naar het Innovatiekrediet natuurlijk voor de hand. Bij de uitwerking van financiële paragrafen komt uw expertise goed van pas. En bij de uitwerking van de plannen bent u natuurlijk een goed klankbord: waarom is hiervoor een markt, wiens probleem los je daarmee op, wat ga je doen om de beoogde resultaten te bereiken en hoe ga je dat organiseren. Ik verwacht dat u ook zó een absolute meerwaarde voor uw klant kunt bieden. Ik hoor het graag hoe dit u vergaat. ■

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

