



## Marktvergroting in De Lier

### De meeste rendabele uitbreidingsoptie



Vrijgave door bedrijfsbegeleider  
Naam : .....  
Handtekening : .....  
Datum : .....

Bachelor      Haagse Hogeschool  
Jaargang      2015-2016  
Student      Leon Agyei  
Begeleider 1   Dhr. H. Ten Camp  
Begeleider 2   Dhr. E. van der Ploeg  
Datum      Mei 2016

## **Voorwoord**

Met deze scriptie rond ik de opleiding Bedrijfseconomie af bij de Haagse Hogeschool. Voor mijn afstuderen heb ik bij de Technische Unie een geschikte opdracht gevonden waar ik de afgelopen maanden mee aan de slag ben gegaan.

Mijn dank gaat uit naar dhr. E. van der Ploeg, die mij vanaf begin tot eind voorzag van feedback en mij erg goed geholpen heeft in moeilijke situaties door goede adviezen te geven. Daarnaast wil ik dhr. H. Ten Camp bedanken voor feedback en suggesties op dit verslag.

Het is een leerzame periode geweest. Ik hoop dan ook dat u met plezier deze afstudeerscriptie zult lezen.

Leon Agyei

## Inhoudsopgave

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord .....                                                                                                                | 1  |
| Inhoudsopgave .....                                                                                                            | 2  |
| Figuren- en tabellenlijst .....                                                                                                | 4  |
| Managementsamenvatting .....                                                                                                   | 5  |
| 1.0 Inleiding .....                                                                                                            | 6  |
| 1.1 Korte historie / hoogtepunten .....                                                                                        | 6  |
| 1.2 Missie .....                                                                                                               | 6  |
| 1.3 Visie .....                                                                                                                | 6  |
| 1.4 Organisatiestructuur .....                                                                                                 | 7  |
| 1.5 Regio De Lier .....                                                                                                        | 7  |
| 2.0 De behoefte van de bestaande en/of potentiële klanten in De Lier .....                                                     | 9  |
| 2.1 Inleiding .....                                                                                                            | 9  |
| 2.2 Verhouding klant / potentiële klant .....                                                                                  | 9  |
| 2.3 Interviews vertegenwoordigers, manager Technische Unie Westland .....                                                      | 11 |
| 2.4 Deelconclusie .....                                                                                                        | 12 |
| 3.0 Welke mogelijke uitbreidingsopties zijn er? .....                                                                          | 13 |
| 3.1 Inleiding .....                                                                                                            | 13 |
| 3.2 Huidige situatie .....                                                                                                     | 13 |
| 3.3 Strategie tot uitbreidingsmogelijkheden .....                                                                              | 13 |
| 3.4 Vijfkrachtenmodel .....                                                                                                    | 14 |
| 3.5 Ansoff Model .....                                                                                                         | 14 |
| 3.6 Model Treacy en Wiersema .....                                                                                             | 15 |
| 3.7 Uitbreidingsopties .....                                                                                                   | 16 |
| 3.8 Deelconclusie .....                                                                                                        | 18 |
| 4.0 Op welke wijze kan onderzocht worden of een bepaalde uitbreidingsoptie rendabel is? .....                                  | 19 |
| 4.1 Inleiding .....                                                                                                            | 19 |
| 4.2 Methodes rentabiliteit uitbreidingsopties .....                                                                            | 19 |
| 4.2.1 Netto contante waarde (Net Present Value Method) .....                                                                   | 20 |
| 4.2.2 Interne opbrengstvoet (Internal Rate-of-Return Method) .....                                                             | 20 |
| 4.2.3 Terugverdiëntijd (Payback Method) .....                                                                                  | 20 |
| 4.2.4 Prestatiemaatstaven (Performance Measures) .....                                                                         | 20 |
| 4.3 Deelconclusie .....                                                                                                        | 21 |
| 5.0 Met welke uitbreidingsopties kan worden voorzien in de behoefte van de bestaande en/of potentiële klanten in De Lier ..... | 22 |
| 5.1 Inleiding .....                                                                                                            | 22 |
| 5.2 Uitbreiding vanuit basis groeibenadering .....                                                                             | 22 |
| 5.3 Uitbreiden door een hefboom voor groei .....                                                                               | 24 |
| 5.4 Uitbreiden door het veranderen van focus als leidraad voor groei .....                                                     | 25 |
| 5.5 Uitbreiden door groei in te richten als proces .....                                                                       | 26 |
| 5.6 Beoordeling uitbreidingsmogelijkheden .....                                                                                | 26 |
| 5.7 Deelconclusie .....                                                                                                        | 27 |
| 6.0 Hoe winstgevend zijn deze verschillende uitbreidingsopties? .....                                                          | 28 |
| 6.1 Inleiding .....                                                                                                            | 28 |
| 6.2 Verwachte bedrijfsresultaat voor De Lier .....                                                                             | 28 |
| 6.3 Omzetprognose voor De Lier .....                                                                                           | 29 |
| 6.4 De kosten van uitbreidingsmogelijkheden in De Lier .....                                                                   | 30 |

|                                                                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.5 Winstgevendheid uitbreidingsopties .....                                                                                                                             | 31 |
| 6.6 Deelconclusie .....                                                                                                                                                  | 32 |
| 7.0 Welke uitbreidingsoptie is de meest geschikte optie om op een rendabele wijze te voorzien in de behoefte van de bestaande en/of potentiële klanten in De Lier? ..... | 33 |
| 7.1 Inleiding .....                                                                                                                                                      | 33 |
| 7.2 Score op basis marktbehoefte .....                                                                                                                                   | 33 |
| 7.3 Score op basis rentabiliteit .....                                                                                                                                   | 34 |
| 7.4 Conclusie .....                                                                                                                                                      | 34 |
| Literatuurlijst .....                                                                                                                                                    | 36 |
| Bijlage I .....                                                                                                                                                          | 37 |
| Bijlage II .....                                                                                                                                                         | 38 |
| Bijlage III .....                                                                                                                                                        | 39 |
| Bijlage IV .....                                                                                                                                                         | 42 |
| Bijlage V .....                                                                                                                                                          | 43 |
| Bijlage VI .....                                                                                                                                                         | 44 |
| Bijlage VII .....                                                                                                                                                        | 45 |
| Bijlage VIII.....                                                                                                                                                        | 46 |

## Figuren- en tabellenlijst

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figuur 1   Technische Unie, met de klant samen op weg naar de toekomst .....                | 6  |
| Figuur 2   Organogram Technische Unie .....                                                 | 7  |
| Figuur 3   Selectie bestaande klanten in De Lier.....                                       | 8  |
| Figuur 4   Cirkeldiagram verhouding klant / potentiële klant .....                          | 9  |
| Figuur 5   Overzicht Kamer van koophandel branche gerelateerde bedrijven De Lier .....      | 10 |
| Figuur 6   Onderzoek 2015 behoefte klant in De Lier .....                                   | 11 |
| Figuur 7   Google maps relatieve afstand tussen Verkoopkantoor Westland en De Lier .....    | 13 |
| Figuur 8   Ansoff Matrix .....                                                              | 15 |
| Figuur 9   Service Opportunity Matrix .....                                                 | 17 |
| Tabel 10   Score marktbehoefte op basis van criteria 's.....                                | 29 |
| Tabel 11   Realistische schatting jaarlijkse omzetprognose en reële opstartfase 3 jaar..... | 30 |
| Tabel 12   Kosten uitbreidingsmogelijkheden per jaar .....                                  | 30 |
| Tabel 13   Resultaten per uitbreiding op basis van winstgevendheid .....                    | 31 |
| Tabel 14   Prognose per uitbreiding .....                                                   | 32 |
| Tabel 15   Scores marktbehoefte klanten in De Lier .....                                    | 33 |
| Tabel 16   Scores rentabiliteit klanten in De Lier.....                                     | 34 |

## Managementsamenvatting

In dit adviesrapport is onderzocht wat voor de Technische Unie Westland de meest rendabele uitbreidingsmogelijkheid is om in de behoeften van de potentiële en/of bestaande klanten in de regio De Lier te voorzien.

De aanleiding voor dit onderzoek is het marktaandeel van 13% dat verkoopkantoor Westland op dit moment heeft in regio De Lier. De andere regio's in het Westland scoren qua marktaandeel gemiddeld rond de 25%. Het gaat hier o.a. om regio's als Wateringen, Monster, Naaldwijk, Kwintsheul, Poeldijk en 's-Gravenzande. Het marktaandeel van de Technische Unie in De Lier is dus veel lager dan het marktaandeel in de overige regio's. De Technische Unie kan dit marktaandeel wellicht vergroten.

Uit interviews met bestaande klanten van De Lier is gebleken dat de Technische Unie op dit moment onvoldoende voorziet in de behoeften van de markt in deze regio. De voornaamste wensen van de klanten zijn een vestiging in De Lier, waardoor meer gerichte klantenservice, persoonlijk contact en expertise verleend kan worden.

Op dit moment heeft de Technische Unie geen gerichte strategie voor de regio De Lier. Dit is echter wel van belang, om op de wensen van de klanten in te spelen. Voor de Technische Unie is dan ook eerst onderzocht welke strategieën kunnen helpen om het marktaandeel te vergroten. Gebleken is dat een geschikte strategie zich moet richten op de onderhandelingskracht van de klant, marktpenetratie en klantenpartnerschap. In dit onderzoek is gekeken naar algemene uitbreidingsmogelijkheden (voordat concrete uitbreidingsmogelijkheden nader zijn onderzocht), welke daarop aansluiten. De algemene uitbreidingsmogelijkheden zijn: het uitbreiden vanuit een basis groeibenadering, het uitbreiden met een hefboom voor groei, een focusverandering als leidraad voor groei en het inrichten van groei als proces.

Nadat de algemene uitbreidingsmogelijkheden in kaart zijn gebracht, is bekeken hoe deze mogelijkheden tot concrete opties verwezenlijkt kunnen worden, zodat er voorzien wordt in de behoeften van de klanten in de regio De Lier. Op basis van de verzamelde informatie is gebleken dat de volgende concrete uitbreidingsmogelijkheden toegepast kunnen worden in de regio De Lier. Het betreft: het inzetten van koeriers, inzetten van een relatiebeheerder, afhaalbalies, shop-in-shop, satellietvestiging, concurrerende groothandel overnemen, samenwerkingsverband klanten, samenwerkingsverband regionale groothandels, ruimte expansie en De Lier als project in te richten binnen de organisatie.

Voor het bepalen of een uitbreidingsmogelijkheid een geschikte optie is, speelt de rentabiliteit een belangrijke rol. Een uitbreidingsoptie kan bepaalde kosten, maar ook een verplichting tot investeren met zich meebrengen. In dit onderzoek is daarom ook aandacht besteed aan een aantal methodes die de rentabiliteit van uitbreidingsopties in kaart brengen. Deze methodes zijn de Netto Contante Waarde, Interne opbrengstvoet, Terugverdiëntijd en Prestatiemaatstaven. De methodes zijn vervolgens toegepast op de concrete uitbreidingsmogelijkheden en hierdoor kon berekend worden wat het mogelijke bedrijfsresultaat zou kunnen zijn na een opstartfase van drie jaar.

Alle onderzochte gegevens zijn vervolgens geanalyseerd. Uit deze analyses blijkt dat de Shop-in-shop optie de meest rendabele uitbreidingsmogelijkheid is om in de behoeften van de potentiële en/of bestaande klanten in de regio De Lier te voorzien. Deze optie heeft namelijk de beste score op basis van rentabiliteit en is zeer geschikt om te voorzien in de huidige behoeften van de klanten in De Lier. De Shop-in-shop optie biedt de mogelijkheid om een eigen ruimte te huren in een branche gerelateerde winkel in De Lier, waarin producten van de Technische Unie worden verkocht. Geadviseerd wordt dan ook om in de regio De Lier de Shop-in-shop optie toe te passen.

## 1.0 Inleiding

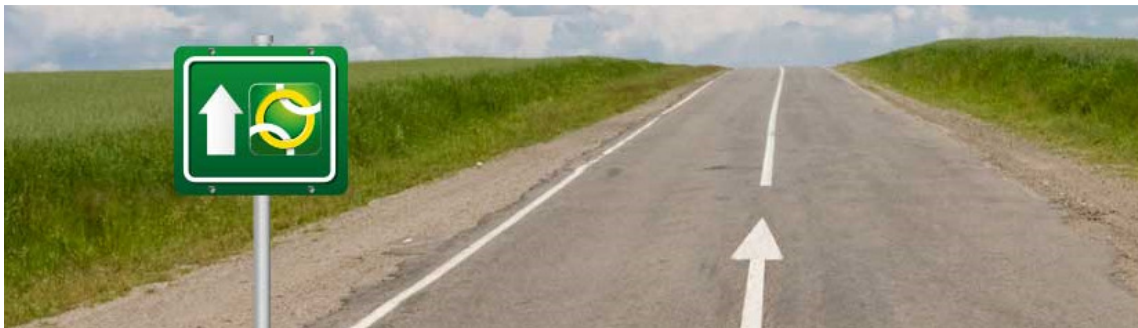
Technische Unie <sup>1</sup> is een technische groothandel in Nederland. Met ruim 280.000 artikelen van meer dan 700 leveranciers is Technische Unie een partner voor de levering van al de installatiematerialen op het gebied van elektrotechniek, licht, gereedschap, (luxe) sanitair, verwarming en klimaattechniek. Om het assortiment zo compleet mogelijk te houden wordt er regelmatig afgestemd met leveranciers over de vraag van de markt. Klanten van de Technische Unie zijn bedrijven die actief zijn in de installatiebranche (woningbouw of utiliteit), bouw, industrie, (semi-)overheid en detailhandel.

### 1.1 Korte historie/ hoogtepunten

De Technische Unie is opgericht door H.C. Heybroek in 1880. Het eerste jaar was de firma gevestigd in een huis in Amsterdam. Het bedrijf bleef groeien en kocht steeds meer aangrenzende panden op. Van hieruit groeide de organisatie uit tot de technische groothandel die het nu is. In 1982 kocht het Franse Sonepar<sup>1</sup> een meerderheidsbelang in de Technische Unie, achttien jaar later werd het een 100% dochter. In het jaar 2005 heeft Technische Unie haar 125 jarig bestaan gevierd.

### 1.2 Missie

De Technische Unie wil haar klanten ondersteunen bij het effectief en efficiënt organiseren van hun installatieproces en hen adviseren en helpen met het kiezen van de benodigde producten voor de installatiewerkzaamheden. Deze producten dienen op tijd, compleet en op de juiste plaats geleverd te worden. Daarnaast wil de Technische Unie haar klanten diensten aanbieden waarmee de verschillende werkzaamheden makkelijker en met een hogere kwaliteit uitgevoerd kunnen worden.



Figuur 1 Technische Unie, met de klant samen op weg naar de toekomst

### 1.3 Visie

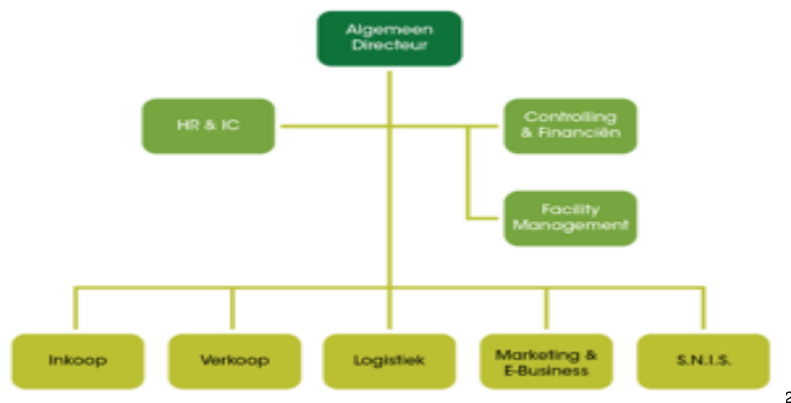
De Technische Unie heeft enkele waarden benoemd die van groot belang zijn in de omgang met elkaar, klanten en leveranciers. Deze afspraken zijn in een aantal woorden samengevat: samenwerking, betrokkenheid, respect, gemak, samenhang, toonaangevend, totaal oplossend en continuïteit.

---

<sup>1</sup> <http://www.sonepar.com/subsidiary/technische-unie>

## 1.4 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van de Technische Unie ziet er als volgt uit:



Figuur 2 Organogram Technische Unie

De afdeling verkoop bestaat uit 37 verkoopkantoren (VK'S). Deze kantoren verlenen klantenservice op regionaal niveau. De afzonderlijke vestigingen bestaan elk uit een kantoor en een servicecentrum (winkel). In de winkel kunnen o.a. bestelde artikelen afgehaald worden door klanten. De Technische Unie heeft haar klanten onderverdeeld in de volgende branches: loodgieters, elektrotechniek, verpakingsbedrijven, tuinbouw, bouwbedrijven/ aannemers, en overige.

## 1.5 Regio De Lier

Dit onderzoek richt zich op de regio De Lier. Deze regio wordt bediend door het verkoopkantoor Den Haag Westland. Naast de Regio De Lier bedient dit verkoopkantoor ook de regio's Den Haag Zuid, Wateringen, Monster en 's -Gravenzande.

De Lier is een gemeente in de provincie Zuid-Holland en telt 11.925 inwoners. De glastuinbouw is de belangrijkste economische sector in deze regio. Het aantal installatiebedrijven ligt op circa 740, waarvan circa 100 bedrijven al geruime tijd klant zijn bij de Technische Unie.

Op initiatief van de verkoopmanager van de vestiging Den Haag Westland is in 2015 het marktaandeel in de regio De Lier nader onderzocht. Hieruit is gebleken dat er in deze regio mogelijk nog een behoorlijke potentie aanwezig is voor de verkoop van artikelen die de Technische Unie aanbiedt. De verkoopmanager wil in deze behoefte voorzien door uit te breiden in de regio De Lier. Hoe dit het beste kan gebeuren is nog niet duidelijk en dient nader te worden onderzocht. Op basis van zijn verzoek luidt de centrale vraag:

*Wat is voor de TU Westland de meest rendabele uitbreidingsmogelijkheid om in de behoeften van de potentiële en/of bestaande klanten in de regio De Lier te voorzien?*

---

<sup>2</sup> SNIS: Sonepar Nederland Information Services (SNIS) verzorgt de automatisering voor Technische Unie.



Voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag komen de volgende deelvragen aan bod:

1. Wat is de behoefte van bestaande en/of potentiële klanten in De Lier?
2. Welke mogelijke uitbreidingsopties zijn (er naast een satelliet vestiging)?
3. Op welke wijze kan onderzocht worden of een bepaalde uitbreidingsoptie rendabel is?
4. Met welke uitbreidingsopties kan worden voorzien in de behoefte van de bestaande en/of potentiële klanten in De Lier?
5. Hoe winstgevend zijn deze verschillende uitbreidingsopties?
6. Welke uitbreidingsoptie is de meest geschikte optie om op een rendabele wijze te voorzien in de behoefte van de bestaande en/of potentiële klanten in De Lier?



Figuur 3 Selectie bestaande klanten in De Lier

## 2.0 De behoefte van de bestaande en/of potentiële klanten in De Lier

### 2.1 Inleiding

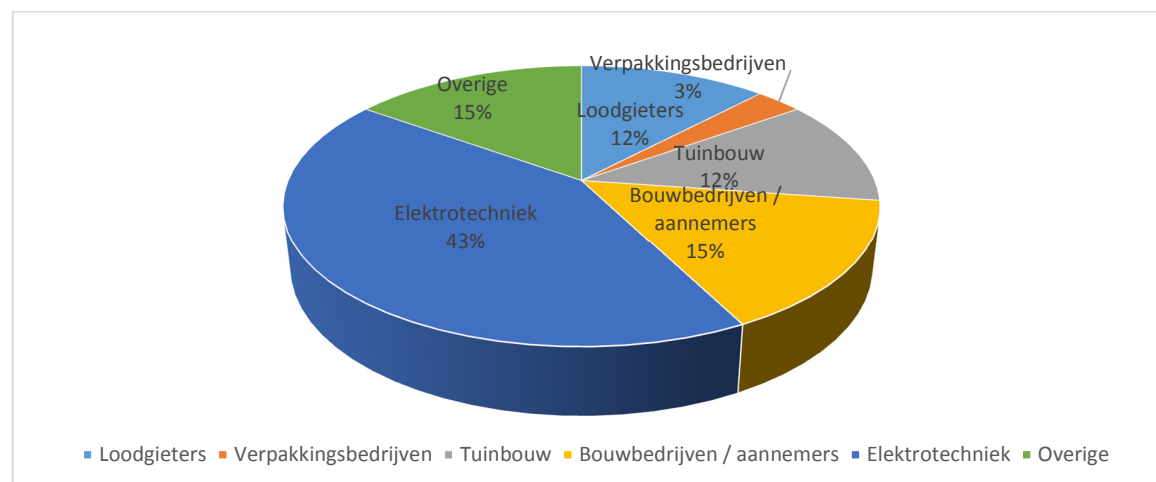
De gemeente De Lier kent begin 2016 circa 740 (installatie)bedrijven <sup>3</sup> variërend van een loodgieter zonder personeel, tot internationaal opererende glastuinbouwbedrijven. Op dit moment is circa 13% daarvan reeds klant bij de Technische Unie. De Technische Unie houdt afnameoverzichten bij van de bestelde artikelen van klanten in De Lier. Na bestudering van deze afnameoverzichten kan worden geconcludeerd dat de klanten in De Lier voornamelijk in de volgende assortimenten producten van de Technische Unie afnemen:

- Elektromaterialen
- CV-ketels, boilers, geisers en zonnepanelen
- Rookgasafvoer & circulatiepompen
- Lichtbronnen

### 2.2 Verhouding klant/ potentiële klant

Begin 2016 bestond het klantenbestand van de regio De Lier uit 99 installatiebedrijven. Op basis van de door de Technische Unie gehanteerde branches, zijn deze installatiebedrijven als volgt in te delen:

| Branche                   | Aantal         | %      |
|---------------------------|----------------|--------|
| Loodgieters               | 12             | 12,12% |
| Verpakkingsbedrijven      | 3              | 3,03%  |
| Tuinbouw                  | 12             | 12,12% |
| Bouwbedrijven / aannemers | 15             | 15,15% |
| Elektrotechniek           | 42             | 42,42% |
| Overige                   | 15             | 15,15% |
| <b>99</b>                 | <b>100,00%</b> |        |



Figuur 4 Cirkeldiagram verhouding klant/ potentiële klant

<sup>3</sup> Kamer van Koophandel, Excelbestand gerelateerd op installatiebedrijven in De Lier 2015

Installatie gerelateerde bedrijven in De Lier zijn per segment door de Kamer van Koophandel als volgt te verdelen:

| Aantal | %       | Segmentomschrijving                                          |
|--------|---------|--------------------------------------------------------------|
| 376    | 50,88%  | Diverse holdings aannemers, tuinbouw en installatiebedrijven |
| 78     | 10,55%  | Bouwbedrijven waaronder loodgieterswerkzaamheden             |
| 40     | 5,41%   | Goederenvervoer                                              |
| 15     | 2,03%   | Gespecialiseerde bedrijven in de bouw                        |
| 13     | 1,76%   | Timmerbedrijven                                              |
| 12     | 1,62%   | Landschapsverzorging                                         |
| 11     | 1,49%   | Algemene metaalbewerking                                     |
| 11     | 1,49%   | Expediteurs, cargadoors, bevrachters                         |
| 10     | 1,35%   | Overige bouwinstallatie                                      |
| 9      | 1,22%   | Schilderen en glaszetten                                     |
| 9      | 1,22%   | Groothandel in landbouwmachines, werktuigen en tractoren     |
| 7      | 0,95%   | Slopen van bouwwerken                                        |
| 6      | 0,81%   | Elektrotechnische bouwinstallatie                            |
| 142    | 19,22%  | Overige installatie gerelateerde bedrijven                   |
| 739    | 100,00% |                                                              |

Figuur 5 Overzicht Kamer van koophandel branche gerelateerde bedrijven De Lier

De eerste twee segmenten uit de door de Kamer van Koophandel gehanteerde indeling (diverse holdings aannemers, tuinbouw en installatiebedrijven en bouwbedrijven waaronder loodgieterswerkzaamheden) zijn vergelijkbaar met de door de Technische Unie gehanteerde branches, waarin de huidige installatiebedrijven/klanten van De Lier werkzaam zijn. Na vergelijking van de gegevens met betrekking tot het aantal (installatie)bedrijven van de Kamer van Koophandel en de Technische Unie, kan worden geconcludeerd dat er nog 355 (376+78-99) potentiële klanten in de regio De Lier actief zijn.

Deze potentiële klanten zullen naar verwachting grotendeels dezelfde materialen van de Technische Unie afnemen als de huidige klanten, aangezien de potentiële klanten ook werkzaam zijn in dezelfde branche als de huidige klanten.

Het landelijk gemiddeld marktaandeel in de installatiebranche per verkoopkantoor bedraagt 29%. Het gemiddelde marktaandeel voor het verkoopkantoor Westland bedraagt 25%. Uit de gegevens van de Kamer van Koophandel kan worden afgeleid dat het marktaandeel van regio De Lier ongeveer 13% bedraagt. Het marktaandeel van de regio De Lier is dus niet alleen lager dan het landelijk gemiddelde, maar is ook lager dan het gemiddelde van het verkoopkantoor Westland. Uit de gegevens van de Kamer van Koophandel (verwijzing) blijkt dat er in de regio De Lier nog een groot aantal potentiële klanten aanwezig zijn, waar de Technische Unie zich op kan richten.

Een interessant punt om dit te onderbouwen betreft het faillissement van technische groothandel Haring BV in oktober 2014.<sup>4</sup> Haring BV was gevestigd in De Lier. Uit een interview met een voormalig werknemer bleek dat circa 60 klanten van hun totale klantenbestand, afkomstig waren uit De Lier. Deze bedrijven waren geen klant van de Technische Unie. Na het faillissement in oktober 2014 kreeg de Technische Unie klantverzoeken van voormalige Haring BV klanten, welke gevestigd zijn in De Lier. Dit waren echter slechts 6 aanvragen. Omgerekend betekent dit dat 90% van de 60 klanten, na

<sup>4</sup> <http://www.westlanders.nu/nieuws/technische-groothandel-haring-beheer-bv-failliet-10466>

het faillissement van Haring BV, hun producten zijn gaan afnemen bij een andere technische groothandel dan de Technische Unie.

### 2.3 Interviews vertegenwoordigers en manager Technische Unie Westland

In 2015 heeft verkoopkantoor Westland (op initiatief van de verkoopmanager van de vestiging) onderzocht wat de redenen zijn voor het geringe marktaandeel van de Technische Unie in De Lier.

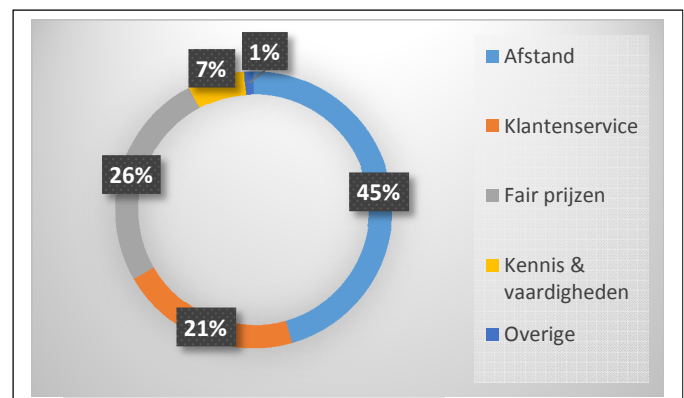
Opmerkelijk is overigens wel dat ondanks het geringe marktaandeel de gegenereerde omzet in de regio De Lier bijna gelijkwaardig is aan de gegenereerde omzet in de andere regio's van verkoopkantoor Westland.

Op het verkoopkantoor Westland zijn drie vertegenwoordigers werkzaam. Zij hebben samen met de manager van het verkoopkantoor klanten benaderd om informatie te verzamelen over de oorzaak van dit geringe marktaandeel. Om een reëel beeld te verkrijgen zijn 15 klanten, welke allen zijn gevestigd en/of werkzaam in De Lier, benaderd. Deze klanten nemen zowel bij de Technische Unie, als bij andere groothandels in de regio De Lier materialen af. Getracht is om een beeld te verkrijgen van de behoefte van de klanten in de regio De Lier.

Verzocht is om drie oorzaken aan te geven waardoor potentiële klanten in De Lier geen materialen afnemen van de Technische Unie. Voorts is verzocht om door middel van een cijfer aan te geven welke oorzaak het meest belangrijk is. De belangrijkste oorzaak werd gewaardeerd met het cijfer 1, dat 3 punten vertegenwoordigde. De minst belangrijke oorzaak werd gewaardeerd met het cijfer 3, dat 1 punt vertegenwoordigde. Door het toekennen van de punten, is in kaart gebracht wat de voornaamste oorzaken zijn, waardoor potentiële klanten in de regio De Lier geen materialen van de Technische Unie afnemen. Hieruit zijn de volgende voornaamste oorzaken naar voren gekomen:

1. De relatieve afstand van De Lier naar het verkoopkantoor vindt men te groot.
2. Servicegerichtheid wordt bij concurrerende technische groothandels, die in De Lier gevestigd zijn, als beter ervaren.
3. De prijzen (in combinatie met de factor afhalen en/of bezorgen) worden vaak niet als redelijk beschouwd.
4. Specifieke kennis en/of vaardigheden vindt men bij de concurrentie beter.

| Onderwerp:            | Aantal |
|-----------------------|--------|
| Afstand               | 41     |
| Klantenservice        | 19     |
| Fair prijzen          | 23     |
| Kennis & vaardigheden | 6      |
| Overige               | 1      |



Figuur 6 Onderzoek 2015 behoefte klant in De Lier

#### Afstand

Factoren als tijd en geld spelen hierin een belangrijke rol. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat tijdens een bepaald project en/of bij de afronding ervan nog materialen nodig zijn, dan wil de klant deze materialen in de regio De Lier afnemen. De afstand naar Den Haag Zuid wordt in zulke gevallen als te groot ervaren.

#### Klantenservice:

Deze reden heeft te maken met de glastuinbouwtechniek, welke sterk vertegenwoordigd is in De Lier. Gevestigde groothandels in deze regio beschikken over redelijk veel expertise en een netwerk, waardoor ze beter kunnen voorzien in deze behoefte.

#### Redelijke prijzen:

De Technische Unie is geen prijsvechter en ambieert dit ook niet. Dit houdt echter wel in dat er een risico bestaat dat er weinig prijsverschil is tussen de producten van de Technische Unie en die van de andere aanbieders in de regio De Lier. De klanten zien dan ook geen voordeel in het afnemen van producten bij de Technische Unie op basis van de enkele factor prijs.

#### Kennis en vaardigheden:

Hoewel adviseurs binnen de Technische Unie ook over veel kennis beschikken, profileren de concurrenten zich toch beter in de regio De Lier. Bij verder navragen blijkt de voornaamste reden ook het persoonlijk contact. Klanten willen de mogelijkheid hebben om technisch advies in te winnen bij een groothandel in de regio.

Gezien de uitkomsten van de interviews, kan worden gesteld dat de klanten in De Lier de volgende behoeften hebben:

- Een locatie of ruimte in waar men terecht kan om materialen af te halen.
- Meer gerichte klantenservice
- Expertise in persoonlijk contact binnen de regio.

## 2.4 Deelconclusie

Het gemiddelde landelijke marktaandeel per verkoopkantoor van de Technische Unie bedraagt 29%. De regio De Lier maakt onderdeel uit van het verkoopkantoor Westland. Het marktaandeel van dit verkoopkantoor bedraagt 25%. Het huidige marktaandeel van de Technische Unie in De Lier bedraagt ongeveer 13%.

Uit de gegevens van de Kamer van Koophandel is gebleken dat er echter nog 355 potentiële klanten in De Lier aanwezig zijn, waar de Technische Unie zich op kan richten. Deze klanten opereren grotendeels in dezelfde branche als de bestaande klanten van de Technische Unie in De Lier. Hieruit kan worden vastgesteld dat er een groeipotentie aanwezig is in De Lier. Het gemiddelde marktaandeel in regio Westland kan dus worden vergroot, als de Technische Unie in de regio De Lier meer klanten gaat bedienen.

Uit onderzoek naar het lage marktaandeel in De Lier is gebleken dat er verschillende redenen genoemd zijn waarom klanten materialen afnemen bij concurrerende groothandels. De voornaamste reden heeft echter te maken met de relatieve afstand van De Lier naar het verkoopkantoor, die als te groot wordt ervaren.

### 3.0 Welke mogelijke uitbreidingsopties zijn er?

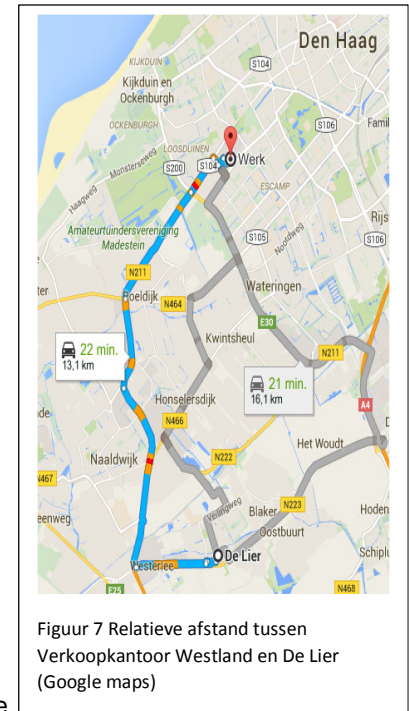
#### 3.1 Inleiding

Voor de Technische Unie bestaat de mogelijkheid om het marktaandeel in de regio De Lier te vergroten. Het verkoopkantoor Westland kan op dit moment nog niet het marktaandeel in De Lier vergroten. Bekeken zal worden welke algemene uitbreidingsopties er zijn, waardoor het marktaandeel vergroot zou kunnen worden.

#### 3.2 Huidige situatie

In de huidige situatie wordt de regio De Lier bediend door het verkoopkantoor Westland in Den Haag Zuid. In dit verkoopkantoor is een winkel aanwezig met een afhaalbalie en een magazijn. Daarnaast is er een afdeling verkoop (de commerciële binnendienst) die de klanten telefonisch en per e-mail bedient. De klanten hebben de mogelijkheid op afspraak langs te komen voor persoonlijk advies. Er bestaat ook een mogelijkheid voor klanten om een dag van tevoren telefonisch of per e-mail een bestelling te plaatsten, welke dan de volgende dag geleverd wordt op een locatie naar keuze. Hier wordt een kleine vervoersvergoeding voor berekend. Het aanbod van het assortiment en diensten van de Technische Unie is gedeeltelijk vergelijkbaar met het aanbod van de concurrentie. Hier gaat het om directe concurrentie van ondernemingen die gelijkwaardige producten aanbieden. Concurrentie in de regio De Lier bestaat o.a. uit:

- Van Haaren Technische Groothandel BV, gevestigd in De Lier met een assortiment van o.a. gereedschap en machines, installatietechniek, bevestigingsmaterialen.
- Royal Brinkman BV, gevestigd in De Lier met een assortiment van o.a. elektrotechnische artikelen, pompen, slangen en koppelingen. Dit bedrijf is tevens klant van De Technische Unie, maar verkoopt ook producten aan andere bedrijven in De Lier. De assortimenten van beide bedrijven overlappen elkaar deels.
- Solar Nederland BV, met meerdere verkoopkantoren gevestigd in het land. Het assortiment bestaat uit o.a. elektramaterialen, sanitair en verwarming. Met hun landelijk opererend netwerk kunnen ze de regio De Lier bedienen en leveren ze zelfs een dienst genaamd Solar Fastbox. Deze service belooft klanten in De Lier binnen één uur de gewenste onderdelen aan te leveren op de gewenste locatie.



Bekeken moet worden hoe er, ondanks het (gelijke) aanbod als de concurrent, groei in het marktaandeel kan worden gerealiseerd.

#### 3.3 Strategie tot uitbreidingsmogelijkheden

Binnen de Technische Unie is er op dit moment geen specifieke strategie voor De Lier aanwezig. Voordat gekeken kan worden naar uitbreidingsmogelijkheden die bedoeld zijn om het marktaandeel te vergroten in De Lier, is het advies om een strategie te ontwikkelen waarmee deze groei wordt gerealiseerd.

Strategie is de richting en afbakening van activiteiten van een organisatie die in een concurrentievoordeel voorziet door de configuratie van middelen en door deze aan te passen aan de veranderende omgeving, om zo aan de behoeften van de markten en aan de verwachtingen van belangengroepen tegemoet te komen.

Er zijn diverse bedrijfseconomische modellen die de Technische Unie kunnen helpen om een strategie te bepalen die groei realiseert.

### 3.4 Vijfkrachtenmodel

Het eerste model waarmee gewerkt kan worden is het Vijfkrachtenmodel van Porter <sup>5</sup>. In zijn theorie beschrijft hij de invloed van vijf variabelen waarmee de winstpotentie van een markt wordt bepaald. De variabelen zijn:

1. Gevaar van nieuwe toetreders: hoe eenvoudig of moeilijk is het voor nieuwe toetreders om actief op de markt te worden, welke toetredingsdrempels bestaan er?
2. Gevaar van substituten: hoe gemakkelijk kan het product of dienst worden vervangen? (Vooral de vraag of het product goedkoper aangeboden kan worden is van belang)
3. Onderhandelingskracht van de kopers/klanten: hoe sterk is de positie van kopers, kunnen ze vrij kiezen en samenwerken om grotere volumes te bestellen tegen gunstigere voorwaarden?
4. Onderhandelingskracht van leveranciers: hoe sterk is de positie van verkopers, zijn er vele of maar enkele potentiële leveranciers, is er een monopolie?
5. Intensiteit van concurrentie binnen de markt: is er een heftige concurrentie, is één speler dominant of zijn alle aanbieders vrijwel even groot in omvang en kracht?

De derde van de vijf krachten is de onderhandelingskracht van kopers. Als er weinig kopers zijn en veel aanbieders, dan zal de verkopende partij meer moeten concurreren. De markt is dan minder aantrekkelijk.

Voor de strategievorming van de Technische Unie zou de onderhandelingskracht van de klant als belangrijkste invloed benoemd kunnen worden. De klant stelt namelijk voorwaarden aan hoe dichtbij een groothandel in de regio gevestigd moet zijn (dit is de onderhandelingspositie). Klanten in de regio De Lier nemen (nog) geen, dan wel niet structureel, producten af die de Technische Unie aanbiedt. De voornaamste reden dat zij de producten (nog) niet afnemen, dan wel structureel afnemen bij de Technische Unie, heeft te maken met de afstand naar de Technische Unie. De (potentiële) klanten ervaren deze als te groot. Klanten in De Lier stellen dus voorwaarden aan de afstand waarbinnen een groothandel producten of diensten moet leveren.

De vijfde kracht betreft de intensiteit van concurrentie binnen de markt. De vraag is in hoeverre daar ook rekening mee gehouden dient te worden bij uitbreiding in de regio De Lier. Als Technische Unie besluit de klanten anders te bedienen in hun toekomstige strategie, dan is het de vraag hoe snel de concurrentie kan reageren met tegenacties om hun marktaandeel te behouden.

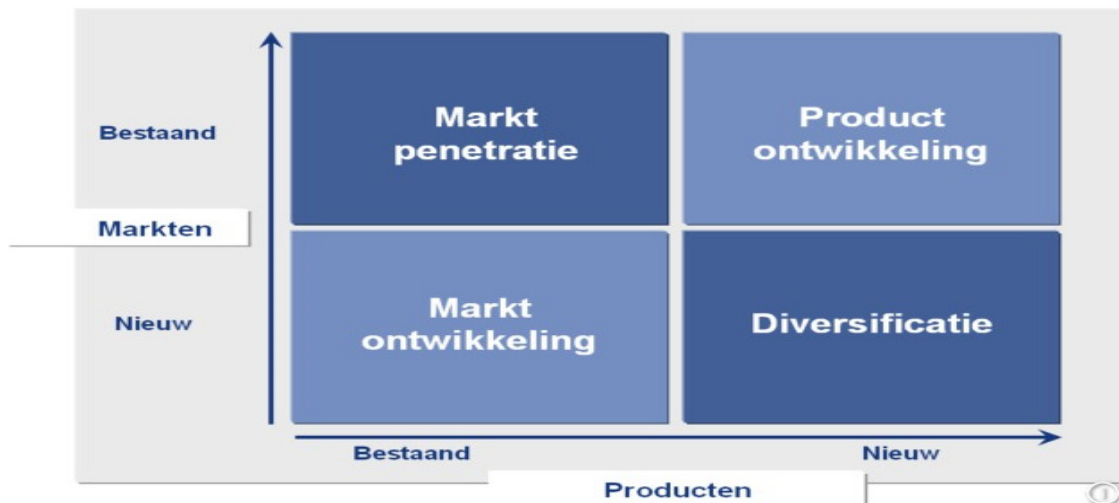
### 3.5 Ansoff Model

Het tweede model is het Ansoff model. Ansoff <sup>6</sup> heeft een theorie ontwikkeld welke als hulpmiddel kan worden gebruikt om groeistrategieën te ontwikkelen. In de groeimatrix van Ansoff is te zien welke mogelijkheden er zijn voor een onderneming om een groeistrategie in kaart te brengen. De keuze voor een strategie hangt af van bestaande of nieuwe markten en producten. Mocht een bedrijf een nieuw product op de markt willen brengen, maar zijn er al lange tijd andere bedrijven die datzelfde product aanbieden, dan is er toch sprake van een nieuw product. De matrix is hieronder weergegeven en geeft de volgende vier mogelijke strategieën weer:

---

<sup>5</sup> Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy* (New York): The Free Press

<sup>6</sup> H. Igor Ansoff (1990), *Implanting Strategic Management* (New York): Prentice Hall



Figuur 8: Ansoff Matrix

- **Marktpenetratie:** Het verkrijgen van een groter marktaandeel. De belangrijkste voorwaarde in deze situatie is dat de markt moet groeien. Als er geen sprake is van een groeiende markt, zal het moeilijk zijn als nieuwe onderneming een groter aandeel te verkrijgen.
- **Productontwikkeling:** Het probleem hierbij is dat vooral bij dienstverlening de concurrenten snel de ontwikkeling overnemen. Verder is het productieproces in het ontwikkelen van iets nieuws vaak duur en is het moeilijk voor het personeel om de nieuwe filosofie achter hun dienst over te brengen.
- **Marktontwikkeling:** Het verbreden of veranderen van de markt, zoals het inspelen op een nieuwe doelgroep.
- **Diversificatie:** Het ontwikkelen van nieuwe producten voor een niet bestaande markt. Dit is veruit het meest risicovol, maar als het werkt ook het meest winstgevend.

Technische Unie richt zich op het intensiveren van haar bestaande kernactiviteiten, met het oog op het uitbreiden van de klantenkring (marktaandeel vergroten) in de bestaande markt. Dit kan worden gekwalificeerd als marktpenetratie.

### 3.6 Model Treacy en Wiersema

In het model van Treacy en Wiersema <sup>7</sup> worden drie verschillende strategieën beschreven die ondernemingen kunnen hanteren om toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen ten opzichte van haar concurrenten te creëren. De strategieën zijn:

1. **Kostenleiderschap:** Het leveren van producten of diensten tegen lage prijzen en aanvaardbare kwaliteit en service.
2. **Productleiderschap:** Het altijd leveren van de nieuwste en beste producten.
3. **Klantenpartnerschap (*customer intimacy*):** Het opbouwen van een relatie waar de klant centraal staat.

De Technische Unie zou voor regio De Lier een klantenpartnerschapstrategie kunnen toepassen. Deze strategie concentreert zich sterk op het opbouwen van een relatie (*customer intimacy*), zodat men weet wat er speelt bij de klant en daarop geanticipeerd kan worden. Hierbij wordt even losgelaten wat de volledige markt in de regio Westland behoeft en wordt puur gekeken naar maatwerkoplossingen binnen De Lier.

<sup>7</sup> Treacy, M., Wiersema, F. (1997) *The Discipline of Market Leaders* (Jackson) The Perseus Books Group



Uit bovenstaande modellen komen enkele factoren/aandachtspunten naar voren die belangrijk zijn voor het formuleren van een strategie voor De Lier, waarmee een groei van het marktaandeel kan worden bewerkstelligd. Hieronder worden deze factoren/aandachtspunten kort uiteengezet:

- Strategie gefocust op de onderhandelingskracht van de klant: de klant stelt namelijk voorwaarden aan de afstand waarbinnen een groothandel in de regio moet zijn gevestigd (onderhandelingspositie).
- Strategie gefocust op marktpenetratie: een groei te realiseren met bestaande producten in hun huidige marktsegment, met als doel het marktaandeel te vergroten. Het gaat om een autonome (zelfstandige) groei: groei vanuit het huidige aanbod van de Technische Unie.
- Strategie gefocust op concentratiestrategie (klantenpartnership): het opbouwen van een relatie met de klant centraal te stellen.

### 3.7 Uitbreidingsopties

Zodra de juiste strategie bepaald is waarmee een groei in het marktaandeel in De Lier kan worden verwezenlijkt, kan bekeken worden hoe dit in de praktijk kan worden toegepast door middel van uitbreidingsopties die gebaseerd zijn op deze strategie.

Veltman <sup>8</sup> omschrijft in zijn boek een aantal algemene uitbreidingsmogelijkheden die toegepast kunnen worden in een groeistrategie. In hoofdstuk 5 van dit adviesrapport zullen concrete uitbreidingsopties (toegesplitst op de regio De Lier) nader worden beschreven.

#### Basisgroeibenadering

Uitbreiden door vasthouden aan de basis die binnen de organisatie aanwezig is. Deze basis is volledig uitgewerkt in de visie en missie die de Technische Unie profileert. In de visie staan o.a. efficiëntie en effectiviteit in de ondersteuning van klanten voorop. In de missie zijn waarden als samenwerking, betrokkenheid, respect, gemak, samenhang, toonaangevend, totaal oplossend en continuïteit creëren benoemd.

In de basis groeibenadering hoort ook het verhogen van de kwaliteit van de producten en diensten, waardoor beter voldaan wordt aan de verwachting van de klant. Verder kan ook gedacht worden om de onderneming dichterbij de klanten te vestigen, waardoor beter ingespeeld wordt op hun eisen.

Het marktaandeel vergroten wordt ook gezien als basisuitbreiding. Als voorbeeld voor de Technische Unie kan zelfs gedacht worden aan het overnemen van een concurrerende groothandel in De Lier.

Door een betere positionering in gebieden waar groei aanwezig is kan ook uitbreiding verwezenlijkt worden in het marktaandeel, assortiment of het aantal vestigingen. Positionering gaat om het profileren van de onderneming en zijn producten en diensten, waarbij er onderzocht is wat de doelgroep wil en hoe er onderscheid gemaakt kan worden ten opzichte van de concurrentie.

Verder kan gedacht worden aan uitbreiding in aangrenzende nieuwe markten. In de regio De Lier zouden nieuwe interessante markten de autohandel en/of glashandel zijn. Hierbij kan men denken aan het aanbieden van producten en diensten in deze markten.

De laatste basis groeibenadering betreft het creëren van nieuwe business. Als uitbreiden in de huidige markten niet meer lukt met de bestaande producten of dienstverlening, moet op zoek worden gegaan naar nieuwe manieren van winst genereren met een ander businessmodel.

---

<sup>8</sup> Veldman H. (2008). *Strategie en Management*. (Groningen): Noordhoff Uitgevers BV.

### Gebruik van een hefboom voor groei

Hagel <sup>9</sup> beschrijft een hefboom voor groei waarin uitbreiding zo efficiënt mogelijk wordt gerealiseerd door gebruik te maken van krachten in de markt die de waarde van de diensten en producten versterken, zonder dat er veel in activa of bedrijfsmiddelen geïnvesteerd wordt. Hierbij dient men wel voldoende flexibel te zijn en flexibele relaties aan te gaan, bijvoorbeeld door producten en diensten via andere kanalen aan te bieden. Een netwerk van toeleveranciers en distributeurs is dan belangrijk. Zo wordt groei gecreëerd zonder directe investeringen, anders dan relatie en kennis. Vanuit de theorie wordt dit de "Orchestrator" genoemd.

Een voorbeeld voor de Technische Unie zou zijn om samen te werken met bestaande klanten in De Lier, die de materialen doorverkopen en daarvoor vergoedingen ontvangen in de vorm van provisie. De Technische levert kennis en service om de producten door te verkopen, maar investeert niet in locaties of winkels. De Technische Unie als Orchestrator dient wel kritisch te kijken naar de eisen waaraan bedrijven moeten voldoen om te participeren in het netwerk.

### Het veranderen van de focus als leidraad voor groei

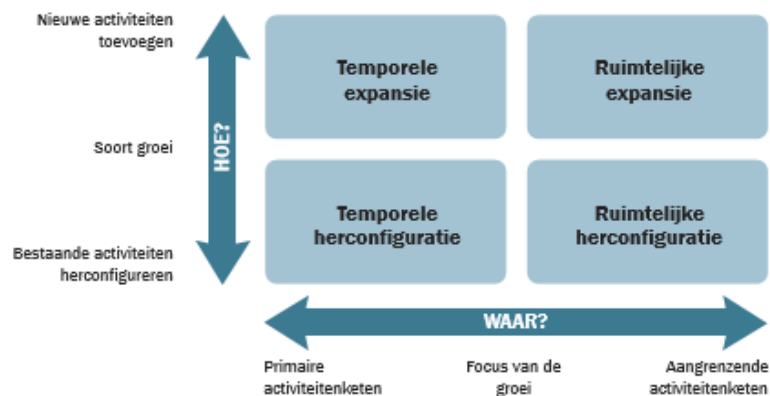
Daarbij wordt gedacht aan uitbreiding door het verleggen van pure productgerichtheid naar het aanbieden van diensten die groei stimuleren. Dus de focus van de onderneming wordt veel meer gelegd op service en diensten die de onderneming biedt aan zijn klanten, in plaats van op de producten die de onderneming aanbiedt.

Sawhney <sup>10</sup> beschrijft hoe de focus van een onderneming veel meer gelegd kan worden op de aangeboden service en diensten dan op de producten zelf.

Als ondernemingen service-gestuurd willen groeien, dienen ze hun markten te herdefiniëren in begrippen als klantenactiviteiten en uitkomsten.

Type van groeikansen zijn:

1. Temporale expansie: diensten die nieuwe activiteiten toevoegen aan bestaande primaire waardeketen.
2. Ruimte expansie: diensten die nieuwe activiteiten toevoegen aan aangrenzende activiteiten.
3. Temporele herconfiguratie: groei gecreëerd via diensten die wijzigingen aanbrengen in de structuur van en controle over activiteiten in de primaire waardeketen.
4. Ruimtelijke herconfiguratie: groei gecreëerd via diensten die verandering aanbrengen in de structuur van en controle over activiteiten in een aangrenzende klantenactiviteiten-keten.



Figuur 9: De Service Opportunity Matrix

<sup>9</sup> Hagel III, J., (2002) *Out of the box: strategies for achieving profits today and growth tomorrow through Web services* (Boston): Harvard Business School Press

<sup>10</sup> Sawhney, M. (2004) *Creating Growth with Services* (Cambridge): MIT Sloan Management Review Winter 2004, No. 2

Voor de Technische Unie zou bijvoorbeeld gekeken kunnen worden naar een hulpdienst bij problemen met producten tijdens het installatieproces.

Stel dat een installatiebedrijf zonnepanelen installeert in een pand. Vooraf aan de installatie heeft dit bedrijf een rendement berekend dat behaald kan worden door het installeren van zonnepanelen. Het verwachte rendement wordt echter niet behaald met de zonnepanelen, terwijl de panelen wel correct geïnstalleerd zijn. In de meeste gevallen wordt er dan door de groothandels verwezen naar de fabrikant van de zonnepanelen en dient men daarmee contact op te nemen. In de nieuwe situatie kan een werknemer van de Technische Unie (met expertise in zonnepanelen) op locatie de klant ondersteunen.

### Groei inrichten als proces

Groei kan ook gerealiseerd worden door bedrijfsprocessen in een onderneming anders in te richten. In de meeste organisaties zijn afdelingen als marketing, verkoop, inkoop en logistiek ingericht per functie. Hierdoor kan het zogenaamde “hokjes denken” ontstaan. Als dit leidt tot vertraging in de dienstverlening naar de klant is het wenselijk bedrijfsprocessen anders in te richten. Vaak betekent dat voor de onderneming dat bepaalde vaste patronen doorbroken moeten worden, zodat meer oplossingsgericht denken en creativiteit gecreëerd kan worden.

Door de wijze van denken in processen anders in te richten kunnen verschillende afdelingen nog beter samenwerken, waardoor de klant beter bediend wordt. Het “wij” gevoel wordt hierdoor verbeterd, waardoor acties en initiatieven binnen afdelingen meer aansluiten op de wensen van de klant.

Groei inrichten als proces wordt ook beschreven door Stewart<sup>11</sup>. Hierin noemt hij o.a. een zes-stappen groeiproces, vertaald in een cirkel met verschillende aandachtsgebieden. Het bedrijf General Electric BV gebruikt dit proces in hun ondernemersstrategie. Hun missie is om marktleider te worden in alle sectoren waarin ze werkzaam zijn.

### **3.8 Deelconclusie**

Om het marktaandeel in de regio De Lier te vergroten is een specifieke strategie voor De Lier noodzakelijk. Er zijn diverse modellen die de Technische Unie kunnen helpen om een strategie te bepalen die groei realiseert.

Het Vijfkrachtenmodel van Porter beschrijft in zijn strategievorming dat voor de Technische Unie de onderhandelingskracht van de klant als belangrijke invloed benoemd kan worden. Uit de groeimatrix van Ansoff blijkt dat de strategie van de Technische Unie in De Lier zich moet richten op marktpenetratie. Binnen het model Treacy en Wiersema kan Technische Unie de voorkeur geven aan een concentratiestrategie (klantenpartnership).

Zodra de strategie bepaald is waarmee de groei in het marktaandeel kan worden verwezenlijkt kunnen uitbreidingsopties onderzocht worden. Enkele algemene uitbreidingsmogelijkheden zijn:

- Uitbreiding vanuit basis groeibenadering
- Uitbreiding met een hefboom voor groei,
- Focusverandering als leidraad voor groei.
- Groei in te richten als proces

---

<sup>11</sup> Stewart, T.A. (2006) Growth as a process. Harvard Business Review, June 2006 Issue: <https://hbr.org/2006/06/growth-as-a-process>

## 4.0 Op welke wijze kan onderzocht worden of een bepaalde uitbreidingsoptie rendabel is?

### 4.1 Inleiding

Als een onderneming wil gaan uitbreiden, dan kan bij de keuze van een uitbreidingsoptie een verplichting tot investering ontstaan. Een uitbreiding kan namelijk tot gevolg hebben dat er opstartkosten (initiële kosten), zoals het openen van een verkooplocatie of het aanschaffen van diverse bedrijfsmiddelen, gemaakt moeten worden. Op basis van verwachte kosten en opbrengsten (winstgevendheid) van een uitbreiding wordt besloten om in de uitbreiding te investeren. Om te onderzoeken of de uitbreiding rendabel is zijn methodes ontwikkeld die dit kunnen berekenen.

Als er gekeken wordt naar de betekenis van rendabiliteit of rentabiliteit, dan omschrijft zich dat het beste als de verhouding tussen het inkomen (de winst) en het vermogen dat dit inkomen heeft gerealiseerd. Het zegt dus iets over de mate waarin een investering winstgevend is.

Er kunnen ook prognoses gemaakt worden waarin onderzocht wordt of een uitbreidingsoptie rendabel is. Dit wordt onderzocht door een aantal jaren in de toekomst de uiteindelijke winst te berekenen, zodat de terugverdienperiode bekend wordt.

In dit hoofdstuk worden methodes beschreven die Technische Unie kan gebruiken om de rentabiliteit van uitbreidingsopties in De Lier te berekenen. Deze methodes houden ook rekening met een disconteringsvoet (ook wel rentevoet). Het principe hierachter is dat inkomsten welke op een later tijdstip worden ontvangen minder waard zijn dan inkomsten die op een eerder tijdstip worden ontvangen. Daarom zal er vooraf een rendementseis bepaald worden voor de investering. Dit betreft een financiële vergoeding ter compensatie van het uitstaand vermogen.

In theorie is een rendementseis opgebouwd uit een rentepercentage (het percentage dat verkregen kan worden wanneer het bedrag op de bank gezet wordt in plaats van dat het geïnvesteerd wordt), plus de verwachte inflatie, plus een vergoeding voor het genomen risico op de investering.

De hoogte van deze risicovergoeding is afhankelijk van de hoogte van het risico. Hoe hoger het risico, des te hoger de vergoeding. Hieruit volgt logischerwijs dat de terugverdientijd van de investering hiermee ook korter wordt.

### 4.2 Methodes rentabiliteit uitbreidingsopties

Horngren<sup>12</sup> benoemt in zijn boek een aantal methodes die in dit onderzoek worden beschreven, om de rentabiliteit van uitbreidingsopties te bepalen. Deze methodes zijn:

- Netto Contante Waarde Methode (*Net Present Value Method*)
- Interne Opbrengstvoet (*Internal Rate-of-Return Method*)
- Terugverdientijd (*Payback Method*)
- Prestatiemaatstaven (*Performance Measures*)

---

<sup>12</sup> Horngren C.T. (2009) *Cost Accounting* (New Jersey) Pearson Education Limited

#### 4.2.1 Netto contante waarde (*Net Present Value Method*)

Deze methode berekent de contante waarde van de verwachte geldstroom (het verschil tussen de uitgaande en binnenkomende kasstroom in een onderneming), inclusief het oorspronkelijke investeringsbedrag, waarbij als disconteringsvoet de gemiddelde vermogenskostenvoet van de onderneming wordt gebruikt. De gemiddelde vermogenskostenvoet is het gemiddelde percentage van het eigen- en vreemd vermogen wat beschikbaar is gesteld voor de uitbreiding. De netto contante waarde berekent of het rendement van een uitbreiding hoger of lager is dan het algemene rendement waarmee gewerkt wordt. Dit uit zich in een percentage dat kan worden vergeleken met de rentevoet van de onderneming.

#### 4.2.2 Interne opbrengstvoet (*Internal Rate-of-Return Method*)

Deze methode meet de rentabiliteit van een investering door de rentevoet te bepalen, waarbij de contante waarde van de verwachte cashflows gelijk is aan het investeringsbedrag. De juiste waarde van de rentevoet kan bepaald worden met behulp van *trial and error*. Er kan begonnen worden met een verondersteld percentage. Deze kan vervolgens worden aangepast totdat de uitkomst van de vergelijking nagenoeg nul wordt.

#### 4.2.3 Terugverdiëntijd (*Payback Method*)

In de terugverdiëntijdmethode wordt er op voorhand een gewenste periode vastgesteld waarin de investering terugverdiend moet worden. Op basis daarvan worden de kasstromen berekend over het aantal jaren dat nodig is om het initiële investeringsbedrag terug te verdienen. Indien deze terugverdiëntijd de gewenste terugverdiëntijd niet overschrijdt, dan kan de investering aanvaard worden. Wanneer verschillende projecten voldoen aan de minimum terugverdiëntijd, dan wordt gekozen voor het project met de kortste terugverdiëntijd. Hoe sneller het geïnvesteerd bedrag wordt terugverdiend hoe minder risico er wordt gelopen met de investering.

#### 4.2.4 Prestatiemaatstaven (*Performance Measures*)

Deze vier maatstaven berekenen de economische prestaties van uitbreidingsopties.

##### 1. Rendement op investeringen: *ROI (return on investment)*

Deze maatstaf meet de gegeneerde winst, dan wel het verlies door een investering en wordt uitgedrukt in een percentage. Hiermee kan de winstgevendheid van een uitbreidingsoptie berekend worden of de efficiëntie en het rendement van verschillende uitbreidingsopties kunnen met elkaar gemeten worden. Formule:  $\text{inkomsten} / \text{investeringskosten}$  of  $\text{inkomen}$

##### 2. Residu inkomen: *RI (Residual Income)*

Dit betreft een maatstaf van het inkomen minus een bedrag voor het geëiste rendement op de investering. Formule:  $\text{Inkomsten} - (\text{geëist rendement} \times \text{investering})$

##### 3. Toegevoegde economische waarde: *EVA (Economic Value added)*

Dit betreft een berekening van de winst van een onderneming, of de waarde boven het vereiste rendement aandeelhouders. Het gaat dus om de nettowinst minus de alternatieve kosten van het kapitaal dat geleverd is door de onderneming. Het idee is dat er pas waarde gecreëerd wordt wanneer het rendement op het kapitaal (als kosten) wordt overschreden. Formule:  $\text{Operationeel inkomen (na belasting)} - (\text{gewogen gemiddeld kosten kapitaal} \times (\text{totale activa} - \text{kortlopende schulden}))$

##### 4. Resultaat op basis van de omzet: *ROS (Return on Sales)*

Dit is de verhouding tussen het resultaat voor aftrek van interest en belastingen (*EBIT: Earnings Before Interest and Tax*) en de netto-omzet.

### 4.3 Deelconclusie

Als een onderneming wil gaan investeren in uitbreidingsopties, dan is het raadzaam om vooraf te bepalen of het gewenste rendement behaald kan worden met de uitbreidingsoptie. Om vast te stellen of een uitbreidingsoptie rendabel is kan er gebruik gemaakt worden van onderstaande methodes:

- Netto Contante Waarde Methode (*Net Present Value Method*)
- Interne Opbrengstvoet (*Internal Rate-of-Return Method*)
- Terugverdiëntijd (*Payback Method*)
- Prestatiemaatstaven (*Performance Measures*)

Afhankelijk van de gewenste investering, risico en de looptijd kan de Technische Unie op basis van deze methodes de rentabiliteit van verschillende uitbreidingsopties berekenen en vergelijken. De uitkomsten kunnen de Technische Unie ondersteunen in het maken van een keuze of het rendabel is om een bepaalde uitbreidingsoptie uit te voeren.

## 5.0 Met welke uitbreidingsopties kan worden voorzien in de behoefte van de bestaande en/of potentiële klanten in De Lier?

### 5.1 Inleiding

De klanten in de regio De Lier hebben voornamelijk behoefte aan een locatie of ruimte in De Lier waar materialen beschikbaar zijn, meer gerichte klantenservice en expertise in persoonlijk contact binnen de regio De Lier.

Bij het bepalen van een strategie zijn in hoofdstuk 2 een aantal belangrijke factoren genoemd om verdere uitbreidingsopties te bepalen: onderhandelingskracht klant, marktpenetratie en concentratiestrategie. Voorts zijn de volgende vier algemene uitbreidingsmogelijkheden onderzocht die het marktaandeel kunnen vergroten in De Lier, namelijk uitbreiding vanuit basis groeibenadering, uitbreiding met een hefboom voor groei, focusverandering als leidraad voor groei en groei in te richten als proces.

In dit hoofdstuk zullen naar aanleiding van voornoemde uitbreidingsmogelijkheden, concrete toepassingen voor De Lier uiteen worden gezet.

Een aantal uitbreidingen die besproken worden kunnen leiden tot een veranderend risicoprofiel. Verder kunnen sommige uitbreidingen afwijken van de huidige bedrijfsfilosofie van de Technische Unie, waarvan de toekomstige consequenties moeilijk vooraf te voorspellen zijn. In het volgende hoofdstuk wordt er daarom onderzocht hoe rendabel deze uitbreidingen zijn.

### 5.2 Uitbreiding vanuit basis groeibenadering

Binnen de basis groeibenadering ligt de focus op vasthouden van de basis die binnen de organisatie aanwezig is. De basis van de Technische Unie is vastgelegd in hun visie en missie. Concrete uitbreidingen dienen dan ook hieraan te voldoen. Naast de visie en missie van de Technische Unie is de behoefte van de klant in regio De Lier van belang. De voornaamste behoefte van de klanten is om producten en diensten binnen regio De Lier af te nemen.

Er zijn verscheidene concrete uitbreidingsmogelijkheden, welke toepasbaar zijn in De Lier en voldoen aan de behoefte van de klant in deze regio.

#### Inzetten van koerier(s)

Als de Technische Unie haar producten binnen de regio De Lier wil aanbieden, dan is een mogelijkheid het inzetten van een vaste koerier. Deze koerier heeft dan als taak om enkel binnen de regio De Lier klanten te bedienen. Omdat de koerier enkel gericht is op de regio De Lier, kunnen er op elk moment van de dag materialen worden besteld en bezorgd geleverd op locatie.

Het voordeel van het inzetten van een vaste koerier, is dat deze uitbreiding relatief weinig opstartkosten heeft. Er hoeft namelijk niet veel geïnvesteerd te worden in activa. Indien er geen gebruik gemaakt kan worden van de reeds aanwezige bestelwagens, dan zal er een eenmalige investering plaats dienen te vinden in de vorm van een bestelwagen (mogelijk alleen een kleine bestelwagen). Als de Technische Unie geen gebruik kan maken van haar reeds aanwezige bestelwagens, maar ook geen nieuwe bestelwagen wil aanschaffen, dan bestaat er zelfs een mogelijkheid om deze uitbreiding volledig uit te besteden aan een koeriersdienst. De kosten zijn dan afhankelijk van het aanbod van de koeriersondernemingen.

Deze optie heeft echter ook enkele nadelen. Zo zal de Technische Unie zich niet onderscheiden van haar concurrenten. Solar BV (directe concurrent van de Technische Unie) past dit concept namelijk al toe. Zij garanderen immers dat het benodigde materiaal binnen een uur bij de klant kan worden geleverd. Daarnaast bieden enkele ondernemingen in De Lier ook producten aan die vergelijkbaar zijn met een gedeelte van het assortiment van de Technische Unie. Tot slot zal met deze optie niet worden voorzien in de behoefte van de klanten dat zij expertise in persoonlijk contact willen in de regio

De Lier. Een koerier levert namelijk enkel materialen af en beschikt doorgaans niet over de benodigde expertise over de af te leveren materialen.

#### Inzetten van een relatiebeheerder

Om te kunnen voorzien in expertise op locatie, kan een relatiebeheerder (koerier met materiaalkennis) ingezet worden in De Lier.

De taken van een relatiebeheerder liggen naast koeriersdiensten in De Lier dus ook in het ondersteunen van klanten met specifieke materialenkennis, daar waar dat is gewenst. Het kan gaan om advies ter plekke op een bouwlocatie, maar er kan ook vooraf over een opdracht worden geadviseerd. De klant overlegt dan met de relatiebeheerder welke materialen er benodigd zijn voor een specifieke opdracht. De relatiebeheerder levert de materialen en kan vervolgens, indien nodig, ook op de locatie de klant nog van advies voorzien.

De keuze voor een relatiebeheerder, in plaats van een koerier, heeft als voordeel dat er wordt voorzien in de behoefte dat de klant meer persoonlijk contact wil en expertise op locatie. De functie relatiebeheerder zal in verkoopkantoor Westland een geheel nieuwe functie zijn. Binnen de organisatie dient daarom dan ook rekening gehouden te worden met extra personeelskosten. Verder dient de relatiebeheerder voorzien te worden van een bestelwagen om materialen te vervoeren.

Het inzetten van een relatiebeheerder vervult niet de behoefte van de klant als het gaat om een vestiging in De Lier van de Technische Unie. Deze uitbreiding geeft echter wel mogelijkheden om gerichte service en expertise in De Lier aan te bieden.

#### Afhaalbalie

Met deze uitbreiding komt er een locatie in De Lier waar materialen afgehaald kunnen worden. Voor een locatie kan worden gedacht aan een winkel die ruimte hiervoor beschikbaar stelt.

Dit concept wordt al toegepast door het bedrijf Post.nl. Zij maken gebruik van winkels om postpakketten af te laten leveren.

Voor de Technische Unie zou Karwei bouwmarkt in De Lier een optie zijn om dit concept toe te passen. Karwei biedt de mogelijkheid om een afhaalbalie te plaatsen.

De kosten waarmee rekening gehouden moeten worden zijn vaak afhankelijk van de hoeveelheid materialen die afgehaald worden. Vaak rekent men een bepaald tarief per levering (provisie). Er is dus geen magazijn met voorraad aanwezig in De Lier, maar enkel de materialen die vooraf besteld zijn door klanten.

De werkwijze achter dit concept is vergelijkbaar met de werkwijze van de webwinkel Bol.com. Producten die in de ochtend besteld zijn kunnen 's middags afgehaald worden bij een afhaalpunt in de buurt. Het voordeel van deze uitbreiding is dat er meer lokale service gecreëerd wordt voor de klanten in De Lier. Een belangrijk nadeel is de bezorgtijd. Als men direct behoefte heeft aan materialen, dan voorziet deze uitbreiding hier niet in. Immers, er moet vooraf materiaal worden besteld dat op zijn vroegst pas in de middag kan worden opgehaald. Verder biedt deze vorm van uitbreiding geen mogelijkheid om verdere service of expertise aan de klant aan te bieden.

#### Shop-in-shop

Met deze uitbreiding kan de Technische Unie zich daadwerkelijk vestigen in De Lier. Het concept verleent de Technische Unie de mogelijkheid om haar assortiment aan te bieden in een winkel waar een eigen ruimte wordt gehuurd. Deze winkels kunnen bouwmarkten zijn als de Bouwmaat of Karwei. Om ervoor te zorgen dat de klant wordt bereikt, moet er een ruimte worden gehuurd in een branche gerelateerde winkel. Belangrijk is echter wel dat er geen onderlinge concurrentie ontstaat. Van belang is daarom om vooraf goede afspraken te maken over het aanbod/assortiment. Het assortiment moet



uiteeraard gericht zijn op de klanten in De Lier. De Technische Unie kan voor de selectie van een assortiment de omzetoverzichten van de reeds bestaande klanten in De Lier gebruiken.

Het voordeel van deze uitbreiding is dat de kosten lager uitvallen dan wanneer er een zelfstandige vestiging geopend wordt. Een shop-in-shop kan mogelijk ook meer naamsbekendheid creëren in De Lier. Technische Unie kan ook met de shop-in-shop optie, een breder publiek bereiken. Beide partijen hebben dus de mogelijkheid om klanten via een andere weg aan zich te binden.

Ondernemingen die dit concept toepassen in hun winkels stellen vaak als voorwaarde dat hun eigen personeel de klanten bedienen. De Technische Unie zou dus alleen het assortiment leveren.

Dit kan echter nadelig zijn. Als de Technische Unie niet zijn eigen personeel mag inzetten, dan is het namelijk nog maar de vraag of het gewenste serviceniveau behaald wordt met betrekking tot expertise over de materialen.

Met een shop-in-shop wordt voldaan aan de behoefte van de klant om in de regio diensten aan te bieden. Belangrijk is echter wel dat de klanten worden bediend door personeel met voldoende kennis en kunde.

#### Satellietvestiging

De Technische unie kan ook een zelfstandige vestiging openen in De Lier. Deze vestiging zal dan wel een kleinere omvang hebben en een beperkter assortiment aanbieden dan een normaal verkoopkantoor. Dit, omdat deze vestiging enkel de regio de Lier zal bedienen. Op basis van de bekende omzetgegevens van bestaande klanten in De Lier kan het beperkt assortiment samengesteld worden. Met deze uitbreiding wordt in principe volledig voorzien in de behoefte van de klanten in De Lier. Deze optie zal echter wel een grote investering van de Technische Unie vergen. Er zijn namelijk veel kosten als huisvesting, personeel en initiële kosten waar rekening mee moet worden gehouden.

#### Overnemen van een concurrerende groothandel

De Technische Unie kan op zoek gaan naar een concurrerende groothandel in De Lier en overwegen deze over te nemen. Op dit moment is er echter geen groothandel in De Lier die qua assortiment volledig aansluit bij de Technische Unie. Dit is een belangrijk punt bij een overname van een groothandel, aangezien een deel van de klanten mogelijk geen interesse zal hebben in het assortiment van de Technische Unie. Als voorbeeld wordt genoemd Van Haaren Technische Groothandel in De Lier. Zij verkopen o.a. steigers en verfmiddelen, welke de Technische Unie niet verkoopt. Bij overname bij Van Haaren is de kans groot dat een deel van het klantenbestand hun materialen bij een concurrent zullen gaan afnemen. Technische Unie kan echter wel overwegen om haar assortiment uit te breiden met enkele van de producten die de overgenomen groothandel verkoopt. Een groot voordeel bij deze mogelijkheid is de klantenportefeuille die overgenomen wordt. Er dient wel rekening gehouden te worden met een extra investering naast huisvesting- en personeelskosten. Bij overnames is namelijk meestal nog sprake van goodwill.

### **5.3 Uitbreiden door een hefboom voor groei**

De hefboom voor groei omschrijft zich als een uitbreiding waarin zo efficiënt mogelijk gebruik gemaakt wordt van krachten in de markt, die de waarde van diensten en producten versterken zonder dat er veel in activa of bedrijfsmiddelen geïnvesteerd wordt. Dit kan worden gerealiseerd door producten en diensten via andere kanalen aan te bieden. De Technische Unie treedt dan op als “Orchestrator” door behalve diensten en producten ook kennis aan te bieden.

Het concept kan enigszins vergeleken worden met acties die regelmatig door telefoonproviders of energieleveranciers ondernomen worden, waardoor bestaande abonnees cadeaus of kortingen kunnen ontvangen als ze nieuwe abonnees werven. Bestaande abonnees treden op als een soort “netwerk” waarin potentiële klanten benaderd worden en ontvangen daarvoor een vergoeding.

### Samenwerking aangaan met bestaande klanten

In De Lier is al een bestaande klantenkring aanwezig die diensten/producten afnemen van de Technische Unie. Een mogelijkheid bestaat om samen te werken met deze klanten waardoor je waarde-creatie binnen het netwerk kan realiseren.

Bestaande klanten kunnen interesse hebben om ook als distributeur te functioneren voor de Technische Unie. Praktisch gezien houdt dat in dat de klant in zijn bedrijfsspan een deel van het assortiment van de Technische Unie tot zijn beschikking heeft om door te verkopen in De Lier. Aanvullende expertise met betrekking tot het aangeboden assortiment kan door middel van cursussen gegeven worden. De Technische Unie verstrekt voor deze dienst een vergoeding in de vorm van provisie of periodieke vaste percentages van de behaalde verkoop. Deze samenwerkingsvorm bestaat thans niet binnen de Technische Unie. Het is daarom van belang om vooraf de voorwaarden waaronder zo een samenwerking plaats gaat vinden goed schriftelijk vast te leggen.

Deze uitbreiding heeft als voordeel dat er weinig hoeft te worden geïnvesteerd. Door te kiezen voor deze uitbreiding kan men “verkopers” creëren van bestaande klanten, die als tussenpersoon de diensten en producten van De Technische Unie doorverkopen. Dit creëert schaalvoordeel zonder investeringen in vaste activa en klanten worden dan veel meer in de regio bediend met materialen, service en expertise. Verder worden een aantal bedrijfsrisico's neergelegd bij de klant, doordat de Technische Unie geen eigen vestiging opent. Wel dient er goed gekeken te worden naar mogelijke risico's met betrekking tot het vestigen en aanbieden van het assortiment van de Technische Unie bij de klant.

De Technische Unie dient kritisch te zijn in de selectie van klanten die als tussenpersoon gaan fungeren. Een mogelijk nadeel kan zijn dat er een kanaalconflikt in De Lier kan ontstaan. Dit kan het gevolg zijn van het aangaan van samenwerkingen met een beperkt aantal klanten. Door klanten te selecteren kan de band met niet geselecteerde klanten negatief beïnvloed worden. Een ander mogelijk nadeel zijn de extra operationele activiteiten (bijvoorbeeld ICT-netwerk) die bij klanten verricht moeten gaan worden.

### Samenwerking aangaan met groothandels in De Lier

Voor de Technische Unie kan het ook interessant zijn om met kleinere groothandels in de regio De Lier een samenwerking aan te gaan. Het concept is vergelijkbaar met de voorgaande uitbreidingsmogelijkheid (samenwerking aangaan met bestaande klanten). Wel moet ook hier voorkomen worden dat er onderlinge concurrentie ontstaat. Het assortiment dient zorgvuldig samengesteld te worden. Het voordeel is dat er bij deze optie weinig geïnvesteerd hoeft te worden. Het marktaandeel in De Lier wordt echter wel vergroot, omdat er via dit netwerk ook producten worden verkocht.

## **5.4 Uitbreiden door het veranderen van focus als leidraad voor groei**

De focus verleggen van pure productgerichtheid naar servicegerichtheid. Hierbij kan het marktaandeel in De Lier vergroot worden door diensten aan te bieden die nieuwe activiteiten toevoegen aan bestaande of aangrenzende markten. Daarnaast kan gedacht worden om bestaande diensten te herconfigureren in de bestaande of aangrenzende markt, waardoor groei gerealiseerd wordt.

### Ruimte expansie

De Technische Unie kan ervoor kiezen om in De Lier, haar activiteiten uit te breiden, zodat beter wordt voorzien in de behoefte van de klanten in De Lier.

Kodak is een voorbeeld van een onderneming die haar activiteiten heeft uitgebreid. Voorheen konden klanten foto's laten maken, afdrukken en tot albums laten verwerken. Kodak heeft op een bepaald moment haar diensten uitgebreid met het bewerken van foto's, zelf afdrukken, foto's delen, elektronische albums samenstellen, brochures maken en bedrukken van producten. Kodak heeft zo

ingespeeld op de behoefte van de klanten en kon hierdoor de markt waarin zij opereert beter bedienen. Daarnaast heeft Kodak ook haar marktaandeel binnen de markt vergroot.

Voor regio De Lier kan de Technische Unie onderzoeken wat voor activiteiten/diensten er nog bedacht kunnen worden, naast de huidige activiteiten/diensten. Bij het bedenken van activiteiten/diensten dienen wel de huidige behoeften van klanten meegenomen te worden.

Een voordeel van deze optie is dat kosten lager zijn dan bij de optie “Satellietvestiging”. Een nadeel kan zijn dat uitbreiden van activiteiten mogelijk niet de gewenste respons geeft in de Lier. Of verandering van focus succesvol wordt is dus sterk verbonden aan in hoeverre de nieuwe activiteiten aansluiten bij de huidige behoeften van de klant.

### **5.5 Uitbreiden door groei in te richten als proces**

Bedrijfsprocessen in de onderneming kunnen anders ingericht worden, waardoor betere samenwerking tussen afdelingen onderling ontstaat. Hierdoor kan er beter op zoek worden gegaan naar acties en initiatieven die meer aansluiten op de wensen en behoefte van de klant.

#### *Regio De Lier als project inrichten binnen de organisatie*

Binnen de Technische Unie kan de regio De Lier als project ingericht worden. Betrokken afdelingen gaan dan onderzoeken hoe de regio beter bediend kan worden. Vanwege de interne optimalisatie van de afdelingen, kan er waarde-creatie ontstaan. Er wordt namelijk met bestaande krachten getracht initiatieven te nemen die als doel hebben de klanten in De Lier beter te bedienen.

Binnen de uitbreiding wordt er dus bekeken hoe de interne samenwerking kan leiden tot het beter voorzien in de behoefte van de klant. Dit proces wordt vaak omschreven als een cirkel. Afhankelijk van de afdeling die start worden er acties en initiatieven ondernomen naar de klanten in De Lier. Dit gebeurt op het gebied van klanten, innovatie, technologie, commercie, vergroten markt en leiderschap.

### **5.6 Beoordeling uitbreidingsmogelijkheden**

Williams & Lange <sup>13</sup> omschrijven in hun artikel een aantal modellen die verschillende opties met elkaar vergelijken, zodat een score wordt bepaald. In deze modellen worden aan de opties, door middel van verschillende criteria 's, een cijfer toegekend. Hierdoor is het mogelijk om een totaalscore toe te kennen, waardoor inzichtelijk wordt gemaakt wat de beste opties zijn. Deze methodiek is toegepast op de verschillende uitbreidingsopties in de regio De Lier om deze (ten opzichte van elkaar) te wegen. Per uitbreidingsoptie is met een Score Matrix beoordeeld of wordt voldaan aan de drie belangrijkste behoeften van de klanten in De Lier (huisvesting, service en expertise). De uitwerking van de Score Matrix is opgenomen in bijlage I.

---

<sup>13</sup> Williams D., Lange C. (2015) *Determining Value for Money* (Deakin West) Lange Consulting & Software

## 5.7 Deelconclusie

In dit hoofdstuk zijn naar aanleiding van de algemene uitbreidingsmogelijkheden concrete mogelijkheden uiteengezet, welke toegepast kunnen worden in de regio De Lier. Hieronder wordt schematisch weergegeven welke mogelijkheden zijn onderzocht en wat de kenmerken van deze mogelijkheden zijn.

| Uitbreiding vanuit         | Mogelijkheid                                            | Omschrijving                                                                                                                          | Kenmerken                                                                                                                                                          |
|----------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Basis groeibenadering      | koerier(s)                                              | Bedienen van de klant met het leveren van materialen daar waar het nodig is op het gewenste tijdstip                                  | Uitbreiding met betrekkelijk lage kosten / Weinig onderscheiding klant/ geen expertise in persoonlijk contact / geen vaste locatie in De Lier                      |
| Basis groeibenadering      | relatiebeheerder                                        | Bedienen van de klant met het leveren van materialen daar waar het nodig is en ondersteuning met specifieke kennis over de materialen | Meer persoonlijk contact in de vorm van expertise op locatie / Geheel nieuwe functie / Geen vaste locatie in De Lier                                               |
| Basis groeibenadering      | Afhaalbalie                                             | Locatie in regio De Lier waar materialen afgehaald kunnen worden                                                                      | Dichterbij de klant in de regio / Uitbreiding beperkt qua snelheid bestellen en leveren / Geen expertise in persoonlijk contact                                    |
| Basis groeibenadering      | Shop-in-shop                                            | Assortiment aanbieden in een branche-gerelateerde winkel                                                                              | Lagere opstartkosten dan eigen ruimte huren. Breder publiek bedienen / Bij de situatie, geen eigen personeel: wordt dan gewenst expertiseniveau gehaald?           |
| Basis groeibenadering      | Satellietvestiging                                      | Verkoopkantoor in kleinere setting.                                                                                                   | Volledige eigen ruimte / dicht bij de klant in de regio met expertise en gedeelte assortiment / Kosten voor personeel- en huisvestingskosten                       |
| Basis groeibenadering      | Overnemen concurrerende groothandel                     | Groothandel in De Lier overnemen en daar een eigen vestiging van maken                                                                | Mogelijkheid om bestaande klantenportefeuille over te nemen / Hoge opstartkosten waaronder goodwill / geen echte groothandel met identiek assortiment in de regio. |
| Hefboom voor groei         | Samenwerking bestaande klanten                          | Klanten inschakelen als verkopers en distributeurs                                                                                    | Lage opstartkosten/klantenpartnerschap, verkopers worden gecreëerd / mogelijk negatieve gevolgen voor klanten die niet betrokken worden.                           |
| Hefboom voor groei         | Samenwerking regionale groothandels                     | Groothandels in De Lier inschakelen als verkopers                                                                                     | Lage opstartkosten / Blijven concurrenten: loyaliteit blijft beperkt                                                                                               |
| Verander van focus         | Ruimte expansie                                         | Activiteiten uitbreiden                                                                                                               | Lagere opstartkosten dan direct een vestiging te openen                                                                                                            |
| Groei als proces inrichten | De Lier als project in te richten binnen de organisatie | Betrokken afdelingen binnen verkoopkantoor Westland gaan samenwerken om De Lier beter te bedienen                                     | Samenwerking afdelingen leidt tot betere voorziening in behoefte klant                                                                                             |

## 6.0 Hoe winstgevend zijn deze verschillende uitbreidingsopties?

### 6.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk zijn tien mogelijke uitbreidingen beschreven, welke vergroting van het marktaandeel in De Lier kunnen bewerkstelligen. Met de methodes die behandeld zijn in hoofdstuk 3 zal vervolgens in dit hoofdstuk berekend worden hoe rendabel deze uitbreidingen kunnen zijn.

### 6.2 Verwachte bedrijfsresultaat voor De Lier

Op basis van de huidige gegevens uit het klantensysteem van de Technische Unie zien de cijfers voor verkoopkantoor Westland met betrekking tot De Lier in boekjaar 2015 er als volgt uit:

|                                         |                  |         |
|-----------------------------------------|------------------|---------|
| Omzet                                   | € 2.422.037      | 100,00% |
| Inkoopwaarde verkopen en bedrijfskosten | € -2.063.575     | -85,20% |
| Resultaat                               | <b>€ 358.461</b> | 14,80%  |

De omzet is vastgesteld op basis van het totaal van de huidige klanten in De Lier die diensten afnemen van de Technische Unie. De bedrijfskosten zijn doorbelast naar deze regio en bestaan uit kosten als huisvesting, personeel, kantoor, onderhoud, logistiek etc. Deze kosten komen voornamelijk van verkoopkantoor Westland, maar dit zijn gedeeltelijk ook interne kosten die landelijk worden doorbelast naar deze regio, als logistieke diensten vanuit distributiecentra en diverse ondersteuning vanuit het centraal kantoor in Amstelveen. Dit percentage kwam in 2015 uit op 85,2%. Dat betekent dat het resultaat uitkomt op 14,8%. Voornoemd percentage kan worden gezien als het bedrijfsresultaat exclusief financiële baten en lasten en belastingen (*EBIT*).

In hoofdstuk 1 is gebleken dat de Technische Unie op dit moment 13% van de markt bediend in De Lier. Het gemiddeld marktaandeel van de regio's die Verkoopkantoor Westland bediend is 25%. Het marktaandeel in de regio De Lier is dus aanzienlijk lager dan dat in de overige regio's. De Technische Unie wil een groei realiseren in De Lier. Als het gemiddelde marktaandeel van de regio's en het marktaandeel van De Lier worden vergeleken, dan is er nog een groeipotentie van ongeveer 12%. De voorwaarde die de Technische Unie stelt aan deze groei, is dat er een omzet wordt gegenereerd die de groei weerspiegelt. De kosten die voortvloeien uit een dergelijke uitbreiding, worden namelijk direct ten laste van het resultaat doorberekend. Op dit moment is het marktaandeel in De Lier 13% (€ 2.422.037). In het meest optimistische scenario zou de omzetgroei naar 25% staan voor € 4.657.763.

Bij het vaststellen of een uitbreiding in de regio De Lier rendabel kan zijn, is rekening gehouden met enkele voorwaarden. De voorwaarden zijn:

- In de meeste optimistische analyse wordt er een marktaandeel in De Lier van 25% gerealiseerd, wat staat voor een extra omzet van € 2.235.726.
- De opstartfase wordt bepaald op drie jaar. De interne doorbelasting inkoopwaarde verkopen en kosten van verkoopkantoor Westland en Technische Unie landelijk, blijft op 85,20% van de omzet staan. De kosten en omzet van de uitbreiding zullen apart vermeld worden op de resultatenrekening.
- Het verwacht rendement voor De Lier dat gesteld wordt om te behalen voor de verschillende uitbreidingen, is in overleg met manager verkoopkantoor Westland, vastgesteld op 12%.
- Bedrijven die door de uitbreiding klant zijn geworden dienen een "De Lier" klantnummer te ontvangen, zodat de extra omzet in de administratie terug te herleiden is.
- Technische Unie is in staat om een uitbreiding met eigen kapitaal te financieren. Er wordt geen gebruikt gemaakt van vreemd vermogen.

### 6.3 Omzetprognose voor De Lier

Van Halem<sup>14</sup> beschrijft dat er meerdere factoren in de markt zijn die er voor kunnen zorgen dat het gewenste resultaat niet behaald wordt. Men spreekt ook wel van een “what if” analyse of gevoeligheidsanalyse. Bij deze methode wordt ervan uitgegaan dat men nooit zeker kan zijn dat onder de gesimuleerde situaties ook de optimale situatie voorkomt. Waar het op neerkomt, is dat onderzoekers een invoervariabele hanteren vanuit een pessimistische, optimistische en realistische schatting. Als dit toegepast wordt voor De Lier dan gaat het om de verwachte extra omzet bij een uitbreidingsmogelijkheid.

Voor de uitbreidingsmogelijkheden in De Lier is een belangrijke variabele de behoeften van de klant: in hoeverre voldoet de uitbreiding hieraan waardoor de haalbare omzet wordt verwezenlijkt? In dit onderzoek is daarom een realistische schatting gemaakt op basis van het gegeven in hoeverre een uitbreiding voldoet aan de behoefte van de markt.

Daarnaast dient er rekening gehouden te worden met een reële opstartfase. In dit onderzoek wordt in overleg met verkoopmanager Verkoopkantoor Westland gewerkt met een fase van drie jaar. Na deze periode zal de reële schatting pas behaald worden. De verwachting is dat als er volledig (100%) wordt voldaan aan de behoeften van de klant in De Lier, het realiseren van een marktaandeel van 25% haalbaar is. Binnen een opstartfase van drie jaar, kan dan een extra omzet worden genereerd van € 2.235.726.

#### Voldoen voorwaarde marktbehoefte

De scores marktbehoeften, welke zijn opgenomen in bijlage I, zijn meegenomen in de omzetprognose van de uitbreidingen. De criteria 's die gebruikt zijn om de scores te berekenen zijn: huisvesting, service & expertise.

| Nr | Uitbreiding:                                            | Criteria huisvesting | Criteria Service | Criteria expertise | Totaal score |
|----|---------------------------------------------------------|----------------------|------------------|--------------------|--------------|
| 1  | Koerier(s)                                              | 0                    | 33               | 0                  | 33           |
| 2  | Relatiebeheerder                                        | 0                    | 33               | 33                 | 66           |
| 3  | Afhaalbalie                                             | 20                   | 10               | 0                  | 30           |
| 4  | Shop-in-shop                                            | 23                   | 23               | 33                 | 79           |
| 5  | Satellietvestiging                                      | 27                   | 25               | 33                 | 85           |
| 6  | Overnemen concurrerende groothandel                     | 32                   | 25               | 33                 | 90           |
| 7  | Samenwerking bestaande klanten                          | 25                   | 20               | 20                 | 65           |
| 8  | Samenwerking regionale groothandels                     | 20                   | 20               | 20                 | 60           |
| 9  | Ruimte expansie                                         | 0                    | 25               | 10                 | 35           |
| 10 | De Lier als project in te richten binnen de organisatie | 0                    | 15               | 15                 | 30           |

Tabel 10 Score marktbehoefte op basis van criteria 's

De scores die betrekking hebben op de marktbehoefte zijn berekend door te bepalen hoe de uitbreidingen daadwerkelijk voldoen aan de behoefte klant. In hoofdstuk 2 zijn een aantal behoeften uit het onderzoek naar voren gekomen. In bovenstaande tabel is op basis van deze marktbehoefte een score gekoppeld dat zo dicht mogelijk tracht te komen bij de realiteit waarbij de score 100 volledig aansluit op de behoefte van de klanten.

#### Reële opstartfase

De Technische Unie beoordeelt de investering over 3 jaar aan de hand van de behaalde omzet. De Technische Unie heeft de minimale omzet voor deze jaren als volgt vastgesteld:

- Jaar 1: 33% van de omzetprognose
- Jaar 2: 66% van de omzetprognose
- Jaar 3: 100% van de omzetprognose

<sup>14</sup> Halem van, C. (1993) *Bedrijfsmodellen* (Schoonhoven) Academic Service

De volgende cijfers (zie bijlage II) komen dan uit de tien uitbreidingsopties:

| Realistische schatting jaarlijkse omzetprognose |                                                         |                                           |                           | Reële opstartfase in drie jaar * |             |             |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|-------------|-------------|
| Nr                                              | Uitbreiding:                                            | Voldoen voorwaarde marktbehoefte*         | Jaarlijkse omzet prognose | Jaar 1                           | Jaar 2      | Jaar 3      |
| 1                                               | Koerier(s)                                              | 33%                                       | € 737.790                 | € 243.471                        | € 486.941   | € 737.790   |
| 2                                               | Relatiebeheerder                                        | 66%                                       | € 1.475.579               | € 486.941                        | € 973.882   | € 1.475.579 |
| 3                                               | Afhaalbalie                                             | 30%                                       | € 670.718                 | € 221.337                        | € 442.674   | € 670.718   |
| 4                                               | Shop-in-shop                                            | 79%                                       | € 1.766.224               | € 582.854                        | € 1.165.708 | € 1.766.224 |
| 5                                               | Satellietvestiging                                      | 85%                                       | € 1.900.367               | € 627.121                        | € 1.254.242 | € 1.900.367 |
| 6                                               | Overnemen concurrerende groothandel                     | 90%                                       | € 2.012.154               | € 664.011                        | € 1.328.021 | € 2.012.154 |
| 7                                               | Samenwerking bestaande klanten                          | 65%                                       | € 1.453.222               | € 479.563                        | € 959.127   | € 1.453.222 |
| 8                                               | Samenwerking regionale groothandels                     | 60%                                       | € 1.341.436               | € 442.674                        | € 885.348   | € 1.341.436 |
| 9                                               | Ruimte expansie                                         | 35%                                       | € 782.504                 | € 258.226                        | € 516.453   | € 782.504   |
| 10                                              | De Lier als project in te richten binnen de organisatie | 30%                                       | € 670.718                 | € 221.337                        | € 442.674   | € 670.718   |
|                                                 |                                                         | * 100% staat gelijk aan € 2.235.726 omzet |                           | * Jaar 1                         |             | 33%         |
|                                                 |                                                         |                                           |                           | Jaar 2                           |             | 66%         |
|                                                 |                                                         |                                           |                           | Jaar 3                           |             | 100%        |

Tabel 11: realistische schatting jaarlijkse omzetprognose & reële opstartfase in 3 jaar

#### 6.4 De kosten van uitbreidingsmogelijkheden in De Lier

Op basis van de beschikbare financiële gegevens is beoordeeld met welke kosten de Technische Unie per uitbreiding rekening moet houden. Voor De Lier is bekeken wat eventuele kosten van huisvesting zijn. De Technische Unie heeft kosten als personeel, verkoop, inrichting etc. beschikbaar gesteld. De kosten zijn geraamd op jaarlijkse uitgaven. Een nadere specificatie van de kosten zijn beschreven in bijlage III.

| Uitbreiding:    |                                                         | Jaar 1    | Jaar 2    | Jaar 3    |
|-----------------|---------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Mogelijkheid 1  | Koerier(s)                                              | € 70.990  | € 99.675  | € 95.980  |
| Mogelijkheid 2  | Relatiebeheerder                                        | € 80.643  | € 114.154 | € 115.285 |
| Mogelijkheid 3  | Afhaalbalie                                             | € 33.446  | € 61.892  | € 90.338  |
| Mogelijkheid 4  | Shop in Shop                                            | € 74.263  | € 140.525 | € 132.525 |
| Mogelijkheid 5  | Satellietvestiging                                      | € 216.589 | € 176.589 | € 176.589 |
| Mogelijkheid 6  | Overnemen concurrerende groothandel                     | € 316.589 | € 176.589 | € 176.589 |
| Mogelijkheid 7  | Samenwerking bestaande klanten                          | € 104.908 | € 97.550  | € 105.428 |
| Mogelijkheid 8  | Samenwerking regionale groothandels                     | € 103.815 | € 95.366  | € 102.116 |
| Mogelijkheid 9  | Ruimte expansie                                         | € 79.000  | € 59.000  | € 59.000  |
| Mogelijkheid 10 | De Lier als project in te richten binnen de organisatie | € 85.000  | € 65.000  | € 65.000  |

Tabel 12: kosten uitbreidingsmogelijkheden per jaar

Bij een aantal uitbreidingen wordt er een stijging van kosten verwacht na het eerste jaar. Dat heeft te maken met het feit dat na deze periode er extra personeel, bedrijfswagens of locaties nodig zijn om te blijven voorzien in de behoeften van de klanten in De Lier.

Investerings die gemaakt worden in de opstartfase zijn meegenomen in de kosten. In een aantal berekeningen worden deze investeringen echter apart vermeld omdat het terugverdienen hiervan een interessant onderdeel is om de rentabiliteit van de uitbreidingsmogelijkheid te bepalen.

## 6.5 Winstgevendheid uitbreidingsopties

Binnen de geprognostiseerde omzetgegevens en kosten kan er nu op basis van de in hoofdstuk 3 bestudeerde methodes de winstgevendheid verder vastgesteld worden. Deze methodes zijn de volgende:

- Netto Contante Waarde Methode (Net Present Value Method)
- Interne Opbrengstvoet (Internal Rate-of –Return Method)
- Terugverdientijd (Payback Method)
- Prestatiemaatstaven (Performance Measures)

Deze methodes zijn in hoofdstuk 3 al nader toegelicht, echter volgt hieronder nog een korte toelichting.

-Netto Contante Waarde: jaarlijkse geldstroom op basis van het gewenst rendement waardoor op basis van de opstartfase berekend wordt of o.a. de investering terug wordt verdiend.

-Interne opbrengstvoet: berekening waarbij gemeten wordt wat de rentevoet is waarbij de netto contante waarde gelijk is aan de investering.

-Terugverdientijd: deze methode berekent hoe snel de investering terugverdiend wordt door middel van de aanwezige kasstromen.

-Rendement op investeringen: de operationele inkomsten gedeeld door het geïnvesteerd bedrag.

-Residu inkomen: de operationele inkomsten minus het rendement wat verwacht wordt van de investering op de uitbreiding.

-Toegevoegde economische waarde: de winst minus alternatieve kosten van het kapitaal die geleverd is als investering.

-Resultaat op basis van de omzet: verhouding tussen het resultaat voor aftrek van interest en belastingen en de netto-omzet.

Per uitbreiding zijn de volgende resultaten met behulp van de genoemde methodes berekend:

| Nr Uitbreiding:                                            | Prestatiemaatstaven |         |           |         |         |         |     |
|------------------------------------------------------------|---------------------|---------|-----------|---------|---------|---------|-----|
|                                                            | NCW                 | IO      | PM        | ROI     | RI      | EVA     | ROS |
| 1 koerier(s)                                               | -50.944             | -46,01% | 4,99 jaar | -10,41% | -7.215  | -6.377  | 0%  |
| 2 relatiebeheerder                                         | 59.500              | 45%     | 1,02 jaar | 220,63% | 166.666 | 118.606 | 6%  |
| 3 Afhaalbalie                                              | 5.638               | 79%     | 2,15 jaar | 179,09% | 25.064  | 18.348  | 2%  |
| 4 Shop-in-shop                                             | 125.476             | 199%    | 0,80 jaar | 484,30% | 184.076 | 136.977 | 5%  |
| 5 Satellietvestiging                                       | -33.095             | -4%     | 2,81 jaar | 80,17%  | 24.457  | 17.647  | 1%  |
| 6 Overnemen concurrerende groothandel                      | -107.739            | -16%    | 3,64 jaar | 44,89%  | 46.052  | 30.339  | 2%  |
| 7 Samenwerking bestaande klanten                           | 81.538              | 101%    | 1,76 jaar | 965,11% | 133.317 | 99.538  | 5%  |
| 8 Samenwerking regionale groothandels                      | 61.257              | 79%     | 2,03 jaar | 777,01% | 106.983 | 79.787  | 4%  |
| 9 Ruimte expansie                                          | 15.780              | 30%     | 2,41 jaar | 267,32% | 51.063  | 37.697  | 3%  |
| 10 De Lier als project in te richten binnen de organisatie | -23.986             | -16%    | 3,51 jaar | 12,70%  | 140     | -495    | 0%  |

Tabel 13: Resultaten per uitbreiding op basis van winstgevendheid

Een nadere specificatie van deze berekeningen zijn beschreven in bijlage IV tot en met VII.



## 6.6 Deelconclusie

Op basis van de geraamde te verwachten omzet en kosten, is er per uitbreiding een bedrijfsresultaat berekend na een opstartfase van drie jaar. Verder zijn enkele methodes toegepast die de winstgevendheid per uitbreiding berekenen:

Prognose per uitbreiding

|                                 | Koerier (s) | Relatiebeheerder | Afhaalactie | Shop in Shop | Satellietvestiging | Oven en concurrerende groothandel | Samenwerking bestaande klanten | Samenwerking regionale groothandel | Ruimte expansie | De Lier als project in te richten binnen de organisatie |
|---------------------------------|-------------|------------------|-------------|--------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------|
| Mogelijkheid:                   | 1           | 2                | 3           | 4            | 5                  | 6                                 | 7                              | 8                                  | 9               | 10                                                      |
| Omzet jaar 1                    | € 243.471   | € 486.941        | € 221.337   | € 582.854    | € 627.121          | € 664.011                         | € 479.563                      | € 442.674                          | € 258.226       | € 221.337                                               |
| Omzet jaar 2                    | € 486.941   | € 973.882        | € 442.674   | € 1.165.708  | € 1.254.242        | € 1.328.021                       | € 959.127                      | € 885.348                          | € 516.453       | € 442.674                                               |
| Omzet jaar 3                    | € 737.790   | € 1.475.579      | € 670.718   | € 1.766.224  | € 1.900.367        | € 2.012.154                       | € 1.453.222                    | € 1.341.436                        | € 782.504       | € 670.718                                               |
| Kosten jaar 1                   | € -255.427  | € -472.516       | € -217.025  | € -562.854   | € -710.896         | € -742.326                        | € -498.496                     | € -465.973                         | € -279.009      | € -253.579                                              |
| Kosten jaar 2                   | € -491.549  | € -920.901       | € -434.050  | € -1.125.708 | € -1.245.204       | € -1.308.063                      | € -914.726                     | € -849.682                         | € -499.018      | € -442.158                                              |
| Kosten jaar 3                   | € -724.577  | € -1.372.479     | € -656.790  | € -1.637.348 | € -1.795.702       | € -1.890.944                      | € -1.343.573                   | € -1.245.019                       | € -725.694      | € -636.452                                              |
| Winst jaar 1                    | € -11.956   | € 14.425         | € 4.312     | € 20.000     | € -83.775          | € -78.315                         | € -18.933                      | € -23.299                          | € -20.782       | € -32.242                                               |
| Winst jaar 2                    | € -4.608    | € 52.981         | € 8.624     | € 40.000     | € 9.039            | € 19.958                          | € 44.401                       | € 35.665                           | € 17.435        | € 516                                                   |
| Winst jaar 3                    | € 13.213    | € 103.101        | € 13.928    | € 128.876    | € 104.665          | € 121.210                         | € 109.649                      | € 96.416                           | € 56.811        | € 34.266                                                |
| Netto Contante Waarde           | € -50.944   | € 59.500         | € 5.638     | € 125.476    | € -33.095          | € -107.739                        | € 81.538                       | € 61.257                           | € 15.780        | € -23.986                                               |
| Interne opbrengstvoet           | -46,0%      | 45,0%            | 79,0%       | 198,8%       | -3,7%              | -16,1%                            | 101,3%                         | 78,7%                              | 30,3%           | -15,9%                                                  |
| Terugverdientijd                | 3,64 jaar   | 1,02 jaar        | 2,15 jaar   | 0,80 jaar    | 2,81 jaar          | 3,64 jaar                         | 1,76 jaar                      | 2,03 jaar                          | 2,41 jaar       | 3,51 jaar                                               |
| Rendement op investering        | -10,41%     | 220,63%          | 179,09%     | 484,30%      | 80,17%             | 44,89%                            | 965,11%                        | 777,01%                            | 267,32%         | 12,70%                                                  |
| Residu inkomen                  | -7.215      | 166.666          | 25.064      | 184.076      | 24.457             | 133.317                           | 133.317                        | 106.983                            | 51.063          | 140                                                     |
| Toegevoegde economische waarde  | -6.377      | 118.606          | 18.348      | 136.977      | 17.647             | 30.339                            | 99.538                         | 79.787                             | 37.697          | -495                                                    |
| Resultaat op basis van de omzet | 0%          | 6%               | 2%          | 5%           | 1%                 | 2%                                | 5%                             | 4%                                 | 3%              | 0%                                                      |

Tabel 14: prognose per uitbreiding

## 7.0 Welke uitbreidingsoptie is de meest geschikte optie om op een rendabele wijze te voorzien in de behoefte van de bestaande en/ of potentiële klanten in De Lier?

### 7.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 zijn de behoeften van de klanten in De Lier in kaart gebracht. Daarna zijn een aantal modellen bestudeerd die kunnen helpen bij het ontwikkelen van een strategie, waardoor de regio De Lier beter kan worden bediend. Na een aantal algemene uitbreidingsmogelijkheden onderzocht te hebben, is bekeken met welke methodes de rentabiliteit van de uitbreidingsmogelijkheden kan worden bepaald.

In hoofdstuk 4 zijn naar aanleiding van de bestudeerde algemene uitbreidingsmogelijkheden enkele concrete mogelijkheden voor De Lier uiteengezet. Op basis van berekeningen zijn deze concrete uitbreidingsmogelijkheden geanalyseerd op winst en rentabiliteit.

Aan de hand van de hiervoor benoemde gegevens zal in dit hoofdstuk uiteen worden gezet welke uitbreidingsoptie de meest geschikte optie is, om op een rendabele wijze te voorzien in de behoefte van de bestaande en/ of potentiële klanten in De Lier.

### 7.2 Score op basis marktbehoefte

In bijlage I is uiteengezet in hoeverre de uitbreidingsmogelijkheden voldoen aan de behoeften van de klanten in De Lier. Voor dit onderzoek is ook gebruik gemaakt van informatie, welke is verstrekt door de verkoopmanager van het kantoor Westland. Deze verkoopmanager is bekend met de regio De Lier.

De scores zijn nader omschreven op basis van belangrijke factoren als: het daadwerkelijk vestigen in De Lier, servicegraad en expertise in de regio.

De volgende scores zijn berekend:

| Nr. | Uitbreiding:                                            | Score: |
|-----|---------------------------------------------------------|--------|
| 6   | Overnemen concurrerende groothandel                     | 90%    |
| 5   | Satellietvestiging                                      | 85%    |
| 4   | Shop-in-shop                                            | 79%    |
| 2   | Relatiebeheerder                                        | 66%    |
| 7   | Samenwerking bestaande klanten                          | 65%    |
| 8   | Samenwerking regionale groothandels                     | 60%    |
| 9   | Ruimte expansie                                         | 35%    |
| 1   | Koerier(s)                                              | 33%    |
| 3   | Afhaalbalie                                             | 30%    |
| 10  | De Lier als project in te richten binnen de organisatie | 30%    |

Tabel 15: scores marktbehoefte klanten in De Lier

Wanneer gekeken wordt naar de drie beste scores, dan betreffen dit alle drie uitbreidingen die met zich meebrengen dat de Technische Unie zich daadwerkelijk (op verschillende wijze) moet vestigen in de regio De Lier.

### 7.3 Score op basis rentabiliteit

| Nr. | Uitbreiding:                                            | Score: |
|-----|---------------------------------------------------------|--------|
| 4   | Shop-in-shop                                            | 77     |
| 7   | Samenwerking bestaande klanten                          | 65     |
| 2   | Relatiebeheerder                                        | 56     |
| 8   | Samenwerking regionale groothandels                     | 51     |
| 9   | Ruimte expansie                                         | 41     |
| 3   | Afhaalbalie                                             | 37     |
| 5   | Satellietvestiging                                      | 24     |
| 6   | Overnemen concurrerende groothandel                     | 22     |
| 10  | De Lier als project in te richten binnen de organisatie | 18     |
| 1   | Koerier(s)                                              | 8      |

Tabel 16: Scores rentabiliteit uitbreidingen voor klanten in De Lier

In bijlage VIII zijn de berekeningen opgenomen, die ten grondslag liggen aan bovenstaande tabel. Voor deze berekeningen zijn acht methodes toegepast. Aan de uitkomst van elke methode is een score toegekend. De hoogste score per methode is 10 en de laagste 1. Bij het analyseren van de geraamde berekeningen geeft de uitbreiding Shop-in-Shop bij zes van de acht onderzochte methodes het beste resultaat. Deze optie behaalt dan ook de hoogste score van 77.

### 7.4 Conclusie

Gebleken is dat de Shop-in-shop uitbreiding, de meest geschikte uitbreidingsmogelijkheid voor de Technische Unie is.

Voor de klanten is een belangrijk criterium dat de Technische Unie zich daadwerkelijk vestigt in De Lier. De Shop-in-shop voorziet hierin, en heeft verdere mogelijkheden als:

- De klanten kunnen materialen op de locatie in De Lier laten bezorgen en afhalen.
- Medewerkers van de Technische Unie zijn aanwezig voor service en technische expertise.
- Er is een deel van het assortiment aanwezig, ingericht met materialen die specifiek bedoeld zijn voor klanten in de regio De Lier.
- Het marktaandeel kan worden vergroot, omdat de klanten van de winkel waar de Shop-in-shop in gevestigd wordt ook producten van de Technische Unie kunnen afnemen.

Wel moet rekening gehouden worden met het feit dat als de Technische Unie de geraamde omzet wil behalen, er vanaf het tweede jaar een tweede Shop-in-shop locatie in regio De Lier moet worden geopend. Hierdoor kan ook een breder assortiment op twee verschillende locaties in De Lier aangeboden worden. Ook als er een tweede Shop-in-shop locatie in De Lier wordt geopend, dan zijn de kosten lager dan wanneer er wordt uitgebreid via een satellietvestiging of als een regionale groothandel wordt overgenomen.

De geraamde omzet over drie jaar is lager dan wanneer er wordt uitgebreid met een satellietvestiging of als een regionale groothandel wordt overgenomen. Als er echter gekeken wordt naar kosten als huisvesting, personeel en initiële kosten, dan wordt met de Shop-in-shop een beter bedrijfsresultaat behaald over drie jaar, dan wanneer er wordt uitgebreid met een satellietvestiging of als een regionale groothandel wordt overgenomen. Een aantal belangrijke voordelen in kosten ten opzichte van de andere twee uitbreidingen zijn:

- De kosten van huisvesting zijn lager (ook bij een tweede locatie na een jaar).
- De personeelskosten zijn lager, omdat er met minder medewerkers gestart kan worden.
- Initiële kosten zijn lager en er is geen sprake van mogelijke goodwill.

Als verder ingezoomd wordt op de rentabiliteit, dan laat de Shop-in-shop optie zien dat binnen een jaar de investeringen terugverdiend worden. De Shop-in-shop optie is de enige van de onderzochte uitbreidingen, waarbij de investeringen binnen een jaar worden terugverdiend. Dit wordt ook bevestigd door de uitkomsten van de berekeningen van de Netto Contante Waarde (een belangrijke methode die berekend is om te onderzoeken of een uitbreiding rendabel is). Na bestudering van de berekening van de Netto Contante Waarde, blijkt dat met het gewenste rendement en investeringsbedrag de Shop-in-shop in staat is om na 1 jaar direct winstgevend te zijn.

Gezien het hiervoor vermelde, blijkt dat de Shop-in-shop optie de meest geschikte optie is voor de Technische Unie om op een rendabele wijze te voorzien in de behoefte van de bestaande en/ of potentiële klanten in De Lier.

## Literatuurlijst

---

- Ansoff H.I. (1990), *Implanting Strategic Management* (New York): Prentice Hall
- Hagel III, J., (2002) *Out of the box: strategies for achieving profits today and growth tomorrow through Web services* (Boston): Harvard Business School Press
- Halem van, C. (1993) *Bedrijfsmodellen* (Schoonhoven) Academic Service
- Haron E.J. (2015), *Tools to Use in the Analysis of Potential New Market Expansion* (United Arab Emirates): Entrepreneurship & Organization Management: Retrieved from <http://www.omicsgroup.info/journals/tools-to-use-in-the-analysis-of-potential-newmarket-expansion-2169-026X-1000126.pdf>
- Horngren, C.T., Datar, S.M., Foster, G., Rajan, M., Ittner, C., (2009). *Cost Accounting a Managerial Emphasis*. (New Jersey): Pearson Education.
- Info entrepreneurs (2009). *Assess your options for growth*. (Quebec): Retrieved from <http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/assess-your-options-for-growth/>
- Kotler, P., Armstrong G. (2009). *Marketing De Essentie*. (Amsterdam): Pearson Education Benelux.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy* (New York): The Free Press
- Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston R. (2011). *Essentials of Operation Management*. (Essex): Pearson Education Limited.
- Sawhney, M. (2004) *Creating Growth with Services* (Cambridge): MIT Sloan Management Review Winter 2004, No. 2
- Stewart, T.A. (2006) *Growth as a process*. Harvard Business Review, June 2006 Issue: <https://hbr.org/2006/06/growth-as-a-process>
- Treacy, M., Wiersema, F. (1997) *The Discipline of Market Leaders* (Jackson) The Perseus Books Group
- Veldman H. (2008). *Strategie en Management*. (Groningen): Noordhoff Uitgevers BV.
- Williams D., Lange C. (2015) *Determining Value for Money* (Deakin West) Lange Consulting & Software



| BIJLAGE II GERAAMDE OPBRENGSTEN & SCORES OP BASIS MARKTBEHOEFTEEN |                                                         |                                           |                           |                                  |             |             |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|-------------|-------------|
| Realistische schatting jaarlijkse omzetprognose                   |                                                         |                                           |                           | Reële opstartfase in drie jaar * |             |             |
| Nr                                                                | Uitbreiding:                                            | Voldoen voorwaarde marktbehoefte*         | Jaarlijkse omzet prognose | Jaar 1                           | Jaar 2      | Jaar 3      |
| 1                                                                 | koerier(s)                                              | 33%                                       | € 737.790                 | € 243.471                        | € 486.941   | € 737.790   |
| 2                                                                 | relatiebeheerder                                        | 66%                                       | € 1.475.579               | € 486.941                        | € 973.882   | € 1.475.579 |
| 3                                                                 | Afhaalbalie                                             | 30%                                       | € 670.718                 | € 221.337                        | € 442.674   | € 670.718   |
| 4                                                                 | Shop-in-shop                                            | 79%                                       | € 1.766.224               | € 582.854                        | € 1.165.708 | € 1.766.224 |
| 5                                                                 | Satellietvestiging                                      | 85%                                       | € 1.900.367               | € 627.121                        | € 1.254.242 | € 1.900.367 |
| 6                                                                 | Overnemen concurrerende groothandel                     | 90%                                       | € 2.012.154               | € 664.011                        | € 1.328.021 | € 2.012.154 |
| 7                                                                 | Samenwerking bestaande klanten                          | 65%                                       | € 1.453.222               | € 479.563                        | € 959.127   | € 1.453.222 |
| 8                                                                 | Samenwerking regionale groothandels                     | 60%                                       | € 1.341.436               | € 442.674                        | € 885.348   | € 1.341.436 |
| 9                                                                 | Ruimte expansie                                         | 35%                                       | € 782.504                 | € 258.226                        | € 516.453   | € 782.504   |
| 10                                                                | De Lier als project in te richten binnen de organisatie | 30%                                       | € 670.718                 | € 221.337                        | € 442.674   | € 670.718   |
|                                                                   |                                                         | * 100% staat gelijk aan € 2.235.726 omzet |                           |                                  | * Jaar 1    | 33%         |
|                                                                   |                                                         |                                           |                           |                                  | Jaar 2      | 66%         |
|                                                                   |                                                         |                                           |                           |                                  | Jaar 3      | 100%        |

| BIJLAGE III Aanvullende kosten door uitbreidingen |                |                           |                |                                                                                                       |                   |                                                                              |
|---------------------------------------------------|----------------|---------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mogelijkheid 1</b>                             |                | <b>Koerier(s)</b>         |                |                                                                                                       |                   |                                                                              |
| <b>Kosten</b>                                     | <b>Jaar 1</b>  | <b>Jaar 2</b>             | <b>Jaar 3</b>  | <b>Omschrijving</b>                                                                                   | <b>Valt onder</b> | <b>Opmerking</b>                                                             |
| Bestelwagen                                       | 23.000         | 23.000                    | 0              | Aanschaf op basis nieuwprijs inclusief belettering                                                    | Investering       | Op basis van uitbreiding 2e jaar factor +1                                   |
| Personeelkosten                                   | 38.610         | 57.915                    | 77.220         | Koerier schalering niveau 4 inclusief werkgeverslasten                                                | Kosten            | Op basis van jaarlijkse uitbreiding 2e jaar factor +0,5 en 3e jaar factor +1 |
| Autokosten                                        | 9.380          | 18.760                    | 18.760         | Brandstof, verzekeringen, wegenbelasting, onderhoud en afschrijving                                   | Kosten            | Op basis van uitbreiding 2e jaar factor +1                                   |
|                                                   | <b>70.990</b>  | <b>99.675</b>             | <b>95.980</b>  |                                                                                                       |                   |                                                                              |
| <b>Mogelijkheid 2</b>                             |                | <b>Relatiebeheerder</b>   |                |                                                                                                       |                   |                                                                              |
| <b>Kosten</b>                                     | <b>Jaar 1</b>  | <b>Jaar 2</b>             | <b>Jaar 3</b>  | <b>Omschrijving</b>                                                                                   | <b>Valt onder</b> | <b>Opmerking</b>                                                             |
| Bestelwagen                                       | 23.000         | 23.000                    | 0              | Aanschaf op basis nieuwprijs inclusief belettering                                                    | Investering       | Op basis van uitbreiding 2e jaar factor +1                                   |
| Schaal 5                                          | 48.263         | 72.394                    | 96.525         | relatiebeheerder schalering niveau 7 inclusief werkgeverslasten                                       | Kosten            | Op basis van jaarlijkse uitbreiding 2e jaar factor +0,5 en 3e jaar factor +1 |
| Autokosten                                        | 9.380          | 18.760                    | 18.760         | Brandstof, verzekeringen, wegenbelasting en onderhoud                                                 | Kosten            | Op basis van uitbreiding 2e jaar factor +1                                   |
|                                                   | <b>80.643</b>  | <b>114.154</b>            | <b>115.285</b> |                                                                                                       |                   |                                                                              |
| <b>Mogelijkheid 3</b>                             |                | <b>Afhaalbalie</b>        |                |                                                                                                       |                   |                                                                              |
| <b>Kosten</b>                                     | <b>Jaar 1</b>  | <b>Jaar 2</b>             | <b>Jaar 3</b>  | <b>Omschrijving</b>                                                                                   | <b>Valt onder</b> | <b>Opmerking</b>                                                             |
| Huisvestingskosten                                | 5.280          | 10.560                    | 15.840         | Op basis van aantal vierkante meter in een locatie plus verkoopkosten                                 | Kosten            | Op basis van jaarlijkse uitbreiding 2e jaar factor +1 en 3e jaar factor +1   |
| Initiele kosten                                   | 5.000          | 5.000                     | 5.000          | Inrichtingskosten / Inventaris                                                                        | Investering       | Op basis van jaarlijkse uitbreiding 2e jaar factor +1 en 3e jaar factor +1   |
| Verkoopkosten                                     | 23.166         | 46.332                    | 69.498         | Doorbelasting service baliemedewerking                                                                | Kosten            | Op basis van jaarlijkse uitbreiding 2e jaar factor +1 en 3e jaar factor +1   |
|                                                   | <b>33.446</b>  | <b>61.892</b>             | <b>90.338</b>  |                                                                                                       |                   |                                                                              |
| <b>Mogelijkheid 4</b>                             |                | <b>Shop in Shop</b>       |                |                                                                                                       |                   |                                                                              |
| <b>Kosten</b>                                     | <b>Jaar 1</b>  | <b>Jaar 2</b>             | <b>Jaar 3</b>  | <b>Omschrijving</b>                                                                                   | <b>Valt onder</b> | <b>Opmerking</b>                                                             |
| Huisvestingskosten                                | 18.000         | 36.000                    | 36.000         | Op basis van 30 vierkante meter in een locatie plus kosten provisie                                   | Kosten            | Op basis van uitbreiding 3e jaar factor +1                                   |
| Initiele kosten                                   | 8.000          | 8.000                     | 0              | Inrichtingskosten / Inventaris                                                                        | Investering       | Op basis van uitbreiding 3e jaar factor +1                                   |
| Verkoopmedew.                                     | 48.263         | 96.525                    | 96.525         | Baliemedewerker schalering niveau 5 inclusief werkgeverslasten                                        | Kosten            | Op basis van uitbreiding 3e jaar factor +1                                   |
|                                                   | <b>74.263</b>  | <b>140.525</b>            | <b>132.525</b> |                                                                                                       |                   |                                                                              |
| <b>Mogelijkheid 5</b>                             |                | <b>Satellietvestiging</b> |                |                                                                                                       |                   |                                                                              |
| <b>Kosten</b>                                     | <b>Jaar 1</b>  | <b>Jaar 2</b>             | <b>Jaar 3</b>  | <b>Omschrijving</b>                                                                                   | <b>Valt onder</b> | <b>Opmerking</b>                                                             |
| Huisvestingskosten                                | 31.800         | 31.800                    | 31.800         | Op basis van huurkosten object in De Lier inclusief energiekosten, zakelijke belastingen en heffingen | Kosten            |                                                                              |
| Initiele kosten                                   | 40.000         | 0                         | 0              | Inrichtingskosten / inventaris                                                                        | Investering       |                                                                              |
| Schaal 5                                          | 144.789        | 144.789                   | 144.789        | 3 baliemedewerkers schalering niveau 5 inclusief werkgeverslasten                                     | Kosten            |                                                                              |
|                                                   | <b>216.589</b> | <b>176.589</b>            | <b>176.589</b> |                                                                                                       |                   |                                                                              |



| Mogelijkheid 6 Overnemen concurrerende groothandel |                |                |                |                                                                                                       |             |                                                                                                                |
|----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kosten                                             | Jaar 1         | Jaar 2         | Jaar 3         | Omschrijving                                                                                          | Valt onder  | Opmerking                                                                                                      |
| Goodwill                                           | 100.000        | 0              | 0              | Goodwill aan overgenomen groothandel                                                                  | Investering | Geschatte goodwill voor een groothandel die qua omschrijving en grootte overeenkomt met een satellietvestiging |
| Huisvestingskosten                                 | 31.800         | 31.800         | 31.800         | Op basis van huurkosten object in De Lier inclusief energiekosten, zakelijke belastingen en heffingen | Kosten      |                                                                                                                |
| Initiele kosten                                    | 40.000         |                |                | Inrichtingskosten / inventaris                                                                        | Investering |                                                                                                                |
| Schaal 5                                           | 144.789        | 144.789        | 144.789        | Baliemedewerkers schalering niveau 5 inclusief werkgeverslasten                                       | Kosten      |                                                                                                                |
|                                                    | <b>316.589</b> | <b>176.589</b> | <b>176.589</b> |                                                                                                       |             |                                                                                                                |
| Mogelijkheid 7 Samenwerking bestaande klanten      |                |                |                |                                                                                                       |             |                                                                                                                |
| Kosten                                             | Jaar 1         | Jaar 2         | Jaar 3         | Omschrijving                                                                                          | Valt onder  | Opmerking                                                                                                      |
| Opstartkosten                                      | 15.000         | 0              | 0              |                                                                                                       | Investering | Op basis van start met tien potentiële aanbieders                                                              |
| Personeelskosten                                   | 48.263         | 48.263         | 48.263         | relatiebeheerder schalering niveau 7 inclusief werkgeverslasten                                       | Kosten      | Beheert de regio De Lier                                                                                       |
| ICT kosten                                         | 12.000         | 12.000         | 12.000         | Aanvullend digitaal netwerk voor klanten                                                              | Kosten      |                                                                                                                |
| Logistiek                                          | 12.000         | 12.000         | 12.000         | Doorbelasting logistieke handelingen voor bezorgen assortiment                                        | Kosten      |                                                                                                                |
| Verkoopkosten                                      | 7.645          | 15.287         | 23.165         | Provisiebetalingen aan samenwerkende klanten                                                          | Kosten      |                                                                                                                |
| Overheadkosten                                     | 10.000         | 10.000         | 10.000         | Overige overheadkosten                                                                                | Kosten      |                                                                                                                |
|                                                    | <b>104.908</b> | <b>97.550</b>  | <b>105.428</b> |                                                                                                       |             |                                                                                                                |
| Mogelijkheid 8 Samenwerking regionale groothandels |                |                |                |                                                                                                       |             |                                                                                                                |
| Kosten                                             | Jaar 1         | Jaar 2         | Jaar 3         | Omschrijving                                                                                          | Valt onder  | Opmerking                                                                                                      |
| Opstartkosten                                      | 15.000         | 0              | 0              |                                                                                                       | Investering | Op basis van potentiële groothandels                                                                           |
| Personeelskosten                                   | 48.263         | 48.263         | 48.263         | relatiebeheerder schalering niveau 7 inclusief werkgeverslasten                                       | Kosten      | Beheert de regio De Lier                                                                                       |
| ICT kosten                                         | 12.000         | 12.000         | 12.000         | Aanvullend digitaal netwerk voor groothandels                                                         | Kosten      |                                                                                                                |
| Logistiek                                          | 12.000         | 12.000         | 12.000         | Doorbelasting logistieke handelingen voor bezorgen assortiment                                        | Kosten      |                                                                                                                |
| Verkoopkosten                                      | 6.552          | 13.103         | 19.853         | Verkoopkosten aan groothandels                                                                        | Kosten      |                                                                                                                |
| Overheadkosten                                     | 10.000         | 10.000         | 10.000         | Overige kosten                                                                                        | Kosten      |                                                                                                                |
|                                                    | <b>103.815</b> | <b>95.366</b>  | <b>102.116</b> |                                                                                                       |             |                                                                                                                |
| Mogelijkheid 9 Ruimte expansie                     |                |                |                |                                                                                                       |             |                                                                                                                |
| Kosten                                             | Jaar 1         | Jaar 2         | Jaar 3         | Omschrijving                                                                                          | Valt onder  | Opmerking                                                                                                      |
| Innovatiekosten                                    | 20.000         | 0              | 0              | Onderzoekskosten                                                                                      | Investering | Onderzoek naar diensten die de TU kan bieden                                                                   |
| Opleidingen                                        | 25.000         | 25.000         | 25.000         | Creeëren van opleidingen om diensten te verbreden                                                     | Kosten      | Personeel opleiden op jaarlijkse basis 5                                                                       |
| Personeelskosten                                   | 24.000         | 24.000         | 24.000         | Opleider parttime kosten inclusief werkgeverslasten                                                   | Kosten      |                                                                                                                |
| Overheadkosten                                     | 10.000         | 10.000         | 10.000         | Overige kosten                                                                                        | Kosten      |                                                                                                                |
|                                                    | <b>79.000</b>  | <b>59.000</b>  | <b>59.000</b>  |                                                                                                       |             |                                                                                                                |

| Mogelijkheid 10 De Lier als project in te richten binnen de organisatie |               |               |               |                              |             |                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kosten                                                                  | Jaar 1        | Jaar 2        | Jaar 3        | Omschrijving                 | Valt onder  | Opmerking                                                                                                                                          |
| Innovatiekosten                                                         | 20.000        | 0             | 0             | Onderzoekskosten             | Investering | Research maatwerk klanten in De Lier                                                                                                               |
| Opleidingen                                                             | 10.000        | 10.000        | 10.000        | Opleidingskosten en research | Kosten      |                                                                                                                                                    |
| Personeelskosten                                                        | 45.000        | 45.000        | 45.000        | Personeelskosten             | Kosten      | Meerdere personeelsleden +4 (gevarieerd schaal 4 tm 8) die binnen hun afdeling aan de slag gaan met individueel project De Lier 10% tijdsbesteding |
| Overheadkosten                                                          | 10.000        | 10.000        | 10.000        | Overige kosten               | Kosten      |                                                                                                                                                    |
|                                                                         | <b>85.000</b> | <b>65.000</b> | <b>65.000</b> |                              |             |                                                                                                                                                    |



BIJLAGE V Interne opbrengstvoet (getracht zo klein mogelijk te bepalen)

| Uitbreiding 1     |            | Uitbreiding 2     |            | Uitbreiding 3     |            | Uitbreiding 4     |            | Uitbreiding 5     |            |
|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| Investering       | 46.000     | Investering       | 69.000     | Investering       | 15.000     | Investering       | 16.000     | Investering       | 40.000     |
| Int. Opbr. Voet   | -46,0%     | Int. Opbr. Voet   | 45%        | Int. Opbr. Voet   | 79%        | Int. Opbr. Voet   | 199%       | Int. Opbr. Voet   | -4%        |
| Jaar 1            |            | Jaar 1            |            | Jaar 1            |            | Jaar 1            |            | Jaar 1            |            |
| Opbrengsten       | 243.471    | Opbrengsten       | 486.941    | Opbrengsten       | 221.337    | Opbrengsten       | 582.854    | Opbrengsten       | 627.121    |
| Kosten            | -255.427   | Kosten            | -472.516   | Kosten            | -217.025   | Kosten            | -562.854   | Kosten            | -710.896   |
| Winst             | -11.956    | Winst             | 14.425     | Winst             | 4.312      | Winst             | 20.000     | Winst             | -83.775    |
| Jaar 2            |            | Jaar 2            |            | Jaar 2            |            | Jaar 2            |            | Jaar 2            |            |
| Opbrengsten       | 486.941    | Opbrengsten       | 973.882    | Opbrengsten       | 442.674    | Opbrengsten       | 1.165.708  | Opbrengsten       | 1.254.242  |
| Kosten            | -491.549   | Kosten            | -920.901   | Kosten            | -434.050   | Kosten            | -1.125.708 | Kosten            | -1.245.204 |
| Winst             | -4.608     | Winst             | 52.981     | Winst             | 8.624      | Winst             | 40.000     | Winst             | 9.039      |
| Jaar 3            |            | Jaar 3            |            | Jaar 3            |            | Jaar 3            |            | Jaar 3            |            |
| Opbrengsten       | 737.790    | Opbrengsten       | 1.475.579  | Opbrengsten       | 670.718    | Opbrengsten       | 1.766.224  | Opbrengsten       | 1.900.367  |
| Kosten            | -724.577   | Kosten            | -1.372.479 | Kosten            | -656.790   | Kosten            | -1.637.348 | Kosten            | -1.795.702 |
| Winst             | 13.213     | Winst             | 103.101    | Winst             | 13.928     | Winst             | 128.876    | Winst             | 104.665    |
| NCW Jaar 1        | -22.145    | NCW Jaar 1        | 9.950      | NCW Jaar 1        | 2.409      | NCW Jaar 1        | 6.693      | NCW Jaar 1        | -87.012    |
| NCW Jaar 2        | -15.807    | NCW Jaar 2        | 25.209     | NCW Jaar 2        | 4.818      | NCW Jaar 2        | 4.480      | NCW Jaar 2        | 9.751      |
| NCW Jaar 3        | 83.957     | NCW Jaar 3        | 33.840     | NCW Jaar 3        | 7.781      | NCW Jaar 3        | 4.831      | NCW Jaar 3        | 117.272    |
| Minus investering | -46.000    | Minus investering | -69.000    | Minus investering | -15.000    | Minus investering | -16.000    | Minus investering | -40.000    |
| <b>Resultaat</b>  | <b>4</b>   | <b>Resultaat</b>  | <b>-1</b>  | <b>Resultaat</b>  | <b>8</b>   | <b>Resultaat</b>  | <b>5</b>   | <b>Resultaat</b>  | <b>11</b>  |
|                   |            |                   |            |                   |            |                   |            |                   |            |
| Uitbreiding 6     |            | Uitbreiding 7     |            | Uitbreiding 8     |            | Uitbreiding 9     |            | Uitbreiding 10    |            |
| Investering       | 140.000    | Investering       | 15.000     | Investering       | 15.000     | Investering       | 20.000     | Investering       | 20.000     |
| Int. Opbr. Voet   | -16%       | Int. Opbr. Voet   | 101%       | Int. Opbr. Voet   | 79%        | Int. Opbr. Voet   | 30%        | Int. Opbr. Voet   | -16%       |
| Jaar 1            |            | Jaar 1            |            | Jaar 1            |            | Jaar 1            |            | Jaar 1            |            |
| Opbrengsten       | 664.011    | Opbrengsten       | 479.563    | Opbrengsten       | 442.674    | Opbrengsten       | 258.226    | Opbrengsten       | 221.337    |
| Kosten            | -742.326   | Kosten            | -498.496   | Kosten            | -465.973   | Kosten            | -279.009   | Kosten            | -253.579   |
| Winst             | -78.315    | Winst             | -18.933    | Winst             | -23.299    | Winst             | -20.782    | Winst             | -32.242    |
| Jaar 2            |            | Jaar 2            |            | Jaar 2            |            | Jaar 2            |            | Jaar 2            |            |
| Opbrengsten       | 1.328.021  | Opbrengsten       | 959.127    | Opbrengsten       | 885.348    | Opbrengsten       | 516.453    | Opbrengsten       | 442.674    |
| Kosten            | -1.308.063 | Kosten            | -914.726   | Kosten            | -849.682   | Kosten            | -499.018   | Kosten            | -442.158   |
| Winst             | 19.958     | Winst             | 44.401     | Winst             | 35.665     | Winst             | 17.435     | Winst             | 516        |
| Jaar 3            |            | Jaar 3            |            | Jaar 3            |            | Jaar 3            |            | Jaar 3            |            |
| Opbrengsten       | 2.012.154  | Opbrengsten       | 1.453.222  | Opbrengsten       | 1.341.436  | Opbrengsten       | 782.504    | Opbrengsten       | 670.718    |
| Kosten            | -1.890.944 | Kosten            | -1.343.573 | Kosten            | -1.245.019 | Kosten            | -725.694   | Kosten            | -636.452   |
| Winst             | 121.210    | Winst             | 109.649    | Winst             | 96.416     | Winst             | 56.811     | Winst             | 34.266     |
| NCW Jaar 1        | -93.310    | NCW Jaar 1        | -9.408     | NCW Jaar 1        | -13.038    | NCW Jaar 1        | -15.950    | NCW Jaar 1        | -38.338    |
| NCW Jaar 2        | 28.333     | NCW Jaar 2        | 10.963     | NCW Jaar 2        | 11.169     | NCW Jaar 2        | 10.269     | NCW Jaar 2        | 729        |
| NCW Jaar 3        | 205.015    | NCW Jaar 3        | 13.452     | NCW Jaar 3        | 16.896     | NCW Jaar 3        | 25.680     | NCW Jaar 3        | 57.607     |
| Minus investering | -140.000   | Minus investering | -15.000    | Minus investering | -15.000    | Minus investering | -20.000    | Minus investering | -20.000    |
| <b>Resultaat</b>  | <b>37</b>  | <b>Resultaat</b>  | <b>7</b>   | <b>Resultaat</b>  | <b>26</b>  | <b>Resultaat</b>  | <b>-1</b>  | <b>Resultaat</b>  | <b>-1</b>  |

| BIJLAGE VI Terugverdiëntijd (Payback Method) |            |            |  | Uitkomst is in tijd / jaren   |            |            |  |                               |            |            |  |                               |            |            |  |                               |            |            |  |
|----------------------------------------------|------------|------------|--|-------------------------------|------------|------------|--|-------------------------------|------------|------------|--|-------------------------------|------------|------------|--|-------------------------------|------------|------------|--|
| Uitbreiding 1                                |            |            |  | Uitbreiding 2                 |            |            |  | Uitbreiding 3                 |            |            |  | Uitbreiding 4                 |            |            |  | Uitbreiding 5                 |            |            |  |
| Investering                                  | 46.000     |            |  | Investering                   | 69.000     |            |  | Investering                   | 15.000     |            |  | Investering                   | 16.000     |            |  | Investering                   | 40.000     |            |  |
| Jaar 1                                       |            |            |  | Jaar 1                        |            |            |  | Jaar 1                        |            |            |  | Jaar 1                        |            |            |  | Jaar 1                        |            |            |  |
| Opbrengsten                                  | 243.471    |            |  | Opbrengsten                   | 486.941    |            |  | Opbrengsten                   | 221.337    |            |  | Opbrengsten                   | 582.854    |            |  | Opbrengsten                   | 627.121    |            |  |
| Kosten                                       | -255.427   |            |  | Kosten                        | -472.516   |            |  | Kosten                        | -217.025   |            |  | Kosten                        | -562.854   |            |  | Kosten                        | -710.896   |            |  |
| Winst                                        | -11.956    |            |  | Winst                         | 14.425     |            |  | Winst                         | 4.312      |            |  | Winst                         | 20.000     |            |  | Winst                         | -83.775    |            |  |
| Jaar 2                                       |            |            |  | Jaar 2                        |            |            |  | Jaar 2                        |            |            |  | Jaar 2                        |            |            |  | Jaar 2                        |            |            |  |
| Opbrengsten                                  | 486.941    |            |  | Opbrengsten                   | 973.882    |            |  | Opbrengsten                   | 442.674    |            |  | Opbrengsten                   | 1.165.708  |            |  | Opbrengsten                   | 1.254.242  |            |  |
| Kosten                                       | -491.549   |            |  | Kosten                        | -920.901   |            |  | Kosten                        | -434.050   |            |  | Kosten                        | -1.125.708 |            |  | Kosten                        | -1.245.204 |            |  |
| Winst                                        | -4.608     |            |  | Winst                         | 52.981     |            |  | Winst                         | 8.624      |            |  | Winst                         | 40.000     |            |  | Winst                         | 9.039      |            |  |
| Jaar 3                                       |            |            |  | Jaar 3                        |            |            |  | Jaar 3                        |            |            |  | Jaar 3                        |            |            |  | Jaar 3                        |            |            |  |
| Opbrengsten                                  | 737.790    |            |  | Opbrengsten                   | 1.475.579  |            |  | Opbrengsten                   | 670.718    |            |  | Opbrengsten                   | 1.766.224  |            |  | Opbrengsten                   | 1.900.367  |            |  |
| Kosten                                       | -491.549   |            |  | Kosten                        | -1.372.479 |            |  | Kosten                        | -656.790   |            |  | Kosten                        | -1.637.348 |            |  | Kosten                        | -1.795.702 |            |  |
| Winst                                        | 13.213     |            |  | Winst                         | 103.101    |            |  | Winst                         | 13.928     |            |  | Winst                         | 128.876    |            |  | Winst                         | 104.665    |            |  |
| Jaar 4                                       |            |            |  | Jaar 4                        |            |            |  | Jaar 4                        |            |            |  | Jaar 4                        |            |            |  | Jaar 4                        |            |            |  |
| Opbrengsten                                  | 737.790    |            |  | Opbrengsten                   | 1.475.579  |            |  | Opbrengsten                   | 670.718    |            |  | Opbrengsten                   | 1.766.224  |            |  | Opbrengsten                   | 3.696.069  |            |  |
| Kosten                                       | -491.549   |            |  | Kosten                        | -1.372.479 |            |  | Kosten                        | -656.790   |            |  | Kosten                        | -1.637.348 |            |  | Kosten                        | -1.900.367 |            |  |
| Winst                                        | 13.213     |            |  | Winst                         | 103.101    |            |  | Winst                         | 13.928     |            |  | Winst                         | 128.876    |            |  | Winst                         | 104.665    |            |  |
| Jaar 5                                       |            |            |  | Jaar 5                        |            |            |  | Jaar 5                        |            |            |  | Jaar 5                        |            |            |  | Jaar 5                        |            |            |  |
| Opbrengsten                                  | 737.790    |            |  | Opbrengsten                   | 1.475.579  |            |  | Opbrengsten                   | 670.718    |            |  | Opbrengsten                   | 1.766.224  |            |  | Opbrengsten                   | 3.696.069  |            |  |
| Kosten                                       | -491.549   |            |  | Kosten                        | -1.372.479 |            |  | Kosten                        | -656.790   |            |  | Kosten                        | -1.637.348 |            |  | Kosten                        | -1.900.367 |            |  |
| Winst                                        | 13.213     |            |  | Winst                         | 103.101    |            |  | Winst                         | 13.928     |            |  | Winst                         | 128.876    |            |  | Winst                         | 104.665    |            |  |
| Jaar                                         | Geldstroom | Cumulatief |  | Jaar                          | Geldstroom | Cumulatief |  | Jaar                          | Geldstroom | Cumulatief |  | Jaar                          | Geldstroom | Cumulatief |  | Jaar                          | Geldstroom | Cumulatief |  |
| 0                                            | -23000     | -23.000    |  | 0                             | -69000     | -69.000    |  | 0                             | -15000     | -15.000    |  | 0                             | -16000     | -16.000    |  | 0                             | -40000     | -40.000    |  |
| 1                                            | -11.956    | -34.956    |  | 1                             | 14.425     | -54.575    |  | 1                             | 4.312      | -10.688    |  | 1                             | 20.000     | 4.000      |  | 1                             | -83.775    | -123.775   |  |
| 2                                            | -4.608     | -39.564    |  | 2                             | 52.981     | -1.594     |  | 2                             | 8.624      | -2.064     |  | 2                             | 40.000     | 44.000     |  | 2                             | 9.039      | -114.736   |  |
| 3                                            | 13.213     | -26.351    |  | 3                             | 103.101    | 101.506    |  | 3                             | 13.928     | 11.864     |  | 3                             | 128.876    | 172.876    |  | 3                             | 104.665    | -10.071    |  |
| 4                                            | 13.213     | -13.138    |  | 4                             | 103.101    | 204.607    |  |                               |            |            |  |                               |            |            |  | 4                             | 104.665    | 94.595     |  |
| 5                                            | 13.213     | 75         |  |                               |            |            |  |                               |            |            |  |                               |            |            |  |                               |            |            |  |
| is 4 + (13138 / 13213)                       |            |            |  | is 1 + (1594 / 103101)        |            |            |  | is 2 + (2064/13928)           |            |            |  | is 0 + (16000/20000)          |            |            |  | is 3 + (10071/104665)         |            |            |  |
| is 4 + 0,99                                  |            |            |  | is 1 + 0,02                   |            |            |  | is 2 + 0,15                   |            |            |  | is 0 + 0,80                   |            |            |  | is 3 + 0,96                   |            |            |  |
| is 4,99 jaar                                 |            |            |  | is 1,02 jaar                  |            |            |  | is 2,15 jaar                  |            |            |  | is 0,80 jaar                  |            |            |  | is 2,81 jaar                  |            |            |  |
| Terugverdienperiode 4,99 jaar                |            |            |  | Terugverdienperiode 1,02 jaar |            |            |  | Terugverdienperiode 2,15 jaar |            |            |  | Terugverdienperiode 0,80 jaar |            |            |  | Terugverdienperiode 2,81 jaar |            |            |  |
| Uitbreiding 6                                |            |            |  | Uitbreiding 7                 |            |            |  | Uitbreiding 8                 |            |            |  | Uitbreiding 9                 |            |            |  | Uitbreiding 10                |            |            |  |
| Investering                                  | 140.000    |            |  | Investering                   | 15.000     |            |  | Investering                   | 15.000     |            |  | Investering                   | 20.000     |            |  | Investering                   | 20.000     |            |  |
| Jaar 1                                       |            |            |  | Jaar 1                        |            |            |  | Jaar 1                        |            |            |  | Jaar 1                        |            |            |  | Jaar 1                        |            |            |  |
| Opbrengsten                                  | 664.011    |            |  | Opbrengsten                   | 479.563    |            |  | Opbrengsten                   | 442.674    |            |  | Opbrengsten                   | 258.226    |            |  | Opbrengsten                   | 221.337    |            |  |
| Kosten                                       | -742.326   |            |  | Kosten                        | -498.496   |            |  | Kosten                        | -465.973   |            |  | Kosten                        | -279.009   |            |  | Kosten                        | -253.579   |            |  |
| Winst                                        | -78.315    |            |  | Winst                         | -18.933    |            |  | Winst                         | -23.299    |            |  | Winst                         | -20.782    |            |  | Winst                         | -32.242    |            |  |
| Jaar 2                                       |            |            |  | Jaar 2                        |            |            |  | Jaar 2                        |            |            |  | Jaar 2                        |            |            |  | Jaar 2                        |            |            |  |
| Opbrengsten                                  | 1.328.021  |            |  | Opbrengsten                   | 959.127    |            |  | Opbrengsten                   | 885.348    |            |  | Opbrengsten                   | 516.453    |            |  | Opbrengsten                   | 442.674    |            |  |
| Kosten                                       | -1.308.063 |            |  | Kosten                        | -914.726   |            |  | Kosten                        | -849.682   |            |  | Kosten                        | -499.018   |            |  | Kosten                        | -442.158   |            |  |
| Winst                                        | 19.958     |            |  | Winst                         | 44.401     |            |  | Winst                         | 35.665     |            |  | Winst                         | 17.435     |            |  | Winst                         | 516        |            |  |
| Jaar 3                                       |            |            |  | Jaar 3                        |            |            |  | Jaar 3                        |            |            |  | Jaar 3                        |            |            |  | Jaar 3                        |            |            |  |
| Opbrengsten                                  | 2.012.154  |            |  | Opbrengsten                   | 1.453.222  |            |  | Opbrengsten                   | 1.341.436  |            |  | Opbrengsten                   | 782.504    |            |  | Opbrengsten                   | 670.718    |            |  |
| Kosten                                       | -1.890.944 |            |  | Kosten                        | -1.343.573 |            |  | Kosten                        | -1.245.019 |            |  | Kosten                        | -725.694   |            |  | Kosten                        | -636.452   |            |  |
| Winst                                        | 121.210    |            |  | Winst                         | 109.649    |            |  | Winst                         | 96.416     |            |  | Winst                         | 56.811     |            |  | Winst                         | 34.266     |            |  |
| Jaar 4                                       |            |            |  | Jaar 4                        |            |            |  | Jaar 4                        |            |            |  | Jaar 4                        |            |            |  | Jaar 4                        |            |            |  |
| Opbrengsten                                  | 2.012.154  |            |  | Opbrengsten                   | 1.453.222  |            |  | Opbrengsten                   | 1.341.436  |            |  | Opbrengsten                   | 782.504    |            |  | Opbrengsten                   | 670.718    |            |  |
| Kosten                                       | -1.890.944 |            |  | Kosten                        | -1.343.573 |            |  | Kosten                        | -1.245.019 |            |  | Kosten                        | -725.694   |            |  | Kosten                        | -636.452   |            |  |
| Winst                                        | 121.210    |            |  | Winst                         | 109.649    |            |  | Winst                         | 96.416     |            |  | Winst                         | 56.811     |            |  | Winst                         | 34.266     |            |  |
| Jaar 5                                       |            |            |  | Jaar 5                        |            |            |  | Jaar 5                        |            |            |  | Jaar 5                        |            |            |  | Jaar 5                        |            |            |  |
| Opbrengsten                                  | 2.012.154  |            |  | Opbrengsten                   | 1.453.222  |            |  | Opbrengsten                   | 1.341.436  |            |  | Opbrengsten                   | 782.504    |            |  | Opbrengsten                   | 670.718    |            |  |
| Kosten                                       | -1.890.944 |            |  | Kosten                        | -1.343.573 |            |  | Kosten                        | -1.245.019 |            |  | Kosten                        | -725.694   |            |  | Kosten                        | -636.452   |            |  |
| Winst                                        | 121.210    |            |  | Winst                         | 109.649    |            |  | Winst                         | 96.416     |            |  | Winst                         | 56.811     |            |  | Winst                         | 34.266     |            |  |
| Jaar                                         | Geldstroom | Cumulatief |  | Jaar                          | Geldstroom | Cumulatief |  | Jaar                          | Geldstroom | Cumulatief |  | Jaar                          | Geldstroom | Cumulatief |  | Jaar                          | Geldstroom | Cumulatief |  |
| 0                                            | -140000    | -140.000   |  | 0                             | -15000     | -15.000    |  | 0                             | -15000     | -15.000    |  | 0                             | -20000     | -20.000    |  | 0                             | -20000     | -20.000    |  |
| 1                                            | -78.315    | -218.315   |  | 1                             | -18.933    | -33.933    |  | 1                             | -23.299    | -38.299    |  | 1                             | -20.782    | -40.782    |  | 1                             | -32.242    | -52.242    |  |
| 2                                            | 19.958     | -198.357   |  | 2                             | 44.401     | 10.468     |  | 2                             | 35.665     | -2.634     |  | 2                             | 17.435     | -23.347    |  | 2                             | 516        | -51.726    |  |
| 3                                            | 121.210    | -77.148    |  |                               |            |            |  | 3                             | 96.416     | 93.783     |  | 3                             | 56.811     | 33.463     |  | 3                             | 34.266     | -17.460    |  |
| 4                                            | 121.210    | 44.062     |  |                               |            |            |  |                               |            |            |  |                               |            |            |  | 4                             | 34.266     | 16.806     |  |
| is 3 + (77148/121210)                        |            |            |  | is 1 + (33933/44401)          |            |            |  | is 2 + (2634/96416)           |            |            |  | is 2 + (23347/56811)          |            |            |  | is 3 + (17460/34266)          |            |            |  |
| is 3 + 0,64                                  |            |            |  | is 1 + 0,76                   |            |            |  | is 2 + 0,03                   |            |            |  | is 2 + 0,41                   |            |            |  | is 3 + 0,51                   |            |            |  |
| is 3,64 jaar                                 |            |            |  | is 1,76 jaar                  |            |            |  | is 2,03 jaar                  |            |            |  | is 2,41 jaar                  |            |            |  | is 3,51 jaar                  |            |            |  |
| Terugverdienperiode 3,64 jaar                |            |            |  | Terugverdienperiode 1,76 jaar |            |            |  | Terugverdienperiode 2,03 jaar |            |            |  | Terugverdienperiode 2,41 jaar |            |            |  | Terugverdienperiode 3,51 jaar |            |            |  |

**BIJLAGE VII Prestatiemaatstaven gemiddelde over drie jaar**

| <b>Uitbreiding 1</b>     |           | <b>Uitbreiding 2</b>     |           | <b>Uitbreiding 3</b>     |           | <b>Uitbreiding 4</b>     |           |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| Rendementseis            | 12%       | Rendementseis            | 12%       | Rendementseis            | 12%       | Rendementseis            | 12%       |
| Inkomsten                | 1.468.201 | Inkomsten                | 2.936.403 | Inkomsten                | 1.334.729 | Inkomsten                | 3.514.785 |
| Variabele kosten         | 1.250.908 | Variabele kosten         | 2.501.815 | Variabele kosten         | 1.137.189 | Variabele kosten         | 2.994.597 |
| Vaste kosten             | 220.645   | Vaste kosten             | 264.081   | Vaste kosten             | 170.676   | Vaste kosten             | 331.313   |
| Operationele inkomsten   | -3.351    | Operationele inkomsten   | 170.506   | Operationele inkomsten   | 26.864    | Operationele inkomsten   | 188.876   |
| Kosten VV 10%            | 0         | Kosten VV 10%            | 0         | Kosten VV 10%            | 0         | Kosten VV 10%            | 0         |
| Inkomsten voor belasting | -3.351    | Inkomsten voor belasting | 170.506   | Inkomsten voor belasting | 26.864    | Inkomsten voor belasting | 188.876   |
| Inkomstenbelasting 25%   | -838      | Inkomstenbelasting 25%   | 42.627    | Inkomstenbelasting 25%   | 6.716     | Inkomstenbelasting 25%   | 47.219    |
| Netto inkomen            | -2.513    | Netto inkomen            | 127.880   | Netto inkomen            | 20.148    | Netto inkomen            | 141.657   |
| Vaste activa             | 32.200    | Vaste activa             | 32.200    | Vaste activa             | 15.000    | Vaste activa             | 16.000    |
| Vlottende activa         | 0         | Vlottende activa         | 0         | Vlottende activa         | 0         | Vlottende activa         | 23.000    |
| Kortlopende schulden     | 0         | Kortlopende schulden     | 0         | Kortlopende schulden     | 0         | Kortlopende schulden     | 0         |
| Langlopende schulden     | 0         | Langlopende schulden     | 0         | Langlopende schulden     | 0         | Langlopende schulden     | 0         |
| Eigen vermogen           | 32.200    | Eigen vermogen           | 32.000    | Eigen vermogen           | 15.000    | Eigen vermogen           | 40.000    |
| <b>ROI</b>               | -10,41%   | <b>ROI</b>               | 220,63%   | <b>ROI</b>               | 179,09%   | <b>ROI</b>               | 484,30%   |
| <b>RI</b>                | -7.215    | <b>RI</b>                | 166.666   | <b>RI</b>                | 25.064    | <b>RI</b>                | 184.076   |
| <b>EVA</b>               | -6.377    | <b>EVA</b>               | 118.606   | <b>EVA</b>               | 18.348    | <b>EVA</b>               | 136.977   |
| <b>ROS</b>               | 0%        | <b>ROS</b>               | 6%        | <b>ROS</b>               | 2%        | <b>ROS</b>               | 5%        |

| <b>Uitbreiding 5</b>     |           | <b>Uitbreiding 6</b>     |           | <b>Uitbreiding 7</b>     |           | <b>Uitbreiding 8</b>     |           |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| Rendementseis            | 12%       | Rendementseis            | 12%       | Rendementseis            | 12%       | Rendementseis            | 12%       |
| Inkomsten                | 3.781.731 | Inkomsten                | 4.004.186 | Inkomsten                | 2.891.912 | Inkomsten                | 2.669.457 |
| Variabele kosten         | 3.222.035 | Variabele kosten         | 3.411.566 | Variabele kosten         | 2.463.909 | Variabele kosten         | 2.274.377 |
| Vaste kosten             | 529.767   | Vaste kosten             | 529.767   | Vaste kosten             | 292.886   | Vaste kosten             | 286.297   |
| Operationele inkomsten   | 29.929    | Operationele inkomsten   | 62.852    | Operationele inkomsten   | 135.117   | Operationele inkomsten   | 108.783   |
| Kosten VV 10%            | 0         | Kosten VV 10%            | 0         | Kosten VV 10%            | 0         | Kosten VV 10%            | 0         |
| Inkomsten voor belasting | 29.929    | Inkomsten voor belasting | 62.852    | Inkomsten voor belasting | 135.117   | Inkomsten voor belasting | 108.783   |
| Inkomstenbelasting 25%   | 7.482     | Inkomstenbelasting 25%   | 15.713    | Inkomstenbelasting 25%   | 33.779    | Inkomstenbelasting 25%   | 27.196    |
| Netto inkomen            | 22.447    | Netto inkomen            | 47.139    | Netto inkomen            | 101.338   | Netto inkomen            | 81.587    |
| Vaste activa             | 40.000    | Vaste activa             | 140.000   | Vaste activa             | 15.000    | Vaste activa             | 15.000    |
| Vlottende activa         | 0         | Vlottende activa         | 0         | Vlottende activa         | 0         | Vlottende activa         | 0         |
| Kortlopende schulden     | 0         | Kortlopende schulden     | 0         | Kortlopende schulden     | 0         | Kortlopende schulden     | 0         |
| Langlopende schulden     | 0         | Langlopende schulden     | 0         | Langlopende schulden     | 0         | Langlopende schulden     | 0         |
| Eigen vermogen           | 40.000    | Eigen vermogen           | 140.000   | Eigen vermogen           | 15.000    | Eigen vermogen           | 15.000    |
| <b>ROI</b>               | 80,17%    | <b>ROI</b>               | 44,89%    | <b>ROI</b>               | 965,11%   | <b>ROI</b>               | 777,01%   |
| <b>RI</b>                | 24.457    | <b>RI</b>                | 46.052    | <b>RI</b>                | 133.317   | <b>RI</b>                | 106.983   |
| <b>EVA</b>               | 17.647    | <b>EVA</b>               | 30.339    | <b>EVA</b>               | 99.538    | <b>EVA</b>               | 79.787    |
| <b>ROS</b>               | 1%        | <b>ROS</b>               | 2%        | <b>ROS</b>               | 5%        | <b>ROS</b>               | 4%        |

| <b>Uitbreiding 9</b>     |           | <b>Uitbreiding 10</b>    |           |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| Rendementseis            | 12%       | Rendementseis            | 12%       |
| Inkomsten                | 1.557.183 | Inkomsten                | 1.334.729 |
| Variabele kosten         | 1.326.720 | Variabele kosten         | 1.137.189 |
| Vaste kosten             | 177.000   | Vaste kosten             | 195.000   |
| Operationele inkomsten   | 53.463    | Operationele inkomsten   | 2.540     |
| Kosten VV 10%            | 0         | Kosten VV 10%            | 0         |
| Inkomsten voor belasting | 53.463    | Inkomsten voor belasting | 2.540     |
| Inkomstenbelasting 25%   | 13.366    | Inkomstenbelasting 25%   | 635       |
| Netto inkomen            | 40.097    | Netto inkomen            | 1.905     |
| Vaste activa             | 20.000    | Vaste activa             | 20.000    |
| Vlottende activa         | 0         | Vlottende activa         | 0         |
| Kortlopende schulden     | 0         | Kortlopende schulden     | 0         |
| Langlopende schulden     | 0         | Langlopende schulden     | 0         |
| Eigen vermogen           | 20.000    | Eigen vermogen           | 20.000    |
| <b>ROI</b>               | 267,32%   | <b>ROI</b>               | 12,70%    |
| <b>RI</b>                | 51.063    | <b>RI</b>                | 140       |
| <b>EVA</b>               | 37.697    | <b>EVA</b>               | -495      |
| <b>ROS</b>               | 3%        | <b>ROS</b>               | 0%        |

| BIJLAGE VIII Rentabiliteit                                 |           |         |           |         |         |         |     |
|------------------------------------------------------------|-----------|---------|-----------|---------|---------|---------|-----|
| Prestatiemaatstaven                                        |           |         |           |         |         |         |     |
| Nr Uitbreiding:                                            | NCW       | IO      | PM        | ROI     | RI      | EVA     | ROS |
| 1 koerier(s)                                               | -50.944   | -46,01% | 4,99 jaar | -10,41% | -7.215  | -6.377  | 0%  |
| 2 relatiebeheerder                                         | 59.500    | 45%     | 1,02 jaar | 220,63% | 166.666 | 118.606 | 6%  |
| 3 Afhaalbalie                                              | 5.638     | 79%     | 2,15 jaar | 179,09% | 25.064  | 18.348  | 2%  |
| 4 Shop-in-shop                                             | 125.476   | 199%    | 0,80 jaar | 484,30% | 184.076 | 136.977 | 5%  |
| 5 Satellietvestiging                                       | -33.095   | -4%     | 2,81 jaar | 80,17%  | 24.457  | 17.647  | 1%  |
| 6 Overnemen concurrerende groothandel                      | -107.739  | -16%    | 3,64 jaar | 44,89%  | 46.052  | 30.339  | 2%  |
| 7 Samenwerking bestaande klanten                           | 81.538    | 101%    | 1,76 jaar | 965,11% | 133.317 | 99.538  | 5%  |
| 8 Samenwerking regionale groothandels                      | 61.257    | 79%     | 2,03 jaar | 777,01% | 106.983 | 79.787  | 4%  |
| 9 Ruimte expansie                                          | 15.780    | 30%     | 2,41 jaar | 267,32% | 51.063  | 37.697  | 3%  |
| 10 De Lier als project in te richten binnen de organisatie | -23.986   | -16%    | 3,51 jaar | 12,70%  | 140     | -495    | 0%  |
| Nr Uitbreiding:                                            | NCW       | Punten  |           |         |         |         |     |
| 4 Shop-in-shop                                             | 125.476   | 10      |           |         |         |         |     |
| 7 Samenwerking bestaande klanten                           | 81.538    | 9       |           |         |         |         |     |
| 2 relatiebeheerder                                         | 64.571    | 8       |           |         |         |         |     |
| 8 Samenwerking regionale groothandels                      | 61.257    | 7       |           |         |         |         |     |
| 9 Ruimte expansie                                          | 15.780    | 6       |           |         |         |         |     |
| 3 Afhaalbalie                                              | 5.638     | 5       |           |         |         |         |     |
| 10 De Lier als project in te richten binnen de organisatie | -23.986   | 4       |           |         |         |         |     |
| 5 Satellietvestiging                                       | -33.095   | 3       |           |         |         |         |     |
| 1 koerier(s)                                               | -50.944   | 2       |           |         |         |         |     |
| 6 Overnemen concurrerende groothandel                      | -107.739  | 1       |           |         |         |         |     |
| Nr Uitbreiding:                                            | IO        | Punten  |           |         |         |         |     |
| 4 Shop-in-shop                                             | 198,80%   | 10      |           |         |         |         |     |
| 7 Samenwerking bestaande klanten                           | 101,25%   | 9       |           |         |         |         |     |
| 3 Afhaalbalie                                              | 79,00%    | 8       |           |         |         |         |     |
| 8 Samenwerking regionale groothandels                      | 78,70%    | 7       |           |         |         |         |     |
| 2 relatiebeheerder                                         | 47,53%    | 6       |           |         |         |         |     |
| 9 Ruimte expansie                                          | 30,30%    | 5       |           |         |         |         |     |
| 5 Satellietvestiging                                       | -3,72%    | 4       |           |         |         |         |     |
| 10 De Lier als project in te richten binnen de organisatie | -15,90%   | 3       |           |         |         |         |     |
| 6 Overnemen concurrerende groothandel                      | -16,07%   | 2       |           |         |         |         |     |
| 1 koerier(s)                                               | -46,01%   | 1       |           |         |         |         |     |
| Nr Uitbreiding:                                            | PM        | Punten  |           |         |         |         |     |
| 4 Shop-in-shop                                             | 0,80 jaar | 10      |           |         |         |         |     |
| 7 Samenwerking bestaande klanten                           | 1,76 jaar | 9       |           |         |         |         |     |
| 2 relatiebeheerder                                         | 1,97 jaar | 8       |           |         |         |         |     |
| 8 Samenwerking regionale groothandels                      | 2,03 jaar | 7       |           |         |         |         |     |
| 3 Afhaalbalie                                              | 2,15 jaar | 6       |           |         |         |         |     |
| 9 Ruimte expansie                                          | 2,41 jaar | 5       |           |         |         |         |     |
| 5 Satellietvestiging                                       | 2,81 jaar | 4       |           |         |         |         |     |
| 10 De Lier als project in te richten binnen de organisatie | 3,51 jaar | 3       |           |         |         |         |     |
| 6 Overnemen concurrerende groothandel                      | 3,64 jaar | 2       |           |         |         |         |     |
| 1 koerier(s)                                               | 4,99 jaar | 1       |           |         |         |         |     |
| Nr Uitbreiding:                                            | ROI       | Punten  |           |         |         |         |     |
| 7 Samenwerking bestaande klanten                           | 965,11%   | 10      |           |         |         |         |     |
| 8 Samenwerking regionale groothandels                      | 777,01%   | 9       |           |         |         |         |     |
| 4 Shop-in-shop                                             | 484,30%   | 8       |           |         |         |         |     |
| 9 Ruimte expansie                                          | 267,32%   | 7       |           |         |         |         |     |
| 2 relatiebeheerder                                         | 229,16%   | 6       |           |         |         |         |     |
| 3 Afhaalbalie                                              | 179,09%   | 5       |           |         |         |         |     |
| 5 Satellietvestiging                                       | 80,17%    | 4       |           |         |         |         |     |
| 6 Overnemen concurrerende groothandel                      | 44,89%    | 3       |           |         |         |         |     |
| 10 De Lier als project in te richten binnen de organisatie | 12,70%    | 2       |           |         |         |         |     |
| 1 koerier(s)                                               | -10,41%   | 1       |           |         |         |         |     |

| Nr Uitbreiding: |                                                         | RI                | Punten |  |  |  |  |  |  |
|-----------------|---------------------------------------------------------|-------------------|--------|--|--|--|--|--|--|
| 4               | Shop-in-shop                                            | 184.076           | 10     |  |  |  |  |  |  |
| 2               | relatiebeheerder                                        | 173.251           | 9      |  |  |  |  |  |  |
| 7               | Samenwerking bestaande klanten                          | 133.317           | 8      |  |  |  |  |  |  |
| 8               | Samenwerking regionale groothandels                     | 106.983           | 7      |  |  |  |  |  |  |
| 9               | Ruimte expansie                                         | 51.063            | 6      |  |  |  |  |  |  |
| 6               | Overnemen concurrerende groothandel                     | 46.052            | 5      |  |  |  |  |  |  |
| 3               | Afhaalbalie                                             | 25.064            | 4      |  |  |  |  |  |  |
| 5               | Satellietvestiging                                      | 24.457            | 3      |  |  |  |  |  |  |
| 10              | De Lier als project in te richten binnen de organisatie | 140               | 2      |  |  |  |  |  |  |
| 1               | koerier(s)                                              | -7.215            | 1      |  |  |  |  |  |  |
| Nr Uitbreiding: |                                                         | EVA               | Punten |  |  |  |  |  |  |
| 4               | Shop-in-shop                                            | 136.977           | 10     |  |  |  |  |  |  |
| 2               | relatiebeheerder                                        | 123.545           | 9      |  |  |  |  |  |  |
| 7               | Samenwerking bestaande klanten                          | 99.538            | 8      |  |  |  |  |  |  |
| 8               | Samenwerking regionale groothandels                     | 79.787            | 7      |  |  |  |  |  |  |
| 9               | Ruimte expansie                                         | 37.697            | 6      |  |  |  |  |  |  |
| 6               | Overnemen concurrerende groothandel                     | 30.339            | 5      |  |  |  |  |  |  |
| 3               | Afhaalbalie                                             | 18.348            | 4      |  |  |  |  |  |  |
| 5               | Satellietvestiging                                      | 17.647            | 3      |  |  |  |  |  |  |
| 10              | De Lier als project in te richten binnen de organisatie | -495              | 2      |  |  |  |  |  |  |
| 1               | koerier(s)                                              | -6.377            | 1      |  |  |  |  |  |  |
| Nr Uitbreiding: |                                                         | ROS               | Punten |  |  |  |  |  |  |
| 2               | relatiebeheerder                                        | 5,94%             | 10     |  |  |  |  |  |  |
| 4               | Shop-in-shop                                            | 5,37%             | 9      |  |  |  |  |  |  |
| 7               | Samenwerking bestaande klanten                          | 4,67%             | 8      |  |  |  |  |  |  |
| 8               | Samenwerking regionale groothandels                     | 4,08%             | 7      |  |  |  |  |  |  |
| 9               | Ruimte expansie                                         | 3,43%             | 6      |  |  |  |  |  |  |
| 3               | Afhaalbalie                                             | 2,01%             | 5      |  |  |  |  |  |  |
| 6               | Overnemen concurrerende groothandel                     | 1,57%             | 4      |  |  |  |  |  |  |
| 5               | Satellietvestiging                                      | 0,79%             | 3      |  |  |  |  |  |  |
| 10              | De Lier als project in te richten binnen de organisatie | 0,19%             | 2      |  |  |  |  |  |  |
| 1               | koerier(s)                                              | -0,23%            | 1      |  |  |  |  |  |  |
| Nr Uitbreiding: |                                                         | Winst over 3 jaar | Punten |  |  |  |  |  |  |
| 4               | Shop-in-shop                                            | 188.876           | 10     |  |  |  |  |  |  |
| 2               | relatiebeheerder                                        | 177.091           | 9      |  |  |  |  |  |  |
| 7               | Samenwerking bestaande klanten                          | 135.117           | 8      |  |  |  |  |  |  |
| 8               | Samenwerking regionale groothandels                     | 108.783           | 7      |  |  |  |  |  |  |
| 6               | Overnemen concurrerende groothandel                     | 62.852            | 6      |  |  |  |  |  |  |
| 9               | Ruimte expansie                                         | 53.463            | 5      |  |  |  |  |  |  |
| 5               | Satellietvestiging                                      | 29.929            | 4      |  |  |  |  |  |  |
| 3               | Afhaalbalie                                             | 26.864            | 3      |  |  |  |  |  |  |
| 10              | De Lier als project in te richten binnen de organisatie | 2.540             | 2      |  |  |  |  |  |  |
| 1               | koerier(s)                                              | -3.351            | 1      |  |  |  |  |  |  |
| Nr Uitbreiding: |                                                         | Score:            |        |  |  |  |  |  |  |
| 4               | Shop-in-shop                                            | 77                |        |  |  |  |  |  |  |
| 7               | Samenwerking bestaande klanten                          | 65                |        |  |  |  |  |  |  |
| 2               | relatiebeheerder                                        | 56                |        |  |  |  |  |  |  |
| 8               | Samenwerking regionale groothandels                     | 51                |        |  |  |  |  |  |  |
| 9               | Ruimte expansie                                         | 41                |        |  |  |  |  |  |  |
| 3               | Afhaalbalie                                             | 37                |        |  |  |  |  |  |  |
| 5               | Satellietvestiging                                      | 24                |        |  |  |  |  |  |  |
| 6               | Overnemen concurrerende groothandel                     | 22                |        |  |  |  |  |  |  |
| 10              | De Lier als project in te richten binnen de organisatie | 18                |        |  |  |  |  |  |  |
| 1               | koerier(s)                                              | 8                 |        |  |  |  |  |  |  |