

Naar 2020 en verder

Ondernemingsplannen van Partago cvba

- Versie: 8 (finale versie)
- Datum 05/12/2019
- Auteur: bestuursorgaan Partago cvba
- *Vragen, suggesties en opmerkingen over dit document? Stuur ze via email naar info@partago met als onderwerp 'Partago 2020'.*

Inhoud

Over dit document.....	2
De coöperatie Partago.....	2
De markt van autodelen.....	2
De aanbodzijde.....	2
De vraagzijde.....	4
Operationele uitdagingen.....	4
Commerciële uitdagingen.....	5
Kenmerken van het aanbod van Partago.....	6
100% elektrische voertuigen.....	7
Verschillende modellen.....	7
Mobile first aanpak.....	7
Free-floating binnen een wijk.....	7
Prepaid rijtegoed.....	7
Afrekening op basis van tijd en verbruik van batterij.....	7
Hoge SLA.....	7
Grote merkzichtbaarheid.....	7
Grote klantentrouw.....	8
Het bedrijf Partago in cijfers.....	8
Groei.....	8
Gebruikerscoöperatie.....	10
Subsidies.....	10
Stand van zaken.....	10
Plan van aanpak.....	11
Wat is de uitdaging voor Partago?.....	12
Liquiditeit.....	12
Rendabiliteit.....	13
Investerings.....	14
Samenvatting van het plan van aanpak.....	14

Over dit document

Dit document is opgemaakt door het bestuursorgaan van Partago. Dit document wordt bekrachtigd door de AV 21/12/2019 van Partago en dient als leidraad voor de beslissingen voor 2020 en verder, en zo verder te bouwen naar een gezonde financiële positie. Aan de basis van dit plan van aanpak liggen de identiteit van Partago, historische en huidige operationele data en beschikbare info over de markt.

De coöperatie Partago

Partago is een elektrisch autodeel-coöperatie. Partago is een levendige coöperatie die als veranderaar een mogelijke toekomst wil tonen aan de samenleving, welzijn en welbevinden wil creëren voor de burgers en goed rentmeesterschap voor de aarde aan de dag legt. Daarmee wil Partago een positieve maatschappelijke impact generen in de richting van de transitie naar duurzaamheid.

De hoofdactiviteit van Partago is het via een online platform ter beschikking stellen van elektrische voertuigen voor de korte termijnverhuur ('autodelen') aan haar leden.

Partago houdt hiervoor een vloot van elektrische voertuigen in goede operationele staat, ontwikkelt en onderhoudt een IT systeem, houdt een administratie aan, en zet communicatie en wervingsactiviteiten op.

Naast de omzet uit autodelen (hoofdactiviteit), heeft Partago drie bijkomende inkomstenstromen, namelijk:

1. ontwikkelingsprestaties om het elektrisch autodelen IT-systeem verder te ontwikkelen in opdracht van The Mobility Factory SCE (waarvan Partago aandeelhouder is);
2. het aanbieden in een Software-as-a-Service (SaaS) model van het elektrisch autodelen IT-platform voor pool- en deelauto's van bedrijven en organisaties in België;
3. subsidies.

De markt van autodelen

De aanbodzijde

De aanbodzijde van autodelen groeit. Partago is een speler binnen de autodeelsector met een 'eigen vloot'. Naast de spelers met een 'eigen vloot', zijn ook peer-to-peer (P2P) systemen populair. 'Peer' is een Engels woord, dat wil zeggen 'gelijke'. P2P systemen voorzien een (online) platform, waarop particulieren hun eigen auto aan hun eigen voorwaarden te huur kunnen aanbieden aan andere particulieren. Dit heet ook 'tweezijdige platformen'. Elk autodeelsysteem is deel van het aanbod van autodelen en dus concurrentie voor Partago.

Elk aanbodzijde heeft substituten. Substituten zijn diensten die geen autodelen zijn, maar wel negatieve invloed hebben op het gebruik en dus omzet van Partago. We denken hierbij bijvoorbeeld aan 'bedrijfswagens', maar ook aan een 'eigen' wagens, aan openbaar vervoer, maar even zozeer aan trappen (fietsdeelsystemen) en stappen, of zelfs het vermijden van verplaatsingen (online shoppen, bv.). Er zijn ook diensten, producten en zelfs ontwikkelingen die complementair zijn aan Partago, en dus bij stijgend gebruik of aanbod, de dienstverlening van Partago versterken.

De aanbodzijde van de markt van autodelen is op dit moment in volle ontwikkeling. Dat betekent dat verscheidene spelers zich geroepen voelen en experimenteren op de markt, maar dat niet iedereen zal 'overleven'. Er zullen spelers verdwijnen, er zal consolidatie plaatsvinden, en grote spelers met flinterdunne marges en 'deep pockets' (ze hebben grote financiële bronnen) proberen de markt te monopoliseren op termijn. Alleen 'lokaal verankerde' organisaties zoals we geloven dat Partago maar ook Cambio is, zullen aan die druk kunnen weerstaan, mits de voorwaarde dat ze hun verdienmodel voldoende kunnen aanpassen (voldoende marge en geen prijsstrategie volgen) en indien ze voldoende gekapitaliseerd zijn (en dus cash burning aankunnen in de aanloop naar rendabele schaal en gebruik).

Wie zijn de spelers binnen de autodeelmarkt met eigen vloot? Zij komen uit vier verschillende sectoren.

1. De autofabrikanten of OEMs ('original equipment manufacturers') zoals BMW en Mercedes-Benz
2. De lease- en verhuurmaatschappijen (D'leteren (Poppy), AVIS (Zipcar))
3. Overheid (Optimobil nv / Cambio) (met autodelen als corebusiness)
4. Zelfstandige autodeelbedrijven en -organisaties (Partago, Bolides, Zen Car, Batt Mobiel) (met autodelen als core business)

De markt van aanbieders van autodelen is heel volatiel. Er starten vele nieuwe initiatieven waarbij een een langzame evolutie lijkt op te treden qua aanbod en qua SLA van 'iedereen biedt alles aan', naar 'een beperkt aantal opties qua aanbod'. Daarmee wordt gezocht naar een economisch levensvatbare dienstverlening en bijhorende doelgroep. Het is duidelijk dat geen enkele speler alle mobiliteitscombinaties in eens zal kunnen aanbieden (op het vlak van beschikbaarheid, nabijheid, dure versus goedkope autos, free floating versus station-based of one-way, ...). Dit heeft diversificatie van prijsmodellen tot gevolg (enkel kmprijs, tijdprijs, ...). Door een specifieke combinatie van aanbod (met service level) en prijsmodel krijgt een USP vorm. Per definitie werkt elke speler in de autodeelmarkt dus voor een marktsegment, nooit voor de markt als geheel. Dit is belangrijk om Partago te positioneren op de markt.

De vraagzijde

De vraagkant bij autodelen is onderontwikkeld, maar is wel groeiende. We merken dat de groei van autodelen sterk afhankelijk is van ‘externe’ factoren. Beslissingen van de (lokale) overheid (fiscaliteit, bedrijfswagens, subsidies, campagnes) hebben meeste invloed, maar ook beschikbare infrastructuur (laadpalen), nieuwe mobiliteit, ...

Wat ook aan oplossingen wordt bedacht aan de aanbodzijde, de vraagzijde zal sterk gestimuleerd moeten worden (verkoopsprocessen) om dat aanbod ook te waarderen en te kopen. Dat is niet alleen een taak van Partago, als marktspeler, maar ook van de hele sector, én van de overheid. Dat bepaalt grotendeels het tempo waarmee de markt ‘rijp’ wordt gemaakt, en Partago daarin haar plaats (‘niche’) kan veroveren.

Het lijkt ons duidelijk dat niet alleen de juiste dienstverlening op de juiste plaats het probleem van een onrijpe markt gaat ‘counteren’. De bestaande dienstverlening in ‘gebieden met goede eigenschappen’ (bv. Cambio in Gent 4%) bereiken nog steeds amper de bevolking en zijn nog niet ‘main stream’. Dat zegt dus niets over de uiteindelijke grootte van de markt in enkele jaren. Wat we wel weten is dat markt veel groter is dan het huidig volume, dat de markt groeiende is (jaarlijkse verdubbeling van autodelers en meer), maar dat die groei heel ongelijkmatig verdeeld is (geografisch en socio-economisch).

Partago biedt een aanbod aan dat zich inschrijft in bestaande beleidskeuzes. Daarmee is Partago voor een overheid een partner ‘als mede-uitvoerder’ van de vooropgestelde beleidsdoelen binnen klimaatdoelstellingen en transitie naar duurzame mobiliteit. In die zin is het dus niet verwonderlijk dat Partago ook een inkomensstroom heeft uit subsidies.

Operationele uitdagingen

Een van de grootste uitdagingen in het organiseren van autodelen is de vloot van elektrische voertuigen optimaal te laten gebruiken, met een voldoende bezettingsgraad, zodat er per periode en per auto voldoende omzet gehaald wordt. Met voldoende omzet wordt bedoeld dat het volume omzet de operationele kost van uitbating overstijgt én toelaat te investeren in groei. Naast de omzetgroei (meer ritten) is dus de winstgevendheid van die groei cruciaal (de ritten brengen meer op). Enkel zo kan Partago financieel duurzaam worden uitgebouwd.

In de zoektocht naar deze **optimalisatie** spelen vele variabelen mee:

- het totaal aantal gebruikers
- de verhouding tussen zware, medium en lichte gebruikers
- het aantal gebruikers per gebruikers of per zone.
- de diversiteit en complementariteit van de mobiliteitsbehoeften (en dus gebruik van de auto’s)
- de diversiteit van het wagenpark

- de densiteit van het wagenpark (zodat een netwerkeffect speelt)
- de niveau van dienstverlening
- de gebruiksvriendelijkheid van de app
- en meer...

Cruciaal is een **match** te vinden tussen de gebruikers van de deelauto's. Dat laat zich vertalen in 3 criteria waaraan de dienstverlening minstens moet voldoen:

- Beschikbaarheid van de auto voor de gebruiker
- Nabijheid van de auto voor de gebruiker
- de services en IT die daarbij horen om de match mogelijk te maken

Eén van strategieën om aan die 3 criteria te voldoen is zorgvuldig te zijn in de keuze van de **locaties** waar wagens geplaatst worden. Uit de praktijk in Partago tot nu toe blijkt dat volgende criteria de kansen verhogen op een meer/beter gebruik van de vloot:

- Densiteit van bewoning (uitgedrukt in aantal inwoners per km², relatief aan een regio of land)
- Socio-economisch profiel van de wijk (bv. %eigenaarschap van huis dat men bewoont, netto beschikbaar gezinsinkomen >3.500 EUR, en eventueel andere informatie die vrij beschikbaar is).
- Beschikbaarheid van laadinfrastructuur (publieke en semi-publieke oplaadpalen, o.a. door de gemeente voorzien).
- Communicatie van alle overheden, dus ook gemeenten en steden, over alle aspecten van elektrisch autodelen als onderdeel van het uitvoeren van bestaand beleid.

De buurten die positief scoren op bovenstaande kenmerken, komen in aanmerking om zonder voorafgaandelijk engagement van burgers (die dus lid worden en rijtegoed kopen) een exploitatie van één of meerdere voertuigen te starten, en bovendien van bij de opstart een minimale nabijheid en dito beschikbaarheid te garanderen.

Commerciële uitdagingen

Naast nabijheid en beschikbaarheid, is prijszetting en prijsmodel van belang voor het gebruik van de vloot.

Gezien de vele substituten voor een deelauto (zie hierboven: fiets, OV, te voet, rit niet uitvoeren,...) en gezien de vele variabelen die een rol spelen tijdens het beslissingsmoment om de dienstverlening te gebruiken, is de prijs van de dienstverlening zeker niet het zwaarste criterium, zoals al te vaak wordt

aangenomen. Want wanneer een auto nodig is voor de klant, zal dit het beste middel op dat moment zijn voor de klant.

Autodeelsystemen hebben namelijk een dubbele uitdaging als het op prijszetting aankomt: met kleine marges toch een grote beschikbaarheid aanhouden. Een grote beschikbaarheid is gelijk aan veel wagens neerzetten, en leidt dus tot een grote kost voor het vergoeden van deze investeringen. Het spreekt vanzelf dat je als bedrijf aan de druk van de markt moet weerstaan om aan niet-winstgevend prijzen maximale service te bieden. Dit kan leiden tot het teloor gaan van Partago. Partago dient altijd een correcte prijs te vragen voor de dienstverlening, om groei en de financiële gezondheid van Partago te verwezenlijken.

Wat de prijszetting betreft, zijn er 2 uitdagingen voor Partago:

1. Bij instap, de bijdrage voor het lidmaatschap dat vereist is voor klanten waarderen. Deze bijdrage geldt als borg bij gebruik van de wagens. Het principe van een borg is eigen aan alle autodeelsystemen, en ook eigen aan een coöperatie. De borg krijgt dus bij Partago een extra dimensie, namelijk het coöperant-zijn, inspraak en inzicht in de bestuursbeslissingen.
2. Bij gebruik, de 'kost per rit' logica verlaten, voor een meer algemeen 'automobiliteit budget per maand' logica, waarin een algemene appreciatie ontstaat voor de dienstverlening (onderhoud, verzekering, bijstand) en de middellange-termijn-besparingen die een gezin hiermee kan realiseren.

Het gebruik van de vloot wordt dus bepaald door de beslissing van de gebruiker om lid te worden, én ritten uit te voeren. Of het lid een rit zal doen, wordt dan weer bepaald door het aanbod van de vloot (en dus service level) en het prijsmodel.



Kenmerken van het aanbod van Partago

Partago differentieert zich in de markt, doordat Partago enkel werkt met 100% elektrische voertuigen. We zijn hierin gespecialiseerd.

Gebruikers van Partago betalen twee deelbewijzen (€500) om toegang te verkrijgen tot de deelauto's en blijven minstens 2 jaar lid. Gebruikers van Partago kopen rijtegoed, en dat rijtegoed kunnen ze op hun eigen tempo spenderen aan alle auto's van Partago.

100% elektrische voertuigen

De gehele communicatie en dienstverlening wordt gevoerd rond elektrisch rijden. Elk voertuig heeft een laadpas om aan elke publieke laadpaal op te laden, de Partago app toont batterijstatus en laadpaalen.

Verskillende modellen

Partago werkt met Renault Zoé (41) als basismodel. Bijkomende modellen zijn Nissan eNV200 Optima bestelwagen (3), en Nissan eNV200 Evalia busje(3), Nissan Leaf (1).

Mobile first aanpak

De gebruikers schrijven in via de smartphone. Ze betalen rijtegoed via de smartphone, en boeken auto's via de smartphone. Ze ontgrendelen de deuren via de smartphone. Partago heeft hiervoor zijn eigen smartphone app ontwikkelt, met extreme focus op gebruiksgemak.

Free-floating binnen een wijk

Elke auto staat vrij binnen een wijk met een diameter van 500 meter. In de wijk is er minstens voor elke deelauto een laadpaal beschikbaar. Als de auto lager dan 70% batterij heeft, dient aan een laadpaal opgeladen te worden.

Prepaid rijtegoed

Rijtegoed wordt op voorhand aangekocht, éénmalig of in een abonnementssysteem.

Afrekening op basis van tijd en verbruik van batterij

Elk rit wordt afgerekend met een startkost, per minuut reservatie en per kWh verbruik van de batterij.

Hoge SLA

Zeer goed verzekerde auto's en gebruikers, 24/7 telefonische helpdesk, uitrusting van de wagen, etc.

Grote merkzichtbaarheid

Partago auto's zijn groen, wit en zwart. Het gebruik van deze merkkleuren is consistent in de communicatie.

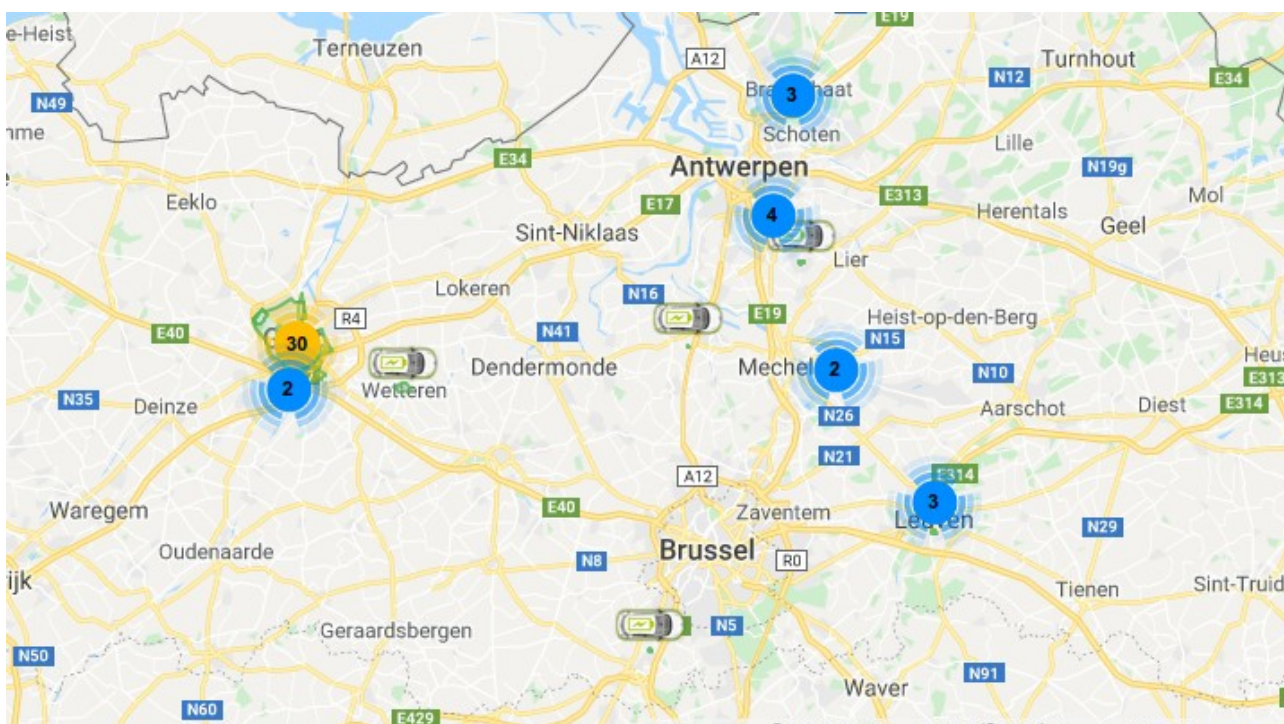
Grote klantentrouw

Dit uit zich in een zeer lage schadelast in fout, goede en spontane rapportage van schade en zeer lage betalingsachterstanden.

Het bedrijf Partago in cijfers

Groei

Partago blijft gestaag groeien, meer bepaald qua omzet 'elektrisch autodelen' en dat sinds de start. Bij aanvang van het vierde kwartaal van 2019, staat het grootste deel van de vloot in Gent. Kleinere aantallen auto's (tot 3) staan in Leuven, Brasschaat, Breendonk, Morsel, Boechout, Lint, Bonheiden, Beersel en Wetteren.

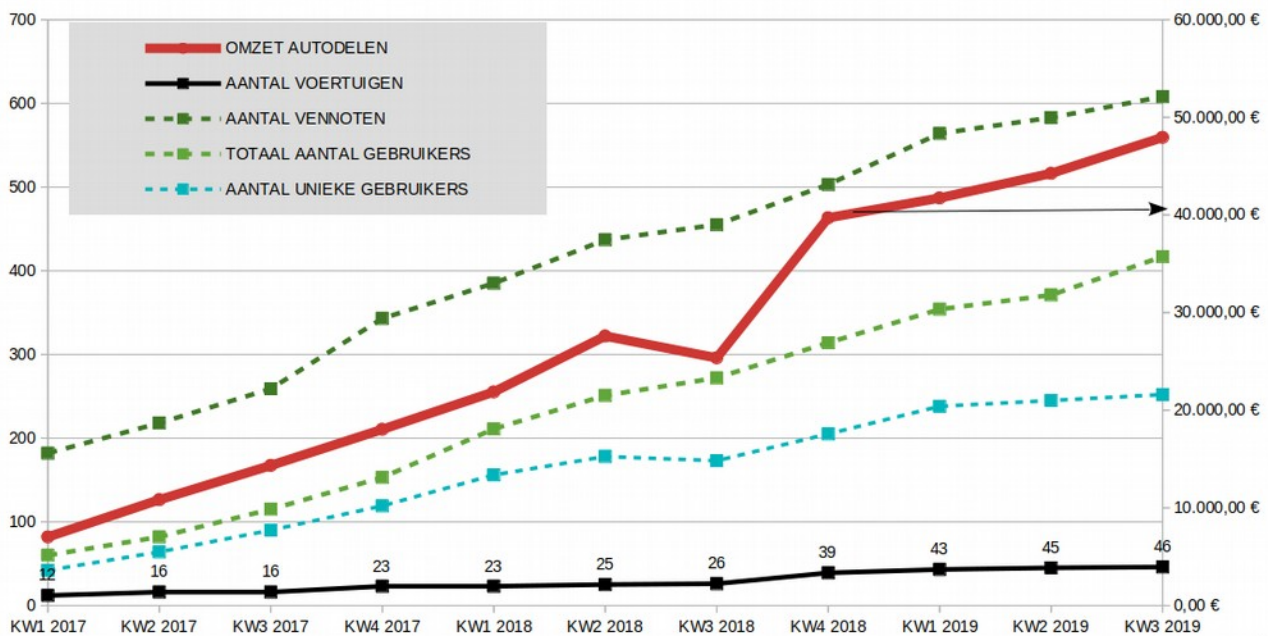


Tot nu toe – behalve voor de *community* Breendonk en Bonheiden – zijn Partago wagens gestart zonder voorafgaandelijk engagement van gebruikers. Nochtans heeft Partago heel wat communicatie-inspanningen gedaan om lokaal bottom-up aan de slag te gaan met burgers. Partago plaatst auto's op basis van een 'zwak' signaal uit buurten (goede demografische parameters, intenties van inwoners tot gebruik) en we trachten daarna de dienst te verkopen. Dat betekent dat het dilemma "eerst mensen, dan auto's; of is het vice versa?" in de praktijk altijd leidt tot het plaatsen van auto's vooraleer er gebruikers zijn.

Betreffende de groei van Partago tijdens de laatste 2 jaar, tussen het derde kwartaal van 2017 en het derde kwartaal van 2019, blijkt uit volgende tabel:

- groeide het aantal unieke gebruikers met 180 %
- groeide het zakencijfer met 229%
- groeide aantal auto's met 187 %
- groeide het aantal coöperanten met 135 %

Periode	OMZET AUTODELEN	OMZET PLATFORM	OMZET GEMEENTE-PROJECTEN	INKOMSTEN SUBSIDIES	TOTAAL INKOMSTEN	AANTAL VOERTUIGEN	AANTAL VENNOTEN	TOTAAL AANTAL GEBRUIKERS	AANTAL UNIEKE GEBRUIKERS
KW1 2017	7.015,75 €	351,00 €	0,00 €	8.249,65 €	15.616,40 €	12	182	60	42
KW2 2017	10.830,59 €	3.496,64 €	0,00 €	9.529,63 €	23.856,86 €	16	218	82	64
KW3 2017	14.346,33 €	669,60 €	0,00 €	8.638,56 €	23.654,49 €	16	259	115	90
KW4 2017	18.041,23 €	780,49 €	7.644,63 €	18.889,96 €	45.356,31 €	23	343	153	119
KW1 2018	21.874,89 €	6.238,82 €	4.517,31 €	14.567,32 €	47.198,34 €	23	385	211	156
KW2 2018	27.594,80 €	9.195,92 €	0,00 €	17.597,09 €	54.387,81 €	25	437	251	178
KW3 2018	25.359,56 €	4.898,80 €	343,00 €	23.231,99 €	53.833,35 €	26	455	272	173
KW4 2018	39.709,18 €	8.514,42 €	9.090,92 €	75.569,34 €	132.883,86 €	39	503	314	205
KW1 2019	41.737,52 €	12.121,34 €	0,00 €	26.292,61 €	80.151,47 €	43	564	354	238
KW2 2019	44.258,75 €	4.776,50 €	0,00 €	29.881,25 €	78.916,50 €	45	583	371	245
KW3 2019	47.943,50 €	12.960,00 €	0,00 €	50.709,07 €	78.043,50 €	46	608	417	252



Deze groei is momenteel nog onvoldoende om als bedrijf winstgevend te zijn. Dit is omdat de investeringsbehoefte en dito kost groot is, terwijl de marge heel klein is. Winstgevendheid wordt bereikt met voldoende en geduldig kapitaal, goedkoop krediet, en voldoende verhoging van de marge anderzijds. Naast de opschaling van de vloot die Partago winstgevend zal maken, zijn ook betere marges in de toekomst noodzakelijk, zodat ook het investeringskapitaal zijn weg vindt naar Partago.

Gebuikerscoöperatie

Op 1 december 2019 telt Partago ongeveer 628 coöperanten, waarvan 70% minstens één keer rijtegoed heeft aangekocht. De andere 30% zijn meestal sympathisanten, die het initieel kapitaal hebben bijeen gebracht in onze coöperatie. In totaal rijdt 42% van de coöperanten minstens 1 keer per kwartaal met de elektrische auto's van Partago. Dit maakt van Partago een effectieve 'gebruikerscoöperatie', als specifiek type van een coöperatie. We verwachten dat het merendeel van de leden zich zowel klant als aandeelhouder 'voelt' bij Partago. Nochtans is dit momenteel onvoldoende meetbaar. Een actieve relatie van de gebruikers met de coöperatie is wel een ideaal dat leeft bij het bestuur, en waar naar gestreefd wordt.

Subsidies

Subsidies maken tot nu toe een substantieel deel uit van de inkomsten van Partago. Gezien de bijdrage die Partago kan leveren met haar volledig elektrische vloot en het uitlezen van de data ervan, kunnen onze activiteiten een wezenlijke bijdrage leveren aan het bereiken van de doelstellingen van de overheden betreffende slim netwerktechnologieën, hernieuwbare energieproductie en duurzame mobiliteit. Subsidieprojecten vergen echter een hoge voorfinanciering, en dit in alle fases van een project. Goedkeuring van projecten heeft tevens een lange doorlooptijd. Subsidies vormen daarom slechts een aanvulling op onze hoofdactiviteit.

Stand van zaken

Partago heeft een groeipad tot het break evenpunt. De financiering van dat groeipad is tot nu toe gebeurd met diverse soorten middelen. In totaal heeft Partago voor meer dan 1.4 miljoen euro financiering opgehaald, onder verschillende vormen, hieronder opgelijst.

FINANCIERINGSBRONNEN eind november 2019		
KAPITAAL	576.500 €	0,00%
BANKLENING TRIODOS	285.680 €	57 maand
SUBSIDIES WISEGRID EU project	138.714 €	6 maand
KLANTENKREDIET	34.273 €	
PROFESSIONELE LEASE	66.700 €	Gemiddeld 34 maand
PRIVATE LEASE	261.012 €	Gemiddeld 47 maand
PRIVATE LENING	66.000 €	96 maand
SOM	1.428.879 €	

Op 31 oktober 2019 bedroeg het opgehaalde kapitaal 564.000 EUR. Boekhoudkundig bedroeg het netto actief op 31 oktober van dit jaar -11.192,48 EUR en met 99.802,57 EUR aan liquide middelen.

De oorzaak van dit laag netto actief is niet ver te zoeken: het kapitaal dient al sinds de start om de opgelopen verliezen te dekken. Dit fenomeen bij startende bedrijven wordt ook wel ‘cash burning’ genoemd. In de eerste jaren van een opstartende onderneming zoals Partago is liquiditeit (de beschikbare hoeveelheid cash) nog belangrijker dan haar solvabiliteit, omdat er nog onvoldoende schaal en onvoldoende rendabiliteit is tijdens haar groei.

Het blijft belangrijk om in te zetten op een ‘gezonde’ verhouding tussen eigen vermogen (opgehaald kapitaal) en vreemd vermogen (leningen en krediet), ook al legt het nieuwe wetboek vennootschappen en verenigingen (‘WVV’) hoofdzakelijk nadruk op een vereiste minimale liquiditeit en solvabiliteit. Het bestuursorgaan moet inzetten op het verhogen van het eigen vermogen, naast het verkrijgen van leningen en kredieten. Op die manier zal het netto actief niet meer zakken.

We moeten hier even stilstaan bij 2 specifieke kenmerken van onze coöperatieve kapitaalstructuur, die niet voldoende geapprecieerd worden. Het is een open kapitaalstructuur en zo kan er dus continu geld opgehaald worden, weliswaar binnen bepaalde wettelijke regels. Voorts is de waarde van elk deelbewijs nominaal en heeft dus een vaste waarde. De waarde van dit type deelbewijs valt dus binair te waarderen: het is alles of het is niets. Ofwel zal Partago het deelbewijs nominaal vergoeden (een deelbewijs is niet verhandelbaar), ook al kan de vergoeding uitgesteld worden tot later. Ofwel zal Partago het deelbewijs helemaal niet vergoeden omdat Partago ophoudt te bestaan. We verwachten dat deze structuur het mogelijk zal maken dat deelbewijshouders en kredietverstrekkers bijkomend kapitaal voorzien voor Partago, om later alsnog de uitbetaling van de waarde van hun deelbewijs te bekomen.

Uit alle elementen hierboven opgesomd, volgt een plan van aanpak voor de periode van 3 jaar (2020-2023).

Plan van aanpak

Volgend plan van aanpak biedt antwoorden op uitdagingen op

- korte termijn (eerste 6 maand 2020)
- middellange termijn (2020-2023)
- lange termijn (2020-2025).

Het nieuwe WVV stelt strikte eisen aan solvabiliteit en liquiditeit, en dit ter compensatie van het wegvallen van de kapitaalverplichtingen voor vennootschappen. Daarom wordt de nadruk in dit plan van aanpak gelegd op

- voorzien in liquide middelen (leningen en kredieten)
- garanderen van de rendabiliteit van de vloot (sales en marketing)

- werven van kapitaal aangepast aan de vooropgestelde groei (investerings)

Wat is de uitdaging voor Partago?

Een bedrijf als Partago dat een dienst aanbiedt, heeft een overhead die gespreid moet worden, en dit over een hoog aantal prestaties van de dienstverlening. Er moeten dus voldoende auto's zijn, die voldoende ritten doen, en daarmee moet er een zeer ruim aantal klanten bediend zijn, klanten die dus én lid zijn én rijtegoed kopen.

We mogen verwachten dat bij een ratio van 12 gebruikers op 1 auto, met een vloot 150 auto's het doodomslagpunt gehaald kan worden voor het segment van (voornamelijk) particuliere gebruikers.

Voorwaarde is dus dat het aantal auto's blijft groeien tot aan dat break evenpunt. De snelheid van die groei bepaalt ook de kost van die groei. Hoe trager we geld vinden voor nieuwe auto's, hoe langer het duurt tot aan het break evenpunt, en dus hoe duurder die groei zal zijn, wat leidt tot een grotere kapitaalbehoefte.

Liquiditeit

Liquiditeit is de eerste prioriteit in deze fase van Partago. Nadien zullen de noodzakelijke investeringen samen met verbeterde rendabiliteit ervoor zorgen dat er zich geen liquiditeitsproblemen meer stellen.

Het vergoeden van investeringen in goederen zoals auto's, behoort tot de kostenstructuur. Kosten worden betaald met omzet. Er zijn dus altijd kosten gerelateerd aan investeringen, ongeacht hoe investeringsgoederen werden gefinancierd. Om liquiditeitsproblemen te vermijden, kunnen korte termijn kredieten worden aangegaan. En, als alternatief, leent 'het eigen kapitaal' geld aan 'de kassa/omzet' om dat te overbruggen. Dit is wat Partago tot nu toe heeft gedaan. Het kapitaal wordt dus voor twee doelen ingezet: om investeringen te doen en om de liquiditeiten gaande te houden (door operationele verliezen te dragen).

Investerings worden betaald met kapitaal en met lange-termijn kredieten. We hebben slechts één krediet op de middellange termijn voor de financiering van auto's opgebruikt.

Liquiditeit is dus geen oorzaak, maar een gevolg, van de activiteiten enerzijds en de evolutie van eigen vermogen anderzijds. Partago moet dus én haar activiteiten verhogen zonder in te leveren op winstgevendheid, én haar eigen vermogen verhogen door kapitaal te werven.

Leningen en kredieten dienen louter als 'overbrugging' van die twee. Sommige kredieten of leningen dienen dus als 'voorfinanciering' van toekomstige omzet. En sommige als 'voorfinanciering' van toekomstig kapitaal. Het is het bestuursorgaan die moet bepalen hoe ze haar omzet zal verhogen, en het kapitaal verder gaat verhogen, om dan pas de kredietverstrekkers te overtuigen van leningen/kredieten. En daarbij speelt de factor 'tijd' een grote rol. Het is dus belangrijk te begrijpen hoezeer de factor

'tijd' een grote rol speelt in onze financiering. Tot nu toe heeft noch de CEO, noch het bestuur juist kunnen 'inschatten' wat de eigenlijke periode is die nodig is om tot rendabiliteit en solvabiliteit te komen. Dat is niet 'fout', maar duidt op de marktomstandigheden die duidelijk trager evolueren dan verwacht. (Niet voor niets heeft België de prijs "Fossiel van de dag" gewonnen op de klimaatop in Madrid 2019). Dat betekent dat we financiers moeten vinden die niet alleen in Partago geloven, maar die vooral in de markt geloven (en die ook kennen en weten dat de aanlooptijd tot break even nauwelijks te bepalen is).

De noodzakelijke liquiditeit die op korte termijn dient bereikt moet worden, zal het gevolg zijn van:

- leningen, o.a. winwinleningen, aan te gaan
- subsidies te werven binnen de kernactiviteiten, met een minimale overhead en met gunstige voorwaarden qua (voor)financiering
- Private-lease, waarbij de leden van Partago investeren in een deelauto voor Partago en deze verhuren aan Partago, als hoofdvorm voor de groei van de vloot te hanteren. De stijging van de kostenstructuur hierdoor drukt wel op de liquiditeit, maar op middellange termijn, en zorgt er ook niet voor dat het netto-actief (en de solvabiliteit) verhoogt, zoals het wel zou doen in vergelijking met de aankoop via eigen vermogen of kredieten.

Rendabiliteit

Rendabiliteit van de omzet van Partago hangt af van :

- de grootte van de vloot
- voldoende gebruik van de vloot
- winstmarge als gevolg van de prijszetting

Om de rendabiliteit te verhogen, werkt Partago aan:

- het groeien van de vloot naar het punt waarop de kosten gelijk aan inkomsten zijn (doodomslagpunt, verwacht bij 150 voertuigen, op de middellange termijn)
- werving van nieuwe gebruikers
- het stijgen van het gebruik van de auto's door bestaande gebruikers
- het ontwikkelen van nieuwe dienstverlening om het gebruik van de vloot te optimaliseren met nieuwe prijszettingen, aanbiedingen en formules, zoals woonwerkverkeer en bedrijfsabonnementen.

Investeringsen

Investeringsen in het eigen vermogen van Partago (aankopen van deelbewijsen) gebeuren in hoofdzaak door vier types coöperanten:

- a) Particuliere investeerders in de B-kamer (de oprichters en andere coöperanten/niet-gebruikers die we ‘investeerders’ zouden kunnen noemen) (momenteel 5)
- b) Institutionele investeerders in de B-kamer (zoals BBL vzw, Samen Sterker cvba) (momenteel 3)
- c) Particuliere investeerders in de A-kamer (coöperanten/niet-gebruikers) (momenteel 185)
- d) Gebruikers in de A-kamer (noodzakelijke bijdrage van gebruikers) (momenteel 435)

De werving van deze vier types van coöperanten vragen elk hun eigen aanpak en verhaal. Dit is nodig. Want op de langere termijn zal deze variabiliteit van deze types leden, leiden tot een evenwichtige financiering van Partago en een echte ‘multistakeholder’ benadering van de coöperatie.

Het zoeken en vinden van institutionele investeerders is een tijdrovend en arbeidsintensief proces. De coöperatieve kenmerken van Partago zorgt voor drempels, maar ook voor opportuniteiten voor investeerders, zoals een mogelijk historische meerwaarde (van 6% per jaar) bij uitstap, en de mogelijkheid om minstens 4 jaar in het kapitaal te blijven en daarna jaarlijks uit te stappen. Het bestuur stopt niet met het aanspreken van professionele investeerders om hen de opportuniteiten van Partago uit te leggen (B-kamer).

Hoewel investerende burgers te allen tijde online aandelen kunnen aankopen om het netto-actief van Partago te versterken, en waarvoor het bestuursorgaan de noodzakelijke informatieve documenten voorziet, heeft Partago over deze mogelijkheid nog niet actief gecommuniceerd. Het werven van kapitaal bij het grote publiek vergt namelijk uitgekende publieke campagnes (‘crowdfunding’), en deze moeten naast het marketing aspect, zeker ook voldoen aan de strikte voorwaarden van publieke crowdfunding. Partago heeft tot nu toe geen echte grote crowdfundingcampagne opgezet, maar we zullen deze nieuwe piste op de middellange termijn starten.

Deze werving van eigen vermogen heeft uiteindelijk als doel het netto-actief substantieel en blijvend te verbeteren, waardoor we kunnen voldoen aan het WVV. Dit houdt ook in dat gedurende 2020 het bestuur geen uittredingen uit de coöperatie toelaat. Om te voldoen aan de wettelijke informatieverplichting bij ophalen van deelbewijsen, zal Partago in de 12 maanden van 2020 het bedrag 5M€ aan inbrengen niet overschrijden, en waarvan niet meer dan 499.999 EUR ingebracht door particulieren onder het publieke aanbod voor het aankopen van deelbewijsen van Partago.

Samenvatting van het plan van aanpak

Op een rendabele manier het huidige niveau van dienstverlening aanbieden, vereist minstens een drievoudige schaalgrootte in vergelijking met vandaag. Het aantrekken van middelen om het eigen

vermogen te versterken kunnen we slechts succesvol recurrent aanvragen met een grotere, en dus rendabelere schaalgrootte. De focus van Partago voor de periode van 2020 tot 2023 ligt daarom bij het vergroten van de vloot, door het aangaan van vreemd vermogen met lange looptijd. Dit betreft private lease contracten (looptijd 60 maand), bankleningen (looptijd 60 maand), winwinlening (looptijd 96 maand) en professionele lease (looptijd 36 tot 60 maand). De verhouding eigen tegenover vreemd vermogen ligt vandaag op 40%, zodat het bestuur oordeelt dat er marge is voor deze strategie. Tegelijkertijd neemt het bestuur maatregelen om de rendabiliteit van de vloot te verhogen, door het aanbieden van nieuwe formules autodelen aan nieuwe doelgroepen, en het aanwerven van een werknemer met een sterk verkoopsprofiel. Ook stellen we maatregelen in om de bezettingsgraad van de auto's te verhogen, door complementaire (mobiliteits)diensten aan te bieden, en het netwerk en bijhorend aanbod lokaal te versterken. Het doel is hierbij steeds de bezettingsgraad van de elektrische deelauto's te verhogen. Het bestuur wil door deze maatregelen het doodomslagpunt – het punt waarbij de inkomsten de uitgaven volledig dekken – te bereiken in 2022. Deze acties en groeipad geven aanleiding om met vertrouwen nieuwe inbrengen in het eigen vermogen aan te trekken. Jaarlijks organiseert het bestuur een publieke crowdfundingcampagne zodoende nieuw kapitaal van burgers en investeerders Partago te laten versterken.