**Examendocument ONDERNEMERSCHAP**

**(Concept CEO)**

**Ondernemingsplan**

**OPMERKINGEN:**

Dit is een concept. Bronnen bijvoorbeeld worden tijdens de les behandeld en dan aangevuld. De informatie in de backoffice is niet compleet. Deze wordt na de lessen aangevuld. Aanvullingen, tips en dergelijke zijn welkom!

**Contracten en voorwaarden…**

**Docenten:**

**Mevr. S. Geven**

**Inhoudsopgave**

[0 Algemeen (incl. marktonderzoek en ondernemende houding) 2](#_Toc367714182)

[1 Deelplan onderneming en ondernemer 8](#_Toc367714183)

[2 Deelplan Markt 9](#_Toc367714184)

[3 Deelplan Personeel 11](#_Toc367714185)

[4 Deelplan Organisatie 12](#_Toc367714186)

[5 Deelplan Financiën 14](#_Toc367714187)

[6 Het ondernemingsplan 17](#_Toc367714188)

[7 Toelichting panelgesprek 18](#_Toc367714189)

Bijlagen:

-Bron Inhoudsopgave Ondernemingsplan

-Bron Beoordeling Examendocument Ondernemingsplan

0 Algemeen (incl. marktonderzoek en ondernemende houding)

|  |
| --- |
| **Doel** |
| De deelnemer maakt een ondernemingsplan, anticiperend op ontwikkelingen in de markt en de maatschappij, zodat de continuïteit van het bedrijf (of bedrijfsonderdeel) is gewaarborgd. Daarnaast toont hij een ondernemende houding. Hij is zich bewust van zijn houding en het effect hiervan op het functioneren in de omgeving. |

|  |
| --- |
| **0.0 De opdracht** |
| **Voorbereiding**  Je schrijft **een ondernemingsplan** dat bestaat uit vijf deelplannen. Het zesde onderdeel van het examen is **‘ondernemende houding’**. Ook daarop word je beoordeeld.  Gedurende het schrijven van het ondernemingsplan ontwikkel je een ondernemende houding. Je maakt **een ontwikkelplan** in samenspraak met je begeleidend docent. Je bepaalt welke onderdelen van ondernemende houding je wilt gaan ontwikkelen. Deze onderdelen zijn te verdelen over vier clusters: *1) zien en grijpen van kansen, 2) commitment tonen, 3) communicatievermogen, 4) reflectievermogen tonen*. Tussentijds evalueer je het bereikte resultaat met collega deelnemers, begeleiders en docenten. Tijdens het panelgesprek wordt het eindniveau van je ondernemende houding beoordeeld.  **De uitvoering: het ondernemingsplan**  In het deelplan onderneming en ondernemer beschrijf je duidelijk wat je met je onderneming wil bereiken en waarom. Je bent proactief op zoek naar kansen en reageert alert op marktontwikkelingen en ontwikkelingen binnen je bedrijf. Je bent overtuigd van je visie. Je hebt een reëel beeld van jezelf als ondernemer en weet hier mee om te gaan. Je maakt actief gebruik van je netwerk.  In het deelplan markt analyseer je de huidige situatie en bepaal je, met behulp van de marketingmix, hoe het product of dienst van de onderneming afgestemd wordt op de wensen en behoeften van de doelgroep. Er zijn veel mogelijkheden: uitbreiding of verplaatsing van bedrijfsactiviteiten, een andere marktbenadering of een complete vernieuwing van de bedrijfsvoering of van het bedrijfsconcept. Het zou hier ook kunnen gaan om het starten van een nieuwe onderneming in een realistische situatie, bijvoorbeeld door uit te gaan van een bestaand pand of een bestaand stuk grond. De gevolgen hiervan werk je uit voor alle aspecten van de bedrijfsorganisatie.  In het deelplan personeel breng je de personele organisatie in beeld en pas je de personele behoefte aan op de onderneming. Je vraagt naar de mening van eventuele personeelsleden en raadpleegt diverse externe deskundigen.  In het deelplan organisatie beschrijf je de onderdelen van de bedrijfsvoering die voor de onderneming van belang zijn. Je houdt rekening met het thema duurzaamheid. De keuzes die je maakt, passen bij de onderneming en ondernemer. Je gaat op een respectvolle en empathische wijze met personeel om.  In het deelplan financiën geef je een realistisch beeld van de benodigde investeringen en financieringen en de begrote winst. Je toont inzicht in de financiële positie van de onderneming en trekt daaruit juiste conclusies. Je doel is om het bedrijf zo in te richten dat de bedrijfsresultaten in de toekomst goed blijven of zelfs kunnen verbeteren. Als er onvoldoende financiële gegevens beschikbaar zijn, werk je met gemiddelde kengetallen en aannames.  Alle deelplannen vormen in het ondernemingsplan een samenhangend geheel. Je toont dat je gegevens kunt analyseren en risico’s kunt afwegen. Je neemt je verantwoordelijkheid, durft beslissingen te nemen en initieert zelfstandig de nodige activiteiten. Bij tegenslagen toon je doorzettingsvermogen en houd je vast aan de lange termijn doelen. Je bent zelfkritisch en in staat te leren vanuit reflectie op eigen handelen. |

**De uitvoering: het panelgesprek**

Je presenteert het ondernemingsplan aan een panel van deskundigen, bestaande uit (minimaal) twee examinatoren. Je doet dit op een zelfverzekerde manier, omdat je ervan overtuigd bent dat het bedrijf met de uitvoering van het plan klaar is voor de toekomst. Vervolgens verdedig je je plan door vragen van de examinatoren te beantwoorden. De vragen gaan over de keuzes die je in het ondernemingsplan gemaakt hebt. Ze vragen je ook terug te kijken op je eigen handelen tijdens de ontwikkeling van het plan. Op die manier kun je je ondernemende houding tonen aan de hand van de ervaringen die je opgedaan hebt tijdens het schrijven van het ondernemingsplan.

Bronnen:

* Examendocument Ondernemingsplan 2013\_2014
* Info CE Ondernemerschap
* Test module ondernemen
* Ondernemingsplannen vb

|  |
| --- |
| **Algemeen** |

* Schrijf de inleverdatum van deze examenopdracht in je agenda. Bekijk de planning goed. Het ondernemingsplan wordt in zijn totaliteit aan het einde van het jaar beoordeeld. De deelplannen worden gedurende het jaar tussentijds beoordeeld.
* De examenopdracht wordt individueel uitgevoerd en de keuze van het studie- of fictief bedrijf dient vooraf te worden goedgekeurd door de docent.
* Volg deze handleiding om het ondernemingsplan te maken en gebruik de benodigde informatie op KISS via:

MBO Backoffice

Algemeen

4x050 Opstellen Ondernemingsplan

Leermateriaal

Doetinchem

Algemeen

(Certificeerbare Eenheid Ondernemerschap)

* Voeg de bestanden, die je moet invullen, geprint in de bijlage van je ondernemingsplan. Verwijs in je ondernemingsplan naar de gebruikte bijlagen en vermeld je naam op de kaft.
* Nadat de examenopdracht is ingeleverd en je voldoet aan de voorwaarden die aan het portfolio worden gesteld, mag je op voor de Proeve.

|  |
| --- |
| **Het studiebedrijf / fictief bedrijf** |

* Je kunt er voor kiezen je ondernemingsplan te schrijven voor een bestaand studiebedrijf (eventueel je BPV-bedrijf) met de volgende mogelijkheden: uitbreiding of verplaatsing van bedrijfsactiviteiten, een andere marktbenadering of een complete vernieuwing van de bedrijfsvoering of van het bedrijfsconcept.
* Daarnaast kun je kiezen voor het starten van een nieuwe onderneming in een realistische situatie (fictief bedrijf). Bijvoorbeeld door uit te gaan van een bestaand pand of een bestaand stuk grond. De gevolgen hiervan werk je uit voor alle aspecten van de bedrijfsorganisatie.

|  |
| --- |
| **Begeleiding** |

* Voor vragen kun je terecht bij de begeleidende docent op de uren die voor deze opdracht zijn geroosterd en via emailcontact.
* Uiteraard kun je ook thuis aan je opdracht werken en op school maak je zoveel mogelijk gebruik van de computer tijdens de geroosterde uren.

|  |
| --- |
| **Beoordeling** |

* Bij de beoordeling wordt gekeken naar inzicht van de leerling in de (strategische) aspecten van de bedrijfsvoering en bedrijfsorganisatie. Dat wordt beoordeeld aan de hand van de opgevoerde argumentatie. Deze argumentatie moet ondersteund worden door berekeningen. Zie verder het beoordelingsmodel.

|  |
| --- |
| **0.1 Startopdracht** |

Informeer bij je BPV-bedrijf of je deze opdracht kunt uitvoeren of zoek een studiebedrijf uit jouw sector/gekozen studierichting waar je kunt beschikken over de gegevens van dat bedrijf. Raadpleeg hiervoor ook je eigen netwerk. Het is belangrijk dat je van te voren goed overlegt met het studiebedrijf of het mogelijk is inzage in gegevens te krijgen. Het beste zou zijn als je persoonlijk langs zou mogen komen om toe te lichten wat medewerking aan de opdracht inhoudt. Geef tijdens het zoeken/toelichten van een studiebedrijf in ieder geval het volgende aan:

1. Vertel dat het schrijven van het ondernemingsplan voorbereiding is op de afname van de Proeve en dat dit als examendocument wordt gebruikt. Om je zo goed mogelijk op te leiden is het noodzakelijk zoveel mogelijk praktijkkennis op te doen.
2. De ondernemer van het bedrijf moet bereid zijn ongeveer 6 keer 2 uur met jou te praten over de onderwerpen genoemd in de inleiding.
3. Aangezien er een begroting gemaakt moet worden is het wenselijk dat het jaarondernemingsplan (eindbalans en V&W-rekening) van afgelopen jaar van het bedrijf beschikbaar zijn. Zonder deze gegevens moet je je realiseren dat je alles zelf moet inschatten en doorrekenen.
4. De voordelen voor het bedrijf zijn te halen uit het doorrekenen van bijvoorbeeld extra uitbreidingen of veranderingen van het bedrijf voor komend jaar. Denk aan bedrijfsvergroting, verhuizing van het bedrijf, nieuw assortiment of automatisering. Je rekent het financiële plan door zodat je een advies aan de ondernemer kunt uitbrengen over de toekomst van het bedrijf.

Geef tijdens het gesprek ook aan dat jullie zeer discreet met de gegevens van zijn/haar bedrijf omgaan. Dit betekent:

1. Alle informatie blijft eigendom van de ondernemer! Dit betekent dat bij afronding van de PvB alle gegevens en gemaakte begrotingen terug gaan naar de ondernemer.
2. Leerlingen realiseren zich de privacy gevoeligheid van alle gegevens en gaan integer hier mee om.

Mocht je geen studiebedrijf kunnen vinden, dan kun je kiezen voor een fictief bedrijf.

|  |
| --- |
| **0.2 Plan van aanpak** |

Maak een plan van aanpak. Geef hierbij het volgende aan:

1. Naam, klas.
2. Welk studie- of fictief bedrijf is het uitgangspunt voor je ondernemingsplan?
3. Wie is je aanspreekpunt op dit studiebedrijf en welke bronnen stellen zij beschikbaar? In het geval van fictief bedrijf: welke bronnen van bestaande bedrijven heb je ter beschikking?
4. Wat zijn de extra aandachtspunten / wensen van het bedrijf voor dit ondernemingsplan? Denk aan: uitbreiding of verplaatsing van bedrijfsactiviteiten, een andere marktbenadering of een complete vernieuwing van de bedrijfsvoering of van het bedrijfsconcept. Beschrijf bij een fictief bedrijf jouw uitgangspunten.
5. Hoe ga je het schrijven van een ondernemingsplan plannen?
6. Nadat het plan van aanpak is goedgekeurd door de docent kun je starten met het schrijven van het ondernemingsplan.
7. Je plan van aanpak hoort in de bijlage van je ondernemingsplan.

|  |
| --- |
| **0.3 Marktonderzoek** |

Kernwoorden: branchegegevens, desk research, field research,

Een ondernemingsplan schrijf je niet in een vaste volgorde. In principe zou je tijdens het schrijven van het marketingplan met het financiële plan kunnen beginnen. Gedurende het schrijven kom je op nieuwe ideeën of vind je nieuw bruikbaar materiaal. Soms koopt de ondernemer eerst een pand, maar besluit later toch te huren. Je moet je marketingplan en financieel plan weer aanpassen. Soms ontstaan er gedurende het schrijven veranderingen in de omgeving of op het bedrijf (denk bijvoorbeeld aan de huidige recessie). Kortom; het ondernemingsplan is een samenhangend geheel dat gedurende het schrijven telkens wordt bijgesteld en verbeterd.

Het verzamelen van gegevens is een belangrijk aspect binnen het schrijven van een ondernemingsplan. Het marktonderzoek is een hulpmiddel voor dit proces. Het marktonderzoek zorgt voor de resultaten en conclusies die nodig zijn om je beslissingen te verantwoorden en steekhoudende argumenten te geven.

Bronnen: kiss: mapje marktonderzoek, ECC: theorieboek ‘Managen van de verkoop’ (blz 31).

|  |
| --- |
| **Desk research** |

Achter je “desk” kun je bestaande gegevens verzamelen. Ieder feit dat in je ondernemingsplan staat moet gebaseerd zijn op gelezen bronnen (aannames en een gevoel is niet voldoende). Schrijf daarom direct je bronnen op zodat dit later in je literatuurlijst en bronvermelding terug te vinden is.

1. Bedenk welke gegevens je nodig hebt voor het schrijven van jouw ondernemingsplan. Oriënteer je op trends en ontwikkelingen in de markt. Verdiep je in de inhoud van het ondernemingsplan zodat je er achter komt welke informatie je nodig hebt om vervolgens je marktonderzoek te kunnen opzetten.
2. Verzamel de gegevens die al (digitaal) beschikbaar zijn voor je ondernemingsplan. Dit kan via internet, boeken, interviews met praktijkmensen etc.. Analyseer de verzamelde gegevens (trek conclusies uit de resultaten (het gevonden feitenmateriaal)).
3. Verwerk de gegevens in de diverse deelplannen van je ondernemingsplan. In je ondernemingsplan worden alleen de belangrijkste zaken in samengevatte vorm vermeld, de rest staat in de bijlage.

Bronnen:

* Bron 01 Theorie marktonderzoek
* Bron 02 Branchegegevens
* Bron 03 Alles over marktonderzoek
* Bron 04 Omgaan met informatie
* Bron 06 Bronnotatie
* Handige bronnen en internetsites.doc

|  |
| --- |
| **Field research** |

Het verzamelen van nieuwe gegevens zou je met behulp van enquêtes, experimenten, observaties etc. kunnen uitvoeren. Voor je ondernemingsplan moet je een enquête afnemen. Voor het maken van de enquête doorloop je de volgende stappen:

1. Opstellen probleemstelling: wat wil je weten (wat je nog niet met desk research hebt gevonden). Verantwoord dit in je ondernemingsplan. Denk bijvoorbeeld aan de volgende onderwerpen: klanttevredenheid, personeelstevredenheid, marktanalyse, koopgedrag.
2. Bepalen informatiebehoefte: welke gegevens heb je hiervoor nodig om achter jouw probleemstelling te komen (kwantitatief, kwalitatief)? Verantwoord dit in je ondernemingsplan.
3. Bedenk bij welke doelgroep, waar, wanneer en hoe je de enquête af gaat nemen. Vermeld dit ook in je ondernemingsplan.
4. Stel de enquête op en laat deze (samen met punt 1 tot en met 3) voordat je hem gaat afnemen controleren door de docent en overleg met je bedrijf.
5. Test de enquête onder een kleine groep (min. 10 mensen) en pas hem daarna aan.
6. Laat de definitieve enquête opnieuw controleren door de docent en voeg dit origineel met handtekening toe aan de bijlage in je ondernemingsplan.
7. Neem de definitieve enquête af. Minimaal 100 stuks. Vermeld in je ondernemingsplan in ieder geval het uiteindelijke aantal.
8. Verwerk de enquête in Excel en stel resultaten op. Maak taartdiagrammen en tabellen waarbij je percentages aangeeft. Zorg dat je vooraf oefening krijgt in Excel.
9. Analyseer de informatie en trek conclusies.
10. Verwerk de conclusies in de deelplannen van je ondernemingsplan.

Bronnen:

|  |
| --- |
| **0.4 Ondernemende houding** |

**Doel**

Gedurende het schrijven van het ondernemingsplan ontwikkel je een ondernemende houding. Je maakt een ontwikkelplan in samenspraak met je begeleidend docent. Je bepaalt welke onderdelen van ondernemende houding je wilt gaan ontwikkelen. Deze onderdelen zijn te verdelen over vier clusters: **1) zien en grijpen van kansen, 2) commitment tonen, 3) communicatievermogen, 4) reflectievermogen tonen**. Tussentijds evalueer je het bereikte resultaat met collega deelnemers, begeleiders en docenten. Tijdens het panelgesprek (voor CEO) wordt het eindniveau van je ondernemende houding beoordeeld op de vier clusters.

Door het schrijven van een ondernemingsplan ervaar je hoe ondernemend je moet zijn om een goed plan te kunnen schrijven, met volop kansen en mogelijkheden voor je onderneming. Je moet proactief op zoek naar informatie, waarbij je contact durft op te nemen met externe organisaties. Je moet doorzettingsvermogen tonen, ook al werken instanties niet altijd mee en je moet leren van je sterke, maar ook van minder sterke punten.

**Ontwikkelplan ondernemende houding**

Je maakt een ontwikkelplan. Je toont met behulp van de ervaringen, die je opdoet tijdens het schrijven van het ondernemingsplan, je ondernemende houding aan. Dit doe je door de volgende vragen per cluster te beantwoorden:

1. Wat is het ‘probleem’? Wat vind je lastig om te doen?
2. Welk resultaat wil je bereiken?
3. Wat ga je doen om dit te bereiken?
4. Wat is de feedback van derden? (medestudent, stage bieder, docent…)?
5. Wat is het bereikte resultaat? Reflectie:

* Wat werkte, waardoor kwam dat?
* Wat werkte niet? Waardoor?
* Hoe zou je het de volgende keer aanpakken?
* Welke aspecten wil je nog ontwikkelen?

1. Wat is je niveau binnen ieder cluster?

Bronnen:

* Bron Ontwikkelplan ondernemende houding
* Docentinfo ondernemende houding
* Bron screeningstest ondernemingszin

# 1 Deelplan onderneming en ondernemer

Kernwoorden: missie, visie, doelstelling, strategie, rechtsvorm, kwaliteiten, motivatie.

|  |
| --- |
| **1.1 Visie** |

* Wat is jouw visie op de toekomst in het algemeen? Wat is jouw visie van dit bedrijf in de toekomst?

Bronnen: stappenplan jongleren met visie

|  |
| --- |
| **1.2 Bedrijfsfilosofie** |

* Wat is jouw bedrijfsfilosofie (missie en ondernemingsdoelstelling)? Houdt hierbij rekening met jouw visie.
  + Missie: hoe wil je als bedrijf werken, wat wil je op de lange termijn uitstralen, hoe stel je je op naar klanten?
  + Ondernemingsdoelstelling: het concrete doel dat je voor ogen hebt: winst, groei of continuïteit? Een doelstelling moet specifiek, meetbaar, ambitieus, realistisch en tijdgebonden (SMART) zijn.

Bronnen:

|  |
| --- |
| **1.3 Strategie** |

* Hoe wil de ondernemer zijn doelstellingen bereiken? Bijvoorbeeld: zelf starten; bedrijf overnemen; aansluiten bij keten; andere samenwerkingsvorm; concurreren op kosten of op USP; marktstrategie.

Bronnen: stappenplan jongleren met visie

|  |
| --- |
| **1.4 Rechtsvorm** |

* Verdiep je in de verschillende rechtsvormen en kies de rechtsvormen die eventueel voor jouw bedrijf in aanmerking zouden komen (ook al is de rechtsvorm al bekend). Bedenk welke gegevens van belang zijn om een keuze te kunnen maken. Schrijf niet letterlijk de theorie over, maar doe dit in je eigen woorden.
* Beargumenteer in je ondernemingsplan waarom de huidige rechtsvorm is gekozen. Houd rekening met onder andere aansprakelijkheid, belastingen, verzekeringen en winstverwachtingen.
* Waarom is dit in jouw ogen de juiste rechtsvorm?

Bronnen: rechtsvorm (link website *‘*🌍 *KvK Rechtsvorm’* )

|  |
| --- |
| **1.5 Kwaliteiten** |

* Wat zijn je persoonlijke sterktes en zwaktes? Hoe zet je sterke punten in en hoe compenseer je je zwakke punten?
* Hoe ziet je curriculum vitae eruit (opleiding, werkervaring)?

Bronnen: kernkwaliteitenspel met bijbehorende leeractiviteiten, persoonlijk ontwikkelplan voor ondernemende houding, www123test.nl, screeningstest ondernemingszin

|  |
| --- |
| **1.6 Motivatie** |

* Waarom wil je graag ondernemer worden? Bijvoorbeeld vanwege de financiële onafhankelijkheid, de vrijheid of omdat je niet voor een baas wil werken.

Bronnen:

# 2 Deelplan Markt

Kernwoorden: consument en doelgroep, concurrentieanalyse, SWOT-analyse, omzetprognose, marketinginstrumenten.

Bronnen: Boek Managen van de verkoop

|  |
| --- |
| **2.0 Trends en ontwikkelingen** |

* Wat zijn de trends voor de branche op dit moment?
* Welke ontwikkelingen zijn belangrijk voor de onderneming? Denk hierbij aan voorstellen voor investeringen, nieuwe productiemethoden of producten.
* Welke innovaties zijn op dit moment belangrijk in de branche?

Bronnen:

|  |
| --- |
| **2.1 Consument en doelgroep** |

* Beschrijf de consument en doelgroep waarop het bedrijf zich richt / gaat richten.

Bijvoorbeeld: zijn dit juist jonge of oude mensen, gezinnen of alleenstaanden, mannen of vrouwen? Gebruik hierbij ook de resultaten uit je marktonderzoek.

* Wat is het koopgedrag van de doelgroep?
* Hoe groot is jouw doelgroep?

Bronnen:

|  |
| --- |
| **2.2 Concurrentieanalyse** |

* Beschrijf de concurrenten van jouw bedrijf. In welke omtrek zitten ze, hoeveel zijn het er en waarom zijn dat jouw concurrenten?
* Wie zijn jouw directe en indirecte concurrenten?
* Op welke punten is jouw onderneming sterker / zwakker dan de concurrentie?

Bronnen:

|  |
| --- |
| **2.3 SWOT-analyse** |

* Maak een SWOT-analyse. Een SWOT-analyse bestaat uit:

INTERN: Strengths (sterke punten van je bedrijf)

Weaknesses (zwakke punten van je bedrijf)

EXTERN: Opportunities (kansen voor het bedrijf)

Threaths (bedreigingen voor het bedrijf)

Bedenk ten minste vijf punten voor elk van deze SWOT en oriënteer je op trends en ontwikkelingen in de markt. Gebruik hierbij de resultaten en conclusies uit je marktonderzoek.

* Wat is jouw onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie?
* Wat zijn de bepalende factoren voor de toekomst?
* Wat zijn de relevante factoren in de ogen van de consument?

Bronnen:

|  |
| --- |
| **2.4 Omzetprognose** |

* Bereken de omzet voor de komende jaren zo realistisch mogelijk. Gebruik gegevens uit je marktonderzoek (kengetallen of op het bedrijf aanwezige jaarrekeningen). Beargumenteer gemaakte keuzes van de berekeningen.
* Wat is je marketingdoelstelling? Een doelstelling moet specifiek, meetbaar, ambitieus, realistisch en tijdgebonden (SMART) zijn.

Bronnen:

|  |
| --- |
| **2.5 Marketinginstrumenten** |

De marketingmix is een instrument om je marketingdoelstelling te bereiken. Het is een activiteiten plan waarbij de verschillende marketingmixinstrumenten worden beschreven. De marketingmixinstrumenten zijn de 4 p’s: product, prijs, plaats en promotie. Daarnaast is er de p van presentatie. Beschrijf deze marketingmixinstrumenten. Gebruik hierbij de resultaten en conclusies uit het marktonderzoek.

* Beschrijf de kenmerken van het product (of de dienst).
* Stel de verkoopprijs en marge vast vanuit een methode (kosten georiënteerd, vraag georiënteerd of concurrentie georiënteerd). Stel eventueel een leveranciersbeoordeling op waar in de inkoopprijs is verwerkt.
* De plaats wordt duidelijk beschreven en getoond met behulp van foto’s. Beargumenteer je keuze en licht de voor- en nadelen toe.
* Maak een overzichtelijk promotieplan en onderbouw de gekozen promotiemiddelen. Denk ook aan sociale media. De inhoud van de boodschap sluit aan bij de belevingswereld van de doelgroep en het gewenste imago van de onderneming. Bepaal het promotiebudget en verwerk dit ook in deelplan 5 Financiën.
* Onder presentatie wordt verstaan de aankleding van het bedrijf, het product, assortiment en eventueel personeel. Voor het onderdeel presentatie kun je gerust foto’s laten zien ter verduidelijking.
* De marketingmixinstrumenten zijn goed op elkaar afgestemd en op de wensen en behoeften van de doelgroep.

Bronnen:

# 3 Deelplan Personeel

Kernwoorden: kwantitatieve – en kwalitatieve personeelsbehoefte, personeelsstructuur, organigram, functiebeschrijvingen, loonkosten, cao-bepalingen

|  |
| --- |
| **3.1 Personeelsstructuur** |

* Maak de personele organisatie duidelijk(met behulp van een organigram) en functiebeschrijvingen (taken en verantwoordelijkheden). Houdt hierbij rekening met de kwaliteiten en (ontplooiings-) wensen van medewerkers en met de veranderingen op lange termijn binnen en buiten het bedrijf die hierop van invloed zijn. Je zou bijvoorbeeld de functieomschrijvingen kunnen toevoegen en een interview kunnen houden met een aantal medewerkers.
* Mocht je geen personeel hebben, maak dan de personele organisatie voor het geval je tijdelijk personeel moet inhuren voor een grote opdracht of bij ziekte.

Bronnen:

|  |
| --- |
| **3.2 Personeelsbehoefte** |

* Beschrijf de personele organisatie (de personeelsleden vast of tijdelijk, opleidingsniveau, competenties, leeftijd) en beargumenteer de keuzes. Zorg er voor dat het aantal en de personen passen bij de grootte van de onderneming, bedrijfsformule, de marketingmix en de seizoensinvloeden.
* Maak een planning voor de inzet van materiaal en personeel. Houdt hierbij rekening met de beschikbare mensen en middelen en actuele ontwikkelingen.
* Beschrijf hoe het bedrijf zelf kandidaten werft of dit uitbesteed aan derden.

Bronnen:

|  |
| --- |
| **3.3 Loonkosten** |

* Maak een financiële begroting van de loonkosten. Zorg er voor dat de loonkosten overeenkomen met de cao-bepalingen en passen binnen de financiële mogelijkheden van het bedrijf.

Bronnen:

# 4 Deelplan Organisatie

Kernwoorden: werkzaamheden, planning, instructie, externe relaties, wetgeving, vergunningen, kwaliteit, arbo, milieu, contracten, administratie, inkoop- en voorraadbeheer

|  |
| --- |
| **4.1 Werkwijze** |

* Maak een beschrijving van de werkwijze vanaf de ontwikkeling of inkoop van het product of dienst tot en met de nazorg. Uitgangspunt is dat bij afwezigheid van de eigenaar/bedrijfsleider de onderneming kan doordraaien.

Bronnen:

|  |
| --- |
| **4.2 Externe relaties** |

* Maak een overzicht van de belangrijkste externe relaties waar de onderneming contact mee onderhoudt.
* Geef de belangrijkste regelingen (contracten en voorwaarden) met leveranciers en klanten aan en werk ze waar nodig uit. Denk hierbij aan koopcontract, offertes, verkoopvoorwaarden en dergelijke.

Bronnen:

|  |
| --- |
| **4.3 Kwaliteit, arbo, milieu en veiligheid** |

* Maak een overzicht van wet- en regelgeving met betrekking tot **kwaliteit, arbeidsomstandigheden, milieu en veiligheid** waarmee je onderneming te maken krijgt.
* Beschrijf de **kwaliteit** van het eindproduct of dienst van het bedrijf en geef aan naar welk niveau de ondernemer streeft. Hoe zorgt de ondernemer er voor dat de kwaliteit wordt gehaald? Geef in je beschrijving aan welke procedures en werkinstructies met betrekking tot kwaliteit worden gehandhaafd.
* Beschrijf de **arbeidsomstandigheden** binnen het bedrijf. Hoe zorgt het bedrijf er voor dat er prettig kan worden gewerkt?
* Beschrijf het beleid ten aanzien van **milieu.** Wat doet het bedrijf om een steentje bij te dragen aan een goed milieu?
* Beschrijf het beleid ten aanzien van **veiligheid.** Welke maatregelen heeft het bedrijf genomen om er voor te zorgen dat het een veilig bedrijf is?
* Geef aan of het bedrijf gebruik maakt van een **zorgsysteem** (denk aan keurmerken zoals KetenKwaliteitMelk, Groenkeur, FSC, ABHB, etc.). Zoja, beschrijf de gekozen zorgsystemen en leg uit welke voordelen deze het bedrijf opleveren. Zonee, kies een zorgsysteem dat het bedrijf in jouw ogen zou moeten gebruiken en leg uit waarom. Houdt daarbij het grote geheel en de actualiteit in de gaten.
* Maak een **vergelijking** tussen het gekozen **zorgsysteem** (bij 6) en de **kwaliteitswaarborging** (bij 1). Beoordeel hierbij op de normen en criteria zoals ze zijn geformuleerd door het zorgsysteem. Waar liggen de verbeterpunten?
* Stel de serviceverlening binnen jouw bedrijf op.
* Beschrijf de klachtenbehandeling voor jouw bedrijf.

Bronnen:

|  |
| --- |
| **4.4 Administratie** |

De bedrijfsadministratie is het deel van de boekhouding waarin de samenstellende delen van kosten en resultaten van een onderneming opgenomen worden.

* Beschrijf hoe de bedrijfsadministratie op het bedrijf wordt uitgevoerd (doen ze dit zelf of besteden ze het uit aan derden, beschrijf dit).
* Hoe worden de financiële gegevens geregistreerd? Geef kort in een schema aan wat er aan administratie op het bedrijf gedaan wordt. Denk hierbij ook aan eenvoudige zaken als: urenbriefjes, btw-aangifte, kasstaten).
* Met welke bedrijfsprocedures wordt bij het voeren van de financiële administratie rekening gehouden? Denk hierbij aan het dagelijks inleveren van urenbriefjes, invullen van kilometerdeclaraties, etc.
* Beschrijf aan de hand van een voorbeeld hoe op basis van periodieke analyse van de financiële informatie beslissingen worden genomen. Denk hierbij aan de V&W-rekening per kwartaal, omzet per maand, etc.
* Geef aan welke personeelsgegevens van belang zijn voor de administratie.
* Beschrijf welke zaken / ontwikkelingen van binnen het bedrijf of buiten het bedrijf die de begrotingen kunnen beïnvloeden.

Bronnen:

|  |
| --- |
| **4.5 Inkoop en voorraadbeheer** |

Je beschrijft hier de producten die op jouw bedrijf worden ingekocht. Dienstverlenende bedrijven hebben vaak nauwelijks te maken met inkopen (binnenhuisarchitect, voedingsconsulente). Beschrijf dit onderdeel dan over een gemaakte investering (laptop, auto) of in te kopen kantoormateriaal. Bij de inkoop wordt rekening gehouden met belangrijke aspecten als assortimentsbeleid, verkoopfrequenties, seizoensinvloeden, levertijden, inkoopvolumes, prijsbeleid en concurrentie. Je maakt gebruik van deskundigen en gaat in op de verschillende aspecten:

1. Maak een beschrijving van het **huidige productenbestand**. Als er sprake is van een enorm assortiment zoals bij winkels, beschrijf dan de belangrijkste productgroepen.
2. Beschrijf naar aanleiding van het productenbestand beschreven bij punt 1, de **leveranciers** waar de producten worden ingekocht. Benoem de reden voor het inkopen bij deze leveranciers of inkoopkanalen (prijs, kwaliteit).
3. Beschrijf welke **nieuwe producten** de komende tijd worden ingekocht en waarom. Als hier geen sprake van is, kies dan minimaal 2 nieuwe producten die voor het bedrijf interessant zouden zijn. Geef ook de reden aan.
4. Beschrijf de **onderhandelingstechnieken** van jouw bedrijf die gebruikt werden tijdens de onderhandelingen met de leveranciers. Mocht dit op dit moment niet van toepassing zijn, kies dan onderhandelingsstrategie uit voor een nieuw in te kopen product of nieuw aan te nemen personeel. Zie de link 🌍 Carrièretijger Onderhandeling.
5. Beschrijf hoe de **voorraadgegevens** worden **geregistreerd** en leg uit hoe je deze moet lezen en interpreteren. Doe een voorbeeld van de voorraadregistratie in je bijlage. Sommige bedrijven kopen in op gevoel. Mocht dit het geval zijn, geef dan in ieder geval aan hoe het bedrijf dit zou kunnen doen met behulp van lijsten. Niet onbelangrijk want de “gevoelspersoon” kan ook ziek worden.
6. Analyseer de voorraadgegevens en beschrijf hoe het **inkoopvolume** wordt vastgesteld. Geef hierbij duidelijk de aantallen aan waarom het gaat. Wanneer is het voorraadniveau te laag?
7. Beschrijf hoe het bedrijf ervoor zorgt **tijdig in te kopen**. Houdt hierbij rekening met de inkoopprocedures van het bedrijf.
8. Beschrijf wanneer er sprake is van beschadiging en / of derving van producten. Geef eventueel een paar voorbeelden.

Bronnen:

# 5 Deelplan Financiën

Kernwoorden: investerings- en financieringsbegroting, balansregels, exploitatiebegroting, aflossingsplan, liquiditeitsbegroting, kengetallen, prive begroting.

Bronnen algemeen:

* *‘Financieel plan raamwerk.xls’ (* investeringsbegroting, financieringsbegroting, openingsbalans, exploitatiebegroting en een liquiditeitsbegroting)
* ‘*Financieel plan toelichting.doc’*
* Eventueel jaarrekening en financiële prognoses van je studiebedrijf.
* Bij een fictief bedrijf kun je gebruik maken van branchegegevens, zelf logisch nadenken, inschatten en rekenen.

Gebruik het bestand ***‘Financieel plan raamwerk.xls’***. Onderaan zie je de begrotingen in verschillende mappen. Zorg bij het invullen van de begrotingen dat je toelicht hoe je aan de diverse getallen komt.

Je onderbouwt de financiële gegevens in de toelichting. Berekeningen zijn toegevoegd. Je verwijst naar de bronnen van de financiële gegevens.

Dit deelplan vormt met de andere deelplannen een samenhangend geheel. Alle financiële feiten in de andere deelplannen stemmen overeen met de gegevens in dit deelplan.

|  |
| --- |
| **5.1 Investeringsbegroting** |

* Je begroot de benodigde investeringen op de huidige marktprijzen.
* Maak een investeringslijst van alle investeringen die je nodig hebt.
* Vraag eventueel offertes aan of kijk op internet naar de inkoopprijzen (ex. BTW).

Bronnen:

|  |
| --- |
| **5.2 Financieringsbegroting** |

* Je begroot naar aanleiding van de investeringsbegroting de financieringsbegroting.
* Je maakt een goede verdeling tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen.
* Je zorgt ervoor dat de actuele gegevens van financieringsinstellingen worden gekozen.
* De financieringsvormen moeten voldoen aan de gouden balansregel. Dit betekent dan lang vermogen wordt aangewend voor vaste activa en kort vermogen voor vlottende activa.

Bronnen:

* *Vermogensbronnen.doc’*
* *‘Financieringsvormen*.*doc’*

|  |
| --- |
| **5.3 Balans** |

* Je vult de activa en passiva zijde van de balans in.
* Bij een fictief bedrijf handelt het zich om de openingsbalans. Je vult deze dan met de gegevens van de investerings- en financieringsbegroting.
* Bij een studiebedrijf vul je de balansen uit de jaarrekening in.

Bronnen:

|  |
| --- |
| **5.4 Exploitatiebegroting** |

* Je vult de exploitatiebegroting (omzet en kosten) in.
* Je maakt hiervoor een omzetprognose per maand en licht de getallen toe. De omzetprognose is gebaseerd op het marketingplan.
* Je houdt kosten en uitgaven uit elkaar.
* Bij een studiebedrijf begroot je de kosten op basis van vorige jaarrekeningen, rekening houdend met de actuele ontwikkelingen
* Bij een fictief bedrijf begroot je de kosten op basis van branchegegevens, eventuele V&W rekening van vergelijkbare bedrijven of logische inschattingen. Licht de getallen altijd toe. Houdt hierbij rekening met de actualiteit.

Bronnen: *Belasting indeling.doc’*

|  |
| --- |
| **5.5 Privébegroting** |

* Je begroot de privéuitgaven voor: wonen, verzekeringen, levensonderhoud, vervoerskosten en overige uitgaven.

Bronnen:

* Nibud (persoonlijk budgetadvies)

|  |
| --- |
| **5.6 Liquiditeitsbegroting** |

* Je maakt voor het invullen van de liquiditeitsbegroting een aflossingsplan waarbij de aflossingscapaciteit en de aflossingsverplichtingen zijn berekend.
* Je vult de liquiditeitsbegroting in per maand voor minimaal een jaar.
* Je zorgt ervoor dat de btw-berekeningen correct zijn toegepast.

Bronnen:

* ‘*Opbrengsten\_kosten\_ontvangsten\_uitgaven.doc’*
* *‘Uw bedrijf en de btw\_omzetbelasting.pdf’*
* *‘Financiering vreemd vermogen.xls’*

|  |
| --- |
| **5.7 Kengetallen** |

* Je berekent de kengetallen voor liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit.
* Je werkt de cashflow en break-even-omzet uit.
* Voeg eventueel branchegegevens en sectorspecifieke kengetallen toe.
* Je voorziet elk kengetal van een interpretatie.

Bronnen:

* *‘Beoordelingscriteriafinanciering.doc’*

|  |
| --- |
| **5.8 Conclusies en haalbaarheid** |

* Bij een studiebedrijf onderbouw je waarom het overnemen of veranderen van de onderneming een succes wordt.
* Bij een fictief bedrijf onderbouw je waarom het opstarten van de onderneming een succes wordt.
* Je noemt hierbij de sterke punten en kansen.
* Je geeft aan hoe er aan de financiële verplichtingen kan worden voldaan.
* Als blijkt dat het plan niet haalbaar is, geef je aan welke verbeteracties nodig zijn om het plan wel haalbaar te maken en welke organisatorische en financiële gevolgen dit heeft.

Bronnen:

# 6 Het ondernemingsplan

1. Lees je gehele ondernemingsplan nog een keer goed door en zorg ervoor dat het een logisch samenhangend verhaal is.
2. Bekijk het bestand *‘Beoordeling Examendocument Ondernemingsplan.xls´* zodat je weet hoe de onderdelen van het ondernemingsplan beoordeeld worden.
3. Zorg voor een goede lay-out. In het bestand *‘Onderdelen van een werkstuk / ondernemingsplan.doc’* staat beschreven hoe de indeling van een ondernemingsplan eruit moet komen te zien. Schenk aandacht aan de literatuurlijst en bronvermelding. Hierin staan immers al je bronnen vermeld.
4. Ondersteun je ondernemingsplan met duidelijke grafieken, overzichten en foto’s. De kunst is om dit niet te veel toe te voegen, maar juist te zorgen voor een aantrekkelijk te lezen ondernemingsplan.
5. Zorg voor correcte spelling en grammatica. Maak gebruik van de spellingscontrole. Heb je moeilijkheden bij het maken van een ondernemingsplan (bijvoorbeeld door dyslexie), laat het ondernemingsplan dan door iemand controleren.

# 7 Toelichting panelgesprek

**Wat is een panelgesprek?**

Tijdens het panelgesprek (inclusief de presentatie) beoordelen de school- en externe examinator de mate van competent zijn aan de hand van het ondernemingsplan, de presentatie en de verdediging. De examinatoren nemen als panel een beslissing en doen een bindende uitspraak over al dan niet competent zijn voor je Certificeerbare Eenheid Ondernemerschap.

**Wat is het doel van een panelgesprek?**

Het panelgesprek wordt gebruikt om jouw ondernemende houding (proces) die heeft geleid tot het ondernemingsplan te beoordelen. Kennis, vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten worden integraal beoordeeld.

Tijdens het gesprek bewijs je dat je een ondernemingsplan kunt schrijven én ook weet waarom je dit kan (reflectie en verantwoording). Je licht de gemaakte keuzes toe, motiveert waarom je zo hebt gehandeld en verantwoordt jouw ondernemende houding bij het schrijven van het ondernemingsplan.

Je blikt terug op eigen gedrag. Hoe is het ondernemingsplan geschreven, waarom zijn bepaalde activiteiten uitgevoerd en welke aspecten, persoonlijke inzichten, overwegingen, keuzes, gevoelens speelden een rol hierbij?

**Hoe wordt een panelgesprek ingericht?**

Het beoordelingspanel per gesprek bestaat uit:

* - een schoolexaminator,
* - bij voorkeur een externe examinator.

Deze samenstelling van het panel bevordert een objectieve beoordeling.

Het gesprek duurt minimaal een half uur. Beide examinatoren hebben van te voren het ondernemingsplan bestudeerd.

**Hoe wordt het resultaat teruggekoppeld?**

In een panelgesprek gaat het om een eindbeoordeling, een beslissing of jij bent geslaagd of niet. Het panel brengt hierover een advies uit aan de examencommissie.