# Handleiding ondernemingsplan

Het schrijven van een ondernemingsplan hoort bij elke managementopleiding. Hierdoor leer je hoofdzaken van bijzaken te onderscheiden, onderzoek te doen, de resultaten te verwoorden en een beknopt, enthousiast en zakelijk plan te schrijven.

De belangrijkste reden om een ondernemingsplan te schrijven, is om te beoordelen of er voldoende inkomen uit de onderneming verkregen kan worden. Het plan moet levensvatbaar, realistisch en haalbaar zijn. Een goed onderbouwd financieel gedeelte is alleen mogelijk als het marketingplan goed in elkaar steekt. Dat wil zeggen dat voldoende marktonderzoek gedaan is en dat verwacht mag worden dat de berekende potentiële omzet gehaald kan worden.

In het komende halfjaar ga je met een groep van 4 medestudenten een ondernemingsplan schrijven. Er zijn tussendoor twee oplevermomenten en op deze momenten presenteer je het tussenresultaat aan de hele klas, zodat je kunt afmeten of je op goede weg zit en tips kunt verzamelen voor het vervolg. Aan het eind lever je het ondernemingsplan in bij de docent ter beoordeling.

## Opzet ondernemingsplan

Een ondernemingsplan wordt onderverdeeld in 5 hoofdstukken, namelijk:

Hfd. 1: De onderneming en de ondernemer

Hfd. 2: Marketing

Hfd. 3: Organisatie en uitvoering

Hfd. 4: Financieel plan

Hfd. 5: Haalbaarheid

## De start: vooronderzoek

Voordat je kunt gaan beginnen met het schrijven van je ondernemingsplan, zul je eerst onderzoek moeten doen om te controleren of jouw idee realistisch genoeg is om er een ondernemingsplan voor te gaan schrijven, om er de doelstelling voor te formuleren en om er een geschikte locatie voor te zoeken.

Het schrijven van een ondernemingsplan begint met het bedrijfsidee. Om je een beetje op weg te helpen staan hieronder kaders waaraan je bedrijfsidee moet voldoen:

* Het bedrijf zit in de branche van je opleiding
* De locatie mag niet vanuit huis zijn. Zoek een representatieve locatie waar je klanten kunt ontvangen en producten kunt laten zien.
* De locatie moet echt beschikbaar zijn. Kijk bijv. op [www.fundainbusiness.nl](http://www.fundainbusiness.nl).

De locatie is erg belangrijk omdat je die later niet 1-2-3 kunt veranderen. Onderzoek deze daarom grondig. Kijk onder meer naar de volgende zaken:

1. Is het te koop of te huur?
2. Biedt het pand voldoende mogelijkheden om het te gebruiken voor de beoogde bedrijfsactiviteiten?
3. Onderzoek de parkeermogelijkheden, vierkante meters, verbouwingsmogelijkheden, uitbreidingsmogelijkheden, bestemmingsplan, aanwezigheid van nutsvoorzieningen, etc.
4. Hoe is de ligging? Zijn er publiekstrekkers in de buurt? Is het goed bereikbaar?
5. Kosten van huur of hypotheek.
6. Waar zitten de concurrenten?
7. Informatie over eigendom en verkoopprijzen kun je vinden op [www.kadaster.nl](http://www.kadaster.nl). Gemiddelde huurprijzen per m2 zijn te vinden op [www.sprekendecijfers.nl](http://www.sprekendecijfers.nl).

Al deze gegevens verwerk je later allemaal in je ondernemingsplan.

## Hoofdstuk 1

Als je het verkennende onderzoek hebt gedaan, kun je beginnen met het schrijven van het ondernemingsplan. In hoofdstuk 1 moeten de volgende punten naar voren komen:

* 1. De inleiding

Wie ben je?, waarom schrijf je dit plan?, welk idee ga je uitwerken?, hoe ben je op het idee gekomen?, voor wie schrijf je het ondernemingsplan? Beschrijf deze punten in de inleiding.

* 1. Missie, visie en strategie

Beschrijf de missie (wat wil je?), visie (waarom wil je dat?)en strategie (hoe ga je dat doen?) van je onderneming.

* 1. Doelstelling

SMART-methode, de wie-wat-waarmethode, de vier-pijlersmethode. Loop deze formules langs en formuleer je doelstelling.

* 1. Branche en bedrijfstype

Beschrijving van de branche waarin het bedrijfstype valt

* 1. Ondernemingsvorm

Geef aan welke ondernemingsvorm voor de onderneming wordt gekozen en licht toe waarom. Beschrijf de voor- en nadelen van deze keuze. Beschrijf de aansprakelijkheid van de onderneming en noem de belastingen en de verzekeringen die van toepassing zijn.

* 1. Naam onderneming

Verklaring voor de gekozen bedrijfsnaam. Beschrijf de betekenis van de naam en leg uit waar de naam voor staat.

* 1. Ondernemersintroductie

Persoonlijke kwaliteiten, marktkennis, relevante ervaring en financiële positie. Kan met behulp van een curriculum vitae per ondernemer. Als je het plan samen met een partner schrijft, vermeld dan op welke punten jullie elkaar goed aanvullen en op welke niet.

* 1. Motivatie

Beschrijf je passie! Beschrijf je motivatie om een eigen onderneming te starten en wat je over 5 jaar bereikt wilt hebben (positief). Welke voordelen en kansen zie je? Waarom kies je voor een bepaalde branche/bedrijfstype? Welke ervaringen heb je opgedaan die van pas kunnen komen? Start je de onderneming zelfstandig of met een zakelijke partner en waarom?

* 1. Inkomensgegevens

Maak een privébegroting met al je privé-uitgaven en privé-inkomsten voor de toekomst.

Deze onderdelen/paragrafen moeten allemaal duidelijk worden in hoofdstuk 1 van het ondernemingsplan. Om je hierbij op weg te helpen kun je gebruik maken van het boek: Ondernemen moet je doen, auteur Lorraine Vesterink. Sommige onderdelen van hoofdstuk 1 kun je misschien nog niet goed invullen, zoals 1.5 en 1.6. Die laat je nog even open en vul je later in. Als de grote lijnen duidelijk zijn, kun je verder gaan met hoofdstuk 2 van het ondernemingsplan.

## Hoofdstuk 2

Als je hoofdstuk 1 hebt afgerond, kun je beginnen met het marketingplan (hoofdstuk 2). Bij marketing gaat het erom dat je het product of de dienst van je bedrijf afstemt op de wensen en behoeften van de doelgroep. Via marktonderzoek ga je antwoorden zoeken op vragen als:

* Wat zijn trends en ontwikkelingen in de branche?
* Hoe groot is de vraag naar mijn product/dienst?
* Wat zijn de eigenschappen van mijn doelgroep?
* Wat is de doelgroep bereid te betalen voor mijn product/dienst?
* Welke eisen en wensen heeft de doelgroep?
* Hoe ver is de doelgroep bereid te reizen?
* Hoe vaak komen bezoekers per jaar (bezoekersfrequentie)?
* Op welke onderdelen van de marketing mix willen we uitblinken?
* Wat vindt de doelgroep van de locatie?
* Welk personeel verwacht de doelgroep?
* Welke uitstraling van het bedrijf (huisstijl, kleding, netheid) verwacht de doelgroep?
* Door welk medium wil de doelgroep benaderd worden?
* Is er concurrentie en zo ja, wat biedt zij aan, tegen welke prijs en op welke plekken?

Deze vragen beantwoord je allemaal voor jouw onderneming en verwerk je in de volgende onderdelen met behulp van een aantal modellen in hoofdstuk 2.

2.1 Marktonderzoek en trends

Zoek alle informatie, trends en ontwikkelingen die van toepassing zij op je idee, de locatie en de doelgroep. Denk aan de samenstelling van de bevolking, het vertrouwen in de economie in het algemeen en het vertrouwen in de specifieke branche in het bijzonder, technologische vooruitgang, ontwikkelingen in de maatschappij, de politiek en de omgang met het milieu. Stel een PMC-matrix op.

2.2 Doelgroep

Beschrijf de doelgroep en de subdoelgroep en geef aan waarom je juist voor deze doelgroep gekozen hebt.

2.3 Bedrijfsformule

Marketingmix (ook wel de 6 P’s). In de paragrafen 2.4 t/m 2.9 ga je iedere P uitwerken voor jouw onderneming.

2.4 Product

Beschrijf het product of dienst aan de hand van de kenmerken die van toepassing zijn op jouw onderneming. Maak onderscheid tussen de technische eigenschappen van het product en de functie die het product of de dienst voor klant heeft

2.5 Presentatie

Denk goed na over hoe je het product wilt presenteren. Ontwerp je eigen logo. Denk na over je huisstijl en bedrijfskleding.

2.6 Plaats en distributie

Beschrijf het pand op macro-, meso- en microniveau.

2.7 Personeel

Klantgerichtheid/klantvriendelijkheid van het personeel. Kennis van het vak i.v.m. een eventuele adviserende rol.

2.8 Prijs

Maak een overzicht van de prijzen voor de aan te bieden producten/diensten. Maak een berekening van hoe de prijs tot stand is gekomen en geef aan met welke factoren rekening is gehouden. Wat is de betalingstermijn? Hoe kan worden betaald?

2.9 Promotieplan

Stel de mix van promotionele activiteiten vast.

2.10 Concurrentieanalyse

Beschrijf je belangrijkste concurrenten. Maak een concurrentiematrix.

2.11 SWOT-analyse

Maak een SWOT-analyse. Noteer in de matrix 5 tot 10 sterktes, 5 tot 10 zwaktes, 5 tot 10 kansen en 5 tot 10 bedreigingen. Kies de belangrijkste punten die onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie, die bepalend zijn voor de toekomst van de onderneming en die relevant zijn in de ogen van de klant. Verwerk deze vervolgens in een confrontatiematrix, de 3-5 belangrijkste per categorie. Licht de genoemde punten per stuk toe.

2.12 Omzetprognose

Onderzoek naar de omzetprognose. Maak omzetprognoses met behulp van 3 verschillende methoden: 1. Omzet via uitkomst marktonderzoek. 2. Omzet via kengetallen voor de branche. 3. Omzet via eigen potentiele omzet (EPO). Tel de verschillende prognoses bij elkaar op en hanteer het gemiddelde als de geschatte omzet in het ondernemingsplan.

2.13 Conclusie van het marketingplan

Schrijf de conclusie van het marketingplan. Neem de conclusie of een gedeelte daarvan over in de managementsamenvatting.

Ook bij dit hoofdstuk is het handig om gebruik te maken van het boek: Ondernemen moet je doen. Daarin wordt duidelijk uitgelegd hoe je bepaalde methoden en analyses het best aan kunt pakken per paragraaf.

## Presentatie

Op 7 november moet de voortgang in een presentatie voor de klas worden gerapporteerd. Gebruik PowerPoint of Prezi om je verhaal te illustreren. Presenteer met de hele groep, waarbij de taken goed verdeeld zijn. Uit de presentatie moet blijken dat ieder groepslid volledig op de hoogte is van het gehele plan.

## Hoofdstuk 3

Na de herfstvakantie ga je verder met hoofdstuk 3 en 4 van je ondernemingsplan.

In het 2e hoofdstuk is de P van personeel al kort aangestipt. In het derde hoofdstuk over Personeel & Organisatie wordt dieper ingegaan op de structuur, het personeel, de organisatorische kant en de externe relaties van de onderneming. Tot slot wordt de wet- en regelgeving besproken die van toepassing is op de onderneming

**In hoofdstuk 3 moeten de volgende punten allemaal naar voren komen:**

3.1 Organogram

Hierin wordt de organisatiestructuur van je onderneming schematisch in weergegeven

3.2 De personeelsbehoefte

In het organogram heb je aangegeven welke functies binnen de onderneming bestaan. Geef nu per functie aan hoeveel medewerkers deze functie binnen de organisatie bekleden. Beschrijf per functie het benodigde opleidingsniveau, de benodigde competenties en vaardigheden en de vereiste leeftijd. Maak indien van toepassing onderscheid tussen de vaste personeelsbehoefte en de tijdelijke personeelsbehoefte.

3.3 Functiebeschrijvingen

In het organogram zijn alle functies binnen de onderneming benoemd. Elke functie dient nader uitgewerkt te worden in een functiebeschrijving. In een functiebeschrijving worden de taken en verantwoordelijkheden per functie beschreven. Maak een schema en verwerk hierin alle functiebeschrijvingen. Vermeld per functie de taken en verantwoordelijkheden.

3.4 Functiewaarderingen en loonkosten

Onderzoek of er een cao geldt in de branche waarin je actief bent. Voorbeelden van cao’s zijn onder andere te vinden op [www.cao.detail-handel.netwerktbv.nl](http://www.cao.detail-handel.netwerktbv.nl) en [www.horeca.org](http://www.horeca.org).

Beschrijf indien van toepassing wat voor arbeidsovereenkomsten worden aangeboden aan het personeel.

Bereken voor de onderneming de totale brutoloonkosten. Maak voor de berekening een schema. Vermeld hierin per werknemer het bruto-maandbedrag. Bereken vervolgens de totale bruto-jaarlasten. Denk hierbij ook aan zaken als 8% vakantiegeld per jaar, eventuele winstuitkeringen en een mogelijke dertiende maand. Verwerk boven op het brutoloon de werkgeverslasten van circa 20%. Houd tot slot rekening met ziekte van medewerkers. Baseer het bedrag dat je nodig hebt om ziekteverzuim op te vangen op de meest recente ziekteverzuimpercentages (internet).

3.5 Motiveren van medewerkers

Geef uitgebreid weer hoe de onderneming werknemers gaat motiveren. Welke voorwaarden bied je aan? Hoe ga je om met het motiveren van verschillende typen werknemers? Hoe vaak vinden functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken plaats? Hoe ziet de introductie- en inwerkperiode eruit?

3.6 Rooster

Maak een rooster voor alle ondernemers en medewerkers die werkzaam zijn in de onderneming. Hoe gaat een gemiddelde week eruit zien? Hoeveel uur ben je bereid als ondernemer te werken? Ga je fulltime in de onderneming werken of start je de onderneming als parttimer vanuit loondienst?

3.7 Werkwijze

De werkwijze is vergelijkbaar met een soort handleiding voor de bedrijfsvoering. Beschrijf de werkwijze voor de onderneming.

3.8 Externe relaties en samenwerking

Maak een schema van alle externe relaties en samenwerkingspartners. Voorbeelden zijn: KvK, Belastingdienst, banken, gemeente enz. Beschrijf bij iedere relatie in het schema het samenwerkingsverband.

3.9 Wettelijke voorschriften

Zoek uit welke vergunningen er nodig zijn voor jouw plannen. Hiervoor kun je kijken op [www.overheidsloket.nl](http://www.overheidsloket.nl) en [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl) en ga naar de gemeenteafdeling Vergunning en Burgerzaken en Economische zaken.

3.10 Conclusie Personeel & Organisatie

Beschrijf de conclusie van het deel personeel en organisatie

Ook bij dit hoofdstuk en bij de volgende hoofdstukken is het handig om gebruik te maken van het boek: Ondernemen moet je doen. Daarin wordt duidelijk uitgelegd hoe je bepaalde methoden en schema’s het best aan kunt pakken per paragraaf.

## Hoofdstuk 4

Als de onderdelen Marketing en Personeel & Organisatie goed zijn uitgewerkt, bestaat het gedeelte Financiën (hfd. 4) uit het invullen van de verkregen gegevens. Om erachter te komen of het ondernemingsplan financieel haalbaar is worden er in dit deel de volgende zaken uitgewerkt:

* De openingsbalans
* De exploitatiebegroting
* De liquiditeitsbegroting
* De financiële kengetallen

Bereid de begrotingen eerst voor in Excel, zodat bedragen gemakkelijk kunnen worden aangepast.

4.1 De balans

De balans is een overzicht van bezittingen, schulden en eigen vermogen op een bepaald moment van een onderneming. Voor het maken van een openingsbalans dien je eerst een investeringsbegroting en een financieringsbegroting op te stellen.

Maak een investeringsbegroting en benoem in de juiste volgorde de vaste activa en de vlottende activa die nodig zijn voor het opstarten van de onderneming. Maak een financieringsbegroting met daarin alle posten van het eigen vermogen, lang vreemd vermogen en kort vreemd vermogen.

- Let op de volgorde van de posten!

- Goudenbalansregel

Neem na het maken van de investeringsbegroting en de financieringsbegroting alle bedragen van deze begrotingen over in de openingsbalans.

4.2 Toelichting op de balans

Licht iedere post op de balans uitgebreid toe. Bij vaste activa geef je aan hoe je ze afschrijft en bij voorraad beschrijf je wat je op voorraad neemt. Geef bij de uitleg over leningen de naam van de geldverstrekker, de looptijd van de lening, het rentepercentage en het aflossingsschema aan.

4.3 Exploitatiebegroting

Stel de exploitatiebegroting voor de eerste 2 jaar op.

Tip: kijk op [www.studiemeter.nl](http://www.studiemeter.nl) voor een ingevulde exploitatiebegroting.

Let op welke posten voorkomen op de exploitatiebegroting en welke op de liquiditeitsbegroting.

4.4 Toelichting op de exploitatiebegroting

Werk iedere post van de exploitatiebegroting uit. Licht toe hoe de exploitatiebegroting zich in jaar 2 ontwikkelt.

4.5 Liquiditeitsbegroting

Maak een liquiditeitsbegroting voor de eerste 2 jaar met een verfijning per maand.

Tip: kijk op [www.studiemeter.nl](http://www.studiemeter.nl) voor een ingevulde exploitatiebegroting.

4.6 Toelichting op de liquiditeitsbegroting

Licht alle posten op de liquiditeitsbegroting toe.

4.7 Financiële kengetallen

- liquiditeit: current ratio, quick ratio en werkkapitaal

- solvabiliteit

- rentabiliteit: REV en RTV

- break-evenomzet

Bereken bovengenoemde kengetallen en indien van toepassing nog andere veelgebruikte kengetallen in jouw branche. Vermeld bij elk kengetal hoe het getal geïnterpreteerd moet worden.

4.8 Conclusie financiële planning

Beschrijf de conclusie van het deel financiële planning.

## Hoofdstuk 5

Gefeliciteerd! Alle informatie staat op een rij. In het ondernemingsplan heb je onderzocht of het plan haalbaar is. In dit hoofdstuk wordt de eindconclusie van het ondernemingsplan, ofwel de haalbaarheid van het plan beschreven.

In de haalbaarheid wordt beschreven waarom verwacht wordt dat het opstarten, overnemen of veranderen van de onderneming een succes zal worden. Hierbij worden de sterke punten en kansen van de onderneming genoemd en wordt beschreven hoe aan de financiële verplichtingen kan worden voldaan.

## Rapportage

Nadat je alle hoofdstukken af hebt, kun je gaan beginnen met je rapportage. Het ondernemingsplan moet als volgt worden ingedeeld:

* Titelblad
* Inhoudsopgave
* Samenvatting
* Inleiding
* De hoofdstukken/inhoud
* Literatuurlijst / Bronvermelding
* Bijlagen

## Inleveren Ondernemingsplan

In de eerste schoolweek van 2014, donderdag 9 januari moet het ondernemingsplan ingeleverd worden. Het ondernemingsplan dient dan ook gepresenteerd te worden met behulp van PowerPoint/Prezi. Presenteer met de hele groep, waarbij de taken goed verdeeld zijn. Uit de presentatie moet blijken dat ieder groepslid volledig op de hoogte is van het gehele plan.

SUCCES!