

## Bijlage 1.2

### OPZET ONDERNEMERSPLAN / BEDRIJFSPLAN

Belangrijk: Probeer het eigenlijke bedrijfsplan, inclusief de samenvatting binnen de 15 pagina's te houden. De bijlage mag dikker. Vermeld alleen de belangrijkste zaken, zoveel mogelijk puntsgewijs of in plaatjes, grafieken, tabellen of via verwijzingen naar de bijlage!

**Aanbeveling:** Het zelf maken van een compleet ondernemingsplan zoals hier is beschreven kost veel tijd! Vooral in het maken van een kloppende financiële begroting is soms erg lastig. Begin daarom tijdig met het uitwerken hiervan. Maak een consistent leesbaar verhaal.

Het bedrijfsplan moet voldoen aan de criteria die zijn genoemd in de notitie "Schriftelijk rapporteren van de CAH Dronten"

Boeken / naslagwerk:

- *Het ondernemingsplan. "van idee tot succesvolle onderneming" ISBN 90 5261 456 3*
- *Zo maak je een ondernemingsplan. Roel Grit ISBN 978 90 01 71284 6 Noordhoff*
- IMK model (zie internet / website (incl. tools ISM, Facelt etc.)

#### Het gewenste format

Hierna volgt een voorbeeld indeling (format) van het ondernemingsplan met de gewenste hoofdstukken en vermelde onderwerpen en uitwerkingen. Het is geen invul oefening, maar gebruik het format om de volledigheid te checken.

#### Voorwoord

#### Inhoudsopgave

##### Samenvatting / Summary

- Maximaal 2 A4 – tjes inclusief tabel samenvatting financiële (kern)kengetallen

##### Inleiding/ aanleiding

- Aanleiding en opbouw rapport, doel, richting, werkwijze, randvoorwaarden
- Vragen van de ondernemer die beantwoord gaan worden door dit rapport

##### De ondernemer(s)

- Ondernemer(s), Gezinssamenstelling, privé onttrekkingen, neveninkomsten
- Opleiding, vaardigheden, hobby's, nevenfuncties
- Persoonlijke doelstellingen, drijfveren, motivatie
- Sterkte en zwakte analyse ondernemer / stijl van ondernemen (ondernemerstest in bijlage)
- Missie
- Visie
- Doelstelling

##### De onderneming (bedrijf)

##### Beschrijving van de huidige situatie van het bedrijf met daarin

- Doelstelling (laat zien: bedrijf (onderneming) past bij de persoon (ondernemer))
- Beschrijving huidige bedrijfsopzet (met bedrijfsstructuur en op basis van de volgorde in de kostprijs, cashflow en financiering)

- productie quota
- dieren, aantal soort etc.
- grond oppervlakte, bouwplan, eigen en/of pacht
- gebouwen (incl. staat van onderhoud),
- bedrijfsopzet arbeid, machines/installaties (onderhoudsstaat), loonwerk
- hoogte financiering
- vergunningen, mestproductierechten
- ondernemingsvorm
- Geef hoogtegevoel: Hoe doet het bedrijf het, benoem, bespreek, analyseer relevante kernkengetallen, voeg daar een referentie aan toe (hoogtegevoel, basis voor SWOT).
- Duurzaamheid is geen vraag maar een maatschappelijk eis / randvoorwaarde! Laat zien jouw Licence to Produce !

## SWOT - Analyse

### 1.1 Interne analyse

Sterkte en zwakte analyse van:

- Ondernemer en onderneming,
- Technisch en financieel
  - minimaal 2 (laatste)boekjaren naast elkaar (totaal en per/ha, per/kg melk, per/plaats fokzeug etc.)
  - financieringsoverzicht huidige situatie op dit moment (actueel!)
  - vermogensverloop / ontwikkeling en kasstroom bedrijf
  - solvabiliteit en reserveringscapaciteit
- Waardering / eigen waardeoordeel van kernkengetallen goed, gemiddeld, matig
- Complete cijferoverzichten kunnen naar de bijlage, kerntabel in tekstdocument

Meer abstract is een analyse van de productiefactoren grond, arbeid (inzet en efficiëntie) en kapitaal. Kapitaal verder uitsplitsen naar gebouwen, machines, vee en productierechten. Deze onderdelen analyseren op kwantiteit en kwaliteit.

### 1.2 Externe analyse

Kansen en bedreigingen vooral op meso niveau (directe omgeving van het bedrijf)

- Trends / ontwikkelingen (DESTIEP), beschrijf alleen dat wat bedrijfsspecifiek / relevant voor JOUW bedrijf is. (milieuvergunning, bestemmingsplan, Natura 2000)
- De Markt
- De Bedrijfstak
- Concurrenten/ collega's

### 1.3 Confrontatie matrix

Sterkte zwakte onderneming gekruist met kansen en bedreigingen vanuit de omgeving. Op basis van deze confrontatie matrix wordt de gekozen / meest wenselijke strategie gemotiveerd. Benoem tevens de meest kritische succesfactoren.

Kortom:

- SWOT (samenvatting van interne en externe analyse 5.1 en 5.2)
- Strategie bepaling motiveren op basis van SWOT - analyse

**Tot zover is het ondernemingsplan bijna gelijk aan de opdracht “analyse en prognose eigen bedrijf” van de module HOSO. Het bovenstaande is een actualisatie van deze opdracht in het 2<sup>e</sup> jaar naar nu (nieuw boekjaar), vormt een BASIS voor de alternatieve plannen !**

**Vanaf hier begint eigenlijk het nieuwe gedeelte van het ondernemingsplan. Een visie op de sector en marktontwikkelingen en een puntsgewijze beschrijving van de berekende plannen / scenario's. Deze moeten natuurlijk wel een logisch verband hebben met voorgaande analyse.**

### **Markt-, sectorvisie en/of marketingplan, duurzaamheid**

Voor grondgebonden sectoren (melkvee, akkerbouw) waarbij een substantieel (richtlijn: meer dan 50% van de productie) wordt afgezet via een coöperatie of afzetorganisatie (motiveer: waarom deze organisatie?), wordt hier JOUW visie (als ondernemer / student) verwacht op de eigen **sectorontwikkeling in Nederland**.

Omschrijf, analyseer ook JOUW **visie op de wereldmarkt** en ontwikkeling qua prijzen melk, akkerbouw producten en rente op financieringen naar voren. Gebruik hiervoor o.a. literatuur artikelen en informatie van derden met bronvermelding.

Diegene die substantieel zelf (richtlijn: meer dan 50% van hun bedrijfsproductie) rechtstreeks aan klanten / consumenten levert maakt een compleet **Marketing plan**. Denk hierbij aan Ansoff, Porter, Boston Matrix, 4 P's etc.

Benoem verder de belangrijke duurzaamheidscriteria van de eigen sector en hoe JOUW bedrijf hieraan al voldoet of in de toekomst gaat voldoen.

### **Plannen**

Korte beschrijving van JOUW bedrijfsopzet en belangrijkste wijzigingen, plus motivatie van het hoe en waarom van de gekozen veranderingen ten opzichte van de huidige situatie. (Historische bedrijfsresultaten laatste 2 of meer boekjaren) Plan 1: Prognose resultaten komend boekjaar / 0 – optie.

Dit is de bedrijfsopzet voor het komende boekjaar bij een ongewijzigde en stabiele voortzetting van het bedrijf rekeninghoudend met eenmalige zaken, kosten en/of opbrengsten uit het verleden en verwachte actuele (prijs) ontwikkelingen in de sector. Dit zonder grote investeringen of wijzigingen in de bedrijfsopzet en/of financiering. Vermeld de wijzigingen puntsgewijs (bullets) en in de volgorde van de kostprijs en financiële kengetallen kasstroom. Dus eerst structuur veranderingen investeringen, opbrengsten, variabele kosten, vaste kosten, financiering. De berekende resultaten komen na in het financiële plan Hoofdstuk 8 resultaten.

### **1.4 Plan 2 en plan 3: uitwerken van 2 alternatieve strategieën/ scenario's**

Na de prognose worden een aantal alternatieven (minstens 2) doorgerekend mede op basis van de visie en doelstelling van de ondernemer en de gekozen/passende strategie uit de SWOT-analyse. Onderbouw waarom deze passend zijn, baseer je op de SWOT/ confrontatie matrix (optimalisatie, groei, verbreding, verplaatsing, etc.).

Maak aansluitend hierna het bedrijfsovername (BOW) plan op basis van het beste scenario!

## Financieel plan / resultaten

Samenvattend kort overzicht met kernkengetallen van het financiële plan in het rapport, De uitgebreide berekeningen komen in de bijlage. Het financiële plan bevat de volgende onderdelen:

- Investeringsbegroting + financieringsbegroting = Balans
- Exploitatie berekening (W en V rekening)
- Gevoeligheid / risico analyse

De samenvatting uit de Excel spreadsheet kan hier ingevoegd worden.

### 1.5 Conclusie

Per plan worden er conclusies getrokken over de kernkengetallen zoals:

- Saldo, afschrijvingen, financieringslasten en winst
- Bruto en netto geldstroom,
- Solvabiliteit en besparingen,
- Reserveringscapaciteit en liquiditeit.

Ook niet financiële zaken zoals eigen arbeidsinzet, vrije tijd, gezinsleven, aanwezige kennis worden in deze conclusies, indien nodig, meegenomen.

Je beschrijft en geeft een waardeoordeel over de absolute hoogte, de trend/ontwikkeling in vijf jaar en misschien een vergelijking met de referentie groep (relatief) van deze kernkengetallen. Bij hoofdstuk conclusies geen advies geven dit komt in hoofdstuk advies. Alleen bevindingen met een waarde oordeel.

### 1.6 Gevoeligheidsanalyse

Probeer per plan aan te geven in hoeverre de uitkomsten gevoelig zijn voor een verandering in de gekozen uitgangspunten. Voorbeeld:

- 1 ct. hogere of lagere melk/akkerb. prijs effect op liquiditeit is + of - €10.000
- 1% hogere of lagere rente op de financieringen
- 10% hogere zaaizaadkosten / kunstmest / loonwerk
- 10% meer privé onttrekkingen etc.

### Advies aanbevelingen

Korte beantwoording van de vragen van de ondernemer uit hoofdstuk "aanleiding van dit rapport" op basis van gemaakte analyse, plannen en conclusies

Door welk berekend plan worden de doelstellingen van de ondernemer(s) beter / sneller gerealiseerd? Wat zijn de randvoorwaarden hierbij voor succes.

Bij advies geen nieuwe informatie of nieuwe conclusies. Advies is kort bondig en zakelijk

### Implementatie

Van het aanbevolen plan / scenario een "SMART" uitwerking (stappen /actieplan):

Dit beste plan is vertrekpunt voor het later uit te bouwen scenario voor BOW (bedrijfsovernameplan)

## Bijlagen

1. Overzicht historische resultaten, minimaal 2 boekjaren
2. Excel Spreadsheet: Complete balans en exploitatie berekening per plan
3. Facultatief (indien van toepassing)
  - a. overzicht privé onttrekkingen /neveninkomsten van buiten het bedrijf
  - b. Berekening overnamesom
  - c. BTW – berekening (indien van toepassing)
  - d. Berekening inkomstenbelasting (indien van toepassing)
4. Milieuvergunning (facultatief)
5. Samenwerkings contract, MTS VOF etc. (facultatief)
6. Ondernemerstest
7. Overige stukken belangrijk bij de financieringsaanvraag

**Tabel 1**  
**Schematische samenhang tussen HOSO en HSEN**

Analyse historische resultaten HOSO 5				Begroting HSEN		
Boekjaar -3	Boekjaar - 2	Boekjaar -1	Gemiddelde laatste twee/ drie boekjaren	Plan 0 0 – optie 5 jaren begroting	Plan 1 Alternatief Scenario 1	Plan 2 Alternatief Scenario 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totaal bedrag en per eenheid/ kengetal</li> <li>• Structuur bedrijf, technische kengetallen</li> <li>• Verlies- en winstrekening /Exploitatie</li> <li>• Cashflow / financieringskengetallen</li> <li>• Solvabiliteit, Besparingen en Liquiditeit</li> </ul>				Voortzetting bestaand zonder grote wijzigingen	Vertrekpunt Begin jaar 0 - optie	Vertrekpunt Beginjaar 0 - optie
2008	2009	2010	2008-2010	2011-2015	2011-2015	2011-2015

Het accent hoort bij de module HSEN te liggen op de begroting, toekomst en strategische besluitvorming voor de middenlange termijn. De bedrijfsanalyse is eerder gemaakt bij hoso een goede update volstaat hierbij voor deze opdracht.

**Bedrijfsplan**

Omschrijving kengetal	Totaal	cts / ha, kg etc.
+ Opbrengsten		
-/-Toegerekende kosten		
<b>= Saldo bedrijf/ tak /ha / koe/ varken / kip etc.</b>		
-/-Uitgaven arbeid, machines, loonwerk		
-/-Uitgaven grond, gebouwen, algemene kosten		
-/-Uitgaven voor pacht, canon, huur en lease		
<b>= Bruto Geldstroom (EBITDA)</b>		
-/- Rente		
<b>= Netto Geldstroom / Cashflow</b>		
-/- Afschrijvingen (gebouwen, machines, quotum etc.)		
<b>= Winst</b>		
-/- Privé onttrekkingen (= inclusief belastingen)		
<b>= Besparingen (=toe/ afname eigen vermogen)</b>		

**Financiële analyse-boom**

Omschrijving kengetal	Totaal	cts/ ha, kg, etc.
<b>= Bruto Geldstroom (EBITDA)</b>		
-/- Privé onttrekkingen		
<b>= Betalingscapaciteit</b>		
-/- Rente		
<b>= Reserveringscapaciteit</b>		
-/- (verplichte) Aflossing		
-/- (vervangings) Investerings		
<b>= Toe/ afname Liquide middelen</b>		

Omschrijving kengetal	Totaal	cts/ ha, kg, etc.
<b>= Betalingscapaciteit</b>		
-/- Vervangingsinvesterings		
<b>= Marge</b>		
-/- Rente		
<b>= Beschikbaar voor aflossing</b>		

<b>= Bruto Geldstroom (EBITDA)</b>		
-/- Afschrijvingen		
<b>= Productieresultaat (EBIT)</b>		
-/-Rente		
<b>=Winst</b>		

Saldo / (MKB bruto marge)	= opbrengsten minus variabele kosten (netto opzet verminderd met inkoopwaarde netto omzet)
Bruto Geldstroom (EBITDA)	= resultaat voor aftrek van rente / belastingen, afschrijvingen op materiële vaste activa en afschrijving op goodwill
Productie of bedrijfsresultaat (EBIT)	= resultaat voor aftrek rente en belastingen
Netto Geldstroom (Cashflow)	= winst plus afschrijvingen = resultaat wat overblijft voor privé, belasting, vervangingsinvesterings en aflossingen
Betalingscapaciteit	= bedrag beschikbaar voor rente, aflossing en vervangingsinvesterings
Reserveringscapaciteit	= bedrag beschikbaar voor aflossing en vervangingsinvesterings
Marge	= bedrag beschikbaar voor rente en aflossing
Toe/ afname liquide middelen	= verandering werkkapitaal op de balans (in de rekening courant krediet en/of post "kas bank giro")
Besparingen (ontsparringen)	= verschil in eigen vermogen (EV) tussen begin en eind balans winst minus privé onttrekkingen = besparing
Privé onttrekkingen bedrijf	= netto onttrekkingen voor eten, kleding, verzekeringen etc. inclusief belasting
Solvabiliteit fiscaal	= percentage eigen vermogen
Solvabiliteit bancaire	= percentage eigen vermogen inclusief stille reserve na herwaardering
Rendement (gem.) totaal vermogen RTV	= winst plus rente gedeeld door (gemiddeld) totaal vermogen = $(winst + rente) / TV = (EBIT/TV)$
Rendement (gem.) eigen vermogen REV	= winst gedeeld door (gemiddeld) eigen vermogen = $winst / EV$

## Bedrijfsplan

### kengetallen

#### vermogenspositie

Solvabiliteit fiscaal	percentage eigen vermogen	= <i>Eigen vermogen / totaal vermogen = EV/TV</i>
Solvabiliteit bancaire	percentage eigen vermogen inclusief stille reserve na herwaardering	= <i>(EV + stille reserves) / (totaal vermogen + stille reserves)</i>
Weerstands vermogen (incl stille reserves)	totaal bedrag aan eigen vermogen	= <i>EV in euro's</i>
besparingen	winst minus privé onttrekkingen = besparingen	= <i>verschil in eigen vermogen (EV) tussen begin en eind balans</i>

#### liquiditeit

current ratio	Vlottende activa / vreemd vermogen kort	= <i>VLA / VVK</i>
quick ratio	(Vlottende activa minus voorraden) / vreemd vermogen kort	= <i>(VLA -VOORR)/VVK</i>
werkkapitaal	Vlottende activa minus vreemd vermogen kort	= <i>VLA - VVK</i>
toe/ afname liquide middelen	Cashflow minus prive onttrekkingen + aflossingen + verv. Investeringsen	= <i>CF - (privé + Aflos + verv. Investeringsen)</i>

#### rentabiliteit

rendement (gem.) totaal vermogen (TV+stil res)	winst plus rente gedeeld door totaal vermogen	= <i>(winst + rente) / TV</i>
rendement (gem.) eigen vermogen (EV bancaire)	winst gedeeld door eigen vermogen	= <i>winst / EV</i>
rente percentage leningen	totaal betaalde rente gedeeld door totaal vreemd vermogen	= <i>rente / VV</i>
huidig aflossingstempo in jaren	vreemd vermogen gedeeld door aflossing	= <i>VV / aflossingen</i>
max. leencapaciteit bedrijf bij 5%rente + 4% afl	betalingscapaciteit gedeeld door % rente + % aflossingen	= <i>betalingscapaciteit / (%rente + % aflossing)</i>
maximale aflossing zonder (verv.) investeringen		
maximaal aflossingstempo in jaren		
kosten rente + aflossing + pacht + lease		
kosten rente + aflossing + pacht + lease/ kg		