

CONCEPT

STRATEGIE

PLAN



Vlaanderen  
is ondernemen

TEAM

**GIDS VOOR HET  
OPSTELLEN VAN EEN  
ONDERNEMINGSPLAN**

PRODUCT

KLANTEN



15% - ???

A. B. C.

FINANCIERING



# Inhoud

1. Inleiding	5
2. Samenvatting	6
3. Historiek van je onderneming	7
4. Beschrijf je doelstellingen	8
5. Product of dienst	9
6. Management, organisatie en personeel	11
6.1 Management	11
6.2 Organisatie en personeel	11
7. Marktanalyse en marketingstrategie	13
7.1 Marktgrootte	13
7.2 Marktsegment	14
7.3 Marktaandeel	15
7.4 Marketingstrategie	17
8. Financieel plan	21
9. Nawoord	25







# 1. Inleiding

Elke onderneming die met een nieuwe activiteit start, moet over een ondernemingsplan beschikken. Het kan hierbij gaan om een volledig nieuwe onderneming of om een bestaande onderneming in een groeifase, die een nieuwe activiteit ontwikkelt. Een ondernemingsplan is zowel nuttig voor jezelf als voor andere betrokkenen zoals mogelijke investeerders of je bankier.

## Intern

Een ondernemingsplan maakt duidelijk of het vooropgestelde idee ook haalbaar blijft na een grondige analyse. Je moet immers nadenken over wat je wil realiseren op korte en middellange termijn en op welke manier je dat best doet. Je stippelt met andere woorden je strategie uit. Een ondernemingsplan evolueert mee met het bedrijf en zou je ten minste om het jaar moeten aanpassen.

## Extern

Een ondernemingsplan is ook de basis voor contact met investeerders en met de bank. Voordat een bank een krediet toekent, moet het duidelijk zijn wat je met het geld wil doen en hoe je het krediet zal terugbetalen. Een goed ondernemingsplan en een financieel plan zijn dus noodzakelijk. Een bank zal de meeste aandacht besteden aan het financiële luik. Voor een investeerder daarentegen zijn ook andere criteria van groot belang die in het ondernemingsplan aan bod komen.

Deze brochure wil een gids zijn bij het opstellen van een ondernemingsplan voor zowel starters als bestaande ondernemingen. De essentiële elementen van een ondernemingsplan worden kort toegelicht. Het is niet de bedoeling van deze gids om een volledige analyse te maken. Bepaalde delen in deze brochure zijn meer van toepassing op starters, andere meer op bestaande ondernemingen. De noodzakelijke analyses zijn afhankelijk van de situatie waarin je je bevindt.

Doe beroep op een begeleidingstraject om je ondernemingsplan vorm te geven.

Je vindt een overzicht van begeleidingstrajecten op [vlaio.be/sterkondernemen](http://vlaio.be/sterkondernemen).

Je kan deze publicatie gebruiken als hulp bij de publicatie 'Startkompas', waarmee je vorm kan geven aan je ondernemingsplan. Het Startkompas kan je downloaden via [vlaio.be/startkompas](http://vlaio.be/startkompas).

## 2. Samenvatting

Maak werk van een korte en begrijpelijke samenvatting van je ondernemingsplan. Zo ben je voorbereid wanneer je je ondernemingsplan kort moet voorstellen. De samenvatting moet een duidelijke en logische structuur hebben. Alle aspecten die verder worden uitgewerkt krijgen hierin een korte toelichting. Alhoewel de samenvatting als eerste deel van een ondernemingsplan wordt opgenomen, schrijf je deze tekst best nadat je de rest van het ondernemingsplan hebt uitgewerkt. Probeer te starten met een beschrijving van de doelstelling. Aan welke behoefte komt je onderneming tegemoet als je dit ondernemingsplan kan uitvoeren? Of met andere woorden: welk probleem tracht je op te lossen?

Als je je ondernemingsplan wil gebruiken voor het aanvragen van financiering, neem dan in deze samenvatting ook al één of twee zinnen op over de financieringsnood en liefst ook over de middelen die je zelf al bijeengesprokkeld hebt. Eventuele investeerders of de bank zullen immers op basis van deze samenvatting al een eerste evaluatie van je plannen maken. Vermeld bij het zoeken naar risicokapitaal (medevennoten) eventueel al het verwachte rendement voor de investeerder.

Je bereidt best ook al een korte presentatie voor die je kan gebruiken wanneer je uitgenodigd wordt om je idee te pitchen. In een pitch is het niet zo zeer belangrijk om volledig te zijn, maar wel om kort en krachtig jezelf en je idee over te brengen zodat je toehoorders geprikkeld worden om zich meer in jouw project te verdiepen.

## 3. Historiek van je onderneming

Informatie in verband met de historiek van de onderneming is een rubriek voor bestaande ondernemingen die een ondernemingsplan opstellen omdat ze met een nieuwe activiteit starten. Dit kan bijvoorbeeld de vervaardiging van nieuwe producten zijn of het aanbieden van nieuwe diensten. Deze informatie is belangrijk voor mogelijke investeerders. In dit deel van het businessplan moet je dus een antwoord geven op de vraag: "Wat heeft de onderneming reeds gerealiseerd?" Je presenteert in deze rubriek als het ware het curriculum vitae van je onderneming.

Volgende informatie moet je dan ook zeker opnemen:

- oprichtingsdatum
- vennootschapsvorm
- welke producten en/of diensten werden er in de beginfase aangeboden
- welke worden nu aangeboden
- evolutie van de omzet (eventueel per productcategorie)
- evolutie van de brutomarge
- evolutie van het personeelsbestand
- solvabiliteit
- jaarrekeningen van de laatste boekjaren
- evolutie van het klantenbestand (raming van het aantal nieuwe klanten en van het aantal afhakers per tijdsperiode van bijvoorbeeld 1 maand of 1 jaar)

Startende ondernemingen kunnen natuurlijk geen gegevens verschaffen over de historiek van de onderneming. Informatie over de toekomstige juridische vorm kan je hier bijvoorbeeld wel vermelden.

Meer informatie over de verschillende vennootschapsvormen vind je in onze brochure "Mijn eigen zaak: starten met kennis van zaken".

## 4. Beschrijf je doelstellingen

Het opstellen van een bedrijfsmissie en een toekomstvisie is een volgend element in je ondernemingsplan. De bedrijfsmissie bundelt een antwoord op volgende vragen:

- Waarom bestaat de onderneming?
- Wat is mijn activiteit?
- Wie zijn mijn klanten?
- Wat zijn de waarden van mijn onderneming?

In een toekomstvisie formuleer je het doel dat je met je onderneming wil bereiken. Ze geeft een antwoord op volgende vragen:

- Waar wil ik naartoe?
- Wat is het streefdoel?
- Wat zijn de kortetermijndoelstellingen? Wat zijn de langetermijndoelstellingen?

De visie mag ambitieus zijn, maar moet haalbaar blijven.

Formuleer ook strategieën. Hiermee specificeer je de manier waarop je de gewenste doelstellingen wil bereiken.



## 5. Product of dienst

Bij het definiëren van je doelstellingen werd de activiteit van de onderneming reeds kort toegelicht. In je ondernemingsplan moet je je activiteit(en) gedetailleerd beschrijven.

Je wil met de activiteit van je onderneming een antwoord bieden op een behoefte die bestaat in de markt. Daarvoor is het noodzakelijk dat je het probleem of de behoefte duidelijk omschrijft en dat je duidelijk stelt hoe jouw product of dienst dit probleem gaat oplossen of de behoefte gaat invullen. Als je al een bestaande onderneming hebt, moet je deze oefening voornamelijk maken voor de producten en/of diensten die kaderen in je nieuwe project.

Volgende zaken moeten zeker in je ondernemingsplan aan bod komen:

- Voor welk probleem biedt jouw idee een oplossing? Aan welke behoefte komt je idee tegemoet?
- Hoe beantwoordt het product en/of de dienst aan de behoefte?
- Welke producten en/of diensten zal je precies aanbieden?
- Wat is er uniek aan het product en/of de dienst die je aanbiedt? Wat is er precies vernieuwend?

Ook de technische aspecten van je activiteit moeten aan bod komen.

- Als je een product ontwikkelt, beschrijf je het productieproces.
- Als je een dienst aanbiedt, beschrijf je hoe de dienstverlening aan de klant zal verlopen.
- Je beschrijft de technologieën die je wil gebruiken en of deze zich nog in de beginfase bevinden of reeds in een meer mature fase zitten. Vermeld ook de snelheid van het verouderen van de technologie.
- Je licht de fasen in de levenscyclus van je product toe: introductie, groei, maturiteit of verval.
- En je vermeldt natuurlijk ook eventuele patenten die je bezit. Zijn deze al dan niet ingebracht in de onderneming?

### **Make or buy**

Je stelt een businessmodel op door het definiëren van je kernactiviteiten. Als je deze gedefinieerd hebt, moet je beslissen of je sommige activiteiten al dan niet gaat uitbesteden.

Volgende criteria kunnen je helpen beslissen:

- Strategisch belang: de activiteiten die je onderscheiden van je concurrentie geef je best niet uit handen.
- Best provider: bepaalde activiteiten vereisen specifieke vaardigheden die in je onderneming niet altijd aanwezig zijn. Je weegt best af of je die activiteiten niet beter uitbesteed aan een bedrijf dat wel de kennis en skills in huis heeft. Zij kunnen vaak beter en goedkoper een bepaalde taak uitvoeren. Als blijkt dat je op lange termijn de skills beter integreert in je onderneming, bekijk dan zeker de steunmaatregelen in onze subsidiedatabank via [vlaio.be/subsidiedatabank](http://vlaio.be/subsidiedatabank).
- Beschikbaarheid: onderzoek of de kennis en/of skills die je nodig hebt, beschikbaar zijn op de markt. Soms moet je onderhandelen met verschillende leveranciers of moet je een partner zoeken die de nodige vaardigheden kan ontwikkelen.

## Leveranciers

Goede leveranciers selecteren is noodzakelijk. Als je leverancier geen kwaliteit kan leveren, kan je aan je eigen klanten ook geen kwaliteitsvol product aanbieden. Selecteer je leveranciers op basis van criteria zoals prijs, service, afstand, flexibiliteit, verkoopsvoorwaarden etc. Kijk ook zeker naar de betalingsvoorwaarden van je leverancier. Een langere betaaltermijn kan ervoor zorgen dat je minder risico hebt op cashflow problemen. Neem deze selectiecriteria ook in je ondernemingsplan op en vergeet niet de leveranciers, waar je al een goed contact mee had, te vermelden.

Sommige leveranciers bieden ook voordelen aan wanneer je een exclusiviteitscontract afsluit. Dit betekent dat je geen gelijkaardige producten van concurrerende leveranciers mag inkopen. Als je overweegt een dergelijk contract af te sluiten, is het belangrijk om alle afspraken grondig na te lezen bijvoorbeeld wat betreft duurtijd, opzeg etc.

Eens je aan de slag gaat met leveranciers, evalueer je deze best ook op regelmatige basis.

Soms is het nodig om partnerships te ontwikkelen met enkele leveranciers. Dit is een strategische beslissing die afhangt van de sector waarbinnen je actief bent en van de doelstellingen van beide partners. De voordelen van een partnership zijn uiteraard dat je gemakkelijk informatie kan uitwisselen en dat je het product samen kan ontwikkelen.

# 6. Management, organisatie en personeel

Als ondernemer draait het niet alleen om je product of dienst. Ook vaardigheden van jezelf, het managementteam en personeel bepalen mee of je van je onderneming een succes kan maken. Denk maar aan communicatievaardigheden, leiding geven, financiële kennis, ... Naast de algemene ondernemersvaardigheden zal je ook bepaalde kennis en knowhow nodig hebben om je dienst of product te ontwikkelen.

## 6.1 Management

Een goed managementteam is een belangrijke factor bij het slagen van de onderneming. In een goed managementteam moeten de vaardigheden van de verschillende personen complementair zijn: bijvoorbeeld de aanwezigheid van technische kennis, commerciële vaardigheden en financiële achtergrond. De leden van het managementteam moeten bovendien beschikken over doorzettingsvermogen, communicatie- en sociale vaardigheden en creativiteit. Ten slotte speelt ook de persoonlijkheid en motivatie van de leden een doorslaggevende rol. De samenstelling van het managementteam is een belangrijk aspect bij het aantrekken van mogelijke investeerders.

## 6.2 Organisatie en personeel

Om een goed beeld van je organisatie en het nodige personeel te krijgen, kan je je activiteiten per fase (aankoop, productie, financieel, verkoop...) omschrijven en de nodige talenten die hiervoor noodzakelijk zijn, definiëren. Dan kan je eventuele tekortkomingen in de aanwezige kennis en vaardigheden detecteren en een plan van aanpak opstellen. Op welke manier zal je de bijkomende kennis of vaardigheden invullen? Ga je beroep doen op een externe dienstverlener of zelf iemand in dienst nemen? Hoeveel ervaring is vereist voor het uitvoeren van een bepaalde taak? In welke mate zijn de nodige competenties beschikbaar op de arbeidsmarkt?

Op basis van deze informatie kan je ook de personeelskost berekenen.

Om je ondernemerschapsvaardigheden te omschrijven, kan je je inspireren op de resultaten van een zelfreflectie-instrument zoals ENTRE-Spiegel 2.0 waarmee je kan testen hoe goed je scoort op elf belangrijke ondernemerschapscompetenties. Doe de test op [www.entrespiegel.be](http://www.entrespiegel.be).

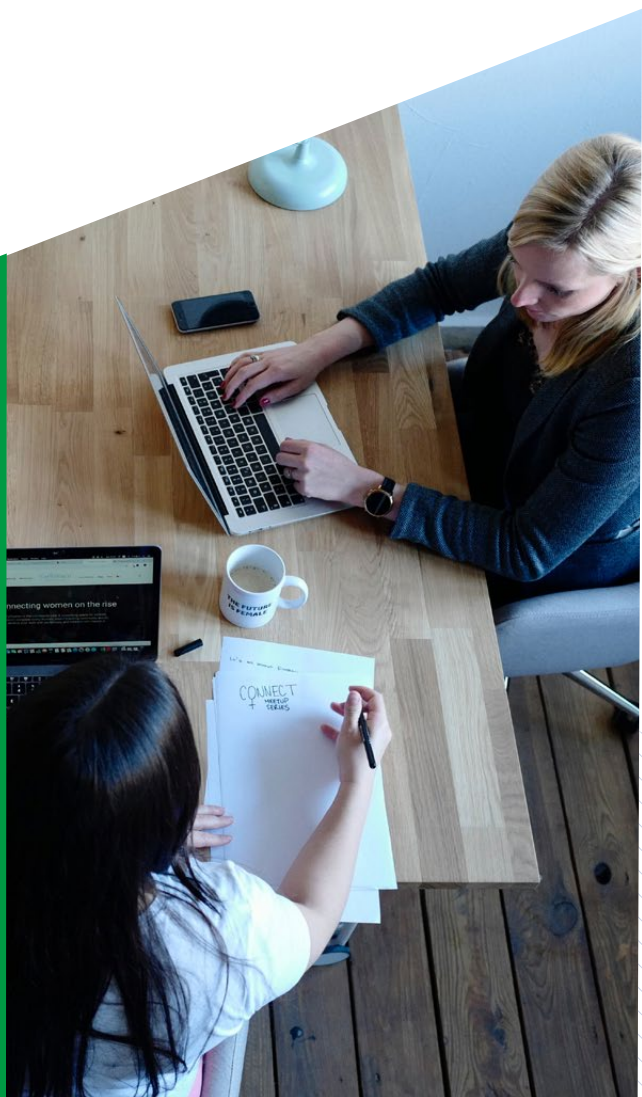
Hou ook rekening met de evolutie van je onderneming. Plan je bijvoorbeeld op termijn een uitbreiding van je dienstverlening, dan kan je dit al opnemen in je personeelsactieplan.

Het is belangrijk deze oefening regelmatig opnieuw te maken. Kijk welke bekwaamheden al aanwezig zijn en welke noden er nog zijn. Zo kan je evalueren of je dit kan oplossen door opleiding van interne werknemers of door aanwerving van nieuwe medewerkers.

Om je te helpen deze analyse te maken, kan je beroep doen op verschillende initiatieven die ondersteund worden door VLAIO ([vlaio.be/sterkondernemen](http://vlaio.be/sterkondernemen)). Je kan ook gebruik maken van steunmaatregelen zoals de kmo-portefeuille voor opleiding en advies ([vlaio.be/kmo-portefeuille](http://vlaio.be/kmo-portefeuille)) en de kmo-groeisubsidie bij groeitrajecten ([vlaio.be/kmo-groeisubsidie](http://vlaio.be/kmo-groeisubsidie)). Een ruimer aanbod aan mogelijkheden vind je in de subsidiedatabank via de filter "Tewerkstellen" ([vlaio.be/subsidiedatabank](http://vlaio.be/subsidiedatabank)).

Je zaak groeit en je kunt wel wat hulp gebruiken. Het is tijd om iemand in dienst te nemen. Maar wat houdt dat in? En hoeveel zal het je kosten?

Alles wat je moet weten om een succesvol werkgever te worden, werd gebundeld op de website [ikwilaanwerven.be](http://ikwilaanwerven.be) van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid.



# 7. Marktanalyse en marketingstrategie

Bij een marktanalyse bestudeer je je klanten, leveranciers, concurrenten, omgevingsfactoren en je concurrentiekracht. Wie zijn mijn klanten en wat willen ze? Welke producten of diensten ga ik leveren? Waar zal mijn zaak gevestigd zijn? Hoe bepaal ik de prijs?

Je onderzoekt de marktgrootte, je doelmarkt en het marktaandeel dat je kan veroveren.

Een marktanalyse geeft je een beeld van de markt. Op basis van dat beeld kan je betere (marketing-)beslissingen nemen. De marktanalyse maakt duidelijk welke marktsegmenten er zijn en wat de behoeften zijn binnen deze segmenten. Deze informatie benut je om je marktkansen te ontdekken. Een marktanalyse vormt de basis voor je bedrijfsmissie en -strategie en kan als input dienen voor een business case of een nieuw concept. De analyse geeft je dan inzicht in trends, doelgroepen en de behoeften van deze doelgroepen. Je kan de analyse ook gebruiken:

- om doelgroepen te definiëren: Hoeveel bedrijven zitten er binnen mijn doelgroep? Binnen welke sectoren zijn ze actief? Wat zijn de gerelateerde sectoren?
- om te benchmarken
- om een financieel beeld te krijgen van bepaalde doelgroepen
- om een beeld van concurrenten en leveranciers te krijgen. Een marktanalyse hoeft niet altijd gericht te zijn op (potentiële) klanten, maar kan zich ook richten op concurrenten of toeleveranciers. Op die manier kan je achterhalen wat de positie van je bedrijf is ten opzichte van de concurrentie.

## 7.1 Marktgrootte

Een accurate raming van de marktgrootte is een belangrijk element in je ondernemingsplan. Deze raming maak je in termen van aantal klanten en aantal eenheden en vormt de basis van je omzetbepaling.

Bestaande ondernemingen kunnen een beroep doen op hun ervaring om de omvang van de markt in te schatten.

Ze kunnen informatie verzamelen via hun bestaande klantenbestand (potentiële klanten voor het nieuwe product of dienst), via hun netwerk van contacten en via hun ervaring in de sector.

Om een goed beeld te krijgen van het ondernemerslandschap in jouw sector zijn er heel wat statistieken voorhanden.

Je kan ze raadplegen op [statbel.fgov.be](http://statbel.fgov.be)



Starters kunnen een idee krijgen van de marktgrootte door onder andere een beroep te doen op volgende kanalen:

- sectorstudies
- Nationaal Instituut voor de statistiek (statbel.fgov.be)
- Gouden Gids
- internet
- beroepsverenigingen

Ook voor bestaande ondernemingen bevatten deze informatiebronnen nuttige gegevens.

Bovendien kan je ook zelf op stap gaan om informatie te verzamelen over klanten, leveranciers en concurrenten. Zeker wanneer je een totaal nieuw product op de markt brengt of een totaal nieuwe dienst aanbiedt, is dit een must. Je kan je concurrenten bezoeken en hun zaak observeren. Je kan informatie verzamelen bij potentiële leveranciers en de plaats bezoeken waar je je zaak wil vestigen.

## 7.2 Marktsegment

Vervolgens kies je je marktsegment. Je kan je product immers niet verkopen aan de volledige markt. Verschillende klanten hebben verschillende behoeften en voorkeuren. Een duidelijke klantensegmentatie is een belangrijke factor in de bedrijfsstrategie. Door klanten in te delen in verschillende vakjes waarin ze op basis van bepaalde kenmerken passen, is het mogelijk om informatie over je klanten te verzamelen.

Hier kan je dan onder andere je communicatiebeleid op afstemmen. Het geeft een antwoord op de vraag: "Hoe moet ik mijn klanten benaderen om ze te overtuigen met mij in zee te gaan en/of bij mij aan te kopen?" Je weet op wie je je moet focussen en je krijgt een beeld van hoe je een bepaalde doelgroep op de juiste manier kan benaderen via marketing en communicatie.

Via klassieke klantensegmentatie kan je **consumenten** groeperen op basis van bepaalde inherente factoren, zoals:

- socio-demografische gegevens: inkomen, leeftijd, beroep,...
- psychografische gegevens: levensstijl, persoonlijkheid,...
- geografische gegevens: woonplaats, regio, land,...
- segmentatie naar gedrag op basis van gebruik, mate van trouw, en attitude.

Meestal worden enkele factoren gecombineerd. Op basis van geografische segmentatie wordt bijvoorbeeld eerst het marktgebied gekozen om vervolgens segmenten te bepalen op basis van andere variabelen.

In tegenstelling tot de consumenten kan je **industriële consumenten** segmenteren op basis van minder kenmerken. Ze kunnen ingedeeld worden op eigenschappen zoals locatie, bedrijfstype en koopkenmerken.

Bij het segmenteren van industriële klanten kan de locatie van een klant gebruikt worden om een segment te definiëren. Dit kan belangrijk zijn voor verzendingen en leveringen. Klanten binnen een bepaalde geografische regio kunnen soortgelijke eisen hebben.

Klanten kunnen gesorteerd worden op type bedrijf, bedrijfsgrootte, type activiteit of inkoopcriteria.

Kenmerken zoals inkoopvolume of inkoopgeschiedenis en koopkenmerken van klanten kunnen eveneens een segment definiëren.

Niet alle manieren van segmentatie zijn zinvol. De segmenten moeten meetbaar en identificeerbaar zijn. Ze moeten ook goed bereikbaar zijn en groot genoeg zijn om de extra kosten van een specifieke marketingstrategie te rechtvaardigen.

Na de segmentatie moet je bepalen tot welke klantengroep(en) je je zal richten. Daarbij kan je volgende criteria hanteren:

- grootte en groei van de klantengroep
- identificeerbaarheid van de klantengroep
- Welke klantengroepen zijn financieel aantrekkelijk?
- Voor welke klantengroepen kan je je van de concurrentie onderscheiden?

## 7.3 Marktaandeel

Je bent natuurlijk niet alleen op de markt. Het is noodzakelijk om ook je concurrentie grondig te analyseren.

- Wie zijn je concurrenten en wat hebben ze te bieden?
- Hoe kan je je onderscheiden van de concurrentie?
- Wat is je USP (unique selling point)? Wat doe je anders of beter dan je concurrenten? Wat maakt je uniek? Welke propositie spreekt aan bij je klanten en kan je dit ook waarmaken?

Met deze analyse kan je je marktaandeel inschatten. Welk deel van de gekozen doelmarkt verwacht je in te nemen bij de start (van de onderneming of van de nieuwe activiteit in een bestaande onderneming) en na vijf jaar? Om deze vraag te beantwoorden, moet je uiteraard rekening houden met de bestaande concurrentie en moet je je afvragen of het mogelijk is klanten weg te halen bij de concurrenten.

Als je al een onderneming hebt, kan deze analyse eenvoudiger zijn dan voor starters. Je kent je concurrentie immers al. Wanneer je echter een nieuw product of een nieuwe dienst lanceert op een voor jou onbekende markt, dan kom je ook in contact met nieuwe concurrenten en is deze analyse ook een noodzaak.

## SWO-ART ANALYSE

Het letterwoord SWO-ART is een uitbreiding van de SWOT-analyse en staat voor: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Aspirations, Results, Threats (Sterktes, Zwaktes, Kansen, Aspiraties, Resultaten, Bedreigingen). Een analyse van deze factoren leidt tot een haalbare inschatting van het marktaandeel dat je met je onderneming wil bereiken en de bijhorende strategie die je kan volgen om dit te bereiken.

Zwaktes, sterktes en aspiraties vormen de interne elementen van je onderneming:

- Welke kenmerken van je onderneming kan je beschouwen als **zwaktes**? Welke minder positieve eigenschappen kenmerken je onderneming? Waar loopt het mis/ lukt het niet en waaraan ligt dat?...
- Welke kenmerken van je onderneming kan je beschouwen als **sterktes**? Welke positieve eigenschappen kenmerken je onderneming? Waarin onderscheid je je?
- Welke **aspiraties** heb je? Waar wil je naar toe? ...

Voorbeelden van interne elementen zijn de bedrijfscultuur, de interne organisatie, betrokkenheid en kwalificaties van het personeel, productiestructuur, financiële rentabiliteit. Dit zijn elementen die je zelf kan controleren en beheersen. Vanuit deze analyse weet je hoe je onderneming kan reageren op externe factoren.

Bedreigingen, kansen en resultaten zijn aspecten die van buitenaf een invloed hebben op je onderneming:

- Welke **bedreigingen** komen er op je af? Welke trends, eigenschappen van je doelpubliek, externe factoren kan je beschouwen als een bedreiging?
- Welke **kansen** bieden zich aan? Welke trends, eigenschappen van je doelpubliek, externe factoren kan je zien als een opportuniteit?...
- Welke **resultaten** verwacht je? Wat wil je verwezenlijkt zien?...

Voorbeelden van externe factoren zijn economische en politieke ontwikkelingen, wetgeving, distributie-ontwikkelingen, technologische innovaties. Je moet met deze factoren rekening houden om te bepalen of je tot een bepaalde markt al dan niet toetreedt. Zelf heb je weinig vat op deze factoren, dus het is belangrijk altijd alert te blijven voor veranderingen in deze facetten.

De combinatie van de interne en externe factoren leiden tot actiepunten die belangrijk zijn voor de strategiebepaling van je onderneming.

SWO-ART	BEDREIGINGEN	KANSEN	RESULTATEN
ZWAKTES	Schade beheersen	Kiezen	Herbevragen
STERKTES	Verdedigen	Investeren	Inzetten
ASPIRATIES	Omdenken	Realiseren	Riskeren



## 7.4 Marketingstrategie

De marketingstrategie buigt zich over de vraag welke doelgroep je wil bereiken met je product of dienst en hoe je dit juist gaat bewerkstelligen. Met andere woorden, hoe je je product zal verkopen en welke middelen je hiervoor zal inzetten.

Deze middelen worden gebundeld in een aantal kernwoorden, 9 P's, namelijk:

- Product
- Prijs
- Plaats
- Promotie
- Presentatie
- Personeel
- Proces
- Partners
- Perceptie

Het is noodzakelijk om aan al deze aspecten de nodige aandacht te besteden om zo optimaal mogelijk je doelgroep te bereiken.

Je marketingstrategie kan je niet gewoon vastleggen voor onbepaalde tijd. Het is belangrijk om je marktresultaten regelmatig te evalueren en je marketingstrategie aan te passen indien nodig.

## PRODUCT

De producteigenschappen die belangrijk zijn voor je doelgroep zet je in de kijker. Eventueel is het noodzakelijk om verschillende modellen te ontwikkelen om aan de wensen van de doelgroep te voldoen. Besteed ook zeker aandacht aan de productkenmerken waarmee je je kan onderscheiden van de concurrentie.

## PRIJS

De prijs die je kan vragen, is de prijs die de klant bereid is om te betalen. De verkoopprijs wordt dus niet enkel bepaald door de kostprijs. Natuurlijk is de verhouding verkoopprijs/kostprijs belangrijk. Als je kostprijs bijvoorbeeld hoger is dan de mogelijke verkoopprijs, dan spreekt het voor zich dat je je idee moet herbekijken. De verkoopprijs kan je ook proberen in te schatten door te vergelijken met de concurrentie. Zijn er producteigenschappen waardoor de klant eventueel bereid is iets meer te betalen? Vanuit dit voordeel kan je dan ook de prijs gaan bepalen.

Bij een nieuw product of dienst is het altijd moeilijker om tot de juiste prijszetting te komen. Je kan wel je product vergelijken met alternatieve producten en op die manier je prijs bepalen. Eventueel kan je hiervoor ook een marktstudie laten uitvoeren.

Er bestaan drie mogelijke prijsstrategieën om je in de markt te plaatsen:

- Penetratiestrategie: het product of de dienst wordt gelanceerd met een relatief lage prijs om in de beginfase zoveel mogelijk klanten aan te trekken.
- Afroomstrategie: het product of dienst wordt gelanceerd met relatief hoge prijs, op deze manier wordt er meteen een hoog rendement gehaald.
- Neutrale prijsstrategie: de prijs wordt niet gebruikt in het streven naar marktaandeel.

De keuze van één van de bovenstaande strategieën is afhankelijk van het product of de dienst. Een penetratiestrategie vereist hoge initiële investeringen om aan de hoge vraag te voldoen. Deze strategie is aangewezen als er hoge vaste kosten zijn en er dus snel een groot marktaandeel moet worden bereikt. Een afroomstrategie daarentegen zorgt voor grotere winstmarges. Hierdoor kan de onderneming de groei zelf financieren en is er minder bijkomende externe financiering vereist. Het product zal echter niet meteen door een grote groep klanten worden gekocht. Een neutrale prijsstrategie wordt toegepast als de twee bovenstaande strategieën niet kunnen worden gehanteerd: enerzijds omdat er in het geval van een penetratiestrategie een prijzenoorlog zou ontstaan, anderzijds omdat de producten allemaal gelijkaardig zijn en er niemand bereid is om een hogere prijs voor het product te betalen en een afroomstrategie dus geen zin heeft.



## PROMOTIE

Promotie is meer dan reclame alleen, het is het geheel van gerichte communicatie naar bestaande en potentiële klanten. Denk na over volgende onderwerpen:

- Welk imago wil je uitstralen en hoe zal je dat bereiken?
- Heb je al een huisstijl (logo, slogan, eenvormige lay-out en kleurgebruik, inrichting, stijl van omgang met klanten,...)?
- Zal je hiervoor een beroep doen op externen?

Om het product te kunnen verkopen, moeten je potentiële klanten eerst het product kennen. Via verschillende kanalen zoals bijvoorbeeld website, sociale media, advertenties, klantenbezoeken,... kan je een product bekend maken. Ga steeds na welk kanaal het meest geschikt is om je doelgroep te bereiken. Wil je bijvoorbeeld een jonge doelgroep bereiken, dan zal je online zichtbaarheid een grotere rol spelen. Wil je eerder andere bedrijven aanspreken als potentiële klant, dan zal een beurs weer interessant zijn.

## PLAATS

Via welke distributiekanaal zal je je product of dienst aanbieden? Zal je bijvoorbeeld werken met eigen verkooppunten? Kies je voor online verkoop? Wil je verkopen via groothandel? Deze keuze wordt mee bepaald door het type klanten en je product. Verder zal je bij deze keuze ook rekening moeten houden met de logistieke vereisten.

## PERSONEEL

De kwaliteit van het personeel kan essentieel zijn bij de beleving van je product. Niet alleen is personeel essentieel als visitekaartje en ambassadeur van je onderneming, maar ook in de vorm van verkopers of (na-verkoop) servicemedewerkers vormen zij een doorslaggevende factor voor uiteindelijke klanttevredenheid.

## PRESENTATIE

De presentatie van een product of dienst heeft betrekking op alles wat tastbaar is voor de klant. Bij een product zal dit voornamelijk gaan over de verpakking. Hierbij is het belangrijk na te denken over welke uitstraling je je product wil geven. Bij de verkoop van diensten kan het gaan over bijvoorbeeld een kantoorgebouw of wachtruimte, maar ook een offerte, visitekaartje, website en bedrijfskleding.

## PROCES

Bij het kopen van een product of bij het afnemen van een dienst moeten klanten vaak een proces doorlopen. Ze moeten een kantoor of winkel bezoeken, een keuze maken uit verschillende opties en misschien wachten in de rij of in een wachtruimte.

Hoe dit proces eruitziet, bepaalt mee hoe de klant de service of het product ervaart. Een lange rij bij de kassa heeft een negatief effect op de klantbeleving. Om te achterhalen hoe het aankoopproces in elkaar zit, kan je de volgende vragen stellen;

- Welke stappen moet de klant zetten om een aankoop te doen?
- Wat moet de klant doen wanneer hij een vraag of klacht heeft?
- Welke knelpunten zitten er in het proces?

## PARTNERS

Meestal heeft je onderneming ook partners. Dat kan gaan van rechtstreeks betrokken zakenpartners tot leveranciers. Ook zij dragen bij tot je imago en helpen je een bepaalde doelgroep te bereiken. Hou dit dus ook in je achterhoofd wanneer je een samenwerking aangaat.

## PERCEPTIE

Doorheen al deze aspecten van de marketingmix beïnvloed je de perceptie over je product. Bied je bijvoorbeeld je product aan in winkels in de hoofdsteden van Europa, dan zal je product eerder als exclusief worden ervaren. In tijden van sociale media en internet reviews kan die perceptie snel veranderen door factoren buiten je product om. Het is dus zeker belangrijk om de feedback die je krijgt te monitoren en de nodige aandacht te besteden aan hoe je product of dienst gezien wordt door je klanten.

Jezelf bekend maken kan via folders, reclamepanelen en allerlei andere middelen om de aandacht te trekken. Op het internet kan dat meteen voor een heel groot publiek.

Wil je je online aanwezigheid versterken? Maak dan zeker eens gebruik van de e-scan op [hetinternetookuwzaak.be](http://hetinternetookuwzaak.be). Je krijgt er allerlei handige tips over online ondernemen.

Nieuwe klanten aantrekken kan ook door je zaak op Google bekender te maken, dit kan gratis via Google My Business.

## 8. Financieel plan

Het financieel plan is een belangrijk onderdeel van het ondernemingsplan. Bij het oprichten van een vennootschap is het daarnaast verplicht. Je moet het dan bij de opstart neerleggen bij de notaris. Mocht het in de eerste drie jaren fout gaan met je zaak, dan wordt het plan een belangrijk bewijsstuk om te kijken of je bij aanvang voldoende financiering had voorzien voor het verwachte groeitraject van jouw onderneming (de bestuurdersaansprakelijkheid).

De inhoud van het financieel plan moet voldoen aan wettelijk verplichte vormvereisten. Het bestaat uit volgende belangrijke elementen:

- een nauwkeurige beschrijving van je toekomstige activiteiten
- een overzicht van alle financieringsbronnen
- een openingsbalans
- geprojecteerde balansen en resultatenrekeningen na 12 en 24 maanden
- een kasstroomplan of cashflowberekening
- uitleg rond de schattingsmethode van de verwachte omzet en rentabiliteit

Wanneer een externe deskundige, zoals een boekhouder, je geholpen heeft bij de opmaak van het financieel plan, dan vermeld je ook zijn of haar naam. Dat is belangrijk omwille van de eventuele aansprakelijkheid. Je bent niet verplicht om beroep te doen op externe hulp maar we raden het wel aan.

In het **overzicht van alle financieringsbronnen** maak je duidelijk hoeveel middelen er nodig zijn voor het opstarten van de onderneming of voor een nieuw project binnen een bestaande onderneming en voor wat deze middelen worden aangewend: welke investeringen zijn noodzakelijk? Deze investeringen kunnen worden gefinancierd met eigen middelen (spaargeld van de eigenaars), met een familiale lening, met een banklening of overheidslening, via leasing of met risicokapitaal of crowdfunding. Informatie over financieringsmogelijkheden vind je op [vlaio.be/financiering](http://vlaio.be/financiering) en in onze brochures "Op zoek naar financiering" en "Overzicht van de risicokapitaalverschaffers in Vlaanderen".

Eigen spaargeld en familiale leningen worden voornamelijk in de beginfase aangewend wanneer derde partijen investeren nog te risicovol vinden.

Een banklening is niet altijd mogelijk in de beginfase omdat er te weinig zicht is op de terugbetaalcapaciteit, omdat er onvoldoende waarborgen zijn of omdat er te weinig eigen inbreng is ten opzichte van het kredietbedrag dat je vraagt aan de bank. Door in je ondernemingsplan een goed zicht te geven op de verwachte inkomsten en uitgaven (via een resultatenrekening maar liefst ook via een kasstroomplan) kan je mogelijk je financierder overtuigen van de terugbetaalcapaciteit. Ook de mate waarin je al contracten kon afsluiten met potentiële klanten kan helpen om de bank te overtuigen inzake verwachte inkomsten.



Als er onvoldoende waarborgen zouden zijn om het risico van de bank in te dekken, kan de bank zich eventueel voor 75% van het kredietbedrag laten borgen door PMV/z. Vraag best bij jouw bank na of dit tot de mogelijkheden behoort. Meestal verwachten banken een eigen inbreng van ongeveer 20 à 25% van de totale financieringsbehoefte. De inbreng van eigen middelen zegt namelijk iets over de risico's die je als ondernemer zelf bereid bent om te nemen en zijn een buffer om eventuele tegenslagen op te vangen. Vermeld in je financieel plan dus zeker hoe je deze inbreng zal doen (in geld, in natura,...). Beschik je over te weinig eigen inbreng? Raadpleeg dan zeker de rubriek "Mogelijke financieringsbronnen" op onze website ([vlaio.be/financiering](http://vlaio.be/financiering)) waar je ook de ondersteuningsmogelijkheden van de overheid kan terugvinden..

Wanneer bankfinanciering alleen niet volstaat, kan je op zoek gaan naar alternatieve financiering waaronder risicokapitaal. Risicokapitaalverschaffers zoals business angels, risicokapitaalmaatschappijen en equity crowdfundingplatformen, financieren via aandelenparticipatie of een (converteerbare) obligatielening. Deze financiering versterkt het eigen vermogen, waardoor de toegang tot een banklening makkelijker wordt. Risicokapitaalverschaffers zijn blootgesteld aan het risico van de onderneming. Daarom investeren zij in ondernemingen die zeer sterk kunnen groeien en een hogere dan gemiddelde rendabiliteit kunnen realiseren ter compensatie van het risico. Naast kapitaal biedt een risicokapitaalverschaffer soms ook managementondersteuning; strategisch, operationeel en financieel advies gebaseerd op ervaringen in andere ondernemingen. Daarnaast beschikt een risicokapitaalverschaffer over een uitgebreid netwerk van contacten waarop de onderneming soms ook een beroep kan doen. Meer informatie over deze financieringsvorm en andere vormen van crowdfunding (reward-based, crowdlending, donatie), vind je ook terug in de rubriek "Mogelijke financieringsbronnen" op onze website.

De **openingsbalans** en **geprojecteerde balans** na één en twee jaar mogen opgesteld worden volgens het microschem, de eenvoudigste voorstelling van een balans. Een model hiervan vind je terug via de website van de Nationale Bank van België ([www.nbb.be](http://www.nbb.be)).

De **resultatenrekening** geeft een overzicht van alle inkomsten en uitgaven en van het uiteindelijke resultaat. In bijlage vind je een model van een resultatenrekening. Het eerste gegeven dat je moet invullen is de omzet. Het inschatten van de omzet gebeurt op basis van de raming van de marktgrootte, de keuze van de doelmarkt, de schatting van het marktaandeel en de swo-art-analyse (blz. 13-16). Vervolgens moeten verschillende kostenrubrieken worden ingeschat. Door logisch na te denken, kan je heel wat kosten zelf inschatten. Voor bepaalde rubrieken (bijvoorbeeld verzekeringen) kan je een beroep doen op de kennis van een boekhouder of offertes opvragen (bijvoorbeeld bij verzekeraars).



In het **kasstroomplan** geef je een begroting van de verwachte inkomsten en uitgaven voor een periode van minstens twee jaren na oprichting.

De cashflow wordt berekend aan de hand van de volgende formule:

Bedrijfsresultaat

- + afschrijvingen (en andere niet-kaskosten)
- voorraadstijging
- + stijging crediteuren (leveranciers)
- stijging debiteuren (handelsvorderingen)
- + verkopen van eigendommen
- investeringen in eigendommen

---

**= Operationele cashflow**

- interesten
- belastingen

---

**= Netto cashflow**

Bij het bedrijfsresultaat worden alle niet-kaskosten opgeteld. Dit zijn de kosten waarmee er geen geldstroom uit de onderneming gepaard gaat. Vervolgens moet er rekening worden gehouden met alle wijzigingen in de balans die de cashsituatie wel beïnvloeden.

Een stijging van de voorraad betekent minder cash, omdat de voorraad moet worden gefinancierd. Een verhoging van het leverancierskrediet verhoogt de cashflow, omdat er goederen en diensten verkregen zijn waarvoor nog niet betaald werd. Een stijging van de handelsvorderingen heeft het omgekeerde effect. De verkoop van eigendommen heeft een positief effect op de cashflow, de investeringen daarentegen doen de cashflow dalen. In de beginfase van de onderneming is de cashflow vaak negatief. Het totaal van de negatieve cashflows is de financieringsbehoefte van de onderneming.

De berekening van het resultaat en van de cashflow gebeurt bij voorkeur tot vijf jaar ver. Zorg ervoor dat de inschattingen zo realistisch mogelijk zijn en hou ook rekening met bepaalde situaties die zich kunnen voordoen. Bijvoorbeeld:

- Wat als de omzet met 10% daalt?
- Wat als de ontwikkeling langer duurt en het product dus later op de markt komt?
- Wat als bepaalde kostenrubrieken toenemen?

Ook een break-even analyse en de jaarrekeningen van de laatste boekjaren (enkel voor bestaande ondernemingen) bevatten nuttige informatie.

Als beginnend ondernemer die nog nooit zelfstandig is geweest, heb je recht op een gratis eerstelijnsadvies van een erkende boekhouder (-fiscalist). Ideaal om je plannen af te toetsen.

Meer informatie op  
[www.bibf.be/  
Index.asp?Idx=1705](http://www.bibf.be/Index.asp?Idx=1705)

## 9. Nawoord

Een ondernemingsplan is niet enkel een document vol feiten en cijfers, maar straalt ook uit wie jij bent als ondernemer en welke visie je hebt. Elk aspect moet je grondig evalueren en onderbouwen om van een ondernemingsplan een document te maken dat onontbeerlijk is in je contacten, maar ook als gids voor de ontwikkeling van je onderneming.

Ondernemen is dan ook meer dan een goed idee omzetten in een goed product. Een goede strategie om je doelgroep te bereiken, een uitgekiend marketingplan, de juiste mensen op de juiste plaats... het zijn allemaal factoren die mee het succes van je onderneming bepalen.

Deze brochure wil je alvast tips geven en een idee schetsen van alle aspecten die je niet uit het oog mag verliezen. Dit is ook geen éénmalige oefening. Het is belangrijk dat je regelmatig je activiteiten evalueert aan de hand van je ondernemingsplan en indien nodig bijstuurt.

We wensen je veel succes!

Deelnemen aan een ondernemingswedstrijd is ook een uitstekende manier om feedback te krijgen op je ondernemingsplan. Bovendien maak je ook kans op extra financiële middelen.

Meer info op [vlaio.be/bizidee](http://vlaio.be/bizidee)

## Model Resultatenrekening

	JAAR 1	JAAR 2
1. Verkopen (excl. btw) of inkomsten	€ 0.00	€ 0.00
2. Aankopen (excl. btw)	€ 0.00	€ 0.00
<b>3. Bruto bedrijfswinst (1-2)</b>	€ 0.00	€ 0.00
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>		
4. Huur – onroerende voorheffing	€ 0.00	€ 0.00
5. Water, gas, electriciteit, verwarming	€ 0.00	€ 0.00
6. Kosten voertuig (verzekeringen, brandstof, herstellingen)	€ 0.00	€ 0.00
7. Bureaukosten, onderhoud materieel, telefoon, portokosten	€ 0.00	€ 0.00
8. Reclamekosten	€ 0.00	€ 0.00
9. Lonen en lasten (indien u personeel in dienst neemt)	€ 0.00	€ 0.00
10. Verzekeringen, brand, BA	€ 0.00	€ 0.00
11. Sociale verzekeringen, zelfstandige	€ 0.00	€ 0.00
12. Afschrijvingen	€ 0.00	€ 0.00
13. Andere diverse kosten	€ 0.00	€ 0.00
<b>14. Totaal van de bedrijfslasten (4 tot 13)</b>	€ 0.00	€ 0.00
<b>15. Nettobedrijfswinst (3-14)</b>	€ 0.00	€ 0.00
16. Financiële lasten, intresten op leningen	€ 0.00	€ 0.00
<b>17. Lopende winst voor belastingen (15-16)</b>	€ 0.00	€ 0.00
18. Belastingen	€ 0.00	€ 0.00
<b>19. Winst van het boekjaar (17-18)</b>	€ 0.00	€ 0.00

V.U. Agentschap Innoveren & Ondernemen  
Koning Albert II-laan 35 bus 12  
1030 Brussel

D/2019/3241/315



**vlaio.be**  
**info@vlaio.be**  
**0800 20 555**