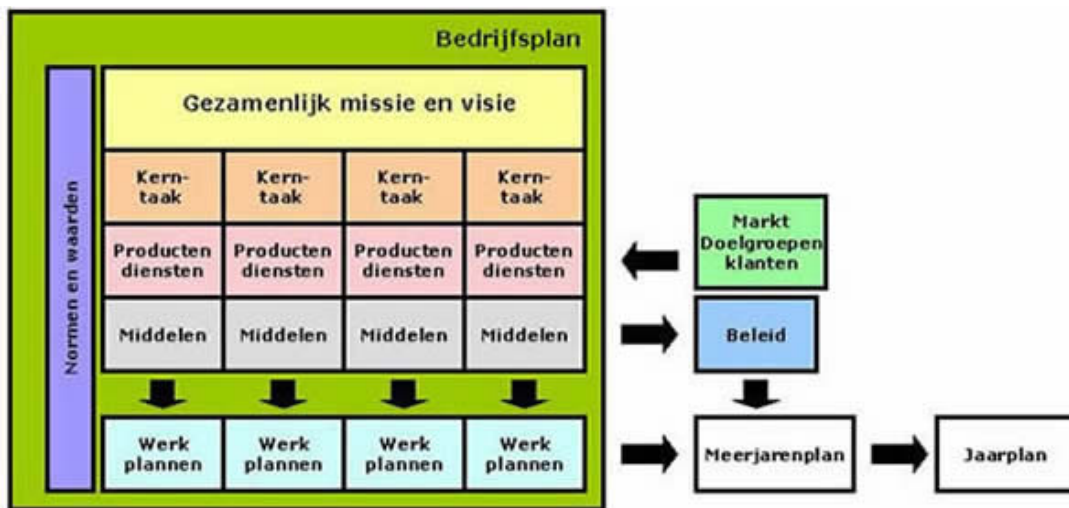


Stichting Opleidingen en Onderzoek in Suriname
(SOOS)

Handleiding



Opstellen van een ondernemingsplan voor bestaande rijstondernemingen

Samenstellers:

mw. drs. Q. Kromosoeto – Hidalgo en mw. drs. J. Johns – Christopher

Algemeen

Deze handleiding is samengesteld voor de deelnemers van de training “opstellen van een ondernemersplan ten behoeve van de rijstindustrie in Suriname” die in het kader van het bedrijfsontwikkelingsprogramma onder auspiciën van het Nationaal Rijstprogramma wordt verzorgd.

Het maken van een ondernemingsplan, ook wel een bedrijfsplan genoemd, is een tijdrovende en secure activiteit. Een paar algemene tips hierbij zijn:

- Probeer een gebalanceerd, realistisch en waarheidsgetrouw ondernemingsplan te schrijven;
- Zorg dat het ondernemingsplan er verzorgd uitziet en op alle onderdelen compleet is. Een overzichtelijk en fraai ondernemingsplan zonder spelfouten leest prettiger en wordt serieuzer genomen. Het verkoopt beter en u verkoopt per slot van rekening uw bedrijf voor een deel;
- Verdiep u op voorhand in wat voor research u nodig heeft voor het schrijven van een goed plan en voer die research ook uit;
- Een omvang van 15 tot 20 bladzijden zou over het algemeen moeten volstaan (exclusief eventuele bijlagen).¹

Het werkboek is samengesteld door deskundige ontwikkelaars van de Stichting Opleidingen en Onderzoek in Suriname (SOOS). De informatie die hierin is verwerkt is afkomstig uit verschillende literatuurboeken, stencils en het Internet. De ontwikkelaars hebben het vervolgens vertaald naar begrijpelijkheid en praktijkgerichtheid.

Het resultaat is uiteindelijk deze handleiding geworden, waarin de beschrijving van de diverse onderdelen die in een ondernemingsplan opgenomen moeten worden, waar nodig gecombineerd is met een theoretische toelichting.

Deze handleiding bestaat dan ook uit twee delen. In het eerste deel worden de verschillende onderdelen van een ondernemingsplan uitgewerkt en in het tweede deel is de theoretische toelichting opgenomen.

¹ Bron: <http://www.twinning.nl/Businessplan>.



Stichting Opleidingen en Onderzoek in Suriname
(SOOS)

Deel 1

Onderdelen van een ondernemingsplan

De diverse onderdelen van het ondernemersplan die theoretisch zijn toegelicht zijn met  gemarkeerd.

Inhoudsopgave

1.	Samenvatting	5
2.	Introductie	5
3.	Huidige situatie van het bedrijf.....	5
3.1	De missie en doelstellingen van het bedrijf	5
3.2	Organisatie	5
3.3	Inkoop	5
3.4	Productie.....	6
3.5	Verkoop	6
3.6	Juridische verplichtingen	6
3.7	Financiële prestaties.....	6
3.8	Huidige financiële situatie	7
4.	SWOT-analyse.....	7
5.	Investeringsplannen.....	7
5.1	De doelstellingen van de investeringen	7
5.2	Een beschrijving van de investeringsplannen.....	7
5.3	De te behalen resultaten.....	8
6.	Marktanalyse.....	8
6.1	Beschrijving van de huidige markt	8
6.2	Groeimogelijkheden	8
6.3	Concurrenten	8
6.4	Marktsegmentatie	8
7.	Het financiële plan	9
7.1	Investerings- en Financieringsplan	9
7.2	Financiële projecties	9
7.3	Financiële indicatoren.....	10
8	Conclusies.....	10

1. Samenvatting

Het ondernemingsplan vangt aan met een korte bondige samenvatting voor de beslissers. Dit is een zeer belangrijk deel om een beslissing te krijgen voor het in-gediende leningsvoorstel. In deze samenvatting moet u, **per onderdeel**, de voornaamste punten van het ondernemingsplan belichten.

Deze samenvatting moet niet meer dan 2 pagina's zijn, anders verliest de beslisser bij de financieringsinstelling zijn/haar belangstelling.

2. Introductie


In de introductie wordt kort wat achtergrondinformatie gegeven zoals:

- De naam en vestiging van het bedrijf;
- De oprichting (hoelang bestaat het bedrijf al);
- De directeur, eigenaar;
- De juridische structuur van het bedrijf (eenmanszaak, vof, nv);
- Het product en de afnemers.

3. Huidige situatie van het bedrijf


Elk bedrijf heeft een missie en doelstellingen. Dit is dan ook het eerste dat beschreven wordt bij dit onderdeel. Vervolgens worden de diverse functionele gebieden zoals de organisatie, de productie, de inkoop, de verkoop en de financiële situatie beschreven.

3.1 De missie en doelstellingen van het bedrijf

 Beschrijf hier de missie en doelstellingen van het bedrijf.



3.2 Organisatie

Hier geeft u in het kort achtergrondinformatie over de organisatie van het bedrijf:

- De ervaring en opleiding van de directeur en de sleutelpersonen in het bedrijf;
- Het aantal personeelsleden;
-  de opbouw van de organisatie (organisatiestructuur).

3.3 Inkoop

Hier wordt ingegaan op de inkoop van grond- en hulpstoffen:

- Een opsomming van de noodzakelijke grond- en hulpstoffen (zoals verpakkingsmateriaal), met de inkooprijzen en de leveranciers;
- De wijze waarop er wordt ingekocht (zijn er contracten, worden er offertes opgevraagd);
- De kwaliteit van de grondstoffen (wordt de padi nat of droog aangeleverd, moet u nog veel schoonmaken);
- De inkooprijzen:
 - Hoe wordt de inkooprijzen vastgesteld?
 - Is de inkooprijzen vast of fluctuerend?
 -  Welke kortingen krijgt u?
- De  leverings- en betalingsvoorwaarden:
 - Worden de goederen op contract geleverd?
 - Wat zijn de voorwaarden (leverkosten, levertijd)?

- Wie betaalt de leveringskosten?
- Verleent de leverancier krediet of moet contant betaald worden?

- Het voorraadbeheer:
 - Hoeveel grond- en hulpstoffen zijn nodig voor de periodieke productie/afzet?
 - Hoe vaak worden er grond- en hulpstoffen besteld?
 - Hoe lang duurt het voordat de voorraad grond- en hulpstoffen zijn verbruikt?
 - Zijn er bijkomende opslagkosten?
- Overige hier niet genoemde punten.

3.4 Productie

Hier geeft u een beschrijving van de wijze waarop het product verwerkt wordt:

- De verschillende fasen van het productieproces;
- De productiecapaciteit;
- De productietechniek die wordt gehanteerd;
- De (technische) kwaliteit van het eindproduct;
- De levertijd, omzetduur en omzetsnelheid van het eindproduct;
- Andere punten die van belang zijn voor het bedrijf.

3.5 Verkoop

Bij de verkoop van het product zijn van belang:

- 📌 De wijze waarop de verkoopprijs wordt vastgesteld;
- De betalings- en 📌 leveringscondities waaronder de producten verkocht worden;
- Locatie van het bedrijf ten opzichte van de afnemers;
- De verkooppunten;
- De promotie die gemaakt wordt voor het product;
- Andere punten die van belang zijn voor het bedrijf.

3.6 Juridische verplichtingen



Hier moet beschreven worden aan welke juridische lasten het bedrijf onderhevig is die van invloed zijn op de bedrijfsvoering.

- Zijn er juridische verplichtingen waaraan voldaan moet worden?
- Aan welke wetten en regels moet de ondernemer zich houden?
- Is het bedrijf onderhevig aan omzet, inkomsten- en/of vennootschapsbelasting?
- Wat voor maatregelen zijn er genomen of moeten genomen worden om eventuele beperkingen en hindernissen op te lossen?


3.7 Financiële prestaties

Beschrijf hier of uw bedrijf naar uw mening een goede administratie heeft en de financiële resultaten van het afgelopen jaar.

- Heeft het bedrijf een ervaren accountant of boekhouder in dienst?
- Hoe worden de financiële gegevens geadministreerd?
- Maakt het bedrijf gebruik van een ervaren accountantskantoor waarmee regelmatig wordt overlegt?


-  Plaats de winst- en verliesrekening over het afgelopen jaar of jaren;
-  Hoeveel bedraagt de omzet en de brutowinstmarge?

3.8 Huidige financiële situatie

-  Hier wordt de huidige financiële positie van het bedrijf beschreven.
- Plaats de balans over het afgelopen jaar of jaren.
 - Wat is de waarde van de bezittingen? Een apart overzicht moet gegeven worden als er grote voorraden of vorderingen zijn.
 - Hoeveel bedragen de schulden? Wanneer er bankschulden zijn moet aangegeven worden wat de condities zijn en wat voor zekerheden gegeven zijn. Indien er grote leveranciersschulden dient er een apart overzicht te worden gegeven.
 - Hoeveel bedraagt het eigen vermogen?

Het kwartaal of jaarverslag van het accountantskantoor moet bij dit ondernemingsplan worden bijgevoegd.

4. SWOT-analyse

 Na het maken van een SWOT-analyse, kan worden vastgesteld welke investeringen gedaan moeten worden. U moet nagaan wat de sterke, zwakke kanten van het bedrijf zijn. Tevens wat de kansen zijn maar ook wat bedreigingen zijn. In het vak jargon SWOT-analyse (Strength, Weakness, Opportunities, Threads).

Het liefst moeten de sterke en zwakke kanten besproken worden met mensen die het bedrijf en de persoon goed kennen en een eerlijk oordeel geven. Door deze discussies kunnen kansen worden onderkend waarop het bedrijf kan inspringen. Daarnaast moeten ook bedreigingen worden geïdentificeerd, die een sterke invloed hebben op het resultaat en voortbestaan van het bedrijf.

5. Investeringsplannen

In dit onderdeel geeft u een korte beschrijving van de investeringsplannen, het doel en het resultaat waarnaar u streeft.

5.1 De doelstellingen van de investeringen

Hier wordt beschreven wat u wilt bereiken met de investering. Gaat het om capaciteitsuitbreiding, duurzaamheidvergroting (vervanging van machines) omzetvergroting, kostenverlaging of versteviging van de concurrentiepositie?

5.2 Een beschrijving van de investeringsplannen

Bij de beschrijving van de investeringsplannen zijn relevant:


- De totale investeringen in vaste en vlottende activa;
- De productie:
 - zijn er andere producten die verwerkt zullen worden?

- Wat is de kwantiteit die u wilt en kan produceren?
- Zal er een andere productietechniek worden gehanteerd?
- Is het noodzakelijk na de uitbreiding van leverancier te veranderen?
- Kan het voorraadbeheer efficiënter?
- De wijze waarop de exploitatie wordt verbeterd;
- De noodzakelijke veranderingen die aangebracht dienen te worden aan de organisatiestructuur:
 - Zijn er plannen gemaakt voor een andere juridische structuur (Blijft het bedrijf een eenmanszaak of wordt het een NV)?
 - Worden meer mensen in dienst genomen?
 - Komen er nieuwe afdelingen bij?
 - Zal de financiële administratie (boekhouding) anders geschieden?

5.3 De te behalen resultaten

Bijvoorbeeld verdubbeling van de omzet of winst. Hoeveel marktaandeel wilt u hebben (uitgedrukt in een percentage). In welke tijdspanning wilt u dit bereiken?

6. Marktanalyse

 In dit onderdeel wordt de huidige markt geanalyseerd. Ook wordt nagegaan welke groeimogelijkheden er zijn, wie de concurrenten zijn en hoe de marktsegmenten worden betreden.

6.1 Beschrijving van de huidige markt

Hoe is de huidige situatie op de markt? Verkoopt u op de buitenlandse of binnenlandse markt? Met wie heeft u thans zaken gedaan?

6.2 Groeimogelijkheden

U moet nagaan op welke wijze u uw marktaandeel wil vergroten. Wilt u dat met uw bestaand product doen? Wilt u nieuwe markten betreden?

6.3 Concurrenten

Wie zijn uw concurrenten? Verkopen zij dezelfde producten? Wat zijn hun prijzen? Kunt op prijs concurreren? Hebben uw concurrenten overheidsteun?

6.4 Marktsegmentatie

Bij een marktsegment wordt een homogeen deel van de totale markt betreden met een combinatie van de 4 P's, dat zijn **product**, **prijs**, **plaats** en **promotie**. Per segment worden deze vier P's beschreven.


- Product: wat is de kwaliteit van het product?
- Prijs: hoe is de verkoopprijs vastgesteld?
- Plaats: op welke markten zet u uw product af of concurreert u?
- Promotie: op welke wijze promoot u het product?

7. Het financiële plan²

Het financiële gedeelte van een ondernemingsplan bestaat uit de volgende componenten:

- 1 Investerings- en financieringsplan
- 2 Financiële projecties
- 3 Financiële indicatoren

7.1 Investerings- en Financieringsplan

 In een investeringsplan wordt aangegeven in welke middelen er zal worden geïnvesteerd, terwijl het financieringsplan aangeeft vanwaar het benodigd vermogen zal worden aangetrokken. Het totaal aan vermogen dat wordt geïnvesteerd (investeringsbehoefte) dient gelijk te zijn aan het totaal aan vermogen dat wordt aangetrokken (investeringsvoorziening).


- **Investering in vaste activa (machines)**

Hier moet aangegeven worden welke investeringen in vaste middelen worden gepland. Wat zijn de kosten van de aanschaf. Vermeld moet worden wie de leverancier is en wat de prijs en de andere condities zijn. Bezien moet worden hoe dit gefinancierd kan worden.

- **Werkkapitaal**

Gewoonlijk is meer werkkapitaal vereist, omdat meer goederen ingekocht worden, zoals zaden, kunstmest etc. Andere operationele kosten gaan ook omhoog. Deze extra kosten moeten ook gefinancierd worden hetzij door uzelf of door de bank. Daarnaast moet rekening gehouden worden met extra eenmalige kosten zoals notariskosten, accountants kosten, taxatie, bankkosten en andere kosten.

7.2 Financiële projecties

Met de financiële projecties kunt u vaststellen dat uw plannen levensvatbaar zijn. De projecties worden gebaseerd op **veronderstellingen** die zo realistisch mogelijk moet zijn. Bij het maken van de financiële projecties is  het onderscheid tussen enerzijds de ontvangsten en uitgaven en anderzijds de opbrengsten en kosten van belang.

De volgende projecties dienen te worden gemaakt:

- **Maandelijks Kasstroom projectie voor de komende 12 maanden.**
Beschrijf de voornaamste conclusies van deze projectie. Is uw liquiditeit hoog genoeg of moet u extra geld lenen?
- **Jaarlijkse Kasstroom projecties voor komende 5 jaar**
De jaarlijkse kasstroom projecties worden hier vermeld. Elk jaar moet het kas en banksaldo positief zijn.
- **Jaarlijkse Verlies en winst projecties voor de komende 5 jaar**
Deze projecties zijn inclusief de nog te ontvangen te ontvangen debiteuren. En nog te betalen verplichtingen, zoals nog te betalen belastingen, salarissen en sociale lasten.


² Handleiding bedrijfsplan, Wessel W. Meynen (bewerkt).

➤ **Jaarlijkse Balans projecties voor de komende 5 jaar**

De balans laat de financiële positie van het bedrijf voor elk jaar zien. Dit is het resultaat van de kasstromen en de verlies- en winst projecties. Bijvoorbeeld als bij de verkoop niet gelijk alles betaald wordt, maar een gedeelte op een later tijdstip. Dit verschil komt als bedrag aan debiteuren op de balans.

Vaste activa worden elk jaar verminderd met de afschrijving. Deze afschrijvingen die van het resultaat wordt afgetrokken vermindert de waarde van de vaste activa elk jaar totdat deze een nul waarde heeft en vervangen moet worden.

7.3 Financiële indicatoren

 De financiële indicatoren geven een indicatie van de mate waarin het bedrijf financieel gezond zal zijn na de investering en als de investering financieel haalbaar is.

Financiële verhoudingsgetallen

Belangrijk is dat de verhoudingen tussen activa en passiva goed in de gaten gehouden worden.

De belangrijkste verhoudingen zijn:

1. **Solvabiliteit.** Hierbij worden de debt ratio en de rentedekkingsfactor berekend;
2. **Liquiditeit.** Hierbij zijn er twee verhoudingen die berekend moeten worden, namelijk de current ratio en de quick ratio;
3. **Rentabiliteit.** Hierbij worden de winstgevendheid van het eigenvermogen, het vreemd vermogen en het totaal vermogen berekend.
4. **Debt service cover of aflossingscapaciteit.** Dit is de mate om te zien in hoeverre aan aflossingsverplichtingen voldaan kan worden uit het bedrijfsresultaat. Dit is winst + afschrijvingen.

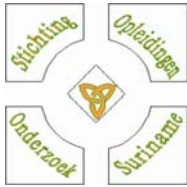
Financiële haalbaarheid van de investering

Ga na in hoeverre de investering rendabel is op basis van:

- De terugverdiertijd (TVT);
- De netto contante waarde (NCW) of net present value (NPV) ;
- De interne rentevoet (IR) of the internal rate of return (IRR);
- Het breakeven punt (additioneel).

8 Conclusies

De conclusies moeten kort, maar sterk overkomen. Aangegeven moet worden dat de investering levensvatbaar is doordat de IR hoger is dan de rentevoet voor leningen, dat het bedrijf de bank op tijd kan terugbetalen, etc.



Stichting Opleidingen en Onderzoek in Suriname
(SOOS)

Deel 2

Aanvullende informatie

Inhoud

1.	Missie en doelstellingen.....	13
2.	Organisatiestelsels.....	14
3.	Kortingen en leveringsvoorwaarden	16
4.	Verkoopprijsvaststelling	17
5.	Verlies- en winstrekening.....	18
6.	Balans	19
7.	SWOT-analyse.....	20
8.	Marktanalyse.....	22
9.	Investerings- en financieringsplan	24
10.	Verschil tussen kosten en uitgaven	25
11.	Financiële indicatoren	26
12.	Afschrijvingen op duurzame productiemiddelen.....	29

1. Missie en doelstellingen

Een missie geeft de richting aan waar de organisatie op wil gaan. Wie namelijk nooit over de missie nadenkt het op papier zet, loopt het risico verkeerde beslissingen te nemen. Zo kan de organisatie ongemerkt van koers veranderen. Ze raakt dan verzeild in activiteiten waarin we geen groei moeten zoeken. Andere gevaren zijn dat ze – zonder een duidelijke missie – een gat in de markt over het hoofd ziet of er niet alert op inspeelt.

Voorbeelden van missies:

- Esso streeft ernaar een excellente onderneming te zijn, in alle geledingen van de organisatie. Dat betekent dat onze producten kwalitatief van het hoogste niveau zijn, onze installaties de hoogste graad van bedrijfszekerheid kennen en onze organisatie slagvaardig is en altijd klantgericht.
- Migratell N.V. "Verhuisservice" levert een vruchtbare bijdrage aan de samenleving, waarbij klantvriendelijke, flexibele en deskundig personeel zorgdraagt voor uw verhuisgoed.
- De SLM is de toonaangevende Surinaamse carrier die op snelle, veilige en betrouwbare wijze hoogwaardige luchtvaartdiensten aanbiedt, door inzet van een efficiënte en professionele organisatie, in samenwerking met nationale en internationale partners.

Een missie kan geformuleerd worden aan de hand van de volgende vier deelvragen.

	Invalshoek	Antwoorden
1	Waarom bestaat het bedrijf?	
2	Wat zijn de overtuigingen en principes van het bedrijf	
3	Wat zijn de richtlijnen voor het dagelijkse gedrag?	
4	Op welke manier gaat het bedrijf haar doel halen?	



De missie van het rijstverwerkingsbedrijf is:

--

Doelen dienen om het resultaat dat de organisatie wil bereiken te formuleren. Doelen dienen eenvoudig en helder te worden geformuleerd. Een ieder moet de doelen begrijpen. Ze moeten meewerken om invulling te geven aan de missie.

Om de medewerkers te stimuleren in hun werk moeten doelen ambitieus, maar realistisch zijn. Ze moeten zo specifiek en tijdgebonden geformuleerd worden. Daarnaast moeten ze meetbaar en consistent zijn.

Het is ook aan te bevelen om de doelen in volgorde van belangrijkheid te rangschikken. Zo geeft men de prioriteiten van de organisatie weer.

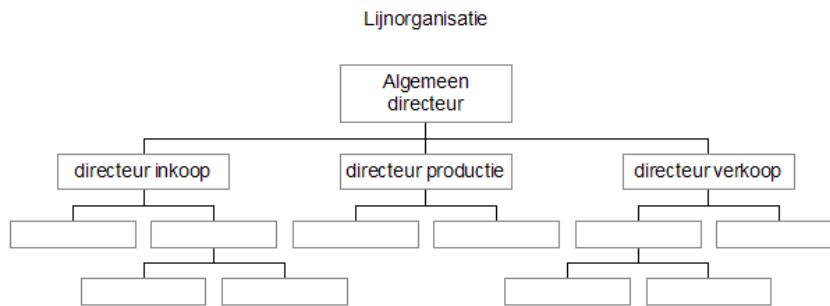
2. Organisatiestelsels³

Een organisatiestructuur kan aan de hand van een organisatiestel worden beschreven. Hieronder zal worden ingegaan op de lijnorganisatie en de lijnstaforganisatie.

Lijnorganisatie

De lijnorganisatie is de langst bekendste organisatiestructuur en tevens de basisvorm waarvan de meeste in de praktijk voorkomende organisatiestructuren zijn afgeleid.

Het belangrijkste kenmerk van een lijnorganisatie is dat de bevelvoering uitsluitend plaatsvindt langs verticale weg en dat er sprake is van strikt hiërarchische verhoudingen tussen de leider en de ondergeschikte. Het bij een lijnorganisatie gehanteerde principe van 'eenheid van bevel' wil zeggen dat ieder organisatielid slechts één leider boven zich heeft die hem opdrachten kan geven. Er wordt van uitgegaan dat de ondergeschikte medewerker de plicht heeft de opdracht uit te voeren.



Figuur 1: De lijnorganisatie

Voordelen van een lijnorganisatie

- Eenvoudige en duidelijke organisatiestructuur;
- Duidelijke gezagsverhoudingen tussen organisatieleden;
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn goed af te bakenen en toe te delen;
- Goed toezicht en controle op de uitvoering van bedrijfsprocessen;
- Snelle besluitvorming mogelijk;
- Relatief geringe kosten aan leidinggevende en organisatie.

Nadelen van een lijnorganisatie

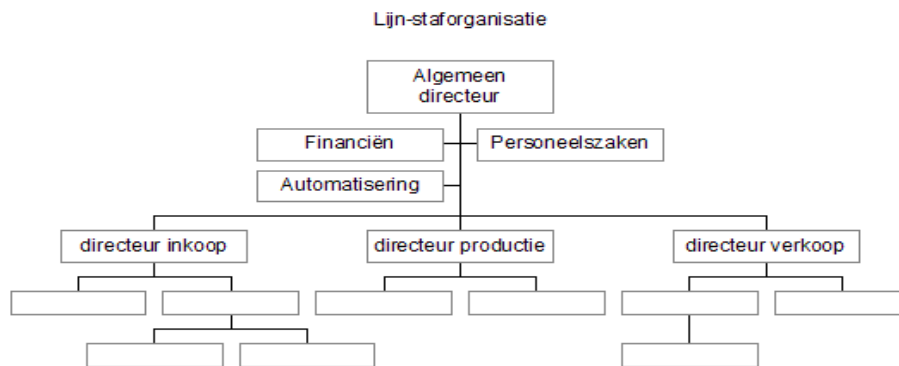
- Doordat alle communicatie via de lijn loop, kan deze worden overbelast. Het kenmerk hiervan is dat het te lang duurt voordat beslissingen worden genomen;
- De deskundigheid van de leiding kan tekortschieten om de juiste beslissingen op alle terreinen te nemen;
- Coördinatie tussen afdelingen kan alleen plaatsvinden via een leidinggevende die al deze afdelingen bestuurt;
- Een lijnstructuur kan leiden tot veel organisatieniveaus, aangezien de leiding maar aan een beperkt aantal mensen leiding kan geven;

³ Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, vierde druk 2002

De lijnorganisatie wordt veel aangetroffen bij kleinere organisaties in het Midden- en Kleinbedrijf.

Lijn-staforganisatie

Indien leidinggevend en in een lijnorganisatie worden bijgestaan door medewerkers met specialistische kennis en deskundigheid, zogenoemde staffunctionarissen, dan wordt gesproken van een lijn-staforganisatie. Staffunctionarissen worden vaak ondergebracht in stafafdelingen, die als taak hebben het lijnmanagement gevraagd en ongevraagd te adviseren en te informeren. Zij mogen geen opdrachten geven aan organisatieleden of afdelingen. De beslissende bevoegdheid blijft liggen bij de lijnfunctionaris, die ook verantwoordelijk is voor de besluitvorming. De stafafdeling is wél verantwoordelijk voor de kwaliteit van het advies of de informatie die verstrekt wordt.



Figuur 2: De lijnstafforganisatie

Voordelen lijn-staforganisatie

- Doordat de lijnstaffunctionaris gebruik kan maken van meer deskundigheid, kunnen er betere beslissingen tot stand komen;
- Het inschakelen van staffunctionarissen kan tijdsbesparend en efficiency verhogend werken voor de lijnfunctionaris;
- Het principe van 'eenheid van bevel' blijft gehandhaafd.

Nadelen lijn-staforganisatie

- Het gevaar bestaat dat stafafdelingen te veel theoretisch georiënteerd zijn en te weinig oog hebben voor de praktische uitvoering;
- Aangezien de staf niet verantwoordelijk is voor de, op basis van de aangeleverde adviezen en informatie, genomen beslissingen in de lijn, kan onzorgvuldigheid ontstaan in de uitoefening van de taken en de stafafdelingen;
- Stafafdelingen hebben de neiging tot uitdijen, wat hoge overheadkosten met zich kan brengen. Verder valt niet altijd objectief vast te stellen of de bijdrage van de staf geresulteerd heeft in betere beslissingen;
- De kans bestaat dat de lijnfunctionaris te afhankelijk wordt van de stafafdelingen.

In bijna alle grote organisaties komen stafafdelingen voor. Hierbij kan worden gedacht aan de afdelingen beleidsontwikkeling, marktonderzoek, research en organisatieontwikkeling.

3. Kortingen en leveringsvoorwaarden

Kortingen⁴

Korting is een woord met een magische klank. Vaak blijken kopers meer kortinggevoelig te zijn dan prijsgevoelig. Korting is een beloning voor een prestatie die door de afnemer voor de leverancier wordt verricht. Meestal is het een prestatie die uitgaat boven wat normaal wordt verwacht, zoals: het zelf transporteren, het contant betalen, het bestellen van grote hoeveelheden.

Enkele kortingen voor deze branche zijn:

Kwantumkorting: afhankelijk van de grootte van de bestelling kan de koper een korting op de verkoopprijs ontvangen en zodoende minder betalen.

Voorbeeld kwantumkorting

Afname	Kortingspercentage
0-50 ton	0
51-100 ton	2
100-150 ton	3
150 – 250 ton	4

Korting bij contante betaling: met deze kortingsvorm probeert de onderneming haar afnemers te stimuleren om sneller te betalen. Een betalingskorting kan als volgt luiden: “bij betaling binnen 10 dagen ontvangt u 2% korting, 30 dagen netto”. Dit betekent dat de afnemer door twintig dagen eerder te betalen (op de negende dag in plaats van op de negenentwintigste dag) een korting krijgt van 2 procent.

Leveringsvoorwaarden⁵

In koopcontracten zal moeten worden vastgelegd voor wiens rekening de kosten van levering zijn. Enkele voorkomende regelingen zijn:

Af pakhuis/af fabriek: alle kosten, die gemaakt moeten worden om de goederen te brengen vanaf het genoemde pakhuis, leverancier of fabriek naar de plaats van bestemming zijn voor rekening van de koper.

Free on board: koopt bijvoorbeeld een importeur te Amsterdam goederen van een exporteur in Nickerie op condities van ‘f.o.b.Nickerie’, dan zijn voor rekening van de verkoper alle kosten tot aan boord van het schip te Nickerie. De verdere kosten zoals vracht en assurantie Nickerie-Amsterdam, invoerrechten en lossingskosten in Amsterdam zijn voor rekening van de koper.

Cost, insurance and freight (c.i.f.) koopt de importeur te Amsterdam de goederen ‘c.i.f. Amsterdam’, dan zijn ook de vrachtkosten Nickerie-Amsterdam en de zeeassurantie voor rekening van de Nickeriaanse exporteur. Voor rekening van de importeur blijven nog de invoerrechten en lossingskosten in Amsterdam.

Franco huis: alle leveringskosten tot aan het pakhuis van de koper, worden betaald door de koper.

⁴ De marketingmix, marketing op nima-a niveau, vijfde druk, 2005

⁵ Bedrijfscalculatie en Statistiek voor het praktijkdiploma, derde druk, 1997

4. Verkoopprijsvaststelling

De verkoopprijs is een samenspel van drie factoren. De afnemers, de concurrent en de kosten.

Vraag

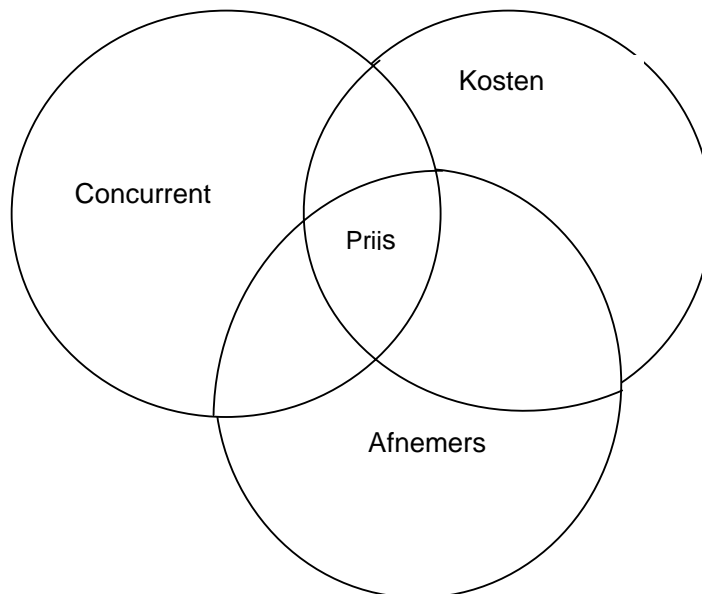
Als de ondernemer uitgaat van de vraag, dan kijkt hij naar de omvang van de vraag naar het product bij verschillende mogelijke prijzen. Dit wordt mede beïnvloed door de het aanbod van concurrerende merken.

Concurrentie

Als de ondernemer uitgaat van de concurrentie, analyseert hij de prijzen van de concurrent grondig en maakt daarbij een vergelijking met zijn eigen prijzen.

De kostprijs

Als de ondernemer uit gaat van de kosten om de verkoopprijs vast te stellen kan de integrale kostprijsberekening worden gebruikt. Samengevat is de integrale kostprijs per eenheid als volgt samengesteld: Inkoopprijs van padi per eenheid + variabele kosten per eenheid + vaste kosten per eenheid + winstopslag per eenheid = verkoopprijs per eenheid.



Figuur 3: De verkoopprijsvaststelling

5. Verlies- en winstrekening

In een verlies- en winstrekening worden de opbrengsten en kosten tot uiting gebracht. Bij meer opbrengsten dan kosten is het verschil positief en zal het eigen vermogen op de balans⁶ groeien. Dit positief verschil wordt **winst** genoemd. Pas aan het einde van een periode (maand, jaar) wordt de winst in het eigenvermogen verrekend. Bij meer kosten dan opbrengsten is het resultaat negatief (**verlies**) en zal het eigen vermogen van het bedrijf kleiner worden.

Een voorbeeld van een winst- en verliesrekening is hieronder opgenomen.

Verlies- en Winstrekening (bedragen in SRD)

	Jaar
Verkoop (a)	
Inkoop	
Leveringskosten	
Totale inkoop (b)	_____
Brutowinst (a) – (b) = (c)	
Operationele kosten	
Overige inkoop goederen	
Lonen en Salarissen	
Brandstof	
Assuranties	
Telefoon en fax	
Auto	
Administratie	
Onderhoud	
Overige kosten :	
.....	
.....	
Totaal Operationele kosten (d)	_____
Netto winst voor Interest (c) – (d)	
Interest	_____
Nettowinst voor afschrijvingen	
Afschrijvingen ⁷	_____
Nettowinst voor Belastingen	
Nettowinst voor Belastingen	
Belastingen	_____
Nettowinst voor Dividend	
Dividend	_____
Nettowinst voor reserveringen	

⁶ Zie ook 5: balans

⁷ Zie ook 12: Afschrijvingen op duurzame productiemiddelen

6. Balans⁸

De huidige financiële situatie wordt weergegeven in de balans van een onderneming. In de balans wordt de waarde van de bezittingen en de hoogte van de schulden op een bepaald moment (meestal 31 december, maar kan op elke datum zijn) opgenomen. De bezittingen worden vergeleken met de schulden, het verschil wordt het eigen vermogen (vermogen van het bedrijf) genoemd.

Bezittingen bestaan uit vaste activa zoals onroerend goed, machines, en vlottende activa zoals vorderingen, voorraden en liquide middelen (geld in kas of op de bank). De vlottende activa zijn goederen die snel in het bedrijf moeten omgaan. Bij de schulden worden alle gelden die geleend zijn van derden of alle bedragen die nog betaald moeten worden opgenomen. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt in schulden die gedurende meerdere jaren terugbetaald moeten worden en schulden die binnen een jaar terugbetaald moeten worden.

Balans per

	Totale waarde in SRD
Bezittingen	
<u>Vaste activa</u>	
Grond en Gebouwen	
Motorrijtuigen	
Tractoren	
Overige vaste goederen	
Totaal vaste Activa (a)	_____
<u>Vlottende activa</u>	
Vorraden	
Vorderingen	
Bank	
Kasmiddelen	
Totaal vlottende activa (b)	_____
Totaal Bezittingen (a) + (b) = (c)	
Schulden	
<u>Schulden > 1 jaar</u>	
Hypotheken	
Banklening(en)	
.....	
Totaal schulden >1 jaar (d)	_____
<u>Schulden < 1 jaar</u>	
Bank	
Leveranciers	
Huurkoop	
Te betalen belastingen	
.....	
Totaal schulden < 1 jaar (e)	_____
Totale schulden (d) + (e) = (f)	
Eigen vermogen (c) – (f)	

⁸ Handleiding bedrijfsplan, Wessel W. Meynen (bewerkt).

7. SWOT-analyse

Een **SWOT-analyse** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities en **T**hreats) omvat een interne en externe analyse. De interne analyse omvat de **sterke en zwakke punten** van het bedrijf en de externe analyse omvat de **kansen en bedreigingen**.

De interne analyse heeft voornamelijk betrekking op beheersbare factoren van het bedrijf die beïnvloed kunnen worden, terwijl de externe analyse voornamelijk betrekking heeft op de omgeving van het bedrijf. Op deze factoren heeft de organisatie geen of weinig invloed.

Externe factoren kunnen zijn:

- politieke factoren zoals beleidsbeslissingen van het Ministerie van LVV;
- economische factoren zoals importstop vanuit de VS;
- sociale factoren zoals de huiselijke situatie van de eigenaar;
- technologische factoren zoals nieuwe machines.

Sterkten	Zwakten
1 _____ _____ _____	1 _____ _____ _____
2 _____ _____ _____	2 _____ _____ _____
Kansen	Bedreigingen
1 _____ _____ _____	1 _____ _____ _____
2 _____ _____ _____	2 _____ _____ _____

In een SWOT-analyse worden de uitkomsten van interne en externe verkenningen met elkaar geconfronteerd. Deze confrontatie maakt strategische alternatieven zichtbaar. De nieuwe strategie is een keuze uit deze alternatieven.



Figuur 4⁹: Confrontatiematrix

Sterkten en zwakten worden tegenover kansen en bedreigingen geplaatst. Daardoor kunnen strategische alternatieven worden doordacht. Goede alternatieven benutten of ontwikkelen kansen en sterkten, en vermijden of verminderen bedreigingen en zwakten. Alternatieven kunnen bijvoorbeeld bestaan in het zoeken van nieuwe doelgroepen, het benaderen van andere markten en het aanbieden van andere producten of diensten.

⁹ <http://www.twynstragudde.nl/kennisbank/organisatie/organiseren>.

8. Marktanalyse

Op basis van een marktanalyse kunnen de groeimogelijkheden van het bedrijf worden geïdentificeerd. Informatie uit de SWOT-analyse kan hierbij gebruikt worden. Onderdeel van de marktanalyse zijn ook het analyseren van de directe concurrenten en de diverse marktsegmenten.

Groeimogelijkheden

Veel bedrijven beperken zich tot het verkopen van hun huidige producten op markten waarop ze zich al richten en zien uiteindelijk hun groei en winst afnemen. Om dit te voorkomen gebruiken managers analysetechnieken en modellen om de beste strategieën uit te stippelen. Die bieden uiteraard geen garantie voor succes, maar zijn wel zinvolle hulpmiddelen bij de besluitvorming. Een veel gebruikte techniek is de zgn. Ansoffmodel. Dit wordt in de vorm van een matrix weergegeven. Zo'n analyse is vooral nuttig voor bedrijven die op groei gerichte strategieën nastreven, bijvoorbeeld in de hoop op schaalvoordelen.

De groei van organisaties kan via twee dimensies plaatsvinden

- De productdimensie: naast bestaande producten is het mogelijk om nieuwe producten te ontwikkelen
- De marktdimensie: naast bestaande markten is het mogelijk nieuwe markten te betreden.

Wanneer de twee dimensies aan elkaar gekoppeld worden, ontstaat de product/markt matrix zoals weergegeven in figuur 5.

Product Markt	Bestaand	Nieuw
Bestaand	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuw	Marktontwikkeling	Diversificatie

Figuur 5: product/markt matrix

- ❖ **Marktpenetratie**
Marktpenetratie houdt in dat het bedrijf probeert in haar bestaande markt met haar bestaande product een vergroting van het marktaandeel te behalen. Daarbij is nodig dat het bedrijf te maken heeft met een groeiende markt en beschikt over concurrentievoordelen ten opzichte van andere organisaties.
- ❖ **Productontwikkeling**
Onder productontwikkeling wordt verstaan dat een bedrijf nieuwe producten ontwikkelt, waarbij op de bestaande markt wordt geopereerd.
- ❖ **Marktontwikkeling**
Voor bestaande producten worden nieuwe afzetmogelijkheden gezocht. Een voorbeeld hiervan is dat een restaurant een afhaaldienst opzet. Een andere

optie is het verkopen van bestaande producten op een buitenlandse markt.

❖ Diversificatie

Dit betekent dat een bedrijf haar groei zoekt in het ontwikkelen van nieuwe producten, die op nieuwe markten worden verkocht.¹⁰

Concurrentieanalyse¹¹

Concurrenten zijn alle ondernemingen die in dezelfde behoeften voorzien. Let wel: de concurrentie hoeft niet in de dezelfde producten te zijn. Zo concurreert rijst met aardappel, cassave en brood. Ze behoren allemaal tot het basisvoedsel.

In deze analyse zullen we ons beperken tot de rijstconcurrenten.

Met een goede concurrentieanalyse kan tijdig ingespeeld worden op veranderingen van de markt en de concurrent.

Voorbeeld concurrentieanalyse

Naam Criteria	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3	Eigen bedrijf
Kwaliteit				
Levertijd				
Garantie				
Service				
Bereikbaarheid				
Verpakking				

Door met “plus – plus/min – min” aan tegen hoe de concurrentie zich verhoudt ten op zicht van de onderneming, kan de sterkte van de concurrenten gemeten te worden.

Het is wel noodzakelijk dat elk teken goed gemotiveerd wordt. Dus wat betekent een ‘plus’ voor concurrent 1 voor garantie?

Marktsegmentatie

De markt bestaat uit verschillende homogene delen (segment), die met een combinatie van de vier P’s worden betreden. Verwachtbaar is dat voor elk productitem er één of meer doelgroepen zijn.

Productitem	Doelgroep	Product	Prijs	Plaats	Promotie
Cargo					
Super rijst					
Semi-superrijst					
.....					
.....					

¹⁰ Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, vierde druk 2002.

¹¹ Marketingmanagement, vierde druk, 2001.

9. Investerings- en financieringsplan¹²

Alle investeringen moeten opgesteld worden in een tabel om te zien hoe deze gefinancierd kunnen worden. Hieronder is een investerings- en financieringsplan weer gegeven, die moet worden ingevuld. Daarbij moet ook een opstelling gemaakt worden voor de bestaande investeringen en hoe die gefinancierd zijn. Hierbij moeten ook de bestaande voorraden worden meegeteld alsmede de bestaande en vereiste kasmiddelen die nodig zijn om de periode voor verkoop van padi door te komen. Onder kas wordt zowel het geld in kas als het saldo bij de bank verstaan. In onderstaande tabel is er een voorbeeld van een investerings- en financieringsplan opgenomen.

Investerings- en Financieringsplan

Investeringsplan	Bestaand	Nieuw	Totaal
<u>Vaste Activa</u>			
‘	_____	_____	_____
Totaal Vaste Activa			
Werk kapitaal			
Vorraden Padi			
Vorraden eindproduct			
Kas- en Bank middelen	_____	_____	_____
Totaal Werk Kapitaal			
Enmalige kosten			
Totaal Investerings			
Financieringsplan			
Eigen Kapitaal/ Contributies			
Lening Bank > 1 jaar			
Lening Bank < 1 jaar			
Leveranciers/Afnemers			
Andere Bronnen:			
-			
-	_____	_____	_____
Totaal Financiering			

¹² Handleiding bedrijfsplan, Wessel W. Meynen (bewerkt).

10. Verschil tussen kosten en uitgaven

In de kasstroom projecties komen alleen de contante ontvangsten en uitgaven voor. En in de geprojecteerde verlies- en winstrekening komen alleen de opbrengsten en kosten voor.

Onder **kosten** verstaan we de geldswaarde van de productiemiddelen die voor het produceren van goederen en/of diensten worden opgeofferd.

Op het moment waarop de productiemiddelen worden aangeschaft ontstaan de **uitgaven**. Op het moment waarop de productiemiddelen worden gebruikt ontstaan de **kosten**.

Wanneer de aanschaf en het gebruik beide in dezelfde periode vallen, is het bedrag aan kosten en uitgaven gelijk. Een voorbeeld hiervan zijn de salarissen van het personeel. Salarissen worden uitbetaald per maand, waarin ook de gewerkte uren vallen. De maandelijkse uitgaven en kosten van salarissen zijn dus gelijk.

Bij duurzame productiemiddelen (dat zijn productiemiddelen die langer dan één productieperiode meegaan) zijn de uitgaven en kosten niet gelijk. De uitgaven vallen in de periode waarin het duurzame productiemiddel wordt gekocht en betaald. De kosten worden uitgespreid over de totale periode waarin het actief wordt gebruikt en worden dan afschrijvingen¹³ genoemd.

Bij leningen zijn de kosten de rentekosten (vergoeding voor het lenen van geld). Indien de rentekosten ook betaald worden, zijn die tevens een uitgave. De aflossing van de lening wordt gezien als de uitgave, aangezien dat de terugbetaling van de lening is.

Bij materialen wordt er ook een onderscheid gemaakt tussen de kosten en de uitgaven. Bij het kopen van de materialen ontstaat de uitgave, voor zover de materialen niet op rekening zijn gekocht. De kosten ontstaan bij het gebruik van de materialen en wordt genoemd inkoopwaarde van de verkopen (of inkoopwaarde van de omzet).

Net zoals niet alle kosten uitgaven zijn en niet alle uitgaven kosten zijn, maken wij ook bij de opbrengsten en ontvangsten een onderscheid. Opbrengsten ontstaan bij de verkoop van onze goederen en/of onze diensten. Deze opbrengsten kunnen tevens ontvangsten zijn (bijvoorbeeld contante verkopen), of alleen opbrengsten (bijvoorbeeld bij verkoop op rekening).

¹³ Zie ook 12: Afschrijvingen op duurzame productiemiddelen.

11. Financiële indicatoren¹⁴

Bij de financiële indicatoren wordt er een onderscheid gemaakt in de financiële verhoudingsgetallen met behulp van de balans en de verlies- en winstrekening en de indicatoren om de haalbaarheid van de investering te kunnen beoordelen. Bij grote investeringen is een breakeven analyse noodzakelijk.

Financiële verhoudingsgetallen

Het komt vaak voor dat men zich een oordeel wil vellen over de financiële gezondheidstoestand van een bedrijf. In dat geval zal men zich afvragen in hoeverre dat bedrijf liquide, solvabel en rendabel is. Inzicht in de liquiditeit, de solvabiliteit en de rentabiliteit kan middels de ratio-analyse worden verkregen, waarbij diverse kengetallen berekend worden.

De liquiditeit

De liquiditeit van een onderneming geeft aan in welke mate zij aan *lopende* betalingsverplichtingen kan voldoen. De liquiditeit kan op een bepaald moment beoordeeld worden middels het nettowerkkapitaal (NWK), de current ratio (CR) en de quick ratio (QR).

Het nettowerkkapitaal (NWK) is het deel van de vlottende activa dat met lang vermogen is gefinancierd. $NWK = VA - KVV$. Als het nettowerkkapitaal positief is, betekent dit dat de onderneming uit de vlottende activa voldoende liquide middelen kan vrijmaken om aan de verplichtingen op korte termijn te voldoen.

De current ratio (CR) is een kengetal, dat de verhouding aangeeft tussen de vlottende activa (VA) en het kort vreemd vermogen (KVV). $CR = VA/KVV$.

Indien de current ratio op verschillende momenten wordt berekend, bijvoorbeeld aan het begin en aan het eind van de planperiode, kan er inzicht worden verkregen in de mate waarin de liquiditeitspositie is verbeterd of verslechterd.

Vorraden hebben in het algemeen een geringere liquiditeit dan debiteuren en liquide middelen. De quick ratio is een liquiditeitskengetal dat daarom de voorraden buiten beschouwing laat. $QR = (VA - \text{voorraden}) / KVV$.

Solvabiliteit

Onder de solvabiliteit van een onderneming wordt verstaan de mate waarin zij in geval van liquidatie kan voldoen aan haar financiële verplichtingen aan de verschaffers van vreemd vermogen. Aangezien de liquidatiewaarde van de activa niet bekend is, moeten we ons bij de berekening van de solvabiliteit noodgedwongen baseren op de boekwaarden van de activa, zoals vermeld in de balans. De solvabiliteit van de onderneming kan middels de debt ratio worden beoordeeld. De debt ratio (DR) geeft aan welk gedeelte van de totale vermogensbehoefte (TV) met vreemd vermogen (VV) is gefinancierd. $DR = VV/TV$. De debt ratio geeft een indruk van de grootte van de buffer ten behoeve van de verschaffers van vreemd vermogen. Net als de liquiditeitspositie, kan ook de solvabiliteit op verschillende momenten worden berekend teneinde inzicht te verkrijgen in de mate waarin de solvabiliteitspositie van de onderneming is verbeterd of verslechterd.

Een met de solvabiliteit samenhangend begrip is het weerstandsvermogen van een onderneming. Onder het weerstandsvermogen verstaat men het vermogen

¹⁴ Basisboek bedrijfseconomie, zevende druk, 2004.

van de onderneming om ook in ongunstige tijden de activiteiten voort te kunnen zetten.

Een met het weerstandsvermogen samenhangend kengetal is de rentedek-
kingsfactor. Rentedekkingfactor = ondernemingswinst/intrestlasten vreemd
vermogen. De ondernemingswinst is de winst, waarbij de intrestlasten en
belastingen buiten beschouwing zijn gelaten.

Rentabiliteit

Winstgevendheid is een belangrijke voorwaarde om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. De winst kan worden gerelateerd aan de omzet. Het aldus berekende kengetal heet brutowinstmarge. Brutowinstmarge = ondernemingswinst/omzet.

Voor de beoordeling van de winstgevend van een onderneming kan de **rentabiliteit** bepaald worden. De rentabiliteit is de verhouding tussen een inkomen (winst) en het vermogen dat dit inkomen heeft verdiend. Bij het bepalen van het vermogen dat het inkomen heeft verdiend wordt meestal verondersteld dat het vermogen in de loop van de periode geleidelijk is toegenomen of afgenomen, waardoor bij de rentabiliteitsberekeningen uitgegaan wordt van het gemiddelde van de bedragen per het begin en het eind van die periode.

Bij de beoordeling van de rentabiliteit wordt er een onderscheid gemaakt tussen de rentabiliteit van het totaal vermogen, van het eigen vermogen en van het vreemd vermogen.

De rentabiliteit van het totale vermogen is de beschikbare uitkering voor de verstrekkers van het totale vermogen uitgedrukt in een percentage van het gemiddeld totale vermogen. De uitkering op het totale vermogen is enerzijds de beschikbare winst, bestemd voor degenen die het eigen vermogen hebben ingebracht, en anderzijds de intrest die aan de verschaffers van het vreemd vermogen is betaald. De berekening van de rentabiliteit van het totale vermogen (RTV) is als volgt:

$$RTV = \frac{\text{Beschikbare winst} + \text{intrest vreemd vermogen}}{\text{Gemiddeld totaal vermogen}} \times 100\%$$

De rentabiliteit van het eigen vermogen (REV) is de beschikbare winst uitgedrukt in een percentage van het gemiddeld eigen vermogen. De rentabiliteit van het eigen vermogen wordt als volgt berekend:

$$REV = \frac{\text{Beschikbare winst}}{\text{Gemiddeld totaal vermogen}} \times 100\%$$

De rentabiliteit van het vreemd vermogen (RVV) is de betaalde intrest in een percentage van het gemiddeld vreemd vermogen. Dus:

$$RVV = \frac{\text{betaalde intrest}}{\text{Gemiddeld vreemd vermogen}} \times 100\%$$

Financiële haalbaarheid van de investering

Voor het bepalen van het rendement van de investering worden drie indicatoren gebruikt:

- Terugverdientijd (TVT)
- Netto Contante Waarde (NCW) of Net Present Value (NPV)
- Interne Rentevoet (IR) of the Internal Rate of Return (IRR)

De terugverdientijd is de periode die verstrijkt tot het oorspronkelijke investeringsbedrag geheel is terugontvangen uit de toekomstige kasstromen. De terugverdientijd doet geen uitspraak over de rentabiliteit van de investering. De nadruk ligt op het zo snel mogelijk terugverdienen van de investering.

De interne rentevoet meet de rentabiliteit van een investering door de disconteringsvoet te bepalen waarbij de contante waarde van de kasstromen gelijk is aan het investeringsbedrag. In formulevorm luidt de berekening van de IR (i) als volgt:

$$IR = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} = 0$$

Als de IR > interest van de bank voor leningen dan is het project levensvatbaar.

Met de netto contante waarde berekenen wij de contante waarde van de verwachte kasstromen, inclusief het oorspronkelijk investeringsbedrag (CF_0), waarbij als disconteringsvoet de vermogenskostenvoet (k) van de onderneming (in dit geval de intrest van de bank) wordt gebruikt. In formulevorm luidt de berekening van de NCW als volgt:

$$NCW = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

Als de NCW positief is, is de investering levensvatbaar.

Breakeven punt (BEP)

Bij grote investeringen en hoge vaste lasten is het van belang het breakeven punt gehaald wordt. Dat is het punt waarop noch winst en verlies gemaakt wordt. De data zijn afkomstig van de jaarlijkse verlies- en winst projecties. Vaste lasten zijn kosten die altijd betaald moeten worden of het bedrijf stilstaat of niet. Deze zijn in het algemeen afschrijvingen en interest betalingen. Variabele kosten als de inkoop van padi plus productie kosten worden alleen betaald als er productie is. Boven het BEP is het bedrijf winstgevend. Het BEP is gebaseerd op de jaarlijkse verlies en winstprojecties.

De formule voor het berekenen van het breakeven punt is als volgt:

$$BEP = \frac{C}{p - v}$$

In de formule staat C voor de totale constante kosten, p voor de verkoopprijs per eenheid en v voor de variabele kosten per eenheid.

Variabele kosten zijn bijvoorbeeld

- Aanschaf kosten grond- en hulpstoffen;
- Arbeidsloon op dagbasis.

Constante kosten zijn bijvoorbeeld

- Kantoor kosten;
- Salarissen kantoor personeel en beheer ;
- Huur van gebouwen;
- Rente bank;
- Afschrijvingen van vaste activa.

12. Afschrijvingen op duurzame productiemiddelen¹⁵

Een duurzaam productiemiddel is een productiemiddel dat langer dan één productieperiode meegaat.

Door gebruik zal het productiemiddel slijten en zal het in waarde dalen. De waardedaling van het productiemiddel in een periode wordt als kosten geboekt. Dit wordt **afschrijvingen** genoemd.

Een duurzaam productiemiddel dan niet in waarde daalt, zoals de grond waarop een onderneming is gebouwd, wordt niet afgeschreven.

De technische en economische levensduur

De **technische levensduur** van een productiemiddel is de periode dat het productiemiddel technisch in staat is om prestaties te leveren. Zolang prestaties worden geleverd is de technische levensduur nog niet verstreken. Maar naarmate het productiemiddel ouder wordt, zullen in het algemeen de prestaties afnemen en de kosten ervan toenemen. Op een gegeven moment kunnen de kosten zo hoog worden dat doorgaan met het productiemiddel economisch gezien niet meer verantwoord is. Dit moment is bereikt als bijvoorbeeld de kosten hoger worden dan de opbrengsten of als er een nieuw productiemiddel te koop is dat goedkoper en/of beter kan produceren.

Het productiemiddel is dan technisch nog wel in staat prestaties te leveren, maar deze prestaties hebben geen waarde meer voor de onderneming. Het productiemiddel zal dan worden vervangen.

De **economische levensduur** van een duurzaam productiemiddel is dus de periode dat het productiemiddel prestaties levert die waarde hebben voor de onderneming. De afschrijving is altijd gebaseerd op de economische levensduur van een duurzaam productiemiddel.

De bepaling van de afschrijving op duurzame productiemiddelen kan op verschillende manieren plaatsvinden. Enkele in de praktijk gebruikte afschrijvingssystemen zijn:

- afschrijven met een vast percentage van de aanschafprijs;
- afschrijven met een vast percentage van de boekwaarde.

Afschrijven met een vast percentage van de aanschafprijs

Afschrijvingen met een vast percentage van de aanschafprijs houdt in dat elke periode eenzelfde bedrag wordt afgeschreven. Men noemt dat ook wel “**lineair afschrijven**”. Het af te schrijven bedrag kan worden uitgedrukt in een percentage van de aanschafprijs.

De aanschaf van een duurzaam productiemiddel bestaat niet alleen uit de aankoopprijs van het duurzame productiemiddel zelf, maar bevat ook eventuele bijkomende kosten zoals vervoerskosten, invoerrechten en installatiekosten. Het totale bedrag wordt dan over de economische levensduur verdeeld.

Voorbeeld 1

Een onderneming heeft een machine gekocht voor SRD 500.000. De bijkomende kosten bedragen SRD 50.000. Elk jaar wordt er 12% van de aanschafprijs afgeschreven. De economische levensduur bedraagt 8 jaar.

¹⁵ Bedrijfscalculatie en Statistiek, tweede druk 2001.

Bereken de jaarlijkse afschrijving op de machine.

Oplossing

De jaarlijkse afschrijving bedraagt 12% van SRD 550.000 = SRD 66.000.

Merk op dat er gedurende de hele levensduur $8 \times 12\% = 96\%$ wordt afgeschreven. Aan het eind van de economische levensduur is de **restwaarde** of **residuwaarde** dus nog 4% ofwel SRD 22.000.

Indien je afschrijft met een vast percentage van de aanschaffingsprijs en de restwaarde aan het eind van de economische levensduur geschat kan worden, kun je de jaarlijkse afschrijving ook berekenen door de geschatte restwaarde af te trekken van het totaal af te schrijven bedrag en vervolgens te delen door de economische levensduur.

Voorbeeld 2

Een onderneming heeft een machine gekocht voor SRD 250.000. De economische levensduur wordt op 5 jaar gesteld. De restwaarde na 5 jaar wordt op SRD 20.000 gesteld.

Bereken de jaarlijkse afschrijving op de machine.

Oplossing

De waardedaling in 5 jaar is SRD 250.000 min de restwaarde van SRD 20.000 = SRD 230.000.

De jaarlijkse afschrijving bedraagt $\text{SRD } 230.000 \div 5 = \text{SRD } 46.000$.

Afschrijven met een vast percentage van de boekwaarde

Afschrijven met een vast percentage van de boekwaarde houdt in dat iedere periode een vast percentage wordt afgeschreven van de boekwaarde aan het begin van de periode. De **boekwaarde** is het verschil tussen de aanschafprijs en de gedane afschrijvingen.

De boekwaarde uit voorbeeld 1 na vijf jaar is dus $\text{SRD } 550.000 - 5 \times \text{SRD } 66.000 = \text{SRD } 330.000$.

Voorbeeld 3

De aanschafprijs van een heftruck bedraagt SRD 240.000. elk jaar wordt 30% afgeschreven van de boekwaarde aan het begin van het jaar.

Bereken de afschrijving in het eerste, tweede en derde jaar.

Oplossing

Aanschafprijs	SRD 240.000
Afschrijving eerste jaar: 30% van SRD 240.000	<u>SRD 72.000</u>
Boekwaarde na 1 jaar	SRD 168.000
Afschrijving tweede jaar: 30% van SRD 168.000	<u>SRD 50.400</u>
Boekwaarde na 2 jaar	SRD 117.600
Afschrijving derde jaar: 30% van SRD 117.400	<u>SRD 35.280</u>
Boekwaarde na 3 jaar	SRD 82.320

Merk op dat de jaarlijkse afschrijvingsbedragen afnemen. Aangezien de boekwaarde daalt zullen ook de periodieke afschrijvingsbedragen dalen.

*Welkom bij de training
" het opstellen van een
ondernemingsplan "*

Nw. Nickerie, 11 maart 2008
Trainers:
Querlyn Kromsoeto – Hidalgo
Jenny Johns - Christopher

Dagprogramma 1

- Installatie en registratie
- Activiteiten van SOOS
- IJsbreker
- Huishoudelijke afspraken
- Doelen van de training
- Inhoud en aanpak
- Doelen van een onderneming
- Doelen van een ondernemingsplan

SOOS 2

Vervolg dagprogramma

- Onderdelen van een ondernemingsplan
- Introductie
- Huidige situatie
- Opdracht 1
- Afsluiting

SOOS 3

Doelen van de training

- **Algemeen doel:** de deelnemers toerusten met vaardigheden om hun werkzaamheden beter te sturen betreffende de strategische planning en het nemen van managementbeslissingen (bron folder NRP)
- **Specifiek doel:** de deelnemers kunnen delen van het ondernemingsplan (waarvan er een theoretische toelichting is) **samenstellen**.

SOOS 4

Inhoud en aanpak

- **Inhoud:**
 - De onderdelen van een ondernemingsplan
 - Geen standaard formaat
 - De onderwerpen zijn wel standaard: organisatie – markt/commercieel – financiën
 - Het handboek bestaat uit drie delen
- **Aanpak**
 - Doel- en resultaatgericht
 - Intensief en interactief
 - Groepswerk
 - Tijdgebonden

SOOS 5

Doelen van een onderneming

- **Ondernemingen streven naar**
 - Winst
 - Groei
 - Continuïteit
- Ondernemingen besluiten op strategische niveau aan welke doelstellingen op welke momenten gewerkt wordt.

SOOS 6

Doelen van een ondernemingsplan

- Een startdocument (routebeschrijving) voor starters
- Intern beheersinstrument om controle op de uitvoering te doen.
- Extern instrument om financiën aan te trekken
- *Huidige organisatie te beschrijven om investeringen te onderbouwen en aan te vragen*

SOOS 7

Onderdelen van een ondernemingsplan

- Samenvatting (dag 4)
- Introductie (dag 1)
- Huidige situatie (dag 1)
- SWOT (dag 2)
- Investeringsplannen (dag 2)
- Marktanalyse (dag 2)
- Het financieel plan (dag 3)
- Conclusies (dag 4)

SOOS 8

Introductie

- De naam en vestiging van het bedrijf;
- De oprichting (hoelang bestaat het bedrijf al);
- De directeur, eigenaar;
- De juridische structuur van het bedrijf (eenmanszaak, vof, nv);
- Het product en de afnemers.

SOOS 9

Huidige situatie (1)

- Missie:
 - Geeft de richting aan waar de onderneming naar toe wilt.
 - Voorbeelden van missies
 - Bestaat uit vier componenten
- Doelen:
 - Heldere en eenvoudige formulering
 - Hulpmiddel om de missie te realiseren
 - SMART-formulering
- Organisatiestructuur: 2 stelsels:
 - Lijnorganisatie
 - Lijn-staforganisatie

SOOS 10

Huidige situatie (2)

- Inkoop:
 - Grond en hulpstoffen
 - Kortingen:
 - Kwantumkorting
 - Korting bij contante betaling
- Betalingscondities:
 - Leverancierskrediet
 - Contante betaling
- Leveringscondities:
 - Koper of verkoper betaalt de leveringskosten

SOOS 11

Huidige situatie (3)

- Productie
 - **Technische kwaliteit:** de mate waarin het product naar behoren functioneert. Betreft objectieve meetbare eigenschappen z.a. snelheid van een apparaat, de gebruiksveiligheid, samenstelling van ingrediënten.
 - **Consumentenkwaliteit:** afgeleide, niet meetbare eigenschappen die de consument belangrijk acht in het product z.a. smaak, geur, kleur, status, verleende garantie en service.

SOOS 12

Huidige situatie (4)

- Levertijd
 - De tijd dat nodig is tussen de bestelling en levering.
 - Goed schatten/berekenen om neen-verkopen te voorkomen
 - Veiligheidsvoorraad
- Omzetsnelheid
 - Snelheid waarmee de gemiddelde voorraad wordt omgezet in eindproducten per jaar.
- Omzetduur
 - De omlooptijd van het omzetsnelheidsproces

SOOS 13

Huidige situatie (5)

Verkoop

- Verkoopprijsbepaling: vanuit de – vraag - concurrent — kosten
- Prijsbenadering
- Betalings- en leveringscondities (dezelfde als bij inkoop, maar nu vanuit de verkoper)

SOOS 14

Financiële prestaties: V& W rekening

Verkoop	SRD
Totale inkoop	
Brutomarge	
Operationele kosten	
NW voor Intrest	
Intrest	
NW voor afschrijvingen	
Afschrijvingen	
NW voor belastingen	

SOOS 15

Financiële prestaties: Balans

Vaste activa	SRD....
Vlottende activa	
Totale bezittingen	
Totale Schulden > 1 jaar	
Totaal schulden < 1 jaar	
Totale schulden	
Eigen vermogen	

SOOS 16

Instructies voor de opdracht

- Er worden groepen van maximaal 4 personen gemaakt op basis van de vier typen bedrijven in de case.
- Werken aan opdracht 1 uit de case.
- De trainer is ter beschikking voor feedback, vragen en verduidelijking.
- Groepsresultaat wordt verwerkt op de computer en ingeleverd.

SOOS 17

Wel thuis

Tot morgen

*Welkom bij de training
" het opstellen van een
ondernemingsplan "*

Nw. Nickerie, 12 maart 2008
Trainers:
Querlyn Kromosoeto – Hidalgo
Jenny Johns - Christopher

Dagprogramma 2

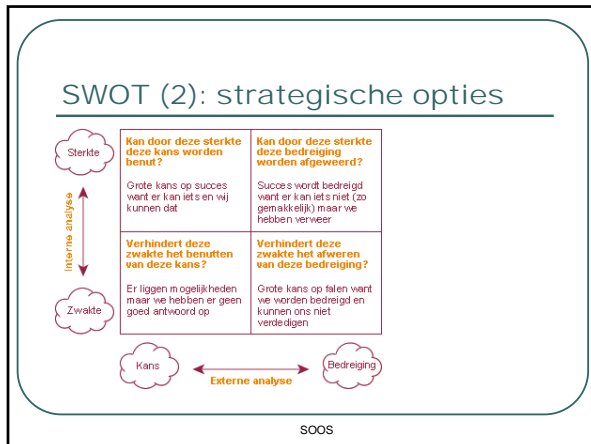
- Installatie en registratie
- SWOT analyse
- Investeringsplan
- Marktanalyse
- Opdracht 2,3 en 4
- Afsluiting

SOOS

SWOT

- **SWOT-analyse** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities en **T**hreats
- Is een analyse om de organisatie zowel intern als extern door te lichten
- Betreft geen statisch document
- Hulpmiddel om strategische opties te formuleren.

SOOS



- ### Investeringsplan
- Aan de hand van een gekozen strategische optie een investeringsplan samenstellen:
 - Doel en resultaten
 - Capaciteitsuitbreiding, duurzaamheidvergroting, omzetvergroting, kostenverlaging of versteviging van de concurrentiepositie?
 - Beschrijving/uitwerking van het plan
 - Gedetailleerde uitwerking
- SOOS

Marktanalyse: groeimogelijkheden

	Product	Bestaand	Nieuw
Markt			
Bestaand		Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuw		Marktonwikkeling	Diversificatie

SOOS

Marktanalyse: concurrentieanalyse

Naam Criteria	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3	Eigen bedrijf
Kwaliteit	+	-	+	-
Levertijd	+	-	+	+/-
Garantie	+	+/-	+	+/-
Service	+/-	+/-	+	+/-
Bereikbaarheid	-	+/-	+	+
Verpakking	-	+/-	+	+

SOOS

Marktanalyse: segmenten en productitems

Productiem	Doelgroep	Product	Prijs	Plaats	Promotie
Cargo	Export	Standaard kwaliteit	Hoog SRD... p/ton		Geen
Super rijst					
Semi-superijst	Midden-klassers	Eetbaar, vuil	Matig SRD...	Elke detailist	Krant
.....					
.....					

SOOS

Instructies voor de opdracht

- Dezelfde groepen zetten het werk voort.
- Werken aan opdracht 2,3 en 4 uit de case.
- De trainer is ter beschikking voor feedback, vragen en verduidelijking.
- Groepsresultaat wordt verwerkt op de computer en ingeleverd.

SOOS



Het opstellen van een ondernemingsplan

Nickerie, 18 maart 2008
Drs. J. Johns - Christopher
Drs. Q. Kromosoeto - Hidalgo

Dagprogramma 3

- Installatie en registratie
- Doelen
- Het investerings- en financieringsplan
 - Investeringsbegroting
 - Werkkapitaalbeheer

SOOS 2

Vervolg dagprogramma 3

- Financiële projecties
 - Kosten en uitgaven
 - Opbrengsten en inkomsten
 - Kasstromen
- Financiële indicatoren
 - Verhoudingsgetallen
- Financiële haalbaarheid van de investering

SOOS 3

Doelen

- De onderdelen van een financieel plan samenstellen
- De financiële gezondheid van een onderneming bepalen
- De financiële haalbaarheid van een investering bepalen

SOOS

4

Het investerings- en financieringsplan

- Een document waarin de **volledige investering** wordt begroot en daarnaast de bijbehorende financiering
- Noem mogelijke financieringsbronnen?

SOOS

5

Werkkapitaalbeheer

- Componenten zijn: voorraden, debiteuren en liquide middelen (kas en bank)
- Voorraden:
 - Padi en rijst
 - Grote voorraden leiden tot kosten. Welke?
 - Te kleine voorraden leiden tot
 - Juiste voorraadgrootte berekenen
 - Veiligheidsvoorraad
- Debiteuren
 - Verkopen op rekening: uitstel van ontvangst
 - Wanbetalers
 - Niet-betalers

SOOS

6

Werkkapitaalbeheer (2)

- **Liquide middelen**
 - Te grote kas/bankvoorraad
 - Te kleine kas/bankvoorraad
 - Wat is de juiste hoeveelheid?
- **Crediteuren**
 - Inkopen op rekening: uitstel van betaling
 - Voorraden grond- en hulpstoffen

SOOS

7

Kosten en uitgaven

- **Kosten** zijn geldswaarden van opgeofferde productiemiddelen.
- Op het moment dat de productiemiddelen worden aangeschaft, ontstaan **uitgaven**.
- Leiden alle kosten tot uitgaven?

SOOS

8

Opbrengsten en inkomsten

- **Opbrengsten** vloeien voort uit verkopen.
- Op het moment dat de opbrengst wordt ontvangen, is er sprake van **inkomsten**.
- Leiden alle opbrengsten tot inkomsten?

SOOS

9

Kasstroomoverzicht

- Overzicht waarin alle veranderingen (toe- en afnamen) van de liquide middelen wordt verwerkt.
- Geeft overschotten en tekorten in liquide middelen meteen aan.
- Is een dynamisch (controle) instrument
- Wordt periodiek (maandelijks, per kwartaal, (half)jaarlijks) bijgehouden

SOOS

10

Verhoudingsgetallen(1): Liquiditeit

Ken- getal	Formule	Jaar 1	Jaar 2
NWK	Vaste Activa +/- Kort Vreemd vermogen	$200 - 50 = 150$ (positief)	$235 - 65 = 170$ (positief)
CR	Vaste Activa / Kort Vreemd vermogen	$200 / 50 = 4$	$235 / 65 = 3,62$
QR	Vaste Activa +/- voorraden / Kort Vreemd vermogen	$200 - 15 / 50 = 3,7$	$235 - 15 / 65 = 3,4$

SOOS

11

Verhoudingsgetallen(2): Solvabiliteit

Ken- getal	Formule	Jaar 1	Jaar 2
DR	Vreemd Vermogen / Totaal Vermogen.	$100 / 300 = 0,333333$	$250 / 300 = 0,833333$
Weer- stands- vermogen	Ondernemingswinst / intrestlasten vreemd vermogen.	$110 / 10 = 11$	$110 / 45 = 2,44$
Debt service cover			

SOOS

12

Verhoudingsgetallen (3): rentabiliteit

Ken- getal	Formule	Jaar 1	Jaar 2
RTV	Beschikbare winst + intrest vreemd vermogen /Gemiddeld totaal vermogen * 100%	$70 + 10 / 300 * 100\% = 26,7\%$	$50 + 10 / 300 = 20\%$
RVV	betalde intrest / gemiddeld vreemd vermogen * 100%	$10 / 100 = 10\%$	$45 / 100 = 45\%$
REV	Beschikbare winst / Gemiddeld totaal vermogen * 100%	$70 / 200 * 100\% = 35\%$	$50 / 200 * 100\% = 25\%$

SOOS

13

Verhoudingsgetallen(4): activiteit

Ken- getal	Formule	Jaar 1	Jaar 2
Omzet snel- heid	Kostprijs van de omzet / gemiddelde voorraad	$300 / 100 = 3$	$480 / 100 = 4,8$
Omzet duur	1 / omzetsnelheid * 360 dagen	$1 / 3 * 360 = 120$	$1 / 4,8 * 360 = 75$

SOOS

14

Financiële haalbaarheid van een investering

- Terugverdienperiode: de duur voor het terugverdienen van de gehele investering met de kasstromen.
 - Norm: korter of gelijk aan de economische levensduur van de investering
- Netto Contante waarde (NCW): de berekening van de waarde van alle kasstromen op een huidig moment.
 - Norm: hoogst positieve ncw
- Interne rentevoet: meet de rentabiliteit van de investering.
 - Norm: hoogste IR geeft voorkeur

SOOS

15



Stichting Opleidingen en Onderzoek in Suriname
(SOOS)

Deel 3

CASE

Deze case is het derde deel van de handleiding “opstellen van een ondernemingsplan voor bestaande bedrijven”.

De case is een ontwerptaak, hetgeen inhoudt dat de theorie die tijdens de training “opstellen van een ondernemersplan ten behoeve van de rijstindustrie in Suriname” is behandeld naar eigen inzichten toegepast dient te worden.

De uitwerking van de case zal in groepen van vier cursisten geschieden.

Centraal in de case staan vier rijstbedrijven. Elke groep krijgt één van deze bedrijven toegewezen waarvoor de vijf opdrachten tijdens de vier trainingsbijeenkomsten uitgevoerd dienen te worden.

Het groepsresultaat wordt zoveel als mogelijk digitaal ingeleverd. Tijdens de training worden er digitale files beschikbaar gesteld.

In het district Nickerie zijn er vier rijstbedrijven gevestigd:

1. Local Rizes & Sons;
2. Export Rizes NV;
3. Locex & Sons;
4. Expocal NV.

Local Rizes & Sons

Dit bedrijf is opgericht in 1995 en produceert witte rijst voor de lokale markt. De directeur, dhr. Bas, is tevens eigenaar van het bedrijf en wordt bij de dagelijkse werkzaamheden ondersteund door zijn drie zonen. Daarnaast zijn er nog 15 vaste arbeiders en 10 losse arbeiders. Het bedrijf heeft een pelcapaciteit van 5 ton per uur en een slijpcapaciteit van 2 ton per uur.

Export Rizes NV

Export Rizes NV is in 1998 opgericht en produceert en exporteert uitsluitend cargo. De dagelijkse leiding is in handen van dhr. Willem. Naast de directeur zijn er 6 medewerkers in vaste dienst en 10 losse arbeiders. Het bedrijf heeft een pelcapaciteit van 5 ton per uur en een slijpcapaciteit van 2 ton per uur.

Locex & Sons

Dit bedrijf is opgericht in 1995 en produceert witte rijst voor de lokale markt. De directeur, dhr. Lloyd, is tevens eigenaar van het bedrijf en wordt bij de dagelijkse werkzaamheden ondersteund door zijn drie broers. Daarnaast zijn er nog 20 vaste arbeiders en 10 losse arbeiders. Het bedrijf heeft een pelcapaciteit van 1,5 ton per uur en een slijpcapaciteit van 1,5 ton per uur.

Expocal NV

Expocal NV is in 1997 opgericht en produceert en exporteert cargo en witte rijst en produceert witte rijst voor de lokale markt.. De dagelijkse leiding is in handen van dhr. Ram. Naast de directeur zijn er 6 medewerkers in vaste dienst en 10 losse arbeiders. Het bedrijf heeft een pelcapaciteit van 9 ton per uur en een slijpcapaciteit van 6 ton per uur.

Opdracht 1: Beschrijving van de huidige bedrijfssituatie

1. Formuleer de missie en doelstellingen van het bedrijf.
2. Beschrijf de organisatiestructuur.
3. Beschrijf de kwaliteit van de grondstoffen, de inkoopprijs (inclusief kortingen) en de leverings- en betalingscondities waaronder de inkoop plaatsvindt.
4. Beschrijf de kwaliteit van het eindproduct, de wijze waarop de verkoopprijs wordt samengesteld en de leverings- en betalingscondities waaronder de verkoop plaatsvindt.
5. Stel een winst- en verliesrekening samen over het afgelopen jaar.
6. Stel een balans samen per 31 december 2007.

Opdracht 2: SWOT-analyse

1. Beschrijf twee sterkten, twee zwakten, twee kansen en twee bedreigingen voor het bedrijf.
2. Geef voor de geformuleerde kansen en bedreigingen aan op welke wijze die benut respectievelijk geweerd moeten worden. Maak hierbij gebruik van reeds aanwezige sterkten en te ontwikkelen zwakten.

Opdracht 3: Investeringsplannen

1. Formuleer de doelstellingen van de investeringen;
2. Beschrijf de investeringsplannen;
3. Beschrijf de te behalen resultaten.

Opdracht 4: Marktanalyse

1. Beschrijf de groeimogelijkheden van het bedrijf;
2. Maak een concurrentieanalyse;
3. Beschrijf de wijze waarop de marktsegmenten worden betreden.

Opdracht 5: Het financiële plan

1. Stel een investerings- en financieringsplan samen per 1 juli 2008.
2. Maak op basis van de verstrekte (digitale) gegevens de volgende financiële projecties:
 - a. Maandelijks kasstroom overzicht voor de tweede helft van 2008;
 - b. Het jaarlijks kasstroomoverzicht voor 2008 t/m 2012;
 - c. De jaarlijkse verlies- en winstrekening voor 2008 t/m 2012;
 - d. De balans per 31 december 2008, 2009, 2010, 2011 en 2012.
3. Geef een indicatie van de mate waarin het bedrijf financieel gezond zal zijn op basis van:
 - a. De debt ratio, de rentedekkingsfactor en de debt service cover;
 - b. De current ratio en de quick ratio;
 - c. De rentabiliteit van het eigen vermogen, het vreemd vermogen en het totaal vermogen;
 - d. De omzetsnelheid en omzetduur.
4. Geef een indicatie van de mate waarin de investering financieel haalbaar zal zijn op basis van:
 - a. De terugverdiëntijd;
 - b. De netto contante waarde;
 - c. De interne rentevoet;
 - d. Het breakeven-punt.

***Welkom bij de training
“ het opstellen van een
ondernemingsplan”***

Nw. Nickerie, 19 maart 2008

Trainer: Jenny Johns

Dagprogramma 4

- Installatie en registratie
- Feedback op opdracht 1 en 2
- Conclusies
- Presentaties
- Vervolgtraject
- Evaluatie
- Certificaatuitreiking
- Afsluiting

Conclusies trekken

- Conclusie voor de opdracht formuleren aan de hand van de volgende deelvragen:
 - Voldoet de huidige organisatiestructuur voor de toekomstige investering?
 - Hoe zal de investering bijdragen tot versterking van de concurrentiepositie of groei van de onderneming?
 - Is de onderneming gezond?
 - Is de investering uitvoerbaar?
- Elk antwoord dient gemotiveerd te worden met 'bewijzen' uit de analyses.

Doelen

- Conclusies trekken aan de hand van de gemaakte analyses en projecties

Begeleiding

- **Opdracht: de rijstverwerkende bedrijven schrijven een ondernemingsplan waarmee zij financiering kunnen aanvragen.**
- **Beschikbare tijd: april en mei 2008 (twee maanden)**
- **Begeleiders: SOOS en NRP**
- **Uitgangspunt: het document (blz. 4-10)**

Stappenplan in de begeleiding

Periode	Werken aan....	Inleveren bij NRP	Feedback
24 mrt-07 apr.	Hfdst 2 en 3	Ma. 07 apr.	Vrij. 11 apr.
7 – 21 apr.	Hfdst 4, 5 en 6	Ma. 21 apr.	Vrij. 25 apr.
21 apr – 05 mei	Hfdst 7	Ma.05 mei	Vrij. 09 mei
05 – 19 mei	Finanlisering	Ma. 19 mei	Nader te bepalen

Inleiding

Het Nationaal Rijstprogramma vindt het gebruik van ondernemingsplannen in de rijstsector zo belangrijk dat besloten is om een bedrijfsontwikkelingsprogramma "het opstellen van een ondernemingsplan ten behoeve van de rijstindustrie in Suriname" te introduceren. Op maandag 3 december jl. is in het kader hiervan een bespreking door experts verbonden aan het Nationaal Rijstprogramma ingegaan op voornoemd programma. Allereerst werd nagegaan of de bedrijven belangstelling hadden om in hun bedrijf te werken met ondernemingsplannen. Naar aanleiding van de opkomst en de belangstelling die is getoond door alle aanwezige 17 vertegenwoordigers van de rijstbedrijven is door de meerderheid voorgesteld om met de trainingen aan te vangen.

Introductie

Om de concurrentiepositie van de rijstbedrijven te versterken en te verbeteren is een ondernemingsplan een belangrijk managementinstrument. Een ondernemingsplan is een gedetailleerde beschrijving van de stappen die ondernomen moeten worden bij de ontwikkeling van een bedrijf. Traditioneel wordt het ondernemingsplan geschreven bij de oprichting van een onderneming. Dit project wordt onder auspiciën van het Nationaal Rijstprogramma uitgevoerd.

Het nut van een ondernemingsplan

Een ondernemingsplan kent echter vele toepassingen. Voor ondernemingen is het een nuttig instrument om de positie van de onderneming te consolideren of te doen groeien, om winsten te verhogen of om binnen de onderneming een nieuw productidee of dienstverleningsconcept te ontwikkelen en te commercialiseren. Belangrijk hierbij is dat het ondernemingsplan een specifieke

weergave is van de te bereiken ondernemingsdoelen en mijlpalen.

Het ondernemingsplan wordt intern en extern gebruikt. Intern als beheersinstrument om na te gaan of de vooropgestelde doelen gerealiseerd zijn. Als niet alle doelen bereikt zijn, is het ondernemingsplan een uitstekend hulpmiddel om te achterhalen welke de oorzaken van deze afwijkingen zijn en om corrigerende acties te ondernemen. Extern is het ondernemingsplan een onderhandelingsinstrument (bijvoorbeeld om externe financiële middelen aan te trekken).

Investeringsmaatschappijen en banken gebruiken het ondernemingsplan om het voorgestelde investeringsproject te beoordelen. Het plan moet in staat zijn potentiële financiers ervan te overtuigen dat de aangeboden markt en de aangeboden producten rendabele vooruitzichten bieden en dat er een managementteam beschikbaar is met voldoende capaciteiten om het project te realiseren.

Doelstelling

Na de afloop van deze training zijn de deelnemers in staat de werkzaamheden beter te sturen en te beoordelen betreffende de strategische planning en het nemen van managementbeslissingen

Doelgroep

Aan dit programma kunnen deelnemen directeurs, productiemangers, financiële managers evenals externe administrateurs/boekhouders en accountants van rijstverwerkende bedrijven.

Duur training

Het programma zal bestaan uit twee onderdelen, die simultaan lopen.

Het eerste onderdeel betreft de training "het opstellen van een ondernemingsplan" waarin in een viertal sessies de theoretische kennis zal worden overgedragen. Deze theoretische kennis zal middels casestudies praktisch worden gemaakt. Tijdens de sessies, die maximaal 4 uur per sessie duren, worden middels het gebruik van groepswork, groepsdiscussie en vraagstellingstechnieken de deelnemers actief betrokken bij de sessies. De informatie hierover wordt in een later stadium verstrekt. Het eerste onderdeel zal uitgevoerd worden door een externe deskundige in opdracht van de SPMU.

A: Training: Het opstellen van een ondernemingsplan

Sessie 1: Algemene inleiding ondernemingsplanning

- Doel van een onderneming
- Doel van een ondernemingsplan
- Onderdelen van een ondernemingsplan
- Beschrijving en analyse van het bestaande bedrijf
 - Huidige opzet; directeur/eigenaar, sleutelpersonen
 - Juridische opzet van het bedrijf
 - Verkoop en huidige markt voor het bedrijf
 - Inkoop van grond- en hulpstoffen, leveranciers
 - Product en productievoorraden, voorraadbeheer
 - Huidige financiële prestaties en positie
- Casestudie beschrijving en analyse van het bestaande bedrijf

Sessie 2: Omgevingsanalyse en marketinginstrumenten

- Marktsegmentatie
- Marketinginstrumenten de 4 P's
- SWOT-analyse (middels discussie)
 - Discussiepunten m.b.t. interne analyse (sterkten, zwakten):
 - o Management

- o Inkoopbeleid
- o Organisatiestructuur
- o Informatie; administratie
- o Etc.
- Discussiepunten m.b.t. externe analyse (kansen, bedreigingen):
 - o Concurrenten
 - o Belastingen;
 - o Wetten en regelgeving;
 - o Etc.

Sessie 3: Financiële planning

- Onderdelen van een financieel plan
- Investeringsplannen (doel, te behalen resultaten)
- Relatie investering- en financieringsplan
- Financiële projecties (kasstroom, winst- en verliesrekening, balans)
- Casestudie financiële planning

Sessie 4: Financiële analyse

- Ratioanalyse (liquiditeit, solvabiliteit, omzet, voorraden)
- Investeringsbeoordeling (rendementsanalyse op basis van NCW en IR)
- Breakeven analyse
- Casestudie financiële analyse
- Recapitulatie en stand van zaken bedrijfsplan
 - Conclusies casestudies
 - Stappenplan afronden bedrijfsplan

Het tweede onderdeel betreft het daadwerkelijk opstellen van het ondernemingsplan, waarbij de deelnemers buiten de sessies zelfstandig werken aan hun eigen bedrijfsplan.

B. Begeleiding bij het opstellen van ondernemingsplannen:

Eigenaar/directeuren, financiële managers, boekhouders of accountants van deelnemende

bedrijven beschikken nu over de kennis om aan de hand van de verstrekte modellen hun eigen plannen op te stellen. Hierbij kunnen zowel productie technische als financieel management adviezen en ondersteuning worden verkregen van de SPMU/TA deskundigen.

Trainingsprogramma

Training “het opstellen van een ondernemingsplan”

Locatie: MCP gebouw, Soekramsingstraat

Onderdeel	Datum	Groep 1	Groep2
Sessie 1	Dinsdag 11 maart 2008	17:30u-21:30u	17:30u-21:30u
Sessie 2	Woensdag 12 maart 2008	17:30u-21:30u	17:30u-21:30u
Sessie 3	Dinsdag 18 maart 2008	17:30u-21:30u	17:30u-21:30u
Sessie 4	Woensdag 19 maart 2008	17:30u-21:30u	17:30u-21:30u

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met de heer William Waidoe (SPMU) telefoonnummer 0212445 of 8944774

Suriname Project Management Unit, februari 2008.



**NATIONAAL
RIJSTPROGRAMMA**
Project: 9ACP RPRO06



Training “het opstellen van een ondernemingsplan”.