

# Succesvol ondernemen in de horeca

Werkboek ondernemingsplan

**Woerden, maart 2013**

*Deze informatie is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld.  
Koninklijke Horeca Nederland kan echter geen aansprakelijkheid  
aanvaarden voor de inhoud ervan.*

[www.khn.nl](http://www.khn.nl)

**Koninklijke Horeca Nederland**  
Postbus 566  
3440 AN Woerden  
Pelmolenlaan 10  
3447 GW Woerden

T 0348 489 489  
F 0348 489 400  
info@khn.nl



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Schrijf een korte introductie</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>De ondernemer</b> .....	<b>7</b>
	3.1 Personalia ondernemer (en zakenpartner(s)) .....	7
	3.2 Motivatie en zelfreflectie .....	7
	3.3 Capaciteiten.....	7
<b>4</b>	<b>Marktbeschrijving (externe analyse)</b> .....	<b>8</b>
	4.1 Korte conceptbeschrijving .....	8
	4.2 Macroniveau .....	8
	4.3 Mesoniveau .....	9
	4.4 Microniveau .....	9
<b>5</b>	<b>Marktonderzoek</b> .....	<b>10</b>
	5.1 Marktsegmentatie versus doelgroepbepaling .....	10
	5.2 Doelgroepbeschrijving .....	10
	5.3 Bepaling doelgroepgrootte .....	10
	5.4 Klantonderzoek binnen doelgroep.....	11
	5.5 Concurrentieanalyse.....	11
	5.6 SWOT analyse en confrontatiematrix.....	12
<b>6</b>	<b>Marketingmix</b> .....	<b>15</b>
	6.1 Waar .....	15
	6.2 Wat.....	16
	6.3 Waarde .....	17
	6.4 Wie.....	18
	6.5 Waarom .....	20
	6.6 Web.....	21
<b>7</b>	<b>Doelstellingen</b> .....	<b>22</b>
	7.1 Missie.....	22
	7.2 Visie .....	22
	7.3 Doelstellingen .....	22
<b>8</b>	<b>Financieel plan</b> .....	<b>24</b>
	8.1 Rechtsvorm.....	24
	8.2 Investerings- en financieringsbegroting.....	24
	8.3 Openingsbalans.....	24
	8.4 Privérekening.....	25
	8.5 Afschrijvingen .....	25
	8.6 Liquiditeitsbegroting.....	25
	8.7 Exploitatiebegroting .....	25
	8.8 Slotwoord.....	26
<b>Bijlage A</b>	<b>Bronvermelding</b> .....	<b>27</b>



## 1 Voorwoord

Deze handleiding geeft u een uitleg over hoe u een ondernemingsplan voor een horecabedrijf moet schrijven en voldoet aan de laatste standaarden. Het geeft u bij iedere stap een heldere uitleg over de stap die u moet ondernemen en geeft u per stap praktijkvoorbeelden (best practices) en handige tools die u kunnen helpen bij het invullen van uw plan. Er zijn echter bepaalde stappen in het ondernemersplan (zoals het financieel plan) waarbij wij slechts een beperkte uitleg geven en benadrukken wij dat u hulp moet inschakelen van een adviseur.

Deze handleiding is bedoelt om startende horecaondernemers te helpen bij het zelf schrijven van een goed ondernemingsplan. Doordat zij dit zelf schrijven krijgen zij beter inzicht in de haalbaarheid van hun toekomstige onderneming en zijn zij beter voorbereid op een gesprek met hun toekomstige financier.

Wij wensen u veel succes bij het starten van uw onderneming!

## 2 Schrijf een korte introductie

Een korte introductie geeft de lezer een kennismaking met uw ondernemersplan. Een financier overtuigt u hier om verder te lezen. Het makkelijkste is het om de introductie als laatste te schrijven, als de overige hoofdstukken helemaal uitgewerkt zijn. Onderstaande punten neemt u in de introductie op. Probeer de introductie te beperken tot één pagina A4.

- Naam en juridische vorm van uw onderneming
- Vestigingsplaats
- Wat is (of zijn) de doelstelling(en) van uw bedrijf?
- Hoe wilt u deze doelstelling(en) realiseren?
- Succesfactoren (Unique Selling Points): waarom is uw bedrijf succesvol? Wat onderscheidt uw bedrijf van de concurrentie?
- Financiële vooruitzichten: wat zijn de verwachte omzet, winst, kasstroom en rendement?
- Financiële middelen: welke financiële middelen zijn er nodig voor investeringen, bedrijfskapitaal en aanloopverliezen? Kortom, wat is de financieringsbehoefte?
- Hoe hoog ligt het verwachte marktaandeel en wat is de doelgroep/marktsegment waar u zich op richt?
- Wanneer verwacht u te kunnen starten?

### 3 De ondernemer

Dit hoofdstuk gaat over u! U, als ondernemer, bent de belangrijkste schakel in de onderneming. In dit hoofdstuk presenteert u zichzelf. U beschrijft uw persoonlijkheid, ervaringen, capaciteiten, motivatie, sterke en zwakke(re) eigenschappen. Op deze manier krijgt de lezer een duidelijk beeld van de persoon achter de onderneming.

#### 3.1 Personalia ondernemer (en zakenpartner(s))

U begint met een kort overzicht van uw persoonsgegevens. Denk eraan dat, naast de gebruikelijke naam-, adres-, en woonplaatsgegevens, ook leeftijd, nationaliteit, gezinsamenstelling, naam partner, eventuele huwelijksvoorwaarden en kinderen vermeld dienen te worden. Voor een compleet beeld kunt u uw curriculum vitae als bijlage aan het ondernemingsplan toevoegen.

Uit onderzoeken is gebleken dat kinderen uit een ondernemersgezin vaak succesvolle ondernemers zijn. Ditzelfde geldt voor mensen die als eens eerder ondernemer zijn geweest. Afhankelijk van de resultaten die uw ouders (of uzelf als ondernemer) eerder hebben behaald, kan het helpen bij het verkrijgen van een krediet om dit te vermelden.

#### 3.2 Motivatie en zelfreflectie

Waarom wilt u ondernemer worden? Is dat omdat u een goed idee heeft? Omdat u niet langer voor een baas wilt werken? De motivatie voor het starten van een eigen zaak is een belangrijk onderdeel indien u een lening wilt krijgen. Waarom bent u dé juiste persoon om deze zaak te starten? Een onderdeel van zelfreflectie is een omschrijving van uw persoonlijkheid door naasten.

Een financier kijkt vooral naar de persoon achter de onderneming, naar u dus. Een horecaondernemer moet zijn of haar kwaliteiten kunnen aantonen op het gebied van personeelsmanagement, marketing, boekhouding en daarbij moet u kunnen lobbyen (bijvoorbeeld bij de gemeente). Houdt u er rekening mee dat het ondernemerschap veel invloed heeft op uw privéleven. Het is belangrijk dat uw partner volledig achter u staat. Vooral in het begin is het hard werken en (nog) niet veel verdienen.

Beschrijf uw persoonskenmerken; hoe kunnen uw sterk ontwikkelde eigenschappen u helpen om een succesvol ondernemer te worden, en vervolgens te blijven? Wellicht komt ook u tot een aantal minder sterke eigenschappen, beschrijf dan hoe u deze gaat ontwikkelen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een cursus of een opleiding.

Op internet ontdekt u via een wetenschappelijke [E-scan](#) uw sterke en zwakke punten. Daarbij kunt u uw naasten vragen om uw sterke en zwakke punten te beschrijven, zo voorkomt u een mogelijke onder- of overschatting.

#### 3.3 Capaciteiten

Welke capaciteiten en ervaringen helpen u bij het ondernemerschap? Benoem hier uw relevante werkervaring, opleidingen, gevolgde cursussen en certificaten kort en bondig. Werkervaring die van duidelijke toegevoegde waarde is, noemt u hier. Een uitgebreide beschrijving van al uw werkervaringen kunt u in uw CV in de bijlage toevoegen

Als u een Drank- en Horecaverunning aan wilt vragen heeft u een diploma Sociale Hygiëne nodig.

## 4 Marktbeschrijving (externe analyse)

Uiteraard bent u zelf volledig overtuigd van de slagingskans van het concept dat u in gedachten hebt, anders zou u niet overwegen om daadwerkelijk te gaan ondernemen. Het is goed om u vooraf te realiseren dat het succes van uw onderneming valt of staat bij de bereidheid van gasten om uw zaak te bezoeken en er geld te besteden. Liefst aanzienlijke bedragen en met regelmaat. Niet alleen nu, maar ook op de lange termijn. Om dit te bereiken is het onder andere van essentieel belang om te weten welke ontwikkelingen van invloed (kunnen) zijn op uw bedrijfsvoering, zodat u hier mogelijk op kunt anticiperen.

In dit hoofdstuk beschrijft u de belangrijkste kansen en bedreigingen aan de hand van het DESTEP model. U kunt zich ongetwijfeld voorstellen dat belangrijke ontwikkelingen voor het ene bedrijf totaal niet relevant zijn en voor het andere bedrijf wel (ter illustratie; in tegenstelling tot een snackbar is een ijssalon waarschijnlijk niet bevreesd voor de prijsverhoging van frituurvet).

*Tools & bronnen:*

- [Cijfers en trends](#) van de Rabobank
- Brancheorganisaties ([Koninklijke Horeca Nederland](#), bijvoorbeeld)

### 4.1 Korte conceptbeschrijving

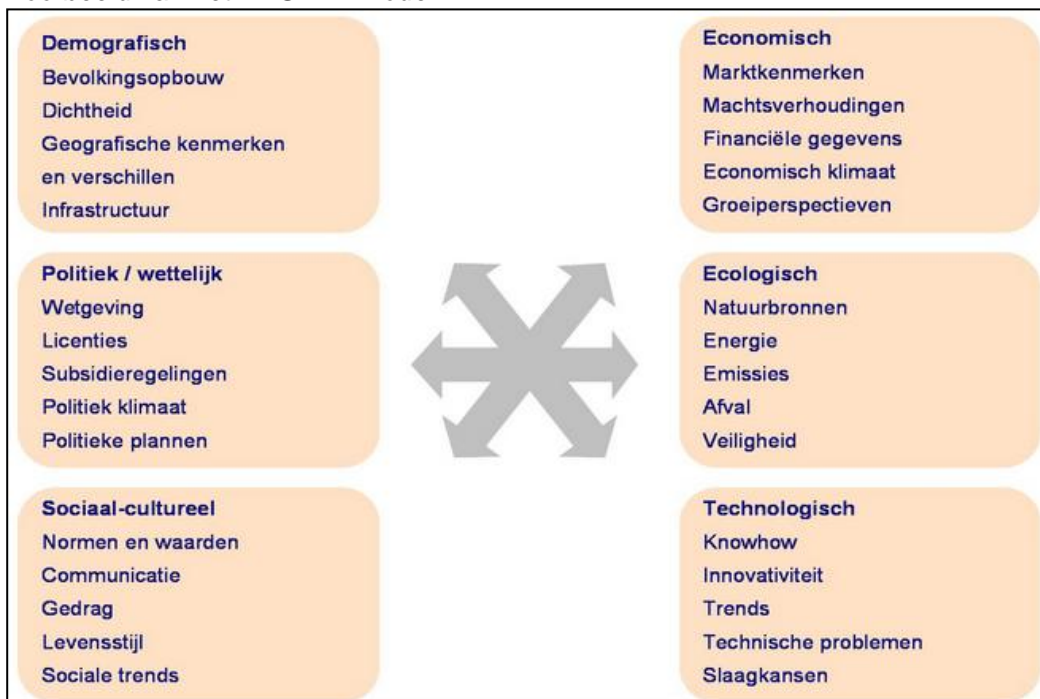
Om de lezer de mogelijkheid te geven om betekenis toe te kennen aan ontwikkelingen die (in)direct van invloed zijn op uw bedrijf, geeft u hier beknopt een beschrijving van uw idee. Later zult u het concept uitgebreid beschrijven. Zie deze paragraaf als een schriftelijke 'elevator pitch'; maak in enkele regels duidelijk wat uw gaat doen, op wie u zich richt en hoe u dat wilt bereiken.

### 4.2 Macroniveau

Het woordfragment 'macro' geeft het al aan; in deze paragraaf beschrijft u de voor u en uw onderneming relevante ontwikkelingen die geografisch gezien 'groot' zijn. Het is moeilijk om te zeggen of dit globaal of nationaal moet worden afgekaderd. Dit is iets wat u zelf het beste kunt inschatten.

Het begrip 'ontwikkelingen' is al een aantal keer de revue gepasseerd. U beschrijft belangrijke ontwikkelingen aan de hand van het DESTEP model. DESTEP is een afkorting voor de begrippen Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek, stuk voor stuk dynamische factoren die effect hebben op uw bedrijfsvoering.

*Voorbeeld van het DESTEP model:*





*Tools & bronnen:*

- Op [CBSinuwBuurt.nl](https://www.cbsinuwbuurt.nl) kunt u linksonder een rapportage op gemeenteniveau opvragen. Hierin staan de meest relevante statistieken van uw gemeente.
- Via het Bedrijfschap Horeca en Catering zijn [kerncijfers](#) van de Nederlandse Horeca op gemeente niveau opvraagbaar.
- Het [conjunctuurdashboard](#) van het CBS geeft een goed beeld van de macro-economische indicatoren.

### **4.3 Mesoniveau**

De beschrijving van het mesoniveau van de onderneming omvat alle branchegerelateerde trends en ontwikkelingen. Geef hier aan wat 'hot and happening' is in uw vakgebied en maak hier handig gebruik van. U schetst dit beeld van de branche in de eerste plaats voor uzelf; het verschaft u informatie waarvan u gebruik kunt maken.

Hiervoor hoeft u niet het DESTEP model te hanteren omdat branchetrends zich niet of nauwelijks binnen deze categorieën laten indelen. Horecablogs, internetsites, food trendwatchers en organisaties zoals Koninklijke Horeca Nederland, het bedrijfschap voor Horeca en Catering en Foodstep bieden veel informatie over ontwikkelingen in de gehele horecabranche, zowel nationaal als internationaal.

*Tools & bronnen:*

- [Horecainspiratie.nl](https://www.horecainspiratie.nl)
- [Horecatrends.com](https://www.horecatrends.com)
- [Foodinspiration.nl](https://www.foodinspiration.nl)
- [NBTC](#)
- Beleidsplannen van provincies, gemeenten
- Toeristische trendrapportages

### **4.4 Microniveau**

In de beschrijving van het microniveau van uw omgeving wordt het DESTEP model weer toegepast. U beschrijft de actuele ontwikkelingen binnen de zes pijlers van het model op microniveau. Hoe 'micro' dit is, hangt af van de ligging van uw bedrijf en de beoogde doelgroep. Dit kan variëren van de gemeente waarin het bedrijf gevestigd is tot aan de wijde omgeving binnen een straal van tientallen kilometers. Meer informatie over de afbakening van de 'omgeving' vindt u in het volgende hoofdstuk.

## 5 Marktonderzoek

Met een marktonderzoek brengt u de markt waarop u zich richt in kaart. Door het verkrijgen van inzicht in, en inspelen op, de wensen van uw potentiële doelgroep(en), kunt u het uiteindelijke succes van uw bedrijfsformule aanzienlijk vergroten.

### 5.1 Marktsegmentatie versus doelgroepbepaling

Dit hoofdstuk beschrijft de doelgroep(en), ofwel het type gasten waar de onderneming zich op richt. Een gedegen marktonderzoek kan substantiële informatie geven over de slagingskans van een horecaonderneming en kan de slagingskans zelfs vergroten. Hiervoor moet de ondernemer zijn doelgroep kunnen beschrijven en de omvang ervan kunnen inschatten. Daarnaast zorgt een klantonderzoek binnen deze doelgroep ervoor dat de ondernemer meer gevoel krijgt bij zijn doelgroep. Met de vergaarde kennis kan vervolgens gericht de marketingmix (waaronder de promotie) worden ingezet.

*Tools & bronnen:*

- Praktijkvoorbeeld van [marktsegmentatie](#) op de tijdschriftenmarkt
- [Geselecteerde marktsegmenten](#) door CitizenM
- [Klantgerichtheid vergroten](#) door het gebruik van 'persona's'

### 5.2 Doelgroepbeschrijving

Het is van belang dat ondernemers een goed beeld hebben van hun doelgroep(en), zodat de gehele bedrijfsvoering optimaal kan worden afgestemd op de wensen en behoeften van de bezoekers. Omschrijving van geslacht en leeftijd is niet toereikend. Interesses, bestedingspatroon, opleidingsniveau, zijn tevens waardevolle kenmerken.

*Voorbeeld van een doelgroepbeschrijving:*

Consument		Van Spronsen & Partners		
<b>Bezoekersprofiel</b>	<b>Personen die in 2007 niet naar de bioscoop zijn geweest</b>	<b>Minder frequente bezoekers (1-2 keer)</b>	<b>Frequente bezoekers (3 keer of vaker)</b>	
De tabel hiernaast geeft het bezoekers- en niet-bezoekersprofiel van bioscopen weer. Volgens het ContinuVrijeTijdsOnderzoek van het NRIT blijkt dat de totale gemiddelde besteding tijdens een bezoek aan de bioscoop in 2007 €10,30 per persoon was. Aan horeca en retail besteedt men gemiddeld €3,40. De duur van een bioscoopbezoek is gemiddeld 3 uur en 27 minuten. De gemiddelde top-20 film duurt circa 2 uur, dus een bezoeker besteedt gemiddeld bijna anderhalf uur buiten de film om, in de bioscoop. Dit betekent een kans voor de horeca. De koopmoetebereidheid voor een bezoek is ruim 17 kilometer. Het vaakst wordt hiervoor de auto gepakt. Verder vindt 22% van alle bioscoopbezoeken op zaterdag plaats in vergelijking met gemiddeld 12% op doordeweekse dagen. Een bezoek aan de bioscoop is voornamelijk 's middags en 's avonds populair. De groeps grootte bij een bezoekje aan de bioscoop is gemiddeld 3,1 personen.	- leeftijd: zijn vaker 40+	- vaak jonger dan 55 jaar	- zijn relatief jong (12-29 jaar)	
	- wonen vaker in regio Noord	- wonen vaker in de 3 grote steden	- wonen vaker in de 3 grote steden	
	- zijn vaak alleenstaand of tweepersoons-huishouden	- huishoud- grootte veelal 3 of meer personen	- huishoud- grootte veelal 3 of meer personen	
	- komen vaker uit een lagere sociale klasse	- relatief vaak midden tot hogere sociale klasse	- relatief vaak midden tot hogere sociale klasse	
	- zijn relatief vaker lager opgeleid (LBO, MBO)	- opleiding vaker HBO+	- opleiding vaker HBO+	
Bron: Bioscoopmonitor 2007, NVB en NVF				

*Tools & bronnen:*

- [Mentality™ doelgroep model](#) van Motivaction
- Meer informatie over het bepalen en omschrijven van de doelgroep vindt u op de website van [MKB Servicedesk](#)

### 5.3 Bepaling doelgroepgrootte

De levensvatbaarheid van een onderneming op een bepaalde plaats hangt mede af van 'traffic' en, in het verlengde daarvan, de omvang van de doelgroep. Het is essentieel om te weten hoe groot de doelgroep is om aannames te kunnen doen, calculaties te maken en doelstellingen te formuleren. Om de doelgroepgrootte nauwkeurig in te schatten, kunt u wederom gebruik maken van [CBS in uw buurt](#). Ook kunt u bij lokale VVV's informatie inwinnen over bezoekersaantallen in de regio.

Het is mogelijk meerdere doelgroepen aan te willen spreken met uw concept. Baken de verschillende doelgroepen dermate af, zodat u voorkomt dat de doelgroepen zo groot worden dat u ze niet meer

kunt overzien. Biedt u de verschillende doelgroepen wel dezelfde dienst aan? Benadert u de doelgroepen anders?

#### **5.4 Klantonderzoek binnen doelgroep**

In de vorige paragraaf heeft u uw doelgroep(en) bepaald en hun kenmerken omschreven. Om er zeker van te zijn dat er binnen de beoogde doelgroep vraag naar uw diensten en producten is, doet u er verstandig aan de behoeftes van uw potentiële klanten te onderzoeken. U zult aan mensen moeten vragen wat ze van uw dienst en product vinden. U kunt dit doen door middel van interviews, of aan de hand van enquêtes. Enquêtes worden gebruikt als u de mening van een groot aantal mensen te weten wilt komen. Het voordeel van interviews is dat u de beweegredenen van mensen kunt achterhalen. De methodes kunnen ook gecombineerd worden. Tevens is het mogelijk om gebruik te maken van bestaande reviews op internet, met als doel inzicht te krijgen in wat potentiële gasten aanspreekt.

Klant- of marktonderzoek kost veel tijd. U moet de juiste vragen stellen en weten hoe u de gegevens moet analyseren. U kunt tijd besparen door uw marktonderzoek uit te besteden, bijvoorbeeld aan studenten of aan een marktonderzoekbureau. De kosten van een bureau zijn vaak hoger. Daar staat tegenover dat een bureau vaak ervaring heeft en soms ook gespecialiseerd is in bepaalde markten

*Tools & bronnen:*

- Bereken [online](#) de steekproefgrootte
- Online enquêteprogramma's: [Net Q](#), [SurveyMonkey](#), [Wufoo](#), [Mopinion](#)

#### **5.5 Concurrentieanalyse**

Het is belangrijk dat u in uw bedrijfsplan aangeeft dat u de markt waarin u gaat opereren goed kent. Daarnaast is het ook noodzakelijk om te weten welke bedrijven uw mogelijke concurrenten kunnen gaan worden. In een concurrentieanalyse identificeert u niet alleen uw concurrenten, maar probeert u ook te omschrijven wat het onderscheidend vermogen van uw bedrijf is ten opzichten van dat van uw concurrentie.

##### *5.5.1 De concurrentie in uw directe omgeving*

Bij het maken van een concurrentieanalyse brengt u als eerste vergelijkbare horecagelegenheden in uw omgeving in kaart. Hoe groot die 'omgeving' is, hangt af van het type horecabedrijf dat u wilt beginnen en, in het verlengde daarvan, de moeite die een gast wil nemen om juist uw bedrijf te bezoeken. Bijvoorbeeld, over het algemeen wil een gast meer moeite nemen (reizen) om een gerenommeerd luxe restaurant te bezoeken dan een snackbar. Het is dus van belang dat u een inschatting maakt van de afstand die potentiële gasten willen afleggen om uw bedrijf te bezoeken. Vervolgens identificeert u horecabedrijven die binnen die straal van uw bedrijf gevestigd zijn. Bij een snackbar zal die straal in veel gevallen beperkt blijven tot een paar honderd meter, terwijl die voor een driesterrenrestaurant al snel de honderd kilometer kan passeren.

Zodra u uw belangrijkste concurrenten in beeld heeft gebracht, gaat u over tot het inwinnen van informatie over deze bedrijven. Deze informatie kunt u eenvoudig verkrijgen via internet. Ga op zoek naar zaken als (maar beperk u niet tot!) het prijsniveau, het serviceniveau, de beoordelingen op reviewsites, openingstijden, bijzondere evenementen en de capaciteit. Als u deze gegevens heeft verzameld, kunt u deze vergelijken met uw bedrijf. U zult merken dat bepaalde bedrijven op sommige kenmerken andere waarden hebben dan uw bedrijf. Door deze kenmerken te analyseren bepaalt u wat uw belangrijkste concurrenten gaan zijn en laat u zien dat u ook begrijpt waarom dat zo is.

*Voorbeeld van een concurrentieanalyse:*

Concurrentieanalyse									
#	Bedrijfsnaam	Aantal zalen	Capaciteit	Oppervlakte	Locatie	Bereikbaarheid	Interieur	Pand	Prijsniveau
1	Bedrijf A	7	300	635	Aan de snelweg	Zeer goed	Verjaard	Blokkendoos	€ 57,48
2	Bedrijf B	7	110	480	In het groen	Redelijk	Statig klassiek	Statig kasteel	€ 75,00
3	Bedrijf C	22	100	1.230	Aan de snelweg	Zeer goed	Verjaard	Blokkendoos	€ 86,=
4	Bedrijf D	4	350	550	Aan de snelweg	Zeer goed	Klassiek modern	Blokkendoos	€ 33,50
5	Bedrijf E	3	40	80	In het groen aan water	Redelijk	Rommelig ouderwets	Mooi statig	€ 41,50
6	Bedrijf F	2	80	100	In het groen en aan water	Matig	Goed verzorgt	Weinig uitstraling	€ 55,34
7	Bedrijf G	3	250	250	Bebouwde omgeving	Redelijk	Gedateerd	Oud pand met moderne uitbouw	€ 46,50
8	Bedrijf H	6	200	400	In het groen	Matig	Gedateerd	Aan een sporthal	€ 36,00
9	Bedrijf I	5	40	125	Aan de snelweg	Zeer goed	Gedateerd	Mooi pand	€ 32,50

### 5.5.2 De concurrentie in beeld

Als u weet welke concurrenten er actief zijn in uw omgeving, is het goed om een beeld van deze bedrijven te vormen. Dit kunt u doen door als gast de desbetreffende bedrijven te bezoeken en alle facetten van de onderneming te observeren. Het doel van dergelijke 'mystery visits' is het maken van een inschatting van het onderscheidend vermogen van de bedrijven door antwoorden te zoeken op de vraag: 'waarom zouden mijn potentiële gasten dit bedrijf wel of niet bezoeken?' Let bij uw bezoeken op zaken als het serviceniveau van het personeel, de prijsstelling, samenstelling van de drank- en menukaart, de staat van de inrichting en het aantal aanwezige gasten.

Door het uitvoeren van mystery visits en het analyseren van de gegevens maakt u in feite een overzicht van kritische succes- en faalfactoren van uw concurrenten. Met behulp van deze gegevens kunt u een inschatting maken van het onderscheidend vermogen en de slagingskansen van uw bedrijf. Daarbij bieden de mystery visits aanknopingspunten om de slagingskansen van uw eigen bedrijf te vergroten.

### 5.5.3 Toekomstig horeca-aanbod

De markt is continu in beweging en dat betekent dat er op korte termijn wellicht nieuwe bedrijven worden geopend die in uw markt opereren en met u kunnen concurreren. Het is daarom belangrijk om niet alleen uw huidige concurrentie in beeld te brengen, maar ook dat u een inschatting probeert te maken welke concurrentie u in de nabije toekomst zou kennen verwachten. Zijn er bijvoorbeeld plannen om een nieuwe winkelcentrum te ontwikkelen in uw gebied? Stimuleert de gemeente in een uitbreiding van het huidige horeca-concentratie-gebied? Of staan er nog panden in uw gebied leeg met een horecabestemming?

U doet er goed aan om in de buurt (liefst bij ondernemers) rond te vragen of zij afweten van dit soort ontwikkelingen. Daarnaast is het aan te raden om de gemeente te bellen en hen te vragen of er recent nog aanvragen zijn ingediend voor nieuwe drank- en horecaverunningen. De gemeenteambtenaar is verplicht op dit soort vragen te antwoorden en het kan u helpen bij uw inschattingen.

## 5.6 SWOT analyse en confrontatiematrix

U maakt op basis van de informatie verkregen in hoofdstukken 3 en 4 een overzicht van alle 'SWOT's'. Deze worden gepresenteerd in een confrontatiematrix. U bepaalt welke uitkomsten prioriteit hebben. Vervolgens gebruikt u deze uitkomsten als basis voor de marketingmix (zie hoofdstuk 6).

### 5.6.1 SWOT

SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, oftewel: Sterktes, Zwaktes, Kansen en Bedreigingen. Een SWOT-analyse verschaft inzicht over uw interne en externe positie. Het laat een samenvatting zien van het marktonderzoek en de analyse van de omgeving. Door eens goed

na te denken over uw sterke en zwakke punten en over de kansen en bedreigingen, krijgt u een goed beeld van uw organisatie en de verbeterpunten.

#### Hoe maakt u een SWOT analyse?

De sterke en zwakke punten zijn van toepassing op de factoren binnen een onderneming. Dit is een interne analyse, hierbij kijkt u naar de organisatiestructuur, inkoop, personeel, logistiek, financiën en marketing. Op deze factoren heeft u zelf invloed. Kansen en bedreigingen zijn van toepassing op de externe omgeving. Nieuwe wet- en regelgeving kan zorgen voor een kans of een bedreiging. Daarnaast kunt u denken aan kansen en bedreigingen bij afnemers, concurrentie of in de bedrijfstak. U benut de kansen die naar voren komen en bedreigingen probeert u of te wenden of om te zetten in een kans.

#### Tips:

- Neem alleen bijzonderheden op die onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie, of die bepalend zijn voor de toekomstmogelijkheden. In de analyse zegt u dus niet: 'het kostenniveau komt ongeveer overeen met het gemiddelde in de branche'.
- Probeer per categorie maximaal drie factoren te benoemen. Kies de factoren die in de ogen van uw gasten het belangrijkste of het meest onderscheidend zijn. Een goede kennis van uw gasten, hun koopgedrag en hun motivatie is hierbij van essentieel belang.
- Formuleer de factoren zo concreet mogelijk (niet alleen zeggen dat u klantvriendelijk bent, maar juist wáárom u klantvriendelijk bent).

#### Voorbeeld SWOT-analyse:

<b>Strengths</b>	- kwaliteit en versheid van het brood en beleg
	- ruim assortiment
	- persoonlijke benadering
	- leveringssnelheid
<b>Weaknesses</b>	- weinig personeel
	- producten zijn te kort houdbaar
<b>Opportunities</b>	- het bedrijventerrein wordt uitgebreid
<b>Threats</b>	- in de buurt zitten twee bakkerijen die concurrentie zouden kunnen vormen

#### 5.6.2 Confrontatiematrix

De SWOT-analyse vormt de basis voor het strategische gedeelte in uw ondernemersplan. De link tussen een SWOT analyse en de uiteindelijke strategieën en plannen ontbreekt vaak. In een confrontatiematrix staan de factoren van de interne en externe omgeving van uw bedrijf tegenover elkaar. De drie belangrijkste sterkten en zwakten worden 'geconfronteerd' met de drie belangrijkste kansen en bedreigingen.

Per confrontatie stelt u een vraag:

- Confrontatie Sterkte - Kans > Kunt u met het sterke punt de kans benutten?
- Confrontatie Sterkte - Bedreiging > Kunt u met het sterke punt de bedreiging afwenden?
- Confrontatie Zwakte - Kans > Verhindert het zwakke punt het benutten van de kans?
- Confrontatie Zwakte - Bedreiging > Verhindert het zwakke punt het afwenden van de bedreiging?

Per confrontatie geeft u met punten aan hoe zwaar uw antwoord weegt. 1 = totaal niet 10 = absoluut wel.

Nadat u het schema ingevuld heeft, telt u de scores op en trekt u hier concrete conclusies uit. Met behulp van de SWOT-analyse en de confrontatiematrix kunt u vervolgens het strategische gedeelte van het ondernemersplan opstellen.

Voorbeeld confrontatiematrix:

Confrontatiematrix		KANSEN			BEDREIGINGEN			TOTAAL
		Behoeft patroon gast verandert	Aantal 1-persoons-huishoudens groeit	Opleidingsniveau stijgt	Gast is prijsbewust en kritisch	Vraag naar horeca daalt	Kosten vergunningen stijgt	
<b>STERKTES</b>	Ligging	2	0	0	4	8	5	19
	Prijs/kwaliteit verhouding	7	7	3	10	6	0	33
	Inspelen op gezondheid	10	7	2	8	2	0	29
<b>ZWAKTES</b>	Geen lunch	5	2	0	5	5	0	17
	Zakelijke gast	4	0	3	2	1	0	10
	Toegankelijkheid mindervalide	4	0	0	4	0	0	8
<b>TOTAAL</b>		32	16	8	33	22	5	-

## 6 Marketingmix

In dit hoofdstuk geeft u concreet en gedetailleerd invulling aan de onderneming die u voor ogen heeft. Hiervoor wordt de 'methode van de 5 W's' gebruikt. Deze methode is een afgeleide van het winkelkompas dat het Hoofdbedrijfschap Detailhandel in 2009 ontwikkelde en brengt alle relevante bedrijfsfacetten onder de aandacht. Gezien het groeiende belang van het internet hebben wij een 6<sup>e</sup> W toegevoegd; die van het Web.

Tip:

Voordat u begint met het uitwerken van de W's, is het inspirerend om Seth Godin's [filmpje](#) over de 'Purple Cow' te bekijken.

### 6.1 Waar

#### 6.1.1 Locatie

U kunt pas naar de bank voor een kredietaanvraag, nadat het gehele ondernemingsplan is afgerond. Pas als de financiën rond zijn, kunt u in veel gevallen overgaan tot de huur van een pand. Toch is het nodig om de kosten van pand mee te nemen in de calculaties en bepaalt de plaats mede hoeveel omzet er gegenereerd kan worden. Daarom is het noodzakelijk voor de ondernemer om een eisen- of wensenpakket te maken. Daarin moet onder andere staan: gewenste locatie, [indicatie van huurprijs per m2](#), gewenst vloeroppervlakte zaak, [inrichtingseisen](#), omzetindicatoren per m2 afhankelijk van bedrijfstype, minimale vereisten keukeninrichtingen, parkeermogelijkheden, bereikbaarheid, terraswensen, benodigde [vergunningen](#).

#### 6.1.2 Vindbaarheid

Als net gestarte ondernemer bent u nog niet bekend bij uw doelgroep. Niet iedereen is gevestigd in een drukke winkelstraat of staat meteen bovenaan in Google. Wacht niet tot de mond-tot-mondreclame potentiële klanten bereikt, maar onderneem zelf actie.

Enkele tips om gasten te benaderen:

- Vertel vrienden en kennissen over uw bedrijf;
- Benader lokale media voor (gratis) publiciteit;
- Ontwerp een folder en deel deze uit op een plek waar uw doelgroep komt;
- Laat een website maken en zorg dat uw website zo hoog mogelijk in Google scoort;
- Maak een online profiel op bijvoorbeeld Facebook, Hallo!, LinkedIn of Twitter.

Tools:

- [Beginnershandleiding voor zoekmachineoptimalisatie](#) (SEO) van Google
- Het [Social Media Magazine](#), de basis social media handleiding voor horecaondernemers

#### 6.1.3 Omgeving

Duurzaam en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) zijn populaire termen in het bedrijfsleven. Echter, de horeca blijft wat betreft de toepassing ervan achter op andere industrieën. Door deze maatschappelijke ontwikkeling voor oprichting van een bedrijf mee te nemen in de plannen, kunnen horecaondernemers zich onderscheiden van de concurrentie. Tevens kan het geld schelen/opleveren en er zijn subsidies beschikbaar voor MVO initiatieven. Door MVO kan de onderneming zelfs zorgen voor sociale cohesie in de buurt, met frequentere bezoeken en meer omzetten tot gevolg. Voorbeelden van toepassing MVO: koken met de seizoenen, geen gebruik van bedreigde diersoorten (zoals tonijn), groene stroom, klimaatneutraal ondernemen, mensen met een beperking aannemen, zonnepanelen gebruiken, warmte omzetten in andere energievormen, afval scheiden etc. Het efficiënt toepassen van MVO kan een onderscheidend kenmerk van uw bedrijf worden.

Voorbeeld:

**Mondiaal** ♥

Javastraat 13  
Den Haag


Toon telefoonnummer  
[www.restaurantmondiaal.nl](http://www.restaurantmondiaal.nl)

8.1 Eten  
8.5 Service  
8.3 Decor  
Cijfers op basis van 17 proefformulieren

Geef je mening    Vul een proefformulier in

Overzicht    Kenmerken    Meningen    Duurzaamheid    Kaart & route

**Belangrijkste kenmerken**

Keuken	Frans, Internationaal & Wereldkeuken
Gemiddelde menuprijs	€29.50
Minimum menuprijs	€25.00
Huiswijn per fles	€22.00
Huiswijn per glas	€4.00
Openingstijden	Ma Di Wo Do Vr Za Zo
Bijzondere kenmerken	 <b>69%</b> Duurzaam

[Alle kenmerken weergeven >](#)

Bron: Op [www.iens.nl](http://www.iens.nl) kunnen restaurant tegenwoordig aangeven voor hoeveel procent er aan de duurzaamheidsrichtlijnen van lens wordt voldaan. Zie voor een overzicht van richtlijnen <http://www.iens.nl/nieuws/2011/10/duurzaam-daar-kies-je-voor.html>

Tools:

- MVO Nederland heeft [trends op het gebied van duurzaamheid](#) in kaart gebracht.
- Bepaal met de MVO quickscan in hoeverre [het duurzaamheidscertificaat ISO 26000](#) van toepassing is op uw onderneming.

## 6.2 Wat

### 6.2.1 Assortiment

Ongetwijfeld hebt u een idee van het soort gerechten en dranken dat u wilt serveren in uw bedrijf. Er zijn een aantal [basisregels](#) die zeer nuttig zijn bij het samenstellen van een menukaart. Als u de menukaart al klaar hebt (of enkele gerechten), dan is het toepassen van [menuengineering](#) nuttig om inzicht te krijgen in belangrijke indicatoren als brutomarges en inkoopkosten. Menuengineering kunt u ook tijdens de bedrijfsvoering geregeld toepassen omdat het u inzicht geeft in de bijdrage van een gerecht aan de totale omzet en welke gerechten populair of juist niet populair zijn. Dit helpt u uw omzetcijfers te optimaliseren.

### 6.2.2 Leveranciers

Als u de menu- en drankenkaart samenstelt of al helemaal gereed hebt, is de zoektocht naar goede leveranciers heel erg belangrijk. Laat u uitgebreid informeren over prijzen, leveringsfrequenties, betalingstermijnen en andere randvoorwaarden en durf een onderhandelingspositie in te nemen! Een veelvoorkomend verschijnsel bij ondernemers is een overvloed aan leveranciers, met als gevolg onnodig hoge kosten, en gemakzucht wat betreft de aankoop van producten. Het loont de moeite om zelf actief te zoeken naar voordelige acties bij andere leveranciers en die vervolgens ook zelf te kopen! Dit geldt voor de inkoop van voedselproducten, maar ook zeker voor dranken. Als u niet -of slechts voor de aankoop van bepaalde dranken- gebonden bent aan brouwerijen, kunt u enorm veel geld besparen door zelf actief te zoeken naar de beste prijzen en bij goede acties groot in te kopen.

Het lukt startende ondernemers niet altijd om een financiering van de bank te krijgen. Brouwerijen zijn hierop ingesprongen en bieden financiering aan in combinatie met een afnamebeding. Dit afnamebeding geldt vaak niet alleen voor bier maar ook voor frisdranken, wijn en gedestilleerd. Als u



als horecaondernemer de verplichting bent aangegaan om exclusief de producten van een bepaalde brouwerij te verkopen, is dat niet gunstig voor de onderhandelingen over de inkoopprijs. Dat geldt des te meer als ook de groothandel wordt 'aangewezen' waar u de producten moet kopen. De Europese Unie heeft specifieke regels opgesteld die als doel hebben om de concurrentie tussen de brouwerijen te bevorderen. Een uitgebreide uitleg hierover vindt u op de site van het [SVH](#).

Koninklijke Horeca Nederland is een van de grootste brancheorganisaties van Nederland en vanwege haar omvang heeft het bedrijf collectiviteitskortingen kunnen bedingen bij een groot aantal bedrijven dat producten en diensten levert aan horecaondernemingen. Lees [hier](#) meer over financiële ledenvoordelen en reken uit hoeveel u geld u kunt [besparen](#) middels een [lidmaatschap](#).

## 6.3 Waarde

### 6.3.1 Prijs

De prijs is het bedrag dat een gast betaalt voor uw product. Prijs speelt een grote rol in de besluitvorming over de aankoop. Niet alleen voor de gast, maar ook voor u als ondernemer is prijs een belangrijk component. Door middel van het vaststellen van de prijs kunt u verwachtingen maken over toekomstige omzetten en winsten. Tevens kunt u een prijs inzetten als reclamemiddel, bijvoorbeeld door gasten aan te trekken door lage prijzen. Bij het bepalen van de prijs die u wilt hanteren voor de producten, moet u rekening houden met factoren als koopkracht van de gast, de prijs die concurrenten vragen voor soortgelijke producten en de kosten die u maakt. Er zijn een aantal manieren om de prijs vast te stellen. In het onderstaande worden de kostengeoriënteerde prijsstelling, de concurrentiegeoriënteerde prijsstelling en de vraaggeoriënteerde prijsstelling besproken.

Bij de kostengeoriënteerde prijsstelling wordt de verkoopprijs berekend aan de hand van de kostprijs. Hierin zijn twee manieren te onderscheiden, die één voor één behandeld worden.

#### *Opslagmethode:*

Het inkoopbedrag van alle grondstoffen (ingrediënten) van een product wordt verhoogd met een bepaald percentage, de winstopslag. In de horeca wordt vaak uitgegaan van 'gemiddelde' inslagpercentages. Voor etenswaren ligt dit tussen de 30 en 35% van de omzet, exclusief BTW. Voor drank is dit doorgaans rond de 20%, afhankelijk van de dranksoort. Echter, uw bedrijf is niet 'gemiddeld', daarom raden wij u aan om de inslagpercentages zelf te berekenen.

Meer informatie leest u [hier](#), of vul rechtstreeks de [kostprijsindicator](#) in.

#### *Rendementsgerichte methode:*

De rendementsgerichte methode wordt voornamelijk gebruikt door logiesverstrekkende bedrijven om met behulp van gewenst rendement (winst), beschikbare kamers en voorspelde (dubbele) bezettingsgraad een gemiddelde kamerprijs per persoon te berekenen.

#### *Voorbeeld:*

*Hotel Beaumont heeft 60 kamers. Volgens de verwachtingen zal de bezettingsgraad (aantal verhuurde kamers op jaarbasis ten opzichte van het totaal aantal beschikbare kamers op jaarbasis) in 2013 uitkomen op 80%. Totaal vinden er per jaar dus (365\*60\*80%) 17 520 overnachtingen plaats. Investeerdere hebben € 5.000.000,- geïnvesteerd in het hotel en willen een jaarlijks rendement van 16% (= €800 000,-). Ieder jaar heeft het hotel een totale kostenpost van €1 171 000,-. De te hanteren kamerprijs wordt in dit geval:*

$$(\text{€}1\ 171\ 000,- + \text{€}800\ 000,-) / 17\ 520 = \text{€}112,50$$

*De algemene formule voor rendementsgerichte prijsberekening is:*

$$(\text{kosten} + \text{winst}) / \text{aantal overnachtingen} = \text{kamerprijs}$$

Concurrentiegeoriënteerde prijsstelling:

Deze methode gaat uit van prijsbepaling op basis van prijzen die concurrenten hanteren. Uiteraard is het van groot belang om te weten wie uw concurrenten zijn als u deze methode wilt hanteren. Een concurrentiegeoriënteerde prijsstelling kan, als u onder de prijs van concurrenten gaat zitten, ontaarden in een prijzenslag. Het is belangrijk om u af te vragen of dat is wat u wilt en of uw adem lang genoeg is om een dergelijk 'spel' te spelen. Daarbij moet u bij het hanteren van een concurrentiegeoriënteerde prijsstelling onderscheid maken van directe en indirecte concurrenten. Het creëren van een 'unique selling point' (USP) is belangrijk, hierdoor kunt u de prijs van ondergeschikt belang maken.

Vraaggeoriënteerde prijsstelling:

Het is ook mogelijk om het bestedingsbedrag van de gast als uitgangspunt van uw prijsberekening te nemen. Met het bedrag dat zij willen spenderen in gedachten rekent u terug om te zien of u op deze manier alle kosten wel terugverdient. Deze vraaggestuurde methode van prijsstelling wordt ook wel 'backward pricing' genoemd.

Voorbeeld:

Uw gasten hebben aangegeven dat ze bereid zijn om €4,50 voor een tosti ham/kaas te betalen. De inslagkosten voor dit gerecht bedragen €0,90. De brutowinst op dit gerecht is voor u:

<i>Brutoverkoopprijs</i>	106%	€4,50
<i>BTW</i>	-6%	€0,25
<i>Nettoverkoopprijs</i>	100%	€4,25
<i>Inslag</i>		€0,90
<i>Brutowinst</i>		€3,35

### 6.3.2 Kwaliteit

Waarde is meer dan prijs. Het gaat ook om de kwaliteit van het product en om de kwaliteit en beleving van het totale aankoopproces. Probeer te beschrijven hoe u deze kwaliteitsbeleving gaat creëren in uw bedrijf. En probeer te beschrijven tegen welke prijs u dat gaat doen? Gaat kwaliteit bij u altijd boven prijs? Of is er een grens die u stelt waartegen u uw producten/diensten verkoopt.

Kwaliteit heeft in de horeca vaak ook te maken met hygiëne. Leidinggevenden moeten beschikken over een zogenaamde [Verklaring Sociale Hygiëne](#) en uw bedrijfsvoering moet voldoen aan de [Hygiëne Code Horeca](#). Examens voor de verklaring sociale hygiëne worden afgenomen door het [SVH](#).

Naast kennis over sociale hygiëne kan het opleiden van uw personeel ook leiden tot een hogere kwaliteitsbeleving. Probeer u in uw ondernemingsplan te beschrijven hoe u uw personeel wilt opleiden. Hoe gaat u hen bijvoorbeeld inwerken? En welke standaarden gaat u hen meegeven? Legt u deze standaarden bijvoorbeeld vast in werkprocedures?

## 6.4 Wie

### 6.4.1 Gast

Op wat voor soort gasten richt uw concept zich. Probeer in uw ondernemingsplan zo goed mogelijk te beschrijven wie uw gast is. Als u weet wie uw gast is, kunt u beter beschrijven hoe u deze gast gaat benaderen. Probeer u ook zaken te beschrijven als:

- Hoeveel procent is vaste gast? En wat doet u voor uw vaste gasten?
- Hoe vaak bezoeken mijn gasten mij gemiddeld?
- Wat is de gemiddelde besteding per bezoek? En per gast?
- Zijn mijn gasten met name lokaal of landelijk?

Een financierder kan u ook vragen hoeveel gasten u in een week zou kunnen bereiken als u morgen open zou gaan. Denk dus alvast na over speciale acties die uw gasten zouden kunnen aanspreken. Maar denk ook aan uw eigen netwerk, hoeveel gasten kunt u daaruit putten?

*Tip:*

- In het hoofdstuk marktonderzoek kunt u veel informatie vinden over het beschrijven van uw doelgroep.

#### 6.4.2 Medewerkers

In veel gevallen is het niet mogelijk het hele bedrijf in uw eentje te runnen. In dit onderdeel geeft u aan hoeveel werknemers u verwacht nodig te hebben, én welke attitude u van uw werknemers verwacht. Een [organogram](#) geeft een overzicht van de verschillende afdelingen en taakverdeling binnen het bedrijf.

##### 6.4.2.1 Functies

Welke functies moeten vervuld worden en welke eisen stelt u aan de capaciteiten van de werknemers? De cao horeca geeft spelregels om uw bedrijfsfuncties te beschrijven, te waarderen en in te delen in de cao-loongroepen. De spelregels en functieomschrijvingen zijn opgenomen in een handboek referentiefuncties horeca. Er is een online en gratis te raadplegen [register](#).

##### 6.4.2.2 Personeelskosten

Nadat de functies bekend zijn, kunt u uitrekenen wat de gemiddelde maandelijkse loonkosten zijn. Naast de het loon van de werknemers krijgt u ook te maken met loonheffingen van de belastingdienst. Loonheffingen bestaan uit:

- Loonbelasting / premie volksverzekeringen.
- De inkomensafhankelijke bijdrage Zorgverzekeringswet (Zvw).
- De premies werknemersverzekeringen (WW en WAO/WIA).

Verzekeringen die afgesloten moeten (of kunnen) worden bij de komst van personeel zijn:

- Aansprakelijkheidsverzekering.
- Ziekteverzuimverzekering.
- De WAO-gat verzekering.
- Een collectieve ongevallenverzekering.
- Pensioenverzekering.

Personeel kost u meer dan alleen het salaris van de werknemer. U moet er rekening mee houden dat de personeelskosten ongeveer 30% hoger zijn dan het brutoloon. Op de [site](#) van de KvK maakt u een berekening van de minimale personeelskosten. De meest actuele CAO-lonen vindt u bij [KHN](#).

Houd met de financiële haalbaarheid van uw plan rekening met het verband tussen de hoogte van de omzet en de loonkosten. Er zijn een aantal berekeningen te maken die u een goed inzicht geven in de haalbaarheid van de bedrijfsvoering. Een aantal voorbeelden zijn;

- Gemiddeld uurloon: Bruto loonsom / totaal aantal arbeidsuren.
- Omzet per gewerkt uur: Omzet / aantal gewerkte uren.
- Omzet per medewerker: Omzet op jaarbasis / aantal fulltime medewerkers.
- Omzet per euro loonkosten: Omzet / totale bruto loonkosten.
- Loonkostenpercentage: Loonkosten / omzetten x 100%.

Vergelijk de uitkomst van bovenstaande berekening met de uitkomst van andere (vergelijkbare) horecabedrijven. U vindt deze kengetallen op de site van het [Bedrijfschap Horeca & Catering](#). Houdt u er wel rekening mee dat kengetallen niet zonder meer vergeleken kunnen worden. U moet altijd rekening houden met het soort bedrijf en de invloed van externe omstandigheden (bijvoorbeeld de ligging van een bedrijf).

##### 6.4.2.3 Capaciteiten personeel

Medewerkers dienen te beschikken over die capaciteiten waarmee zij de verwachtingen van uw organisatie kunnen waarmaken. Neemt u geschoold personeel aan of gaat u werken met studenten?

Stichting Vakopleidingen Horeca (SVH) heeft verschillende [tools](#) ontwikkeld waarmee u bijvoorbeeld efficiënt uw personeel in kunt roosteren, een inwerkprogramma kunt ontwikkelen of de efficiëntie van

uw personeel kunt verbeteren. Al deze hulpmiddelen hebben als hogere arbeidsproductiviteit en omzetgroei als uiteindelijke doel.

### 6.4.3 Ondernemer

Bent u als ondernemer het gezicht van uw bedrijf of bent u blijft u nadrukkelijk achter de schermen actief? Welke kwaliteit bezit u en hoe gaat u die kwaliteiten inzetten om uw bedrijf in de kijker te zetten? En hoe bent u van plan uw kennis bij te spijkeren?

Probeer u dit soort vragen te beantwoorden en probeer op papier te zetten welke rol u voor uzelf ziet binnen het bedrijf.

*Tip:*

- Kijk eens op [www.horecahelden.nl](http://www.horecahelden.nl) en raak geïnspireerd door hoe andere ondernemers uitblinken in hun ondernemerschap.

## 6.5 Waarom

### 6.5.1 Het concept

De gastvrijheidsbranche onderscheidt zich van veel andere branches doordat men niet alleen een tastbaar product (gerecht, drankje) aanbiedt, maar ook ontastbare zaken (diensten) zoals de service door de bedieningsmedewerkers en de sfeer in de zaak. In deze paragraaf beschrijft u dus niet alleen de dranken en/of gerechten die u wilt serveren, maar ook ontastbare factoren die uw bedrijf en de beleving voor de gast compleet maken.

Zoals vermeld houdt uw concept niet op bij het verstrekken van logies of het serveren van gerechten en dranken. Waarom is de ene kroeg wel vol op vrijdagavond en de kroeg ernaast niet, ondanks het feit dat de drank daar wellicht goedkoper is? De totaalbeleving is doorslaggevend voor gasten. Hoe u uw zaak inricht, de sfeer die er moet zijn, de houding van personeel en de muziek die u draait (en nog veel meer zaken) dienen in lijn te zijn met het publiek dat u wenst te trekken.

Aangezien sfeer en beleving zich moeilijk laten beschrijven, is het maken van een moodboard, slide show of videocompilatie uitermate geschikt om in beeld aan anderen over te brengen wat u voor ogen hebt.

*Voorbeelden moodboard:*



#### Tips:

- In het tijdschrift [VENUEZ](#) staan altijd prachtige fotoreportages van nieuwe horecaconcepten. Gebruik dit voor uw moodboards.
- [Food inspiration](#) biedt inspiratie, kennis en inzicht in trends, concepten en ontwikkelingen op de foodservicemarkt van morgen. Hun nieuwsbrieven zijn een echte aanrader!
- Op de website [Horecatrends.com](#) staan dagelijks nieuwe leuke, grappige, opvallende, rare, over-the-top, net op het randje, speelse en inspirerende ideeën die betrekken hebben op de horeca.
- Op de website [Horecainspiratie.nl](#) worden vernieuwende horecaconcepten en producten getoond.

### 6.6 Web

Uw website is feitelijk uw digitale vestiging op internet. Als u die verwaarloost straalt dat af op uw echte vestiging! De kracht van een goede website wordt vaak onderschat. Want het gaat niet alleen om aanwezigheid (web presence). Het gaat ook om vindbaarheid, jezelf onderscheiden en het creëren van behoeften. Een website lijkt vanzelfsprekend, maar uit onderzoek van de Horecava blijkt dat 20% van de horecabedrijven (nog) geen website heeft...

Als u ervaring heeft met het bouwen van websites dan kunt u natuurlijk uw eigen website bouwen. Als u die ervaring niet heeft dan kunt u beter overwegen om een website te laten bouwen door een professioneel bedrijf. Op internet zijn meerdere aanbieders te vinden en zelfs aanbieders die gespecialiseerd zijn in websites voor horecabedrijven. Zorg dat uw website belangrijke elementen zoals de menukaart, sfeerimpressie (foto's), reserveringsmodule, recensiepagina en de mogelijkheid tot weergave op mobiele telefoons bevat. U doet er goed aan om bij meerdere aanbieders een offerte aan te vragen, vergelijk de offertes en kies de beste.

Een gratis tool die uw website op veel punten beoordeelt is [Webgrader](#). Vul uw webadres in en u krijgt een uitgebreid overzicht met punten die goed zijn en punten die beter kunnen. Ook krijgt uw website een score. Het rapport kunt u naar uw webbouwer sturen, die de verbeteringen kan doorvoeren. Het loont om een tekstschrijver en fotograaf naar uw website te laten kijken voor teksten en foto's. Over het algemeen geldt: minder is beter. Zorg dat op uw homepage direct duidelijk is waarom een bezoek aan uw 'real life' vestiging de moeite waard is. En zorg natuurlijk dat de sociale netwerken waarop u actief bent zichtbaar zijn op uw website. Een live Twitterfeed voegt dynamiek toe aan uw website!

Een goed onderhouden website werkt als een magneet voor nieuwe en bestaande gasten. De koppeling van uw website aan sociale netwerken verbindt uw bedrijf aan uw fans. U kunt laten zien wat er in uw bedrijf gebeurt, wat nieuw is, wat u bezighoudt. En u kunt uw gasten laten meedenken en meedoen. Co-creatie heet dat. Denk aan Twittermenu's en Twitterarrangementen. Zo wordt uw website een podium voor uw fans (gasten, medewerkers, leveranciers, etc.) en een etalage voor alles wat binnen uw vier muren gebeurt. Een digitale community waarmee u uw bedrijf verbindt met de rest van de wereld.

Veel mensen zoeken eerst informatie over een (horeca)bedrijf op Google, IENS, Tripadvisor, Twitter, Hyves of Facebook maar bezoeken ook vaak de website van het bedrijf. Met die eerste (visuele) indruk van uw bedrijf, moet u gelijk scoren!

## 7 Doelstellingen

### 7.1 Missie

Kort gezegd beschrijft een missie wat een organisatie wil zijn of waar een organisatie voor gaat én staat. Een goede missie geeft aan waarin een organisatie zich onderscheidt van andere soortgelijke organisaties. Klanten, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders en andere stakeholders (belanghebbenden en betrokkenen) kunnen uit de missie afleiden op welke gebieden/onderwerpen het bedrijf voor hun van toegevoegde waarde kan zijn. Probeer uw missie relevant en concreet te maken. Vaak is een missie een algemene, filosofische zin in wollig Nederlands.

Waar kunt u aan denken bij het opstellen van een relevante missie?

- Waar staat uw bedrijf voor?
- Wat wilt u naar buiten uitdragen?
- Waar wilt u naartoe met uw bedrijf?
- Wie zijn uw gasten?
- Op welke manier bent u van toegevoegde waarde voor uw gasten?
- Hoe onderscheidt u zich van soortgelijke horecagelegenheden?
- Heeft uw missie draagvlak bij financiers en/of aandeelhouders?
- Is het mogelijk om een visie en doelstelling af te leiden uit deze missie?
- Op welke termijn wilt u dit bereiken?
- Is de missie vernieuwend, nieuwsgierig makend, inspirerend, creatief, enthousiasmerend?

Voorbeeld:

- Missie Joie de Vivre hotels: *'Creating Opportunities to Celebrate the Joy of Life'*.

### 7.2 Visie

In uw missie heeft u reeds beschreven wat u voor wie doet, in de visie geeft u aan welk beeld en welke verwachtingen uw heeft voor de toekomst. Kijk hierbij zo ver mogelijk naar voren om niet dezelfde doelen te beschrijven als in uw missie, het betreft een lange termijn visie. Hierin neemt u in de verwachte tendensen in de omgeving in beschouwing, hierbij kunt u bijvoorbeeld denken aan demografische veranderingen, technologische ontwikkelingen, verwacht koopgedrag/ bestedingen en veranderende wet- en regelgeving. U stelt een doel voor uw onderneming, bijvoorbeeld; *over 5 jaar wil ik een omzet hebben van ... euro, een groeipercentage in de bezetting hebben van..., etc.* Vervolgens beschrijft u hoe u dit gaat bereiken. Deze doelen moeten uiteraard wel passen bij de doelen in uw missie. Een uitgebreide visie beslaat ongeveer een half A4-tje.

Voorbeelden:

- Visie Wikipedia: *'Imagine a world in which every single person on the planet is given free access to the sum of all human knowledge'*.
- Visie Ritz-Carlton: *'We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen'*.

### 7.3 Doelstellingen

Hoe komt u tot de doelen die u in uw missie en visie beschrijft? Als u zegt een jaarlijkse omzetgroei te realiseren van 5%, beschrijft u hier hoe u hiertoe komt. Het 'SMART' maken van uw doelstellingen kan hierbij een hulpmiddel zijn en de kans is groter dat u ze in de praktijk ook realiseert.

De letters van SMART staan voor:

- **S**pecifiek; u beschrijft een waarneembare actie, gedrag of resultaat.
- **M**meetbaar; onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt, dit kan in de vorm van bijvoorbeeld een bedrag of percentage.
- **A**acceptabel; is er draagvlak voor de doelstellingen bij de klanten, medewerkers, etc? En past het bij de missie en visie?
- **R**realistisch; se doelstelling(en) moet haalbaar zijn.
- **T**ijdgebonden; wanneer (in welk tijdsbestek) moet het doel bereikt zijn.

Om uw visie, missie en doelstelling goed te onderbouwen gebruikt u cijfermatig materiaal vanuit marktstudies. De uitkomsten van uw macro-, meso- en microanalyse uit hoofdstuk 4 kunt u gebruiken

bij het opstellen van uw doelstellingen. Op de website van het CBS vindt u eventueel nog aanvullende informatie over bijvoorbeeld de verwachte groei van de economie, het gemiddelde inkomen van de bevolking van de wijk waarin u gevestigd bent, omzetontwikkeling binnen de horecabranche en het consumentenvertrouwen. Bij het bedrijf Horeca & Catering vindt u onder andere feiten en cijfers over omzetten, loonkosten, gemeentelijke leges, gemiddelde bezoeken en bestedingen.

## 8 Financieel plan

Dit hoofdstuk heeft als doel om u als beginnend horecaondernemer basiskennis en -inzicht te geven in het financiële gedeelte van uw ondernemingsplan. Veel horecaondernemingen sluiten binnen drie jaar na opening de deuren, vaak is financieel wanbeleid de oorzaak hiervan. Koninklijke Horeca Nederland raadt u aan om een realistisch financieel plan te laten maken door uw accountant of financieel adviseur.

### 8.1 Rechtsvorm

De rechtsvorm van een bedrijf is de juridische vorm waarin een bedrijf is 'gegoten'. Als (beginnend) ondernemer is de keuze voor de juiste rechtsvorm heel belangrijk omdat die bepalend is voor belangrijke zaken als belastingen, aansprakelijkheid en privévermogen. Er zijn [verschillende rechtsvormen](#) te onderscheiden, elk met hun eigen kenmerken. Het kiezen van een rechtsvorm heeft gevolgen voor de gehele bedrijfsvoering. Het is een beslissing waarover u zeker niet lichtzinnig moet denken. Hulp inroepen van een fiscalist of accountant kan u op termijn veel geld besparen.

### 8.2 Investerings- en financieringsbegroting

In de investeringsbegroting geeft u aan waarvoor u geld nodig hebt. U moet hierbij onderscheid maken tussen zaken die nodig zijn ter ondersteuning van het bedrijfsproces en middelen die nodig zijn om de bedrijfsactiviteit daadwerkelijk uit te kunnen voeren.

Ondersteunende middelen worden vaste activa genoemd. Onder de vaste activa kunnen middelen worden geschaard zoals pand, computer, bedrijfsauto, inventaris en verbouwingkosten. Middelen die u nodig hebt om 'de zaak te kunnen laten draaien' worden vlottende activa genoemd. Denk hierbij aan drank- en voedselvoorraden, aanloopkapitaal en kasgeld.

Als u alle posten van de investeringsbegroting geordend hebt, kunt u overgaan tot het vaststellen van de financieringsbehoefte. Alle investeringen (zowel de gefinancierde als de ongefinancierde posten) vormen de financieringsbehoefte. Bij het vergelijken van mogelijke leningen/private investeerders is het heel belangrijk om na te denken over de duur van de lening, de startdatum van aflossing en het periodieke aflossingsbedrag. Meer informatie over investeringsbegrotingen vindt u [hier](#).

### 8.3 Openingsbalans

De openingsbalans is een overzicht van uw bezittingen, schulden en eigen vermogen op het moment van dat u uw onderneming start. Enerzijds staat wat u hebt (de activa, op de linkerzijde van de balans) en in welke hoedanigheid (geld, middelen).

Op de rechterzijde van de balans is vermeld hoe uw activa zijn gefinancierd. Dit noemt men de passiva. Zoals vermeld kunnen uw activa zijn gefinancierd met eigen vermogen of vreemd vermogen (leningen). Over het algemeen hanteren banken rond de 30% inbreng van het totale bedrijfsvermogen als eigen vermogen.

Activa		Passiva	
<b>Vaste activa</b>		<b>Eigen Vermogen</b>	
Verbouwing	0	Activa in bezit	0
Inventaris en inrichting	0	(Spaar) geld	0
Computer en software	0	Achtergestelde leningen	0
Transportmiddel	0	<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>0</b>
Goodwill / franchisefee / Huurgarantie	0		
Overig	0	<b>Vreemd vermogen</b>	
<b>Totale vaste activa</b>	<b>0</b>	Lening bank	
		Lease	
<b>Vlottende activa</b>		Lening	0
Startvoorraad	0	Overig	0
Promotie- en aanloopkosten	0	RC Bank	
Debiteuren (overbrugging)	0	Crediteuren	
Kas (reserve)	0	Schulden aan kredietinstellingen	
<b>Totale vlottende activa</b>	<b>0</b>	Belastingen	
		<b>Totaal vreemd vermogen</b>	<b>0</b>
<b>Totale activa</b>	<b>0</b>	<b>Totale passiva</b>	<b>0</b>

Voorbeeld van een openingsbalans, bewerking van een voorbeeld van Qredits



## 8.4 Privérekening

Het is nodig om te weten hoeveel u maandelijks nodig hebt om van te leven. Daarvoor dient u alle kosten (zoals ziektekosten, privéaflossingen, huur/hypotheek, etc.) op een rijtje te zetten. Ook maakt u een overzicht van de overige inkomsten, bijvoorbeeld het loon van uw partner. Het verschil tussen beide posten bepaalt het bedrag dat u maandelijks uit uw onderneming moet halen om van te leven. Om het [overzicht](#) in uw zakelijke en privé-inkomsten en -uitgaven te bewaren, is het aan te raden om hiervoor aparte rekeningen te gebruiken.

## 8.5 Afschrijvingen

Middelen die u in uw bedrijfsvoering gebruikt zullen slijten en in de loop der jaren afnemen in waarde. Dit moet u in de boekhouding tot uitdrukking brengen. De waardevermindering van kapitaalgoederen wordt afschrijving genoemd. [Afschrijvingen](#) vormen een kostenpost in de winst- en verliesrekening en leiden tot een lager bedrijfsresultaat. Hier behandelen we twee afschrijvingsmethoden; lineaire afschrijving (waarbij het jaarlijks af te schrijven bedrag constant is) en degressieve afschrijving (waarbij ieder jaar een percentage van de boekwaarde wordt afgeschreven).

*Voorbeeld van berekening lineaire afschrijving:*

*Om gerechten te kunnen bezorgen bij klanten koopt u op 1 januari 2012 een bestelwagen voor €30.000,-. U verwacht het voertuig 6 jaar te gaan gebruiken en daarna te verkopen voor een bedrag (de restwaarde) van €5.000,-. Per jaar is de afschrijving op de bestelbus  $((€30.000-€5.000)/6)=€4.167,-$ .*

*De algemene formule voor de berekening van lineaire afschrijvingen luidt als volgt:  $(\text{aanschafkosten} - \text{restwaarde}) / \text{vermoedelijke gebruiksduur} = \text{afschrijving per jaar}$*

*Voorbeeld van berekening degressieve afschrijving:*

*De bestelwagen van €30.000,- wordt afgeschreven met een jaarlijks percentage van 10%. De restwaarde bedraagt €5.000,-*

*In het eerste jaar wordt afgeschreven:  $€30.000,- \times 10\% = €3.000,-$ .*

*In het tweede jaar wordt afgeschreven:  $(€30.000,- - €3.000,-) \times 10\% = €2.700,-$ .*

*In het derde jaar wordt afgeschreven:  $(€27.000,- - €2.700,-) \times 10\% = €2.430,-$ .*

*Deze cyclus herhaalt zich totdat het restwaardebedrag van €5.000,- is bereikt.*

## 8.6 Liquiditeitsbegroting

Een liquiditeitsbegroting laat zien hoeveel geld er maandelijks uw bedrijf binnenkomt en uitgaat. Met andere woorden: het is een overzicht van de inkomsten/ontvangsten en uitgaven/betalingen. Met behulp van deze begroting kunt u zien wanneer u bijvoorbeeld extra geld nodig hebt of wanneer u een bepaalde investering het best kunt doen. De Kamer van Koophandel heeft een [vierstappenplan](#) opgesteld aan de hand waarvan u een liquiditeitsbegroting kunt maken.

Houd bij het opstellen van een liquiditeitsbegroting rekening met betaaltermijnen, vakantieperiodes en periodieke betalingen. Tevens dient u alle bedragen op de liquiditeitsbegroting te vermelden inclusief btw.

## 8.7 Exploitatiebegroting

Een exploitatiebegroting maakt u om te kunnen bepalen of u winst of verlies zult draaien. In deze begroting zet u verwachte omzetten en kosten namelijk onder elkaar. Door een exploitatiebegroting te maken ziet u hoeveel omzet benodigd is om de kosten dekkend te maken en, waar het om draait, uiteindelijk winst te kunnen genereren. Voor het maken van een exploitatiebegroting vindt u op de site van de Kamer van Koophandel een [vijfstappenplan](#). Houd er bij het opstellen van de begroting rekening mee dat u de bedragen zonder btw vermeldt!

Ook bij het begroten van personeelskosten is voorzichtigheid geboden; personeelskosten zijn over het algemeen 30% hoger dan het brutosalaris dat de werknemer ontvangt. Salarisindicaties kunt u verkrijgen door de [functieprofielen](#) van werknemers te staven met de [horecaloontabel](#).

## 8.8 Slotwoord

Het opstellen van de verschillende begrotingen is niet gemakkelijk. Qredits, een verstreker van microkredieten aan startende ondernemers, heeft een tool gemaakt dat u van pas kan komen. De in te vullen [spreadsheets](#) rekenen zichzelf door en maken het werk voor u dus een stuk aangenamer.

Verder heeft het bedrijf Horeca en Catering een [bedrijfsvergelijker](#) ontwikkeld om cijfermatig inzicht te krijgen in horecabedrijven van variërende grootten en in verschillende sectoren. Daarnaast zijn er op de site van die organisatie diverse rekenmodellen en [kwalitatieve](#) financiële informatiebronnen te vinden.

## Bijlage A Bronvermelding

- [http://1.bp.blogspot.com/\\_BxyATA3NHqI/TUHjuEWZLZI/AAAAAAAAAVo/jOcDTCgYV5s/s1600/re-staurant%2Bmoodbaord.jpg](http://1.bp.blogspot.com/_BxyATA3NHqI/TUHjuEWZLZI/AAAAAAAAAVo/jOcDTCgYV5s/s1600/re-staurant%2Bmoodbaord.jpg)
- [http://2.bp.blogspot.com/\\_ZmfB4axhvtE/S1h-QbMeC0I/AAAAAAAAAfs/6e-zY8L-odY/s400/waiting+room+mood+board.jpg](http://2.bp.blogspot.com/_ZmfB4axhvtE/S1h-QbMeC0I/AAAAAAAAAfs/6e-zY8L-odY/s400/waiting+room+mood+board.jpg)
- <http://businessbasecamp.nl/wp-content/gallery/home/concurrentieanalyse.jpg>
- <http://passie.horeca.nl/17819.html>
- [http://passie.horeca.nl/content/18641/Prijs\\_bepalen.html](http://passie.horeca.nl/content/18641/Prijs_bepalen.html)
- <http://passie.horeca.nl/content/18646/Inslag.html>
- [http://passie.horeca.nl/pdf/21476/05\\_Concurrentieanalyse](http://passie.horeca.nl/pdf/21476/05_Concurrentieanalyse)
- [http://passie.horeca.nl/pdf/5591/Elf\\_basisregels\\_menu](http://passie.horeca.nl/pdf/5591/Elf_basisregels_menu)
- <http://www.belastingcollectief.nl/belastingadvies/inkomsten-belasting-ondernemer-ib/winstbepaling/afschrijven>
- <http://passie.horeca.nl/content/18653/Bierbrouwerijcontract.html>
- <http://www.bhenc.nl/bedrijfsvergelijking/Pages/default.aspx>
- <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/cijfers/default.htm>
- <http://www.horecageld.nl>
- <http://www.infocash.nl/zakelijk/129-rechtsvormen-wat-welke.html>
- <http://www.kenniscentrumhoreca.nl/feiten-en-cijfers.html>
- <http://www.kenniscentrumhoreca.nl/kostprijscalculatie>
- [http://www.khn.nl/content-template/-/asset\\_publisher/qJ4e/content/toelichting-menu-engineering/10156](http://www.khn.nl/content-template/-/asset_publisher/qJ4e/content/toelichting-menu-engineering/10156)
- [http://www.khn.nl/content-template/-/asset\\_publisher/qJ4e/content/cao-loontabel-1-juli-2011/10156](http://www.khn.nl/content-template/-/asset_publisher/qJ4e/content/cao-loontabel-1-juli-2011/10156)
- [http://www.khn.nl/home?p\\_p\\_auth=JMAJo7CL&p\\_p\\_id=3&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_3\\_struts\\_action=%2Fsearch%2Fsearch](http://www.khn.nl/home?p_p_auth=JMAJo7CL&p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch)
- <http://www.khn.nl/lidmaatschap>
- <http://www.khn.nl/voordeelcalculator>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/bedrijf-starten/een-ondernemingsplan-maken/persoonlijke-gegevens/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/financien/uw-financieel-plan/begroting-prive-uitgaven/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/financien/uw-financieel-plan/exploitatiebegroting/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/financien/uw-financieel-plan/investeringsbegroting/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/financien/uw-financieel-plan/liquiditeitsbegroting/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/marketing/marktonderzoek/een-concurrentieanalyse-maken/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/personeel/personeelskosten/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/een-rechtsvorm-kiezen/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/>
- <http://www.managementsite.nl/317/strategie-bestuur/swots-flatlanders.html>
- <http://www.marketing4results.eu/admin/wp-content/uploads/2008/04/swot-incl-plussen-en-minnen-12x12.jpg>
- <http://www.mkb servicedesk.nl/1063/wat-moet-doen-bij-aannemen-mijn.htm>
- <http://www.ondernemingsplan-maken.nl/de-ondernemer.html>
- [http://www.qredits.nl/\\_producten/downloads/financieelplan-downloaden.html](http://www.qredits.nl/_producten/downloads/financieelplan-downloaden.html)
- [http://www.qredits.nl/\\_producten/ondernemingsplan/toelichting.html](http://www.qredits.nl/_producten/ondernemingsplan/toelichting.html)
- <http://www.referentiefunctieshoreca.nl>
- <http://www.referentiefunctieshoreca.nl/>
- <http://www.spronsen.com/downloads/Brancheboekjes%202009/Brancheprofiel%20de%20Bioscop enbranche%20in%20beeld%202009pdf.pdf>
- <http://www.tuux.nl/ondernemer/ondernemingsplan/>
- [https://www.khn.nl/content-template/-/asset\\_publisher/qJ4e/content/register-referentiefuncties-horeca-cao-horeca](https://www.khn.nl/content-template/-/asset_publisher/qJ4e/content/register-referentiefuncties-horeca-cao-horeca)
- Misset Horeca nr. 04 / 24 februari 2012 pag. 44

- [https://www.khn.nl/web/guest/content-template/-/asset\\_publisher/qJ4e/content/het-huren-van-bedrijfsruimte](https://www.khn.nl/web/guest/content-template/-/asset_publisher/qJ4e/content/het-huren-van-bedrijfsruimte)
- <https://www.khn.nl/web/guest/sub-sub-theme?categoryId=21709>
- [https://www.khn.nl/web/guest/sub-sub-theme?categoryId=21709#query\\_string=vergunningen&start=0&ds=all\\_time&ss=score](https://www.khn.nl/web/guest/sub-sub-theme?categoryId=21709#query_string=vergunningen&start=0&ds=all_time&ss=score)