

# Voorbeeld-ondernemingsplan

Sector: **apotheken** (SBI 47.73) · Gegeneerd op 2 juni 2026

Apotheken zijn bedrijven die zich richten op het verstrekken van geneesmiddelen en gezondheidsproducten aan consumenten. Ze bieden farmaceutische zorg, wat inhoudt dat ze niet alleen medicijnen leveren, maar ook advies geven over het gebruik ervan. Daarnaast kunnen apotheken gezondheidsdiensten aanbieden zoals het meten van bloeddruk of het geven van vaccinaties. Klanten van apotheken variëren van individuen met recepten van huisartsen tot mensen die vrij verkrijgbare producten willen aanschaffen.

De marktomgeving voor apotheken is dynamisch, met een sterke nadruk op regelgeving en naleving van farmaceutische standaarden. Apotheken opereren in een competitieve markt waar zowel fysieke als online spelers actief zijn. Ze moeten zich aanpassen aan veranderende consumentengedrag en technologische innovaties, zoals de opkomst van e-health en digitale recepten. Wetgeving speelt een cruciale rol in deze sector, waarbij apothekers continu op de hoogte moeten blijven van veranderingen in voorschriften en richtlijnen.

De apotheeksector wordt verder beïnvloed door demografische trends, zoals de vergrijzing van de bevolking, wat leidt tot een toenemende vraag naar farmaceutische zorg. Apotheken moeten inspelen op deze trends door hun dienstenaanbod te diversifiëren en klantgericht te werken. Dit vraagt om een strategische aanpak en inzicht in de behoeften van hun klanten, evenals een efficiënte bedrijfsvoering om concurrerend te blijven.

Branche-gemiddelde brutomarge in deze sector: **33.4%** (CBS-data, FirmFocus brancheinformatie).

## Inhoud

1. De onderneming
2. De ondernemer
3. De markt
4. De organisatie
5. Risico's en kwaliteit
6. Strategie
7. Financieel plan

## 1. De onderneming

---

### Bedrijfsidee

Het bedrijf richt zich op de ontwikkeling en implementatie van een innovatieve digitale apotheekservice die naadloze toegang biedt tot farmaceutische producten en diensten. Het platform stelt klanten in staat om eenvoudig hun recepten te uploaden, medicatie te bestellen en deze snel aan huis te laten bezorgen. Daarnaast biedt het gepersonaliseerde medicatieherinneringen en toegang tot een virtuele consultatiedienst met gekwalificeerde apothekers voor advies en begeleiding. De service is gericht op drukbezette professionals, ouderen en mensen met mobiliteitsbeperkingen die behoefte hebben aan gemak en betrouwbaarheid in hun medicatiebeheer. Door het integreren van geavanceerde technologieën en klantgerichte oplossingen, streeft het bedrijf ernaar om de klanttevredenheid te verhogen en de toegang tot farmaceutische zorg te verbeteren.

### Missie

Onze missie is om hoogwaardige farmaceutische zorg en toegankelijke gezondheidsproducten te bieden aan onze gemeenschap. We streven ernaar om onze klanten te voorzien van deskundig advies en gepersonaliseerde zorg, waarbij we innovatie en efficiëntie combineren om hun gezondheid en welzijn te bevorderen. Met integriteit, betrouwbaarheid en klantgerichtheid als onze kernwaarden, spelen we een essentiële rol in het verbeteren van de levenskwaliteit door middel van verantwoorde medicatieverstrekking en preventieve gezondheidsoplossingen.

## **Visie**

Onze apotheek streeft ernaar een toonaangevende rol te spelen in de modernisering van farmaceutische zorg, met een sterke focus op digitalisering en klantgerichte dienstverlening. We voorzien een toekomst waarin technologie een centrale rol speelt in het verbeteren van medicijnbeheer, met geautomatiseerde systemen voor herhaalrecepten en online consultaties. Door samen te werken met zorgprofessionals willen we bijdragen aan gepersonaliseerde zorgplannen die de therapietrouw verhogen. We zetten ons in voor duurzaamheid door het minimaliseren van verpakkingsafval en het bevorderen van milieuvriendelijke producten. Onze apotheek wil een vertrouwde partner zijn in de gemeenschap, die bijdraagt aan de algehele gezondheid en welzijn.

## **2. De ondernemer**

---

### **Sterktes**

De ondernemer beschikt over een diepgaande kennis van farmaceutische producten en regelgeving, wat essentieel is in de apotheekbranche. Met jarenlange ervaring in apotheekbeheer en klantenservice, heeft hij bewezen effectief te zijn in het opbouwen van sterke relaties met zowel klanten als leveranciers. Zijn analytische vaardigheden stellen hem in staat om voorraadbeheer efficiënt te optimaliseren, wat resulteert in kostenbesparingen en verbeterde operationele efficiëntie. De ondernemer heeft ook een scherp oog voor detail, wat cruciaal is voor het naleven van gezondheids- en veiligheidsvoorschriften. Bovendien heeft hij sterke communicatieve vaardigheden, waardoor hij effectief kan samenwerken met zorgverleners en zijn team kan motiveren. Zijn vermogen om snel in te spelen op veranderende markttrends en klantbehoeften geeft hem een concurrentievoordeel.

### **Aandachtspunten**

Een veelvoorkomende zwakte bij ondernemers in de apotheekbranche is het gebrek aan up-to-date kennis van digitale transformatie en e-commerce. Dit kan leiden tot inefficiëntie in het gebruik van online platformen voor medicijnverkoop en klantcommunicatie, wat cruciaal is in een tijd waarin consumenten meer online winkelen. Daarnaast kan het ontbreken van sterke managementvaardigheden in voorraadbeheer resulteren in overstock of tekorten, wat de klanttevredenheid negatief beïnvloedt. Tot slot kan een

beperkte ervaring met klantrelaties en marketingstrategieën de zichtbaarheid van de apotheek verminderen, vooral in een competitieve markt waar onderscheidend vermogen essentieel is voor succes.

## **Branche-ervaring**

Met een achtergrond in farmacie, verkregen via een Master in Farmacie aan de Universiteit Utrecht, beschik ik over uitgebreide kennis van medicijnbeheer en apotheekmanagement. Mijn werkervaring omvat vijf jaar als apotheker bij een gerenommeerde ketenapotheek, waar ik verantwoordelijk was voor het medicatieproces, klantenservice en het optimaliseren van voorraadbeheer. Tijdens deze periode heb ik ook actief deelgenomen aan samenwerkingsverbanden met huisartsen en zorginstellingen, waardoor ik een sterk netwerk binnen de zorgsector heb opgebouwd. Daarnaast heb ik door mijn lidmaatschap bij de KNMP (Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie) toegang tot de nieuwste ontwikkelingen en innovaties in de farmaceutische industrie. Deze combinatie van opleiding, ervaring en netwerk stelt me in staat om effectief in te spelen op de behoeften van patiënten en veranderingen in de markt.

## **3. De markt**

---

### **Marktbeschrijving**

De apotheekbranche in Nederland, gecategoriseerd onder SBI 47.73, omvat een essentiële sector binnen de gezondheidszorg. De markt wordt gekenmerkt door een stabiele vraag naar geneesmiddelen en gezondheidsproducten, gedreven door een vergrijzende bevolking en toenemende chronische aandoeningen. De omvang van de markt blijft substantieel, mede door de voortdurende ontwikkeling van nieuwe medicijnen en een stijgende vraag naar gepersonaliseerde zorg.

De groei in deze sector is gematigd, maar consistent, met een focus op digitalisering en automatisering om efficiëntere dienstverlening te bieden. Belangrijke trends zijn de opkomst van online apotheken en de integratie van e-health diensten, zoals teleconsultatie en medicatiebeheer op afstand.

Belangrijkste spelers in deze markt zijn grote apotheekketens zoals BENU Apotheek, Boots en Kring-apotheek, naast onafhankelijke apotheken die lokaal sterk verankerd zijn. Deze spelers concurreren op basis van klantenservice, productaanbod en innovatie in dienstverlening. De markt wordt verder beïnvloed door regelgeving omtrent medicijnprijzen en vergoedingen vanuit zorgverzekeraars.

## **Marktsegmentatie**

In de apothekenbranche (SBI 47.73) zijn er drie primaire klantsegmenten te onderscheiden:

1. **Consumenten met chronische aandoeningen:** Dit segment omvat patiënten die regelmatig medicijnen nodig hebben voor chronische aandoeningen zoals diabetes, hoge bloeddruk en astma. Ze hebben behoefte aan betrouwbare medicatiebeschikbaarheid, herhaalrecepten en deskundig advies over medicijngebruik.
2. **Ouderen:** Deze groep heeft vaak meerdere medicijnvoorschriften en waardeert een persoonlijke benadering en medicatiebeheer, zoals het klaarmaken van medicatierolletjes en herinneringen voor medicijninname. Ze zoeken gemak en toegang tot ondersteunende diensten.
3. **Gezinnen:** Gezinnen met kinderen hebben behoefte aan snelle toegang tot medicijnen voor acute aandoeningen, zoals antibiotica en koortsverlagers. Ze waarderen een breed assortiment aan zelfzorgproducten en kindvriendelijke medicatieopties.

Elk segment vraagt om een specifieke benadering qua service en communicatie om aan hun unieke behoeften te voldoen.

## **Locatie en distributie**

De apotheek is strategisch gelegen in een levendige wijk met een hoge bevolkingsdichtheid, wat zorgt voor een constante stroom van potentiële klanten. De locatie bevindt zich nabij een drukke hoofdweg en is goed bereikbaar met zowel openbaar vervoer als eigen vervoer, met voldoende parkeergelegenheid in de nabije omgeving. De nabijheid van meerdere huisartsenpraktijken en een gezondheidscentrum zorgt voor een natuurlijke aanloop van patiënten die hun recepten direct willen ophalen. Daarnaast is de apotheek gevestigd in een gebied met een mix van woon- en winkelvoorzieningen, wat de zichtbaarheid en toegankelijkheid vergroot. De aanwezigheid van andere zorggerelateerde

diensten in de buurt, zoals fysiotherapie en tandheelkunde, versterkt de positie van de apotheek als essentieel onderdeel van de lokale gezondheidsinfrastructuur.

## **Distributie- en verkoopkanalen**

In de apothekenbranche worden traditionele fysieke apotheken vaak gecombineerd met een online aanwezigheid om een breder klantenbestand te bereiken. Fysieke apotheken blijven essentieel voor directe klantinteractie, advies en het verstrekken van medicijnen op recept. Online verkoopkanalen worden steeds belangrijker, waarbij apotheken gebruikmaken van eigen websites en platforms om vrij verkrijgbare geneesmiddelen, gezondheidsproducten en persoonlijke verzorgingsartikelen aan te bieden. Samenwerkingen met bezorgdiensten zorgen voor efficiënte thuislevering van producten. Daarnaast kunnen apotheken samenwerken met zorginstellingen en verpleeghuizen voor bulkbestellingen en directe leveringen. Gebruik van e-commerce platforms en apps kan de zichtbaarheid en toegankelijkheid vergroten. Tot slot zijn apotheken vaak aangesloten bij groothandels voor een efficiënte bevoorrading en voorraadbeheer, wat cruciaal is voor tijdige levering van farmaceutische producten.

## **4. De organisatie**

---

### **Organisatiestructuur**

Een apotheek in de branche SBI 47.73 is vaak georganiseerd als een besloten vennootschap (BV) om de aansprakelijkheid te beperken en de continuïteit te waarborgen. De organisatiestructuur bestaat doorgaans uit een apotheker-eigenaar die de dagelijkse leiding heeft en verantwoordelijk is voor het strategisch beleid. Onder de apotheker bevindt zich een hoofdassistent apotheker die de operationele activiteiten coördineert en toezicht houdt op de farmaceutisch medewerkers.

Daarnaast zijn er apothekersassistenten die verantwoordelijk zijn voor het verstrekken van medicatie en het geven van advies aan klanten. Zij werken nauw samen met farmaceutisch medewerkers die de voorraad beheren en de medicatie voorbereiden. Een administratief medewerker ondersteunt de financiële administratie, klantenservice en andere administratieve taken.

Tot slot kan er een marketing- en communicatiespecialist zijn die verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van marketingstrategieën om de zichtbaarheid van de apotheek te vergroten en klantenbinding te bevorderen. De structuur is gericht op efficiëntie en klanttevredenheid.

## **Bedrijfsprocessen**

De bedrijfsprocessen binnen een apotheek richten zich op het efficiënt en veilig verstrekken van farmaceutische producten en het bieden van farmaceutische zorg. Het inkoopproces omvat de selectie van betrouwbare leveranciers en het onderhandelen over voorwaarden voor de aanschaf van medicijnen en medische producten. Hierbij wordt nauw samengewerkt met groothandels en leveranciers om te zorgen voor een constante en tijdige voorraad van essentiële geneesmiddelen.

De dienstverlening richt zich op de correcte aflevering van medicijnen aan klanten, inclusief het geven van deskundig advies over gebruik en bijwerkingen. Dit proces vereist een zorgvuldige controle van recepten en het waarborgen van de naleving van wettelijke voorschriften. Het verkoopproces omvat niet alleen de fysieke verkoop van producten in de apotheek, maar ook het beheer van online bestellingen en leveringen aan huis, indien van toepassing.

Administratie speelt een cruciale rol in het bijhouden van patiëntendossiers, het verwerken van verzekeringsclaims en het beheren van financiële transacties. Dit omvat ook het bijhouden van voorraadniveaus, het analyseren van verkoopgegevens en het rapporteren aan relevante instanties, wat essentieel is voor kwaliteitscontrole en naleving van regelgeving.

## **Inkoop en leveranciers**

In de apotheekbranche is een efficiënt inkoopproces cruciaal voor het waarborgen van de beschikbaarheid van geneesmiddelen en gezondheidsproducten. Apotheken werken doorgaans met groothandels zoals Brocacef, Mosadex en Alliance Healthcare om een breed scala aan farmaceutische producten in te kopen. Het is essentieel om sterke relaties met deze leveranciers te onderhouden om gunstige voorwaarden en betrouwbare leveringen te waarborgen. Daarnaast kunnen apotheken rechtstreeks bij farmaceutische fabrikanten inkopen voor specifieke producten of om prijsvoordelen te realiseren. Het is

belangrijk om regelmatig de voorraadniveaus en vraagpatronen te analyseren om over- of onderbevoorrading te voorkomen. Apotheken dienen ook aandacht te besteden aan de naleving van wettelijke voorschriften en kwaliteitsnormen bij de selectie van leveranciers en producten.

## **Vergunningen en registraties**

Voor een apotheek in Nederland is het essentieel om geregistreerd te zijn bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en ingeschreven te staan in het BIG-register voor de apotheker. Een vergunning van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) is vereist voor het declareren van zorgkosten. Daarnaast moet de apotheek voldoen aan de Geneesmiddelenwet en de Wet op de beroepen in de individuele gezondheidszorg (Wet BIG). Het verkrijgen van een GMP-certificaat (Good Manufacturing Practice) is noodzakelijk voor het bereiden van geneesmiddelen. Tot slot is registratie bij de Kamer van Koophandel (KvK) verplicht, en kan een keurmerk van de Stichting Erkenningsregeling voor Zelfstandige Apotheken (SEZA) de betrouwbaarheid verder versterken.

## **5. Risico's en kwaliteit**

---

### **Risico's**

Een belangrijk operationeel risico voor apotheken is de afhankelijkheid van leveranciers voor tijdige en kwalitatieve levering van medicijnen. Vertragingen of tekorten kunnen de bedrijfsvoering verstoren en de klanttevredenheid verminderen. Daarnaast is er een marktgerelateerd risico door de toenemende concurrentie van online apotheken die vaak lagere prijzen en meer gemak bieden aan consumenten. Dit kan de omzet van fysieke apotheken onder druk zetten. Financieel gezien is er het risico van veranderende regelgeving en prijsdruk vanuit zorgverzekeraars, die de marges kunnen verkleinen. Bovendien kunnen fluctuaties in de vraag naar bepaalde medicijnen, bijvoorbeeld door seizoensgebonden ziekten, leiden tot voorraadbeheerproblemen en extra kosten. Het niet effectief beheren van deze risico's kan leiden tot verlies van marktaandeel, dalende winstmarges en uiteindelijk een verslechterde financiële positie. Het is cruciaal dat apotheken proactieve strategieën ontwikkelen om deze risico's te mitigeren.

## **Kwaliteitsborging**

Kwaliteitsborging in apotheken wordt gerealiseerd door het volgen van strikte richtlijnen en wetgeving, zoals de Geneesmiddelenwet en de richtlijnen van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Apotheken zijn vaak ISO 9001 gecertificeerd, wat zorgt voor een gestructureerde aanpak van kwaliteitsbeheer. Daarnaast hanteren veel apotheken het HKZ-keurmerk (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) dat specifieke eisen stelt aan kwaliteitssystemen binnen de zorg. Interne controles worden regelmatig uitgevoerd om naleving van protocollen te waarborgen, inclusief het controleren van vervaldatum en opslagcondities van medicijnen. Ook worden audits en klanttevredenheidsonderzoeken ingezet om continue verbetering te stimuleren. Door het gebruik van geavanceerde apotheekinformatiesystemen wordt nauwkeurige medicijndistributie en patiëntveiligheid gegarandeerd.

## **Aansprakelijkheden en verzekeringen**

Apotheken lopen aansprakelijkheidsrisico's die voortvloeien uit het verstrekken van geneesmiddelen, zoals fouten in dosering of verkeerde medicatie.

Beroepsaansprakelijkheidsverzekering is essentieel om schadeclaims door medische fouten te dekken. Daarnaast is een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering noodzakelijk voor schade aan derden die binnen de apotheek kan optreden, bijvoorbeeld door valpartijen of andere ongelukken. Inbraak- en brandverzekeringen zijn cruciaal om de voorraad en apparatuur tegen schade of verlies te beschermen. Verder is een rechtsbijstandverzekering aan te raden voor juridische ondersteuning bij geschillen met leveranciers, klanten of personeel. Tot slot, gezien de toenemende digitalisering, is een cyberverzekering relevant om de onderneming te beschermen tegen datalekken en cyberaanvallen.

## **6. Strategie**

---

### **SWOT-analyse**

Breng intern (sterktes en zwaktes) en extern (kansen en bedreigingen) in kaart. Houd de lijsten kort en concreet — drie tot vijf punten per kwadrant geeft genoeg context zonder de uitwerking onhandelbaar te maken.

- Sterktes: wat doet u beter dan vergelijkbare ondernemingen in deze sector.
- Zwaktes: wat moet anders of beter, eerlijk benoemd.
- Kansen: branche-trends en marktbevingen die in uw voordeel werken.
- Bedreigingen: ontwikkelingen waar u zich tegen moet wapenen.

## Confrontatiematrix en strategische keuzes

Leg de SWOT-punten naast elkaar en bepaal welke combinaties tot keuzes leiden: een sterkte die een kans uitbuit, een zwakte die een bedreiging vergroot. De strategische keuzes vormen daarmee de rode draad waarmee marketing, organisatie en financieel plan elkaar versterken.

### Verder uitwerken in Firmfocus Business Planner

In Firmfocus Business Planner doorloopt u SWOT, confrontatiematrix en strategische keuzes als afzonderlijke stappen. Branche-cijfers en AI-suggesties helpen u de items concreet te maken in plaats van algemeen.

**Begin met Firmfocus Business Planner → [firmfocus.biz/business-planner](https://firmfocus.biz/business-planner)**

## 7. Financieel plan

### Investerings- en financieringsplan

Wat heeft u nodig om de onderneming op te starten en hoe wordt dat gefinancierd? Splits investeringen in vaste activa (inrichting, apparatuur, voertuigen) en aanloopkosten (eerste voorraad, marketing, vergunningen). Aan de financieringskant: eigen inbreng, lening, krediet of subsidie.

- Investerings: wat koopt u en wat schrijft u in welk tempo af.
- Werkkapitaal: voorraad, debiteuren en vooruitbetaalde kosten in de eerste maanden.
- Financiering: eigen geld, bank, microkrediet, familie of partners.

### Exploitatiebegroting en cashflow

Een meerjarige winst-en-verliesprognose laat zien wanneer de onderneming break-even draait. De cashflow-prognose laat zien of u in de tussentijd voldoende geld op de rekening houdt — winst maken kan, terwijl u toch maanden in een liquiditeitstekort zit.

- Omzetprognose op basis van realistische aannames (klanten × besteding × frequentie).
- Variabele en vaste kosten, met aandacht voor sectortypische posten.
- Resultaat per jaar plus cashflow per maand voor het eerste jaar.

### **Verder uitwerken in Firmfocus Business Planner**

In Firmfocus Business Planner rekent u investering, financiering, omzet, kosten en cashflow door met behulp van branchecijfers van uw sector. U ziet meteen wanneer de onderneming break-even draait en hoeveel financiering u realistisch nodig heeft.

**Begin met Firmfocus Business Planner → [firmfocus.biz/business-planner](https://firmfocus.biz/business-planner)**

### **Dit is een sectorvoorbeeld, geen op u toegesneden plan.**

Wilt u uw eigen plan in dezelfde structuur uitwerken, met sector-specifieke AI-suggesties die op uw eigen tekst inhaken en met een Word- of PDF-export? Probeer Firmfocus Business Planner 14 dagen gratis. Het account verloopt vanzelf, geen creditcard nodig.

**[firmfocus.biz/business-planner](https://firmfocus.biz/business-planner)**

*Deze voorbeeldtekst is sectorgenerisch geformuleerd op basis van publieke branche-informatie en bevat geen persoonsgegevens of specifieke bedrijfsnamen. Bedragen, percentages en regelgeving wisselen per situatie; controleer feiten altijd zelf voordat u ze in uw eigen plan opneemt.*

---

Voorbeeld-ondernemingsplan voor **apotheken** (SBI 47.73) — gegenereerd door [firmfocus.biz](https://firmfocus.biz).