

# Ondernemerschap in hoofdlijnen

Een integrale plan-aanpak

P.O. van der Meer



Noordhoff Uitgevers



Tweede druk



# Ondernemer- schap in hoofdpijnen

Een integrale plan-aanpak

**P.O. van der Meer**

*Ontwerp omslag:* G2K Designers, Groningen/Amsterdam  
*Omslagillustratie:* iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,  
9700 VB Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/reprorecht](http://www.cedar.nl/reprorecht)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-83804-1  
ISBN 978-90-01-78440-9  
NUR 782/802

# Woord vooraf bij de tweede druk

Vijf jaar nadat de eerste editie van *Ondernemerschap in hoofdlijnen* verscheen is het tijd voor een nieuwe. Niet alleen omdat sommige ondernemers en ondernemingen de beginfase voorbij zijn of zijn gestopt, maar ook om het boek aan te vullen met elementen die gebruikers misten. Ik wil de vele gebruikers, zowel docenten als studenten (en ook een enkele 'echte' ondernemer) danken voor de feedback die zij hebben gegeven en ik hoop dat zij hier een boek vinden waar zij opnieuw met veel plezier uit kunnen werken.

Al blijft de kern van het boek, de theorie en praktijk van idee tot haalbaarheid, grotendeels overeind, deze tweede editie wordt ook aangevuld met elementen betreffende internationaliseren, recht en het lanceren van een product.

Omwille van de duidelijkheid en herkenbaarheid is gekozen voor voorbeelden van grote bedrijven. Verder wordt de mannelijke en vrouwelijke vorm afgewisseld. Maar waar 'hij' staat, kun je natuurlijk ook 'zij' lezen, en omgekeerd.

Ten slotte hoort er ook een website bij dit boek ([www.ondernemerschapin-hoofdlijnen.noordhoff.nl](http://www.ondernemerschapin-hoofdlijnen.noordhoff.nl)). Hierop kun je aanvullende voorbeelden en fragmenten uit ondernemingsplannen vinden.

Opnieuw zal de praktijk moeten uitwijzen of ik met dit boek op het juiste spoor zit. Ook nu nodig ik eenieder uit om feedback te geven op het geheel. Heeft de markt niet altijd gelijk?

Peter O. van der Meer  
Najaar 2009, Harderwijk



Voor Levineke  
en onze *nascent entrepreneurs*  
Quirine, Marlotte en Sjoerd

# Inhoud

## DEEL 1

### Kennismaking met ondernemerschap 9

#### 1 Ondernemerschap 11

- 1.1 Ondernemerschap gedefinieerd 13
- 1.2 Ondernemerschapsspectrum 14
- 1.3 Ondernemerschap in Nederland 16
- 1.4 Starten van een onderneming 18

#### 2 Ondernemingsplannen 25

- 2.1 Onderdelen van een ondernemingsplan 27
- 2.2 Het strategisch plan 28
- 2.3 Het commerciële plan 30
- 2.4 Het financiële plan 33

## DEEL 2

### Van idee tot strategie 39

#### 3 Het gat in de markt 41

- 3.1 Nieuwe ideeën genereren 43
- 3.2 Nieuwe ideeën selecteren 46

#### 4 Het strategisch plan 53

- 4.1 Missionstatement 55
- 4.2 Strategie 59
- 4.3 Rechtsvormen 60
- 4.4 Omzetbelasting 63
- 4.5 Juridisch kader 65

#### 5 Omgevingsanalyse 71

- 5.1 Gebruik van een omgevingsanalyse 73
- 5.2 Analyse op macroniveau: trendanalyse 73
- 5.3 Analyse op mesoniveau: concurrentieanalyse 75
- 5.4 Analyse op microniveau: organisatieanalyse 78
- 5.5 De SWOT-i-matrix 81

## DEEL 3

### Van analyse tot reclame 89

#### 6 Segmenteren en positioneren 91

- 6.1 Segmenteren van de markt 93
- 6.2 Doelmarktbeplanning 95
- 6.3 Positionering van het aanbod 96

#### 7 Operationele uitwerking van de commerciële formule 103

- 7.1 Marketing 105
- 7.2 Productbeleid 105
- 7.3 Prijsbeleid 107
- 7.4 Distributiebeleid 113
- 7.5 Promotiebeleid 116

## DEEL 4

### Van winst naar haalbaarheid 125

#### 8 Het financiële plan 127

- 8.1 Onderdelen van het financiële plan 129
- 8.2 Investeringsplan 130
- 8.3 Financieringsplan 131
- 8.4 Exploitatiebegroting 133
- 8.5 Liquiditeitsbegroting 136

#### 9 Haalbaarheidsanalyse 147

- 9.1 Wat is de waarde van een euro? 149
- 9.2 Selectie zonder de tijdswaarde van geld 150
- 9.3 Selectie met de tijdswaarde van geld 152
- 9.4 Analyse van de balans en resultatenrekening 153

## DEEL 5

### Slotbeschouwingen 163

#### 10 Voorbereid op de toekomst 165

- 10.1 Vaak gemaakte fouten van ondernemers 167
- 10.2 Iets terugdoen voor de samenleving 170
- 10.3 Motivatieproblemen bij ondernemers 173
- 10.4 Internationaliseren 175
- 10.5 Groeien door franchising 177
- 10.6 Internetbronnen voor ondernemers 180

#### Bijlage Marktonderzoek 186

#### Gebruikte literatuur 189

#### Register 192



# Opzet en diactiek

## Opzet

Het boek bestaat uit tien hoofdstukken en is onderverdeeld in vijf delen. In deel 1 wordt kennisgemaakt met ondernemerschap. Na een korte inleiding over ondernemerschap (hoofdstuk 1) en de vorm en inhoud van een ondernemingsplan (hoofdstuk 2) wordt in de volgende drie delen het ondernemingsplan uitgewerkt.

In deel 2 staat het strategisch plan centraal. Hoofdstuk 3 gaat in op de ideeën waarmee ondernemers kunnen starten en hoe zij die kunnen uitwerken. In hoofdstuk 4 wordt de visie van de ondernemer uitgewerkt tot een missionstatement en de uitwerking hiervan tot een organisatieplan. Ook worden de verschillende ondernemingsvormen, waaronder de Engelse limited, besproken. In hoofdstuk 5 is aandacht voor de verschillende omgevingen waarin de ondernemer opereert: de macro-, meso- en micro-omgeving.

In deel 3 ligt de focus op het commerciële plan. Het benoemen van potentiële klanten(groepen) komt in hoofdstuk 6 uitvoerig aan de orde, waarna in hoofdstuk 7 de uitwerking van het commercieel beleid wordt besproken. Hierbij komen ook vormen van lowbudgetmarketing zijdelings aan de orde. In deel 4 komen het financiële plan en de haalbaarheid ervan uitvoerig aan bod. In hoofdstuk 8 worden de financiële cijfers uitgewerkt, die vervolgens in hoofdstuk 9 worden getoetst aan de missionstatement.

In het laatste deel, deel 5, worden antwoorden gezocht op een aantal actuele thema's, zoals faalfactoren van ondernemingen, maatschappelijk verantwoord ondernemen en (zelf)motivatie bij ondernemers.

## Didactiek

Dit boek is geschreven vanuit een dubbel perspectief. Ten eerste vanuit het perspectief dat studentondernemers en ondernemende studenten direct concreet aan de slag willen. Hiervoor wordt aan het eind van ieder hoofdstuk een onderdeel '*Ondernemen? Doen!*' gegeven. Dit onderdeel bespreekt stap voor stap wat een ondernemer moet doen. Ook is er een aantal opdrachten geformuleerd waarop studentondernemers antwoord moeten kunnen geven bij het schrijven van een ondernemingsplan. Daarnaast zijn er meer algemene opdrachten per hoofdstuk opgenomen.

Ten tweede is dit boek geschreven vanuit het besef dat wanneer iemand actief bezig gaat met een onderwerp als ondernemerschap ook een inhoudelijke verdieping moet worden gegeven aan de verschillende opdrachten. Hierbij staat het ondernemingsplan centraal en in de hoofdstukken wordt de gezochte verdieping aangereikt door alternatieve strategieën, werkwijzen en rekenmethodes te beschrijven. Daarbij worden verschillende vakgebieden gebruikt, zoals algemene economie, bedrijfseconomie, marketing en organisatiekunde. Zo worden onder andere verschillende manieren om aan ideeën te komen besproken, verschillende ondernemingsvormen en de daaraan gekoppelde belastingverplichtingen benoemd, verschillende prijsbepalingsstrategieën uitgewerkt en verschillende investeringsselectiemethoden uiteengezet.

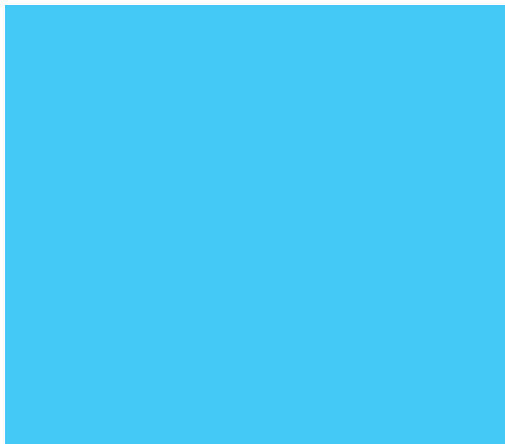
Verder begint elk hoofdstuk met een korte casebeschrijving om de problematiek te verhelderen. Het hoofdstuk heeft ook een aantal tussenvragen die de lezer dwingen na te denken over wat is besproken (waarvan antwoorden op de website [www.ondernemerschapinhoofdlijnen.noordhoff.nl](http://www.ondernemerschapinhoofdlijnen.noordhoff.nl) zijn terug te vinden). Aan het eind van elk hoofdstuk wordt het hoofdstuk geparafraseerd in '*Ondernemen? Doen!*' en wordt een aantal open opdrachten gegeven.



# DEEL 1

# Kennismaking met onder- nemerschap

- 1 Ondernemerschap 11**
- 2 Ondernemingsplannen 25**



## 1

# Ondernemerschap

In dit hoofdstuk worden de volgende vragen beantwoord:

- Wat is een ondernemer?
- Wat is ondernemerschap?
- Welke nieuwe combinaties kunnen worden gevonden?
- Waaruit bestaat het ondernemerschapsspectrum?
- Welke motieven hebben starters om een eigen onderneming te beginnen?
- Met welke problemen worden ondernemers geconfronteerd bij het ondernemen?
- Welke stappen moeten worden genomen om een bedrijf te starten?

---

Ondernemer 13

Ondernemen 13

Discontinuïteit 13

Organiserende ondernemer 13

Innovatieve ondernemer 13

Ondernemerschapsspectrum 14

Motieven startende ondernemer 17

Problemen ondernemers 18

Succesvolle onderneming 18

Kamer van Koophandel 19

Belastingdienst 19

# Interview met een ondernemer

Menno Thijssen is medeoprichter en eigenaar van Bedrijfssimulaties.nl, een bedrijf dat zich voornamelijk bezighoudt met het vervaardigen en organiseren van managementgames en managementsimulaties voor scholen en bedrijven.

*Wanneer wist u dat u ondernemer wilde worden?*

‘Eigenlijk al van kinds af aan. Het cliché gaat voor mij op: als kind kon ik al moeilijk stilzitten en gaf ik al een betaald krantje uit en verhuurde ik mijn boeken aan andere kinderen.’

*Wat zijn de belangrijkste eigenschappen die een ondernemer moet bezitten?*

‘Doorzettingsvermogen hebben, zakelijk zijn en niet bang zijn om nee te zeggen. Ook moet je kennis hebben van de mens in algemene zin, als klant, als gebruiker en ook als toezichthouder. Verder moet je vragen durven stellen en om advies en coaching durven vragen, want je kunt niet alles alleen.’

*Welke vaardigheden heeft u als ondernemer nodig?*

‘Voor mij geldt het zeer goed beheersen van de geschreven taal, goede presentatietechnieken, met veel kleine details rekening kunnen houden, oplettendheid, brutaalheid (durven investeren), creativiteit, innovativiteit en’, zegt de heer Thijssen grappend, ‘slapeloosheid.’

*Wat is volgens u het interessantst (leukst) aan ondernemen?*

‘Het handelen voor eigen risico, rekening en voldoening, waarbij je constant gedwongen bent te scoren op alle gebieden.’

*Wat is volgens u het moeilijkst aan ondernemen?*

‘Dat je altijd alert en bezig moet zijn en dat vooroplopen een must is. De rust ontbreekt wel eens...’

*Welke tips zou u geven aan een starter?*

‘Doe marktonderzoek! Het idee is daarbij niet het belangrijkste, wel de manier waarop men een probleem overwint door jouw product/dienst te benutten. Zorg dus dat je weet wat er bij de afnemer leeft! En houd ook in de gaten dat de baten tegen de kosten opwegen: ga geen 100 uur per week werken voor een salaris dat je elders in 40 uur zou verdienen.’

## ‘Handelen voor eigen risico, rekening en voldoening’

## 1.1 Ondernemerschap gedefinieerd

Bij het zoeken naar een definitie van de term ondernemer of ondernemerschap valt het op dat er in de wetenschappelijke literatuur geen overeenstemming lijkt te zijn over wat nu precies een ondernemer is. De term ondernemerschap wordt al minstens vijftig jaar gebruikt en is in die tijd telkens opnieuw gedefinieerd. De eerste lessen in ondernemerschap werden in 1938 in Japan gegeven en pas na de Tweede Wereldoorlog werd ondernemerschap als vak aangeboden op een Amerikaanse universiteit. Maar de term ondernemerschap werd voor het eerst al opgeschreven door de Ierse bankier in Franse dienst Richard Cantillon in 1755! Hij beschreef daarmee een persoon die bedrijfsbeslissingen neemt waarbij deze rekening houdt met onzekerheid.

In dit boek wordt de definitie van Schumpeter (1936) gebruikt:

Een ondernemer is iemand die nieuwe combinaties uitvoert en daarmee discontinuïteit veroorzaakt.

Ondernemer

Ondernemerschap wordt dan gedefinieerd als:

Ondernemen is het uitvoeren van nieuwe combinaties waarbij discontinuïteit wordt veroorzaakt.

Ondernemen

Nieuwe combinaties kunnen worden gevonden door:

- 1 het introduceren van een nieuw product of nieuwe dienst, of een verbeterde kwaliteit; te denken valt aan de introductie van een zonnebank onder de douche
- 2 het introduceren van nieuwe productieprocessen, zoals machinale bewerking in plaats van handarbeid of, meer recent, processen gebaseerd op het 'cradle to cradle'-principe
- 3 het aanboren van nieuwe markten; dit kunnen nieuwe geografische markten (andere regio's) maar ook nieuwe klantgroepen zijn, zoals juist de allerarmsten in de wereld ('Bottom of the Pyramid')
- 4 het gebruikmaken van andere grondstoffen of halffabricaten, zoals brandnetels in kleding

Onder discontinuïteit wordt verstaan dat een ondernemer waarde creëert die tot dan toe nog niet beschikbaar was voor de maatschappij. Hoe hoogdravend dat ook mag klinken, in principe gaat het hier om een onderneming die iets aanbiedt waar vraag naar is en waarvoor klanten bereid zijn te betalen.

Discontinuïteit

Een interessant onderscheid kan worden gemaakt tussen twee typen ondernemer. In de eerste plaats is er de organiserende ondernemer die een nieuw bedrijf start en vervolgens als manager het bedrijf leidt, zonder dat er sprake is van iets wezenlijk innovatiefs. Denk hierbij aan een ondernemer die een bestaand concept opnieuw gebruikt, een nieuwe rijkschool, een nieuwe bakkerij of een nieuwe muziekwinkel. In de tweede plaats is er de innovatieve ondernemer die ideeën en uitvindingen vertaalt in economisch haalbare projecten, zonder dat er hierbij een bedrijf wordt gestart en gemanaged. Te denken valt hierbij aan de ondernemer die gebruikmaakt van de nieuwste kennis en mogelijkheden van internet, nanotechnologie en life sciences.

Organiserende ondernemer

Innovatieve ondernemer

Dit onderscheid in organiserende versus innovatieve ondernemers is om twee redenen interessant. Ten eerste benadrukt dit onderscheid dat iemand niet innovatief hoeft te zijn om ondernemer te worden; hij moet wel een goede organisator zijn. Omgekeerd geldt dat iemand niet altijd een onderneming hoeft te starten om ondernemend te zijn. Ook binnen een bestaande onderneming kunnen werknemers ideeën en uitvindingen vertalen in economisch haalbare projecten. Ten tweede ligt de nadruk op de benodigde attitudes, vaardigheden en kennis voor beide typen ondernemer anders: de organiserende ondernemer maakt meer gebruik van managementvaardigheden, terwijl de innovatieve ondernemer meer gebruikmaakt van analytische vaardigheden en technische kennis.

#### TUSSENVRAAG 1.1

Welk type ondernemer is iemand die als franchisenemer een nieuw filiaal van McDonalds start?

## 1.2 Ondernemerschapsspectrum

In de paragraaf 1.1 is ondernemerschap gedefinieerd. Nu zal er dieper naar de ondernemer worden gekeken. Bij het beoordelen van de kredietwaardigheid van een onderneming wordt altijd gekeken naar de persoon erachter. Is hij wel een echte ondernemer? Daarom heeft een ondernemingsplan bijna altijd een onderdeel over de ondernemer zelf.

In het onderdeel over de ondernemer zelf zal hij een beeld van zichzelf moeten schetsen waarin zijn bekwaamheden of competenties als ondernemer naar voren komen. Vooral tijdens een gesprek met mogelijke externe financiers zal men hierop letten. Zo wordt ook gesproken over de drie O's van de starter:

- 1 ondernemer, de persoon
- 2 onderneming, de organisatie
- 3 onderpand, de financiën

Een ondernemer bezit een specifieke attitude (ook wel: een ondernemende houding) en heeft specifieke vaardigheden en kennis waardoor hij in staat is een bedrijf op te zetten en/of te leiden. Deze verscheidenheid aan aspecten, het ondernemerschapsspectrum, kan op verschillende wijzen worden ingevuld. In dit boek wordt gekozen voor de volgende indeling:

- 1 competenties op persoonsniveau
- 2 competenties op uitvoerend niveau
- 3 competenties op strategisch niveau

#### *Ad 1 Competenties op persoonsniveau*

- *Doorzettingsvermogen hebben*: een ondernemer kan zich voor langere termijn inzetten en wilskracht tonen.
- *Zelfopgelegde standaarden nastreven*: een ondernemer streeft extreme, maar realistische doelen na, neemt hiervoor de verantwoordelijkheid en kan hierover verantwoording afleggen.
- *Omgaan met tegenslag*: ondernemers zien tegenslag als een leerervaring.
- *Zelfvertrouwen hebben / zelfsturend zijn*: een ondernemer heeft vertrouwen in de mogelijkheden om de zelfopgelegde doelen te bereiken. Hij heeft daarnaast behoefte aan zelfstandigheid.



- *Risico's nemen*: een ondernemer heeft een voorkeur om beperkte, berekende risico's te nemen met een redelijke kans op succes.
- *Initiatief nemen / verantwoordelijkheden zoeken*: een ondernemer zal eigen initiatief gebruiken, belangrijke beslissingen willen nemen en activiteiten willen opzetten. Ook accepteert hij de verantwoordelijkheden.
- *Ambitieuze en energiek zijn*: een ondernemer kan lange werkdagen maken, een goede gezondheid hebben en volhardend zijn.
- *Met tweeslachtigheid en onzekerheid kunnen omgaan*: een ondernemer kan leven met een beperkt niveau van onzekerheid betreffende werk en carrière en kan verschillende taken tegelijk uitvoeren.

#### *Ad 2 Competenties op uitvoerend niveau*

Onder competenties op uitvoerend niveau worden de vaardigheden en tot op zekere hoogte ook het kennisniveau van ondernemers bedoeld. Het gaat om de volgende competenties:

- *Doelen stellen*: een ondernemer kan realistische en realiseerbare doelen stellen.
- *Interpersoonlijke vaardigheden*: een ondernemer kan anderen overtuigen.
- *Communicatieve vaardigheden*: een ondernemer kan zowel mondeling als schriftelijk ideeën overdragen op derden.
- *Vaardig in het denken*: een ondernemer heeft een oorspronkelijke gedachtegang, bezit creativiteit en kan een kritische situatietanalyse maken.
- *Externe partijen gebruiken*: een ondernemer weet de expertise en hulp van anderen in te roepen bij het bereiken van doelen.
- *Kennis vergaren*: een ondernemer kan vaardigheden ontwikkelen en ervaring opdoen ten behoeve van het ondernemen.
- *Financiële vaardigheden*: een ondernemer kan financiële overzichten begrijpen en/of interpreteren.
- *Bedrijfskundige kennis*: een ondernemer begrijpt bedrijfskundige processen en kan basale bedrijfskundige processen en begrippen toepassen.

Deze specifieke vaardigheden veronderstellen een bepaald kennisniveau. Dit kan het best worden uitgelegd door te focussen op financiële vaardigheden. Voordat een ondernemer financiële overzichten kan begrijpen en interpreteren, zal hij kennis moeten hebben van bepaalde financieel-economische begrippen, zoals een balans, een resultatenrekening of zelfs het verschil tussen debet en credit.

#### *Ad 3 Competenties op strategisch niveau*

Onder competenties op strategisch niveau wordt de meer specifieke ondernemerschapskennis verstaan, zoals:

- Een ondernemer weet hoe hij winstgevende kansen kan ontdekken.
- Een ondernemer weet hoe hij de meest aantrekkelijke markten kan identificeren.
- Een ondernemer weet op welke manier hij (materiële en immateriële) bezittingen kan gebruiken om volledig nieuwe ondernemingen te starten.
- Een ondernemer weet op welke manier hij concurrentievoordeel kan creëren.

Het verschil tussen de competenties op uitvoerend en op strategisch niveau wordt mooi geïllustreerd met het verschil tussen een organiserende ondernemer en een innovatieve ondernemer. De organiserende ondernemer is vergelijkbaar met een manager: hij zorgt voor een goede uitvoering van de bedrijfsactiviteiten. Hij is dus competent op zowel persoonsniveau als op uitvoerend niveau. De innovatieve ondernemer echter is op zoek naar discontinuïteit en moet daarom nieuwe kansen, markten en ondernemingen creëren. Daarom zal hij ook bekwaamheden op strategisch niveau bezitten. Dit onderscheid wordt verder benadrukt wanneer gekeken wordt naar het verschil tussen groeiende en niet-groeiende ondernemingen. Groeiende ondernemingen hebben vaker meer bekwaamheden in huis op het gebied van marketing (identificeren van aantrekkelijke markten), strategiebepaling (concurrentievoordeel creëren), personeelsbeleid en financieringsmogelijkheden (gebruik materiële en immateriële bezittingen).

### TUSSENVRAAG 1.2

Tot welk onderdeel van het ondernemerschapsspectrum behoort verkopen? En tot welk het sturen van rekeningen naar klanten?

Door te reflecteren op dit ondernemerschapsspectrum kan een persoon een goed beeld schetsen van zijn kwaliteiten als ondernemer. Hierbij moet aangetekend worden dat een persoon die op dit spectrum hoog scoort wel ondernemend genoemd kan worden, maar nog geen ondernemer hoeft te zijn. Het ondernemerschapsspectrum is daarnaast ook een spiegel waarin een persoon zichzelf kan bekijken en aan de hand daarvan kan besluiten aan één of meerdere onderdelen te gaan werken door het volgen van trainingen, workshops en dergelijke.

## 1.3 Ondernemerschap in Nederland

Men kan ondernemerschap op een beleidsniveau onderzoeken (macro-niveau) maar ook op het niveau van de ondernemer zelf (microniveau). Deze onderverdeling wordt gebruikt in de volgende twee subparagrafen.

### 1.3.1 Macroanalyse

Vanaf eind jaren tachtig van de twintigste eeuw heeft ondernemerschap een grote groei doorgemaakt in Nederland. Wanneer ondernemerschap wordt gemeten aan de hand van het aantal ondernemingen dan is het ondernemerschap bijna verdubbeld. In 1987 waren er 420 000 bedrijven, in 2008 al 800 000. Het aantal starters is in die jaren toegenomen, met 2007 als recordjaar waarin 75 000 nieuwe bedrijven zijn gestart.

In de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), een jaarlijks rapport over ondernemerschap, wordt Nederland vergeleken met 42 andere landen, waaronder de Verenigde Staten, Japan, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk, België, Finland en Zweden. In dat rapport komt naar voren dat Nederlanders weinig ondernemend zijn en dat de mate waarin geldschieters bereid zijn middelen aan starters ter beschikking te stellen vrij laag is. Daarentegen is de kans dat een starter een levensvatbare onderneming start en langer dan 42 maanden bestaat, relatief gezien groot. Blijkbaar starten Nederlanders niet zo snel een onderneming, maar wanneer zij dat doen dan gaat dat vaak goed (26% stopt al binnen twee jaar, 51% bestaat nog na vijf jaar).

Een ander interessant thema is het starten van een bedrijf vanuit een negatieve startsituatie (ondernemer door noodzaak) dan wel een positieve startsituatie (ondernemer op grond van kansen). Tot een paar jaar terug had Nederland (samen met Noorwegen) het laagste percentage starters door noodzaak (7% in 2002). Nu starten 1 op de 5 ondernemers in Nederland om een inkomen te kunnen verwerven of om een andere noodzaak.

Het rapport 'Het Nederlandse Ondernemingsklimaat in cijfers 2008' vergelijkt Nederland met negentien andere landen. In dit rapport komt naar voren dat het aantal ondernemers de afgelopen jaren is toegenomen tot 11,5% van de totale beroepsbevolking. Toch is de houding van veel mensen ten aanzien van ondernemerschap minder positief dan gemiddeld in al die andere landen, mensen in Nederland willen liever geen ondernemer worden. Ten opzichte van andere landen zijn startende bedrijven in Nederland (iets) groter waardoor ze relatief meer bijdragen aan de werkgelegenheid. Ook zijn de overlevingskansen van nieuwe bedrijven groter: na twee jaar is nog altijd 74% actief. Tegelijkertijd telt Nederland maar weinig snelgroeende bedrijven, dit geldt voor zowel de nieuwe als de gevestigde bedrijven.

Opvallend is dat Nederland relatief conservatief is qua technologie: in 80% van de nieuwe bedrijven werd gebruikgemaakt van technologieën die meer dan vijf jaar beschikbaar zijn en in meer dan 50% van de gevallen wordt het product of de dienst al door veel andere bedrijven aangeboden. Slechts 8% van de jonge bedrijven leverde iets unieks dat nog geen ander bedrijf deed! In hetzelfde rapport komt overigens naar voren dat Nederlanders (als consument) het minste vertrouwen hebben in de waarde van innovatie. Logisch dat nieuwe technologie geen toegevoegde waarde heeft om een concurrentievoordeel te krijgen als startend bedrijf.

### 1.3.2 Microanalyse

De vorige subparagraaf gaf een beeld van ondernemerschap vanuit het perspectief van beleidsmakers. In deze subparagraaf wordt gekeken naar wat ondernemers zelf als mogelijkheden en problemen ervaren. Het EIM (Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf) ondervraagt jaarlijks een aantal groepen ondernemers naar uiteenlopende zaken aangaande ondernemerschap. Aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek naar motieven en achtergronden van ondernemers die in 2008 zijn gestart, kan een interessant beeld worden geschetst van startende ondernemers.

Uit het onderzoek van het EIM blijkt dat voor ruim 80% van de starters de uitdaging van het ondernemen een belangrijke rol heeft gespeeld bij het besluit voor zichzelf te beginnen. Bijna 60% wilde eigen baas zijn en specifieke werkzaamheden uitvoeren (52%). Geld speelde maar voor 26% van de starters een rol, de mogelijkheid om de zorg voor gezin en arbeid beter te combineren was belangrijker (genoemd door 32% van de ondervraagden). Het ontdekken van een gat in de markt werd relatief weinig genoemd als reden om voor zichzelf te beginnen (16%).

Motieven  
startende  
ondernemer

Bij een eerder onderzoek gaven ondernemers op de vraag welke zaken mee of tegen zijn gevallen aan het ondernemerschap aan, dat vooral de hoeveelheid vrije tijd minder was dan zij hadden verwacht (33% van de ondernemers), de psychische inspanning hoger was (24%) en het inkomen uit het

bedrijf lager (17%). Overigens gaf tegelijkertijd 56% van de ondernemers aan dat het inkomen juist was meegevallen. Andere zaken waarvan men vond dat het was meegevallen, zijn plezier in het werk (87%) en het risico van het ondernemen (46%).

### Problemen ondernemers

Wanneer de groep ondernemers werd gevraagd met welke problemen zij met name zijn geconfronteerd, dan waren de belangrijkste problemen:

- 1 *Te late betaling door klanten*: 48% van de ondernemers geeft aan last te hebben van het betaalgedrag van hun afnemers.
- 2 *Sterke concurrentie*: 45% van de ondernemers heeft moeite met de grote concurrentie in de markt.
- 3 *Het voeren van de financiële administratie*: 42% van de ondernemers heeft moeite met het administratieve gedeelte van de bedrijfsvoering.
- 4 *Het ontwikkelen van afzetgebieden*: 37% van de ondernemers vindt het moeilijk nieuwe afzetgebieden te ontwikkelen.
- 5 *Een laag rendement van de onderneming*: 36% van de ondernemers geeft toe dat het rendement van de onderneming een probleem is.
- 6 *De prijsstelling*: 36% van de ondernemers heeft moeite een juiste prijs voor haar producten te bepalen en bedingen.

#### TUSSENVRAAG 1.3

Tot welke aspecten van het ondernemerschapsspectrum behoren de genoemde problemen?

Deze zaken zijn van belang bij het uitwerken van plannen om zelf een onderneming te starten. De toekomstige ondernemer is gewaarschuwd: mogelijke valkuilen bij het ondernemen zijn het omgaan met (minder) vrije tijd, de psychische druk en de commerciële en financiële elementen in de bedrijfsvoering.

## 1.4 Starten van een onderneming

Het starten van een bedrijf is relatief eenvoudig. De stappen die genomen moeten worden zijn, deels afhankelijk van de gekozen rechtsvorm, in beginsel:

- 1 nadenken
- 2 registreren
- 3 handelen

### Ad 1 Nadenken

#### Succesvolle onderneming

Uit onderzoek onder Zweedse starters blijkt dat de kans op een succesvolle onderneming groter is wanneer de starters vooraf een ondernemingsplan schrijven. Onder succesvol moet in dit geval worden verstaan dat de onderneming na dertig maanden nog bestaat. Door na te denken over de mogelijke risico's verbonden aan het ondernemen, verkleint de potentiële starter de kans dat hij overmoedig en ten onrechte voor zichzelf begint. Een startende ondernemer moet over verschillende zaken vooraf nadenken. Ten eerste moet een starter bedenken of hij de juiste competenties heeft om daadwerkelijk een onderneming te leiden en aan welke onderdelen van het ondernemerschapsspectrum nog gewerkt moet worden. Ten tweede moet hij nadenken over het idee dat hij wil uitwerken. Ten derde moet hij op grond van dat idee nadenken over de markt waarop hij wil gaan opereren:

wie zijn de klanten, wat zijn hun wensen, hoe gaat hij hen benaderen en valt hij dan onder bepaalde wetgeving, zoals de Wet personenvervoer, de Drank- en Horecawet of de Wet assurantiebemiddelingsbedrijf? Ten vierde moet hij een rechtsvorm kiezen, de huisvesting regelen, risico's inventariseren en zo nodig verzekeren en bedenken hoe de administratie wordt gevoerd.

In de rest van dit boek zal de nadruk liggen op dit onderdeel van het opstarten van een eigen bedrijf. Er zal met name naar de structuren worden gekeken waarbinnen ondernemers keuzes maken over de op te zetten onderneming. Zo zal er gesproken worden over missieformulering en strategie, het formuleren van een commercieel beleid en de financiële verslaglegging.

### *Ad 2 Registreren*

Naast registratie bij de Kamer van Koophandel moeten ondernemers zich registreren bij de Belastingdienst. Dit gebeurt gelijktijdig bij de Kamer van Koophandel. Omdat over de meeste producten en diensten omzetbelasting (btw) wordt geheven en de ondernemer deze belasting ontvangt bij betaling door de klant, wil de Belastingdienst dat de ondernemer dit periodiek stort op zijn rekening. Btw die door de ondernemer aan zijn leveranciers is betaald wordt hierbij verrekend.

Wanneer de ondernemer samen met anderen een onderneming begint of een besloten vennootschap opricht is het verstandig (en bij een besloten vennootschap zelfs verplicht) om een overeenkomst op te stellen. Hierin worden afspraken gemaakt over de te verdelen werkzaamheden, bevoegdheden en beloningen.

Indien nodig kan de ondernemer de verschillende intellectuele eigendommen laten registreren door middel van patenten, octrooien, copyrights en dergelijke. Er gelden hiervoor verschillende tarieven, afhankelijk van het soort bescherming en het gebied waarvoor bescherming wordt gevraagd (Nederland, Europa of de wereld).

### *Ad 3 Handelen*

Aan de slag gaan is officieel de laatste stap in het gehele proces. Hiermee wordt bedoeld dat de ondernemer nu echt een bedrijf heeft opgericht en dat de verschillende activiteiten voortaan worden uitgevoerd onder de naam van de onderneming. Activiteiten die voorafgaan aan de feitelijke start van de onderneming kunnen echter wel degelijk gerekend worden tot de handel van het bedrijf. Wanneer een ondernemer kosten heeft gemaakt om de onderneming te beginnen dan kunnen deze kosten worden ingebracht als startkosten, inkopen die al zijn gedaan en zijn betaald kunnen worden opgenomen in de financiële overzichten en tijd die is besteed aan het voorbereiden van de nieuwe zaak kan worden aangemerkt als ondernemersuren. Al deze zaken moeten dan wel goed bijgehouden zijn.

Kamer van  
Koophandel  
Belasting-  
dienst

## Ondernemerschap? Doen!

Ben je een ondernemer? Heb je het in je om iets nieuws van de grond te trekken? Ben je bereid om 'ervoor te gaan'? Ondernemen is meer dan alleen doen; ondernemen is innovatief en creatief omgaan met de middelen die je ter beschikking staan.

**Stap 1** Ga naar de website van GITP of Career ID. Zoek en doe de ondernemerstest. En? Wat was de uitkomst? Ben je ondernemend, of niet? Zo ja, ga door met de volgende vragen. Zo nee, ga ook door met de volgende vragen... Een goede ondernemer laat zich niet uit het veld slaan door tegenslagen. Veel ondernemerschapstests lijken op de gemiddelde test uit een tijdschrift: men leest erin wat men wil lezen, men vult in wat wenselijk is en de uitkomst geldt voor de grootste gemene deler. Een echt ondernemend iemand heeft een idee, toetst dat idee op de markt, past het idee eventueel aan om de koppeling tussen zijn idee en de wensen van zijn klanten te verbeteren en focust zich op het creëren van een winstgevende activiteit.

**Stap 2** Werk je idee uit.

Maak je idee zo concreet mogelijk en ga ermee naar familie, vrienden en bekenden. Vraag hen of zij denken of het idee zo goed is als je denkt. Vraag hen ook of zij ervoor willen betalen, en hoeveel dan.

**Stap 3** Vraag jezelf af wat je allemaal moet regelen om een onderneming te leiden op een voor jou optimale manier.

Denk hierbij aan allerlei zaken als:

- Wat wil je netto per maand overhouden?
- Hoe hou je de administratie bij?
- Welke zekerheden heb je nodig (pensioenen, verzekeringen en dergelijke)?
- Waar ga je je vestigen?
- Hoe voorkom je faillissement (let op voor belastingen)?

**Stap 4** Bedenk wie je klanten zijn en op welke manier je het idee aan de man gaat brengen.

Hierbij gaat het erom de markt in kaart te brengen en een goed verhaal te maken rondom je idee. Ga er hierbij van uit dat klanten oplossingen zoeken voor hun 'problemen', zij willen niet zomaar iets kopen.

**Stap 5** Wees reëel aangaande je winstverwachtingen en bepaal of je er 'hiervoor wilt gaan'...

Heel eenvoudig, maak een simpele spreadsheet en neem daarin op:

- 1 Hoeveel betalen je klanten voor je idee?
- 2 Haal daar alle te maken kosten van af. Dit zijn de inkoopkosten, de productiekosten en de verkoop- en reiskosten.
- 3 Haal daar alle verzekeringspremies, brutolonen, overheadkosten en dergelijke van af.
- 4 Haal daarvan weer 10% onvoorzien af.
- 5 Haal nu de te betalen belasting ervan af. Reken maar grofweg met 30% wanneer je een bv start, in alle overige gevallen met 40% inkomstenbelasting.

Houd je nog wat over? Lijkt het je nog altijd wat? Dan wordt het tijd je te verdiepen in het schrijven van een ondernemingsplan. Hierbij ga je gestructureerd alle aspecten van de onderneming uitwerken: de organisatievorm, de strategie, de huisvesting en de commerciële en financiële uitwerking. Tot slot ga je na welke risico's er kleven aan je plan en bepaal je of het allemaal wel de moeite waard is. Wanneer het ondernemingsplan uitwijst dat het een levensvatbaar plan is, komt de volgende stap:

**Stap 6** Ga naar de Kamer van Koophandel en schrijf je in.

Tot slot... Goede zaken.

# Samenvatting

- ▶ Een ondernemer is iemand die nieuwe combinaties uitvoert en daarmee discontinuïteit veroorzaakt.
- ▶ Ondernemen is het uitvoeren van nieuwe combinaties waarbij discontinuïteit wordt veroorzaakt.
- ▶ Nieuwe combinaties die discontinuïteit veroorzaken zijn:
  - 1 het introduceren van een nieuw product of nieuwe dienst
  - 2 het introduceren van nieuwe productieprocessen
  - 3 het aanboren van nieuwe markten
  - 4 het gebruikmaken van andere grondstoffen of halffabricaten
- ▶ Het ondernemerschapsspectrum is een combinatie van attitudes, vaardigheden en kennis die ondernemers (in meer of mindere mate) bezitten. Het spectrum is opgedeeld in competenties op persoonsniveau, uitvoerend niveau en strategisch niveau.
- ▶ Motieven om een eigen onderneming te starten zijn:
  - de uitdaging van het ondernemen
  - de wens eigen baas te zijn
  - de wens specifieke werkzaamheden uit te voeren
  - de mogelijkheid om de zorg voor gezin en arbeid beter te combineren
  - geld
  - het ontdekken van een gat in de markt
- ▶ Problemen waarmee ondernemers worden geconfronteerd zijn:
  - te late betaling door klanten
  - sterke concurrentie
  - het voeren van een financiële administratie
  - het ontwikkelen van afzetgebieden
  - een laag rendement van de onderneming
  - de juiste prijsstelling bepalen
- ▶ De drie stappen die genomen moeten worden om een bedrijf te starten zijn: eerst nadenken, vervolgens registreren en dan handelen.

# Opgaven

1

- 1.1 Zoek een personeelsadvertentie waarin een medewerker wordt gezocht die ondernemend is. Waarom is hiervoor een ondernemende persoon nodig?
- 1.2 Zou je zelf ondernemer willen worden? Waarom wel/niet?
- 1.3 Wie zou je om advies vragen wanneer je van plan zou zijn een onderneming te beginnen?
- 1.4 Waar zou je op letten wanneer iemand je vraagt deel te nemen aan een (nieuwe) onderneming? Maakt het daarbij uit of hij je vraagt om voor hem te komen werken of dat hij je vraagt om financiële steun?
- 1.5 Welke rol speelt de Kamer van Koophandel voor ondernemers in Nederland?

## Opgaven over het ondernemingsplan

- 01.1 Maak een reflectieverslag van je eigen ondernemerschapsspectrum.
- a Loop alle punten af en geef daarbij per punt aan of je daar goed op scoort en toon dit aan met een voorbeeld.
- b Aan welke punten moet je nog werken en hoe ga je dat aanpakken?
- 01.2 Geef beknopt aan welke reden je hebt om een eigen onderneming te starten. Mogelijke redenen kunnen zijn:
- liever geen baan in loondienst
  - geen (uitzicht op) een baan
  - de wens om 'eigen baas' te zijn
  - de uitdaging van het ondernemerschap
  - een betere mogelijkheid om de zorg voor gezin en arbeid te combineren
  - een 'gat in de markt' gevonden
  - meer geld verdienen
- 01.3 Interview een ondernemer.  
Maak een afspraak met iemand die je kent en die een eigen onderneming heeft. Stel vooraf een vragenlijst op waarmee je gaat achterhalen:
- waarom diegene een eigen onderneming is gestart
  - welke competenties deze ondernemer in zichzelf herkent
  - welke competenties volgens de ondernemer belangrijk zijn en welke niet
  - op welke manier de ondernemer zichzelf heeft voorbereid op het ondernemerschap
  - welke voordelen het ondernemerschap heeft; en welke nadelen
  - tegen welke moeilijkheden de ondernemer oploopt
  - welke tips en trucs de ondernemer je als starter kan geven

Vergeet niet na afloop de ondernemer een bedankbriefje (en een korte samenvatting van het verslag) te sturen! Mogelijk is er nog een vervolg aan dit gesprek te koppelen.



