

Ondernemerschap in hoofdlijnen

Peter O. van der Meer

Derde druk



○ WAKA WAKA
LIGHT



Noordhoff Uitgevers

Ondernemer- schap in hoofdlijnen

Een integrale plan-aanpak

P.O. van der Meer

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagillustratie: Waka Waka mediakit

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

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 14

© 2014 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.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) 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.stichting-pro.nl).

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) 978-90-01-85293-1

ISBN 978-90-01-83423-4

NUR 782/802

Woord vooraf bij de derde druk

Toen de eerste druk van dit boek verscheen in 2005 was het ondernemerschapsonderwijs in Nederland in opkomst. Het was, achteraf gezien, het einde van ongebreidelde economische groei. Mensen gingen nog ondernemen omdat zij kansen zagen in de markt en er leek geld genoeg om ideeën uit te werken en bedrijven te starten.

Ondertussen zijn de economische omstandigheden veranderd. Nederland, maar ook andere landen in de wereld, lijkt in zwaarder weer gekomen en bedrijven vinden het moeilijk om de groei van eerdere jaren vast te houden. Ondernemerschap en ondernemerschapsonderwijs hebben daardoor een steeds belangrijkere rol gekregen. Mensen die geconfronteerd worden met een veranderend toekomstperspectief kiezen ervoor om het heft in eigen handen te nemen en als zelfstandige aan de slag te gaan, studenten willen over meer arbeids- en inkomensperspectieven beschikken wanneer zij afstuderen van de universiteit of hogeschool. Daarnaast, verrassend genoeg, hechten steeds meer gevestigde bedrijven belang aan een ondernemende houding van hun medewerkers. Binnen de ondernemerschapsliteratuur zien we steeds vaker de term *intrapreneurship* (vrij vertaald: *indernemerschap* in plaats van *ondernemerschap*): bedrijven maken gebruik van de ondernemersideeën van medewerkers en medewerkers houden de zekerheid van werknemer zijn. Ondernemerschap heeft de voorgaande jaren zeker niet aan belang ingeboet en heeft zich een blijvende positie verworven in de maatschappij, het bedrijfsleven en zeker ook het onderwijs. Ontwikkelingen van de afgelopen tijd en veranderende inzichten (ook van mijzelf) leiden ertoe dat het tijd wordt om een nieuwe editie van dit boek te schrijven. Naast een hernieuwde blik op ondernemers en ondernemingen zal ook een aantal nieuwe visies op ondernemerschap de revue passeren, zoals de lean start-up, 10X-bedrijven en het Business Model Canvas. Ook de website, www.ondernemerschapin hoofdlijnen.noordhoff.nl, is weer helemaal geactualiseerd en aangepast aan de nieuwe druk. De vernieuwde website bevat per hoofdstuk een flink aantal toetsvragen voor zowel de student als de docent. Ook is de bijlage uit de vorige druk over Marktonderzoek en een nieuwe bijlage over Verkoppen als verdiepingstof te vinden op de website.

Alle gebruikers van het boek ben ik dankbaar voor hun vertrouwen in de methode en inhoud van *Ondernemerschap in hoofdlijnen*. Ook de docenten en studenten die de afgelopen jaren feedback en ook nieuwe input hebben gegeven, wil ik hartelijk danken voor hun betrokkenheid. Met name mijn (voormalige) collega Codrin Kruijne van de Universiteit Utrecht ben ik veel dank verschuldigd voor zijn onophoudelijke stroom aan nieuwe cases, voorbeelden en trends. Als auteur blijf ik natuurlijk eindverantwoordelijk voor mogelijke omissies en eventuele fouten.

Voor Levineke en onze drie *intrapreneurs*
Quirine, Marlotte en Sjoerd

Inhoud

Effectief studeren 8

DEEL 1

Kennismaking met ondernemerschap 11

1 Ondernemerschap 13

- 1.1 Ondernemerschap gedefinieerd 15
- 1.2 Ondernemerschapsspectrum 16
- 1.3 Ondernemerschap in Nederland 19
- 1.4 Starten van een onderneming 22
Samenvatting 25
Opgaven 26

2 Ondernemingsplannen 29

- 2.1 Onderdelen van een ondernemingsplan 31
- 2.2 Het strategisch plan 32
- 2.3 Het commerciële plan 34
- 2.4 Het financiële plan 38
- 2.5 Business Model Canvas 39
- 2.6 Internetbronnen voor ondernemers 40
Samenvatting 45
Opgaven 46

DEEL 2

Van idee tot strategie 49

3 Het gat in de markt 51

- 3.1 Nieuwe ideeën genereren 53
- 3.2 Nieuwe ideeën selecteren 56
- 3.3 De lean start-up 60
Samenvatting 65
Opgaven 66

4 Het strategisch plan 69

- 4.1 Missionstatement 71
- 4.2 Strategie 75
- 4.3 Rechtsvormen 76
- 4.4 Omzetbelasting 80
- 4.5 Juridisch kader 81
Samenvatting 84
Opgaven 85

5 Omgevingsanalyse 87

- 5.1 Gebruik van een omgevingsanalyse 89
- 5.2 Analyse op macroniveau: trendanalyse 89
- 5.3 Analyse op mesoniveau: concurrentieanalyse 91
- 5.4 Analyse op microniveau: organisatieanalyse 96
- 5.5 De SWOT-i-matrix 99
Samenvatting 102
Opgaven 103

DEEL 3

Van analyse tot reclame 107

6 Segmenteren en positioneren 109

- 6.1 Segmenteren van de markt 111
- 6.2 Doelmarktbeplanning 114
- 6.3 Positionering van het aanbod 115
Samenvatting 118
Opgaven 119

7 Operationele uitwerking van de commerciële formule 121

- 7.1 Marketing 123
 - 7.2 Productbeleid 123
 - 7.3 Prijsbeleid 125
 - 7.4 Distributiebeleid 132
 - 7.5 Promotiebeleid 134
- [Samenvatting 139](#)
[Opgaven 140](#)

DEEL 4 **Van winst naar haalbaarheid 143**

8 Het financiële plan 145

- 8.1 Onderdelen van het financiële plan 147
 - 8.2 Investeringsplan 148
 - 8.3 Financieringsplan 149
 - 8.4 Exploitatiebegroting 152
 - 8.5 Liquiditeitsbegroting 156
- [Samenvatting 163](#)
[Opgaven 164](#)

9 Haalbaarheidsanalyse 167

- 9.1 Wat is de waarde van een euro? 169
 - 9.2 Selectie zonder de tijdswaarde van geld 170
 - 9.3 Selectie met de tijdswaarde van geld 172
 - 9.4 Analyse van de balans en resultatenrekening 174
- [Samenvatting 180](#)
[Opgaven 181](#)

DEEL 5 **Slotbeschouwingen 185**

10 Voorbereid op de toekomst 187

- 10.1 Vaak gemaakte fouten van ondernemers 189
 - 10.2 Iets terugdoen voor de samenleving 193
 - 10.3 Motivatieproblemen bij ondernemers 199
 - 10.4 Internationaliseren 200
 - 10.5 Groeien door franchising 202
- [Samenvatting 207](#)
[Opgaven 208](#)

[Gebruikte literatuur 210](#)

[Illustratieverantwoording 215](#)

[Register 216](#)

© Noordhoff Uitgevers bv VOORDEDE OP DE TOEKOMST 205

afwisselend om te vinden. 'Een groot de voorliggen goedkoop weg. Voor €200.000 in plaats van €2.000.000. Deze laatste moetten minstens €25.000 eigen geld meebrengen. En al die zaken zal gins vindt met kusing en het nodende deel te financieren, toch blijft het moeilijk.

om de juiste manier te vinden. 'Een economische crisis gaan meten met ondernemers.'

Deze gebieden de ondernemers die de komende jaren in de spring en gade ondernemers

10.5.4 Franchisevergoedingen
De franchisenemer vraagt voor het gebruik van haar kennis een vergoeding. Zij heeft immers de kennis bezitend en uitgeleend. De drie meest voorkomende vormen van vergoedingen zijn:

1. De **aanneemings** een eenzijdig bedrag dat de franchisenemer betaalt om de franchiseformule te mogen gebruiken. Dit geldt is eenzijdig een bedrag om te voorkomen dat iedereen franchisenemer iemand mee doet en anderszins een belemmering voor de expansies van de franchisenemer.
2. **Rechtsafbreken**, vaak een percentage van de omzet van de franchisenemer van facturen van de ondernemende activiteiten van de franchisenemer. Deze de voorgeschiedenis van de franchisenemer: onderaankring maar ook voor andere activiteiten en marketing.
3. **Rechtsafbreken**, vergelijkbaar met rechten maar nu factuur voor de kosten die worden gemaakt voor rechtsactiviteiten.

Voor New York Pizza is de aanneemings vergoeding voorbeeld 10.3. €200.000. Daarnaast op de franchise van de ondernemingshoogte respectievelijk 6,5% en 3,5% van de omzet.

Een franchiseformule kan gelaten worden als een product en de ondernemer die franchisenemer wordt, verkoopt dit product aan andere ondernemers die een soort startkapitaal voor een bedrijf kopen. Voor de franchisenemer als ondernemer geldt dat hij een opslag heeft op een markt met daarbij begeleiding en ondersteuning bij de uitvoering van de onderneming. Ondernemers die een franchise willen zijn handier zeker succesvol wanneer wordt gelaten naar de aanneemingsvormen van het bedrijf dat ondernemers die vanaf nuks hun bedrijf opzetten.

Ondernemerschap? Doen!

Met de vorige hoofdstukken heb je stap voor stap een ondernemingsplan opgesteld en geleerd. Bovendien de afbreken dan kun je van de slag. Het ondernemingsplan is geschikt om aanvullende financiering te krijgen en ook, om te verlaten van het, de financiële afbreken te vinden aan de gegevens. Daarnaast van de gevonden verschillen weet je of je handier moet werken of niet.

Schrijf je eigen ondernemersplan in 10 stappen.

Op de website www.ondernemerschapin hoofdlijnen.noordhoff.nl vind je o.a.

- toetsenbank met feedback en studieadvies
- extra casemateriaal
- online boek

Noordhoff Uitgevers **Ondernemerschap in hoofdlijnen** Ondernemerschap in hoofdlijnen

Introductie

Welkom op de website bij Ondernemerschap in hoofdlijnen.

Voor studenten

- online boek
- toetsen
- extra casemateriaal
- bijk.

Voor docenten

- collegeboek
- uitwerkingen opgaben boek

Gebruikers van de vorige druk van dit boek kunnen terecht op de **bilshoofdsde**

Toegang met je Campuz Card

Met de **Campuz Card** bij het boek krijg je exclusief toegang tot online studietoets. Zoals toetsen, Begrippenframes, samenvattingen en videocolleges. Maak een account aan en voer de toegangscode in.

Haal je tentamen met online toetsen

Met de online toetsen bereid je je optimaal voor op je tentamen. Na het maken van een toets krijg je een score en een persoonlijk studieadvies. Studenten die de toetsen gebruiken, geven aan dat dit hen helpt om het tentamen in één keer te halen.

© 2013 Noordhoff Uitgevers | 6.3.3 | Voorwaarden | Privacystatement



DEEL 1

Kennismaking met onder- nemerschap

- 1 Ondernemerschap 13**
- 2 Ondernemingsplannen 29**



1

Ondernemerschap

1

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 15

Ondernemen 15

Discontinuïteit 16

Organiserende ondernemer 16

Innovatieve ondernemer 16

Ondernemerschapsspectrum 17

Intrapreneurship 20

Motieven startende ondernemer 20

Problemen ondernemers 20

Succesvolle onderneming 22

Kamer van Koophandel 23

Belastingdienst 23

Interview met een ondernemer

Marijn de Geus is medeoprichter en -eigenaar van TrainTool, voorloper en marktleider in e-training en e-toetsing: het online trainen en toetsen van soft skills, zoals verkopen, onderhandelen, pitchen en vergaderingen leiden. Deelnemers interacteren via hun eigen webcam met opgenomen praktijksituaties en delen hun materiaal met peers en coaches. Via online assessment worden progressie en resultaat letterlijk zichtbaar. T.o.v. traditionele oplossingen is dit goedkoper, effectiever en inzichtelijker. In 2012 werd met de methode de E-learning Award gewonnen, hierna volgde landelijke publiciteit en inmiddels gebruiken vele grote ondernemingen en duizenden deelnemers het systeem.

Wanneer wist u dat u ondernemer wilde worden? 'In mijn school- en studententijd nam ik initiatieven die ikzelf vooral leuk en spannend vond en anderen als "ondernemend" betitelden, bijvoorbeeld het organiseren van reizen en events en het aankopen en verhuren van onroerend goed. Na de universiteit was er echter geen sprake van dat ik ondernemer zou worden. Ik ging met veel plezier de consultancy in (PricewaterhouseCoopers) en pas toen dat te voorspelbaar werd, op mijn 33ste, ben ik als ondernemer gestart.

Wat zijn volgens u de belangrijkste eigenschappen die een ondernemer moet bezitten? 'Ondernemers hebben de bovengemiddelde neiging te denken dat wat hen overkomt, door henzelf wordt veroorzaakt en wordt bepaald. Die eigenschap helpt, zeker als het gaat om snel leren van fouten en doorpakken

als het tegenzit. Risico is ook dat al het succes zogenaamd door jezelf is veroorzaakt. Een andere relevante eigenschap is het kunnen hanteren van (financiële) onzekerheid.'

Welke vaardigheden heeft u als ondernemer nodig? 'Ik gebruik wat ik heb, zoals het gemak om contacten te leggen en te onderhouden en de ambitie om bij complexe kwesties tot creatieve oplossingen te komen. Verder valt het me telkens op hoe aanstekelijk plezier en succes zijn. De vaardigheid om er met personeel en klanten letterlijk en figuurlijk een feestje van te maken is niet alleen leuk voor hen en voor mij, maar ook noodzakelijk om te kunnen groeien.'

Wat is volgens u het interessantst (leukst) aan ondernemen? 'De ruimte om veel invloed te hebben op wat je doet en tot stand brengt, geeft zeker een vrij gevoel. En de onderneming keihard zien groeien, dat is – in elk geval voor mij – de kick.'

Wat is volgens u het moeilijkst aan ondernemen? 'Cliché maar waar: de beste mensen vinden en "kloppende" samenwerkingen (voor hen en voor het bedrijf, financieel, prikkelend enzovoort) aangaan; dat is in elke fase van het bedrijf opnieuw nodig. En verder was het heel moeilijk om personeel effectief te trainen maar sinds TrainTool...'

Welke tips zou u geven aan een starter? 'Kies je eerste klanten zelf, overdeliver hen (en zorg dat je daar tijd en geld voor hebt) en vraag of zij je ambassadeur willen zijn.'

'Veel invloed hebben op wat je doet en tot stand brengt'

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.

Uit de literatuur komt een aantal elementen naar voren waarmee de definitie van ondernemerschap wordt bepaald. Er is in meer of mindere mate sprake van coördinatie, arbitrage, innovatie en het nemen van risico's. Met coördinatie wordt bedoeld dat de ondernemer fungeert als brug tussen de verschillende productiemiddelen (natuurlijke hulpbronnen, financiële hulpbronnen en arbeid) door toepassingen te bedenken voor nieuwe kennis en inzichten en deze te laten uitvoeren. Hierdoor beïnvloedt de ondernemer de vraag en het aanbod in de markt. Daarnaast speelt de ondernemer de rol van arbitrageant, hij koopt producten en verkoopt die weer met de bedoeling daar een winst op te maken. Een ondernemer zoekt naar mogelijkheden die nog niet (ten volle) zijn benut door anderen; dit wordt innovatie genoemd. Tot slot, met het nemen van risico's wordt een onderscheid gemaakt tussen meetbare en dus herkenbare risico's, zoals de kans op de hoofdprijs in de Staatsloterij of Postcodeloterij, en niet-meetbare en dus verborgen risico's, bijvoorbeeld de kans dat een nieuw product aanslaat in de markt. Ondernemers worden beloond voor het nemen van de verborgen risico's bij ondernemen, deze beloning wordt de winst van een onderneming genoemd.

Uit de veelheid van definities aangaande ondernemerschap maken we voor dit boek gebruik van de definitie van Schumpeter (1936):

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

Coördinatie

Arbitrageant

Innovatie
Risico's

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 een horloge waarmee een skiër zijn snelheid kan meten tijdens een afdaling
- 2 het introduceren van nieuwe productieprocessen, zoals machinale bewerking in plaats van handarbeid of, meer recent, processen gebaseerd op het 'cradle to cradle'-principe en biomimicry
- 3 het aanboren van nieuwe markten; dit kunnen nieuwe geografische markten (andere regio's) maar ook nieuwe klantgroepen zijn, bijvoorbeeld de introductie van 'Bubble Tea' in Nederland
- 4 het gebruikmaken van andere grondstoffen of halffabricaten, zoals jatropa en camelinazaden in biobrandstof

Discontinuïteit 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.

Organiserende ondernemer

Innovatieve ondernemer

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 praktijk voor fysiotherapie. In de tweede plaats is er de innovatieve ondernemer die ideeën en uitvindingen vertaalt in economisch haalbare projecten, zonder dat er 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. 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 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 situatieanalyse 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 aangekend 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.

Overigens blijken de oprichters en leidinggevendenden van succesvolle startups op een andere manier tegen dingen aan te kijken. Zie de kadertekst.

Great by choice

In zijn boek *Great by Choice* beschrijft managementgoeroe Jim Collins samen met Morten Hansen de beginjaren van een aantal succesvolle Amerikaanse bedrijven, zoals softwarebedrijf Microsoft, chipsfabrikant Intel en vliegmaatschappij

Southwest Airlines. In dit onderzoek ontdekken zij dat deze bedrijven al in het begin de kiem leggen om later beter te presteren dan vergelijkbare andere bedrijven. De 10X-bedrijven (10X omdat zij tien keer zo goed presteren) blijken op vier

punten af te wijken van hun 'tweelingbedrijven'. Ten eerste hebben 10X-bedrijven oprichters die gemotiveerd zijn door wat het bedrijf kan bereiken, niet door wat zij als individu kunnen bereiken. Ten tweede hebben de oprichters de onafhankelijkheid van geest en de onverstoorbaarheid om de waan van de dag en sociale druk te weerstaan. Ten derde gaan zij er te

allen tijde van uit dat de omstandigheden in hun nadeel zullen veranderen waardoor zij altijd een uitgewerkt alternatief achter de hand hebben. Tot slot hebben de oprichters en leidinggevenden van 10X-bedrijven van nature de neiging om empirisch bewijs te zoeken en te gebruiken om daarmee op een creatieve wijze onzekerheid in de markt te tackelen.

1.3 Ondernemerschap in Nederland

Men kan ondernemerschap op een beleidsniveau onderzoeken (macroniveau) 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 verdrievoudigd. In 1987 waren er 420 000 bedrijven, begin 2013 al ruim 1,1 miljoen. Het aantal starters is al die jaren toegenomen, in 2012 startten ruim 140 000 mensen een bedrijf waarvan ruim 100 000 een eenmanszaak. Natuurlijk beëindigde ook een groot aantal mensen hun bedrijf: in 2012 sloten 97 000 bedrijven hun deuren. Niet alle bedrijfssluitingen zijn vanwege de slechtere economische situatie, sommige bedrijfseigenaren gaan met pensioen en kunnen het bedrijf niet verkopen. Niettemin was één op de twaalf sluitingen wel degelijk een faillissement, het hoogste aantal faillissementen in jaren.

In de Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2011), een jaarlijks rapport over ondernemerschap, wordt Nederland vergeleken met 68 andere landen, waaronder de Verenigde Staten, Japan, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk, België, Finland en Zweden. In dat rapport komt naar voren dat Nederlanders de afgelopen jaren meer ondernemend zijn geworden en dat momenteel meer mensen betrokken zijn in de startfase van een nieuw bedrijf of werkzaam zijn binnen een recent gestart bedrijf dan in andere vergelijkbare landen uit het onderzoek. Daarbij moet opgemerkt worden dat maar relatief weinig financiële middelen in de vorm van startkapitaal beschikbaar zijn voor starters vergeleken met andere EU-landen, dus ondanks het feit dat start-ups moeilijk aan geld kunnen komen, beginnen de ondernemers wel! Mensen die in Nederland een bedrijf starten, zijn vaker succesvol wanneer gekeken wordt naar de levensvatbaarheid van de start-ups; na twee jaar is nog altijd ruim 60% van de start-ups actief en ook na 42 maanden zijn minder bedrijven gestopt dan in andere landen. Sinds tien jaar is ondernemerschap aan een opmars bezig. In Nederland krijgen ondernemerschap en vooral individuele ondernemers veel media-aandacht en hebben ondernemers een relatief hoge maatschappelijke status. Ondernemerschap is als carrièreoptie steeds meer in zwang geraakt. Uit het meerjarenonderzoek GEM naar de wens om ondernemer te worden,

blijkt dat veel mensen van zichzelf denken dat zij voldoende capaciteiten hebben om een eigen zaak te starten en hiervoor ook geen faalangst zeggen te kennen. Velen denken binnen drie jaar daadwerkelijk een onderneming te starten omdat zij kansen zien in de markt. Tegelijkertijd blijkt dat Nederlandse ondernemers weinig ambitieus zijn. Voor zover zij zeggen te willen groeien, is die groei mondjesmaat: slechts een op de twaalf zegt de komende vijf jaar tot maximaal twintig personeelsleden te willen doorgroeien. En ook op het terrein van innovaties scoort de Nederlandse starter mager; nog geen kwart van alle start-ups zegt met een nieuw product of businessmodel bezig te zijn en ongeveer 8% van de start-ups werkt met of aan iets dat minder dan één jaar op de markt is. Tot slot bedient de helft van alle startende ondernemingen (dus tot 43 maanden oud) alleen de binnenlandse markt.

Intrapreneurship

Intrapreneurship, ondernemerschap in loondienst, is aan een opmars bezig in Nederland. Veel reeds gevestigde bedrijven moedigen de werknemers aan om zelf initiatief te nemen en marktkansen te ontdekken en ontginnen. Maar dan wel binnen de kaders die het moederbedrijf zelf heeft gesteld.

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.

Motieven startende ondernemer

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%).

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.

Worden ondernemers geboren of gemaakt?

1

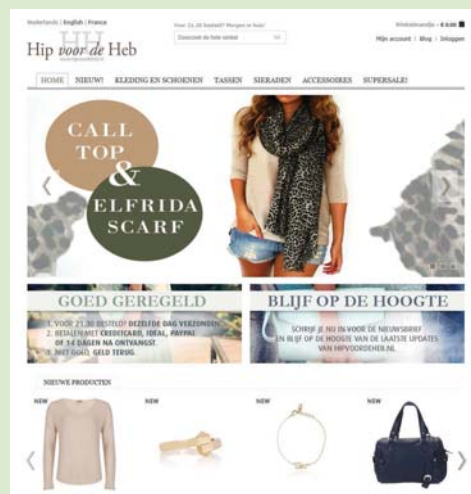
Wanneer allebei je ouders ondernemer zijn, spreekt het dan niet vanzelf dat jij ook ondernemer bent? Zo lijkt het wel bij Fleur Kriegsman van Hip voor de Heb, een online-winkel voor kleding en modeaccessoires. Het verhaal achter het ontstaan van de winkel leest als een meidenroman: Kriegsman was nog niet oud genoeg voor een bijbaantje maar wilde wel wat verdienen en begon haar oude kleren en sieraden te verkopen via Marktplaats. Dat liep zo lekker dat zij binnen de kortste keren 'uitverkocht' was. Zij besloot om zelf spulletjes in te kopen via andere sites als eBay en verkocht die vervolgens ook. Kriegsman merkte dat zij meer verdiende met de verkoop van spulletjes dan haar (iets) oudere vriendinnen na een dag werken in een winkel en besloot een eigen webshop te openen.

Toen zij 16 jaar was, heeft Kriegsman zich ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Door haar jonge leeftijd en de media-aandacht die zij daardoor kreeg, steeg het aantal bezoekers van de site en ook het aantal klanten snel. De webshop groeide mee met de omzet. Eerst maakte ze gebruik van een gratis website en later met een dienst waarmee ze voor €20 in de maand een winkel online had. De verkopen namen echter zo'n vlucht dat zij een website liet bouwen die 'er nu precies uitziet zoals ik het wil', aldus Kriegsman.

Het hebben van ondernemende ouders brengt een aantal voordelen met zich mee: zij steunden Kriegsman bij alles wat zij deed maar ook wisten zij wat erbij komt kijken om een bedrijf op te zetten en te runnen, ook wat betreft het uitbesteden van taken aan mensen die dat beter kunnen.

Al snel had Kriegsman voor Hip voor de Heb een externe boekhouder en een adviseuse en nu heeft zij ook andere zaken uitbesteed: 'Ik werk niet meer alleen, ik werk nu met een distributiecentrum dat alle orders verzendt en het voorraadbeheer doet, een meisje dat de klantenservice doet, een vormgever en een productfotograaf en een meisje dat de blog bijhoudt.' Op dit moment rondt Kriegsman een opleiding Commerciële Economie voor Toekomstige Ondernemers af aan de HvA. Zij is coauteur van een lesboek over ondernemerschap voor middelbare scholen en zij heeft een tiendaagse cursus voor tieners over ondernemerschap ontwikkeld. Over ondernemerschap valt volgens haar dus zeker nog wat te leren!

Bronnen: www.mkb servicedesk.nl;
www.informatie.nl



- 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 zijn 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 Dranken Horecawet of de Wet assurantiebedieningsbedrijf? 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 het nadenken over 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 met de registratie 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 haar 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.

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 de Rabobank of zoek online naar een andere 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 houd 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 '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
 - het bepalen van de juiste prijsstelling
 - ▶ 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

- 1.6** 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?
- 1.7** Geef beknopt aan welke reden je hebt om een eigen onderneming te starten. Mogelijke redenen kunnen zijn:
- a liever geen baan in loondienst
 - b geen (uitzicht op een) baan
 - c de wens om 'eigen baas' te zijn
 - d de uitdaging van het ondernemerschap
 - e een betere mogelijkheid om de zorg voor gezin en arbeid te combineren
 - f een 'gat in de markt' gevonden
 - g meer geld verdienen
- 1.8** 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.