

Ondernemen is doen

Herziene uitgave
geschikt voor keuzedelen



leerwerkboek voor het schrijven van een ondernemingsplan
en het beheren van een onderneming

Lorraine Vesterink • Antje Diepersloot • Jelte Folkertsma
Sharon Telkamp • Marleen Tienstra • Ruud van den Belt • Rieke Wynia

uitgeverij
~deviant

2018, Tweede druk, tweede oplage, volledig herziene uitgave

Met medewerking van:	Sandra Brinkman Lieke van Pagée Suzet Volders Martine Knijnenberg Cyriel Kluiters John Beijer Joris van der Mark	
Met dank aan:	Carina van der Boom Judigje van Emmerik Gijs Jansen Kamer van Koophandel Lilian Prins Jerry Robbertsen Lide Schipper-Wynia Ashley Telkamp Jelle Vermeulen Eva van der Wal	www.mrhazelnut.nl www.judigje.nl www.autobandenservice.nl www.kvk.nl instagram.com/ietsmethaar www.jerryrobbertsentimmermaatwerk.nl facebook.com/salonlide www.telkampschoenen.nl www.slaenmeer.nl www.eve-fashion.com
Vormgeving en opmaak:	Stefan Roelfsema Jasper Onderdelinden Jasper Hoekstra	
Tekeningen omslag en schutbladen:	Mirjam Vissers	www.mirjamvissers.nl
Fotografie:	Michael Mandersloot Shutterstock	

Uitgeverij Deviant

Zuidsingel 13
3811 HA Amersfoort
Nederland
t: 033-4650831
e: info@uitgeverij-deviant.nl
i: www.uitgeverij-deviant.nl

© 2017 Uitgeverij Deviant, Amersfoort

Het is niet toegestaan dit werk, of delen daarvan, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever te kopiëren. Onrechtmatig kopiëren is een vorm van diefstal.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16b en 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijke verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp. Voor het overnemen van een of enkele gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezing, readers of andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle inspanningen is het de uitgever misschien niet gelukt alle rechthebbenden te achterhalen. Als u denkt rechthebbende te zijn, neemt u dan contact op met de uitgever.



Uitgeverij Deviant ontwikkelt en produceert al haar boeken in Nederland. Alle boeken worden gedrukt op papier met het FSC-keurmerk.

ISBN 978-94-63260-091

Inhoudsopgave

Verantwoording van de methode	4
Woord aan de leerling	5

Deel 1 Ondernemingsplan

Hoofdstuk 1 De ondernemer

1.1	Motivatie en idee	8
1.2	Jij als ondernemer	21
1.3	Doelstellingen van je onderneming	29

Hoofdstuk 2 De markt

2.1	Marktonderzoek	40
2.2	De markt verkennen	49
2.3	De plaats van jouw onderneming in de markt	65

Hoofdstuk 3 Het marketingplan

3.1	De inhoud van het marketingplan	79
3.2	De vijf P's van de marketingmix	83

Hoofdstuk 4 De organisatie

4.1	Ondernemingsvormen	111
4.2	Samenwerkingspartners en personeel	129
4.3	Wet- en regelgeving	139

Hoofdstuk 5 De financiën

5.1	De privébegroting	150
5.2	De investeringsbegroting	158
5.3	De financieringsbegroting	167
5.4	De exploitatiebegroting	179
5.5	De liquiditeitsbegroting	195

Eindopdracht	Het ondernemingsplan	209
---------------------	-----------------------------	------------

Deel 2 Ondernemerschap

Hoofdstuk 6 Inkoop

6.1	Het inkoopproces	218
6.2	Leveranciers selecteren	220
6.3	Afspraken en contracten	227
6.4	De relatie met leveranciers	234
6.5	Voorraad	236

Hoofdstuk 7 Verkoop

7.1	Verkopen	246
7.2	Offertes en algemene voorwaarden opstellen	260
7.3	Factureren	269
7.4	Debiteuren	272
7.5	Administreren	278

Eindopdracht	Ondernemerschap	288
---------------------	------------------------	------------

Verantwoording van de methode

Ondernemen is doen is een sectoronafhankelijke mbo-methode voor het vak ondernemerschap. Het leerwerkboek is bedoeld voor leerlingen die een mbo-opleiding volgen op niveau 3 of 4. *Ondernemen is doen* is ook geschikt om in te zetten als keuzedeel.

Opbouw

Ondernemen is doen bestaat uit twee delen:

- **Deel 1 Ondernemingsplan**
- **Deel 2 Ondernemerschap**

In **Deel 1** schrijft de leerling stapsgewijs een ondernemingsplan. In **Deel 2** werkt de leerling aan vaardigheden en kennis die nodig zijn om zijn eigen onderneming te starten en te leiden.

Volledig herziene uitgave

Deze volledig herziene uitgave van *Ondernemen is doen* verschilt op meerdere punten van de vorige uitgave.

Keuzedelen

Het belangrijkste verschil is dat de aangeboden lesstof in deze herziene uitgave is afgestemd op de omschrijvingen van de vakkennis en vaardigheden die worden genoemd in de volgende twee **keuzedelen**:

- Ondernemerschap mbo
- Ondernemend vakmanschap, geschikt voor niveau 3 en 4

Opdrachtenstructuur

Verder is de opdrachtenstructuur in *Ondernemen is doen* aangepast. In deze nieuwe uitgave gaan leerlingen met elkaar in gesprek over hun ondernemingsplan en het ondernemerschap. **Peerfeedback** speelt hierbij een belangrijke rol. Op basis van peerfeedback helpen leerlingen elkaar met het schrijven van hun ondernemingsplan, waardoor de kwaliteit van hun ondernemingsplan toeneemt.

Ook zijn de aangeboden uitleg en praktijkvoorbeelden in deze herziene uitgave van *Ondernemen is doen* **geactualiseerd** en is de **opmaak** verfrist.

Aanvullende materialen

Uitgeverij Deviant biedt docenten en leerlingen die met *Ondernemen is doen* werken **aanvullend materiaal** bij het leerwerkboek, zoals voorbeelden van ondernemingsplannen en een docentenhandleiding. Dit aanvullende materiaal kan kosteloos gedownload worden van onze methodesite *Studimeter*. Een docentenaccount of leerlingenaccount kan aangevraagd worden via servicedesk@studimeter.nl. Hieraan zijn geen kosten verbonden.

Geïnteresseerd in de herziene uitgave van *Ondernemen is doen*?

Vraag dan een voorlichting of workshop aan. Stuur een e-mail aan info@uitgeverij-deviant.nl onder vermelding van *Ondernemen is doen* of bel 033-4650831 een maak direct een afspraak.

Woord aan de leerling


Beste leerling,

Voor je ligt *Ondernemen is doen*. In dit **leerwerkboek** vind je uitleg, praktijkvoorbeelden en opdrachten over ondernemerschap. Na het doorwerken van dit leerwerkboek weet je hoe je een zelfstandige onderneming op kunt starten en kunt leiden. Dit kan een onderneming in verschillende sectoren zijn.

Ondernemen is doen bestaat uit twee delen:




- **Deel 1 Ondernemingsplan**: in dit deel schrijf je stapsgewijs een ondernemingsplan voor je eigen onderneming.
- **Deel 2 Ondernemerschap**: in dit deel werk je aan de vaardigheden en kennis die nodig zijn om je eigen onderneming te starten en te leiden.


Studiemeter

Bij sommige opdrachten in *Ondernemen is doen* vind je een verwijzing naar **fragmenten** of **downloads**. Je kunt deze fragmenten bekijken of de bestanden downloaden van onze methodesite *Studiemeter*. Je hebt hiervoor een eigen account nodig dat je in overleg met je docent kunt aanvragen. Er zijn ook opdrachten waarbij je internet nodig hebt of waarbij je iets op de computer moet uitwerken. Je herkent deze opdrachten aan het volgende pictogram in de kantlijn: .


Samenwerken

In *Ondernemen is doen* werk je regelmatig samen met een of meerdere leerlingen. Deze **samenwerking** is erop gericht elkaar te helpen. Tijdens brainstormsessies en kritische leesrondes geven jullie elkaar feedback zodat jullie je werk kunnen verbeteren. Bij elke opdracht wordt met pictogrammen aangegeven of je samen of alleen werkt:

-  in deze opdracht werk je zelfstandig;
-  in deze opdracht werk je met een medeleerling;
-  in deze opdracht werk je in een groepje.

Bij sommige opdrachten vraag je feedback aan je docent. Deze opdrachten herken je aan het volgende pictogram in de kantlijn: .

Ondernemersportfolio

Tijdens het maken van de opdrachten in *Ondernemen is doen* verzamel je bewijsstukken voor je **ondernemersportfolio**. Je moet deze bewijsstukken goed bewaren. Je herkent portfolio-opdrachten aan het volgende pictogram in de kantlijn: .

Keuzedelen

Met de bewijsstukken in je **ondernemersportfolio** kun je aantonen dat je voldoet aan de **vakkennis** en **vaardigheden** die worden genoemd in de volgende keuzedelen:

- Ondernemerschap mbo
- Ondernemend vakmanschap, geschikt voor niveau 3 en 4

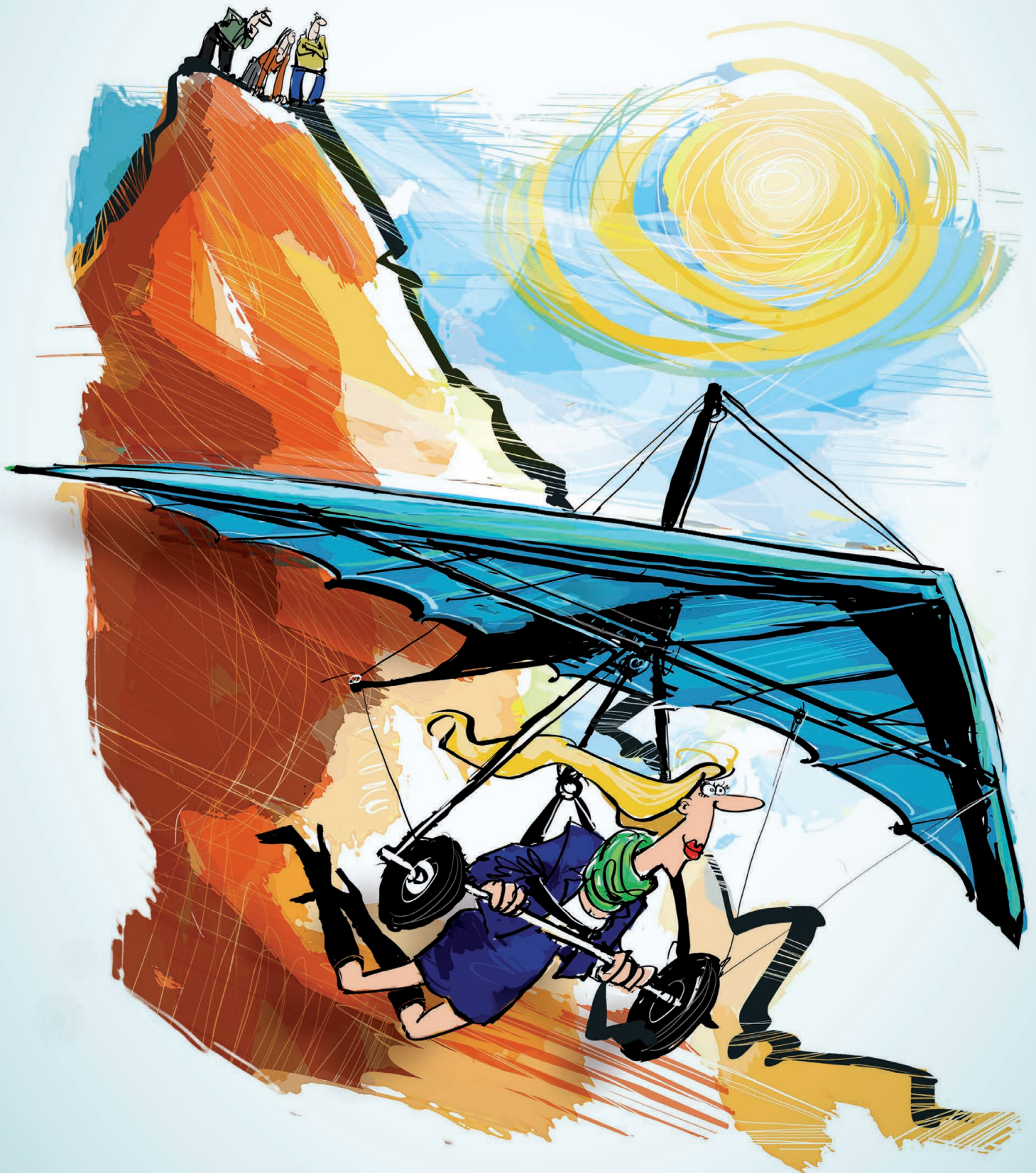
Examen

Je rondt dit vak af met een **examen**. Jouw school bepaalt welke vorm dit examen heeft. Zorg ervoor dat je al jouw bewijsstukken voor je **ondernemersportfolio** op orde hebt. Tijdens het examen kan gevraagd worden naar deze bewijsstukken.

Veel succes!

Deel 1

Ondernemingsplan



Hoofdstuk 1

De ondernemer

In dit hoofdstuk:

- ✓ leer je wat een ondernemingsplan is;
- ✓ beschrijf je wat voor soort onderneming je wilt starten;
- ✓ leg je uit waarom je juist deze onderneming wilt starten;
- ✓ leg je uit welk product en/of welke dienst je wilt verkopen;
- ✓ brainstorm je met klasgenoten over je idee voor een onderneming;
- ✓ stel je een ondernemersintrodactie op;
- ✓ denk je na over de missie, de visie en de strategie van je onderneming;
- ✓ formuleer je de eerste doelstellingen voor je onderneming.

1.1 Motivatie en idee

Uitleg 1 Een onderneming starten

Voordat je een onderneming start, is het verstandig om je idee voor je onderneming uit te werken in een ondernemingsplan. Een **ondernemingsplan** is een plan waarin je gedetailleerd beschrijft hoe je als startende ondernemer je onderneming wilt opzetten.

Je schrijft een ondernemingsplan in de eerste plaats voor jezelf. Het helpt je goed na te denken over hoe je de onderneming wilt opzetten. Daarnaast schrijf je een ondernemingsplan ook voor eventuele andere partijen, zoals vrienden en familie, die willen investeren in jouw onderneming. Deze partijen willen een gedegen onderbouwing zien van jouw plannen voordat ze eventueel geld steken in jouw onderneming.

In sommige gevallen schrijf je het ondernemingsplan ook voor de bank. Bijvoorbeeld omdat je geld moet lenen voor het opzetten van de onderneming en je geen andere partijen kent die je financieel kunnen helpen.

Je ondernemingsplan begint met een inleiding waarin je vertelt wie je bent en waarom je voor jezelf wilt beginnen. Je beschrijft:

- je motivatie om een eigen onderneming te starten;
- het idee voor je onderneming;
- hoe jij jezelf als ondernemer ziet en welke ondernemerskwaliteiten jij hebt.

De **motivatie** om een eigen onderneming te starten is voor iedereen anders. Voor veel mensen is de vrijheid eigen beslissingen te nemen in combinatie met een goed idee een van de belangrijkste redenen om zelfstandig ondernemer te worden. Ook het creëren van leuk werk kan een drijfveer zijn. Met een ondernemingsplan ga je na of jouw idee haalbaar is.

Voorbeeld

Cynthia is recent een koffietent gestart: *Koffie bij Cynthia*. In de inleiding van haar ondernemingsplan vertelt ze wie zij is en waarom ze voor zichzelf wil beginnen.



Mijn naam is Cynthia en ik ben dol op koffie. Naast koffie ben ik ook dol op mijn kinderen en op mijn werk. Als hardwerkende moeder van twee jonge kinderen heb ik gemerkt dat er nauwelijks koffietentjes zijn waar je kinderen, werk en koffie kunt combineren. Dat zette mij aan het denken, want hoe fijn zou het zijn als je als thuiswerkende vader of moeder samen met je kinderen koffie en werk buiten de deur kunt combineren? Heel fijn!

Al langere tijd had ik de ambitie om iets voor mezelf te beginnen en toen mijn contract als verkoper in een kinderboekenwinkel afliep, dacht ik 'het is nu of nooit!' Ik besloot mijn spaargeld aan te spreken en plannen te maken voor het starten van een eigen onderneming: Koffie bij Cynthia. In mijn koffietent kunnen werkende ouders met hun kinderen terecht.

Als moeder weet ik natuurlijk precies waar je behoefte aan hebt als je met kinderen om je heen je werk goed wilt doen. Om te beginnen is een vriendelijke en gezellige werkplek met goede wifi, een grote tafel en voldoende stopcontacten een must. Daarnaast heb je met het oog op de kinderen behoefte aan een vrolijke speelhoek met een box, een wipstoeltje, uitdagend speelgoed, kinderboeken en knutselmaterialen. Bij voorkeur een speelhoek met enig toezicht, zodat je zelf niet voortdurend hoeft op te letten als je aan het werk bent. En natuurlijk goede koffie voor pa of ma en verantwoorde snacks en limonade voor de kids.

Natuurlijk kan ik nog niet helemaal overzien wat er bij het starten van een onderneming allemaal komt kijken. Ik zal veel moeten leren en waarschijnlijk ook fouten maken. De positieve reacties van vrienden en kennissen op mijn plan motiveren mij extra om mijn plannen door te zetten. Daarbij kan ik goed organiseren en ben ik communicatief sterk. Kwaliteiten die je beide nodig hebt in de horeca.

Nu ik een leuk en betaalbaar pandje heb gevonden, is het tijd om de daad bij het woord te voegen. In dit ondernemingsplan geef ik Koffie bij Cynthia een gezicht.





Opdracht 1

Voer de deelopdrachten uit.

a. Lees Cynthia's inleiding in het voorbeeld bij **Uitleg 1**.

b. Wat vind je goed aan de inleiding van Cynthia?

c. Wat vind je minder goed aan de inleiding van Cynthia?

d. Welke kritische vragen zou je Cynthia willen stellen naar aanleiding van haar inleiding? Schrijf twee vragen op en leg uit waarom je juist deze vragen aan Cynthia wilt stellen.

Vraag 1:

Uitleg:

Vraag 2:

Uitleg:

e. Geef Cynthia een tip om haar inleiding te verbeteren.

**Opdracht 2**

Voer de deelopdrachten uit.

a. Beschrijf wie je bent en waarom je voor jezelf zou willen beginnen.

b. Noem drie aspecten van het zelfstandig ondernemerschap die jou aanspreken.

1.

2.

3.

c. Noem drie aspecten van het zelfstandig ondernemerschap die jou lastig lijken.

1.

2.

3.

d. Waarom vind jij jezelf geschikt om een onderneming te starten en te leiden?

Uitleg 2 Het idee voor je onderneming

Naast de motivatie om een onderneming op te zetten, heb je een goed idee nodig voor je onderneming. Als je nog geen idee hebt, moet je hier eerst over nadenken.

Er zijn verschillende manieren om tot een idee voor een onderneming te komen. Je kunt:

- **zelf een goed idee hebben**

Ga na of je zelf een goed idee hebt voor een onderneming. Weet je een product en/of dienst waarvoor anderen zouden willen betalen? Zie jij een gat in de markt en kun je dit vertalen naar een goed idee voor het starten van een onderneming?

- **brainstormen met anderen**

Je hoeft je idee voor een onderneming niet alleen te bedenken, je kunt hiervoor ook de hulp van anderen inschakelen. Je kunt bijvoorbeeld met vrienden brainstormen, je docent of andere mensen in je omgeving raadplegen of op internet ideeën opdoen. Je gaat met hulp van anderen op zoek naar het gat in de markt.

Er zijn ook andere manieren om zonder een eigen idee een onderneming te beginnen. Je kunt:

- **franchising overwegen**

Franchising is een samenwerkingsvorm waarbij een zelfstandig ondernemer, de franchisenemer, tegen betaling gebruikmaakt van een bestaande formule. Dit kan bijvoorbeeld een vestiging van een pizza- of supermarktketen zijn. De eigenaar van deze bestaande formule, de franchisegever, verzorgt zaken als marketing, inkoop, administratie en huisstijl. Hierdoor kun je je als franchisenemer richten op de verkoop van het product en/of de dienst waar jouw onderneming zich op richt. Als franchisenemer betaal je vaak een eenmalig bedrag om de bestaande formule te mogen gebruiken. Daarnaast moet je jaarlijks een percentage van de omzet aan de franchisegever afdragen. De franchisegever heeft immers het gat in de markt gevonden en jij kunt daar als franchisenemer tegen betaling in springen.

- **een onderneming overnemen**

Je kunt ook een onderneming van iemand anders overnemen, bijvoorbeeld als een ondernemer met pensioen gaat. Om een bedrijf te kunnen overnemen moet je wel beschikken over voldoende financiële middelen. Voorafgaand aan een overname moet je dus goed uitzoeken of overname van de onderneming wel haalbaar en aantrekkelijk is. Je moet nagaan of de onderneming die je overneemt nog altijd bestaansrecht heeft.

Voorbeeld

Kijk en luister naar het fragment **Idee** op *Studiemeter*.





Opdracht 3

Voer de deelopdrachten uit

- a. In **Uitleg 2** staan vier manieren om tot een idee voor je onderneming te komen. Noem van elke manier een voordeel en een nadeel.

1. Zelf een goed idee hebben

Voordeel:

Nadeel:

2. Brainstormen met anderen

Voordeel:

Nadeel:

3. Franchising overwegen

Voordeel:

Nadeel:

4. Een onderneming overnemen

Voordeel:

Nadeel:

- b. Welke manier om tot een idee voor je onderneming te komen spreekt jou het meeste aan?
Licht je antwoord toe.

Manier:

Toelichting:

 **Opdracht 4**

Voer de deelopdrachten uit.

- a. Noem twee bestaande ondernemingen die jou qua product en/of dienst aanspreken.

Onderneming 1: _____

Onderneming 2: _____

- b. Beschrijf per onderneming welk product en/of welke dienst zij aanbieden.

Product en/of dienst onderneming 1:

Product en/of dienst onderneming 2:

- c. Leg uit waarom de producten en/of diensten die je bij **deelopdracht b** hebt opgeschreven jou aanspreken.

- d. Waarom denk jij dat klanten voor de producten en/of diensten die jij bij **deelopdracht b** hebt opgeschreven willen betalen?



Opdracht 5

Voer de deelopdrachten uit.

- a. Welk product en/of welke dienst zou jij op de markt willen brengen?

Beschrijf het product en/of de dienst zo concreet mogelijk.

- b. Waarom denk je dat klanten voor dit product en/of deze dienst zouden willen betalen?

- c. Wat voor soort onderneming zou jij willen starten?

Beschrijf jouw idee voor een onderneming zo precies mogelijk en betrek je antwoorden op **deelopdracht a** en **b** hierbij.



Opdracht 6



Kies drie klasgenoten om mee samen te werken en lees de **opdrachtinformatie**.
Voer daarna de deelopdrachten uit.

Opdrachtinformatie:

Je hebt bij **opdracht 5** bedacht welk product en/of welke dienst je wilt verkopen en wat voor soort onderneming hierbij hoort. In deze opdracht wisselen jullie tijdens een brainstormsessie jullie ideeën uit. Schrijf de uitkomsten van de brainstormsessie elk in je eigen leerwerkboek op.

Een brainstormsessie bestaat uit vier fasen:

1. Je eigen idee presenteren;
2. Nieuwe ideeën bedenken;
3. De ideeën evalueren;
4. Je eigen idee bijstellen.

a. Neem met elkaar de spelregels van het brainstormen door.

Spelregels van het brainstormen

- **Stel oordelen uit.**
Alle ideeën zijn goed en worden opgeschreven.
- **Concentreer op hoeveelheid.**
Schrijf zo veel mogelijk ideeën op.
- **Freewheelen is toegestaan.**
Spring gerust van het ene op het andere idee.
- **Liften mag.**
Ga gerust in op de ideeën van een ander.



b. Bepaal wie als eerste, tweede, derde en vierde zijn idee om over te brainstormen presenteert.

c. De eerste spreker start met **fase 1** 'Je eigen idee presenteren'.

d. Start met **fase 2** 'Nieuwe ideeën bedenken'. Alle leerlingen uit het groepje bedenken nieuwe ideeën bij het idee dat net gepresenteerd is.



De leerling die zijn idee heeft gepresenteerd schrijft de nieuwe ideeën op in zijn leerwerkboek.

Stop met brainstormen als er geen nieuwe ideeën meer zijn.

- e. Start met **fase 3** 'De ideeën evalueren' en evalueer gezamenlijk alle ideeën die je hebt opgeschreven bij **deelopdracht d**.
Markeer alle ideeën die je interessant vindt in je aantekeningen bij **deelopdracht d**.
Vul deze ideeën op basis van jullie gesprek eventueel aan met extra informatie.
- f. Herhaal **deelopdracht c** tot en met **e** voor de tweede, derde en vierde spreker.
- g. Start met **fase 4** 'Je eigen idee bijstellen' en lees je eigen idee bij **opdracht 5** en alle nieuwe ideeën die je in je aantekeningen bij **deelopdracht d** hebt gemarkeerd nog een keer door. Pas zo nodig je eigen idee aan en schrijf dit aangepaste idee op.

Heb je een idee voor een onderneming en wil je weten of dit idee haalbaar is? Moet je een ondernemingsplan schrijven en wil je weten hoe je dit moet aanpakken? Of zoek je investeerders die geld willen steken in jouw onderneming? In *Ondernemen is doen* staat alle informatie die je nodig hebt om een ondernemingsplan te schrijven.

In dit **leerwerkboek** vind je uitleg, praktijkvoorbeelden en opdrachten over ondernemerschap. Na het doorwerken van dit leerwerkboek ben je in staat om een kleine zelfstandige onderneming op te starten en te runnen. Dit kan een onderneming op allerlei gebied en in elke sector zijn.

Ondernemen is doen bestaat uit twee delen:

- **Deel 1 Ondernemingsplan:** in dit deel werk je stap voor stap aan het schrijven van een ondernemingsplan.
- **Deel 2 Ondernemerschap:** in dit deel ligt de nadruk op het starten en leiden van je onderneming.

Tijdens het maken van de opdrachten in *Ondernemen is doen* verzamel je **bewijsstukken** voor je **ondernemersportfolio**. Deze bewijsstukken helpen je om aan te tonen dat je voldoet aan de vakkennis en vaardigheden die worden genoemd in de volgende **keuzedelen**:

- Keuzedeel Ondernemerschap mbo
- Keuzedeel Ondernemend vakmanschap, geschikt voor niveau 3 en 4