

Zo maak je een...
ondernemingsplan



Noordhoff Uitgevers

Roel Grit

4^e druk

Zo maak je een Ondernemingsplan

Roel Grit

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit, Groningen

Technisch tekenwerk: Integra, Pondicherry, India

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 19

© 2019 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-12041-2

ISBN 978-90-01-12038-2

NUR 801

Studiewijzer

Als student wordt er van je verwacht dat je gedurende je opleiding ondernemerskwaliteiten ontwikkelt. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat iedere student na zijn studie een eigen bedrijf begint. Ondernemerskwaliteiten heb je ook nodig als je als afgestudeerde een functie krijgt in een bestaande organisatie. Daarom is niet alleen in het bedrijfsleven maar ook in het onderwijs het ondernemerschap 'hot'. Via mini-ondernemingen, onderwijsthema's, projecten en het schrijven van ondernemingsplannen kom je als student in aanraking met het denken en doen van een ondernemer.

Stappenplan

Zo maak je een ondernemingsplan biedt een gedegen en samenhangend stappenplan om zelfstandig een ondernemingsplan te schrijven. Het boek is zo opgebouwd dat je het zonder voorkennis kunt gebruiken. Per stap wordt eerst de noodzakelijke kennis kort uitgelegd om je vervolgens via TO DO lijsten aan het werk te zetten. Indien nodig kun je ter verdieping aanvullende literatuur raadplegen.

TO DO lijsten en extra opdrachten

Er zijn twee soorten opdrachten in dit boek: TO DO lijstjes met activiteiten en extra opdrachten.

- Een **TO DO lijst** moet worden uitgevoerd om te komen tot het ondernemingsplan en de uiteindelijk op te richten onderneming. Activiteiten van de lijst zijn voor het gemak genummerd, maar de nummers geven niet de exacte volgorde aan waarin je ze uitvoert. Vaak voer je activiteiten naast elkaar uit, omdat ze elkaar beïnvloeden. Soms moet je later op een activiteit terugkomen, soms zelfs op één uit een vorige stap. Sommige activiteiten van de lijst voer je niet uit. Een stappenplan is een hulpmiddel en geen doel op zichzelf.
- **Extra opdrachten** zijn niet direct noodzakelijk voor het schrijven van je ondernemingsplan, maar geven extra inzicht. Ze zijn te vinden aan het eind van een stap.

Het gebruik van dit boek

Je kunt dit boek op verschillende manieren gebruiken.

- Je kunt het gebruiken om daadwerkelijk een onderneming te starten. Door het uitvoeren van de stappen in dit boek is de kans dat je iets over het hoofd ziet klein en neemt je kans op een succes toe. Dit boek is geschreven voor verschillende soorten ondernemingen, van fitnesscentrum tot freelancer en van productiebedrijf tot boekhoudkantoor.
- Afhankelijk van het soort onderneming kun je misschien een aantal activiteiten overslaan. Dit geldt ook voor de extra opdrachten aan het eind van een stap. Deze zijn speciaal voor het onderwijs opgenomen.
- Het schrijven van een ondernemingsplan kan binnen het onderwijs worden gebruikt als eerste kennismaking met bedrijfsmatige processen, bijvoorbeeld in het eerste jaar van een hbo-opleiding. Je werkt in een groep aan een door een docent verstrekte opdracht om een ondernemingsplan te schrijven. Vaak mag

je zelf het bedrijf kiezen waarvoor je plan bedoeld is. Door hiervoor met elkaar een ondernemingsplan op te stellen, leer je verschillende aspecten van een bedrijf kennen. Dit is ook een leuke manier om kennis te maken met ondernemend en innovatief (vernieuwend) denken.

- In sommige opleidingen kun je deelnemen aan ‘leerbedrijven’, ‘student companies’ of andere onderwijsvormen waarin je een onderneming moet opzetten. Dit boek kan je helpen deze succesvol op te starten en er veel van te leren.
- Sommige studenten willen na hun studie ondernemer worden. Zij gebruiken de laatste periode van hun studie – bijvoorbeeld tijdens een afstudeeropdracht – om een ondernemingsplan te schrijven.

Website

Via de website www.zomaakjeeenondernemingsplan.noordhoff.nl word je ondersteund met spreadsheetmodellen, checklists, een ondernemerstest, nuttige hyperlinks per stap van het stappenplan en een MS Wordmodel om het plan in te schrijven. Ook voor de docent is op de website materiaal te vinden, zoals een PowerPointpresentatie voor een introductiecollege, ideeën voor mogelijke projecten en tips voor de organisatie van het onderwijs. Het website-icoontje in de marge geeft aan dat er aanvullend materiaal beschikbaar is.

Video's met flitscolleges beschikbaar bij dit boek

Bij dit boek zijn flitscolleges beschikbaar. Een flitscollege is een video van een minicollege met een beperkte lengte, typisch tussen de vijf en vijftien minuten. Het college behandelt één onderwerp en kan bekeken worden op elk moment en vanaf elke pc, tablet of telefoon. De ruim twintig beschikbare filmpjes zijn speciaal gemaakt voor dit boek, maar ook afzonderlijk te gebruiken. De onderwerpen vallen in drie categorieën: maken van het ondernemingsplan (4x), marketing en verkoop (7x) en financiële planning (10x). Onderwerpen zijn bijvoorbeeld SWOT-analyse, marketingmix en liquiditeitsbegroting. Een complete lijst is te vinden in de inhoudsopgave. Via de website bij dit boek zijn linkjes beschikbaar naar de video's. Het website-icoontje in de marge geeft aan dat er over het betreffende onderwerp een video beschikbaar is.



Wijzigingen in de vierde druk

Mede op basis van opmerkingen van gebruikers zijn in deze druk wijzigingen doorgevoerd.

- Naast een aantal tekstuele aanpassingen zijn nieuwe begrippen toegevoegd en oude aangescherpt.
- De lay-out is verbeterd.
- Er is geen sprake meer van activiteiten, maar van TO DO lijsten.
- Er is een nieuwe stap 5 tussengevoegd waarin de 5 P's van de marketingmix worden toegepast op de onderneming. Onderwerpen die elders stonden zijn ondergebracht in deze stap.
- Vanwege de logica zijn sommige onderwerpen naar een andere stap verplaatst. Hierdoor is de structuur en de logica van het boek verbeterd.
- De paragrafen zijn genummerd zodat er beter naar kan worden gerefereerd.
- Bij sommige onderwerpen is aangegeven dat ze ook na het opleveren van het ondernemingsplan kunnen worden uitgevoerd.
- Bij het boek zijn *flitscolleges* beschikbaar gekomen.

Verder

Om de leesbaarheid van dit boek te bewaren, wordt gesproken over 'hij' waar natuurlijk ook 'zij' had kunnen staan.

Ik wil de volgende mensen bedanken voor het leveren van commentaar op de tekst: Peter Jan Poppen, Ageeth Bergsma, Saskia Grit, Anita Grit, Rink Groenveld, Anneke Oldenbeuving, Ineke Nevels, Derek Struik, Bertus Schokker, Wim Dijkman, Ineke Klerks, Marco Gerritsma, Hans van Onzen en Geert-Jan Sweers. En niet in de laatste plaats ook de docenten die feedback hebben gegeven.

Ik hoop dat dit boek bijdraagt aan het ontwikkelen van je ondernemerskwaliteiten en dat je met veel plezier aan je ondernemingsplan werkt!

Roel Grit, Emmen 2019

Inhoud

De negen stappen van het maken van een ondernemingsplan 8

Voordat je begint met de stappen 10

Stap 1 Ken jezelf als ondernemer 19

- 1.1 Competenties van ondernemers 19
- 1.2 Typen ondernemers 19
- 1.3 Bijzondere ondernemers 21
- 1.4 Ondernemerskwaliteiten 21
- 1.5 Curriculum vitae ondernemer 23
- 1.6 Extra opdrachten 24

Stap 2 Werk je idee uit 27

- 2.1 Hoe kom je aan een goed idee? 27
- 2.2 Product of dienst en klant of opdrachtgever 28
- 2.3 Productie van je producten 29
- 2.4 Haalbaarheid van je idee 30
- 2.5 Bescherming van je product en merk 30
- 2.6 Je missie en visie 31
- 2.7 Doelstellingen van je onderneming 32
- 2.8 Verdienmodel 33
- 2.9 Minibeschrijving van je onderneming 34
- 2.10 Extra opdrachten 35

Stap 3 Zet je onderneming op 37

- 3.1 Keuze van een handelsnaam 37
- 3.2 Geschikte rechtsvorm 38
- 3.3 Eisen aan huisvesting 40
- 3.4 Webwinkel starten 40
- 3.5 Vergunningen en regels 41
- 3.6 Inschrijven bij Kamer van Koophandel 43
- 3.7 Belastingdienst 43
- 3.8 Aanvragen subsidies 44
- 3.9 Benodigde ondernemersverzekeringen 45
- 3.10 Personeel 45
- 3.11 Extra opdrachten 45

Stap 4 Onderzoek je markt 49

- 4.1 SWOT-analyse 49
- 4.2 Externe analyse 50
- 4.3 Interne analyse 54
- 4.4 Marketingstrategie en SWOT-matrix 55
- 4.5 Marketingmix 57
- 4.6 Extra opdrachten 59

Stap 5 Bepaal je marktbenadering 61

- 5.1 Marketingmix: Product 61
- 5.2 Marketingmix: Prijs 62
- 5.3 Marketingmix: Plaats 63
- 5.4 Marketingmix: Personeel 65
- 5.5 Marketingmix: Promotie 66
- 5.6 Extra opdrachten 66

Stap 6 Bepaal je promotie 69

- 6.1 Verschillende manieren van promotie 69
- 6.2 Doelgroepen 70
- 6.3 Huisstijl 70
- 6.4 Visitekaartjes 71
- 6.5 Bouw een sociaal netwerk op 71
- 6.6 Publiciteit en gratis publiciteit 72
- 6.7 Internet en social media 73
- 6.8 Website 74
- 6.9 Promotieplan 75
- 6.10 Extra opdrachten 76

Stap 7 Organiseer je onderneming 79

- 7.1 Productieproces of dienstverleningsproces 79
- 7.2 Verdere logistiek 80
- 7.3 Automatisering en automatiseringshulpmiddelen 80
- 7.4 Boekhouding en administratie 81
- 7.5 Personeel 84
- 7.6 Extra opdrachten 86

Stap 8 Regel de financiën 89

- 8.1 Omzetvoorspelling en brutowinst 89
- 8.2 Investeringsbegroting 91
- 8.3 Financieringsplan 92

- 8.4 Openingsbalans 94
- 8.5 Resultatenbegroting 95
- 8.6 Liquiditeitsbegroting 96
- 8.7 Verschillende financiële scenario's 98
- 8.8 Inkomen van de ondernemer 99
- 8.9 Btw of omzetbelasting 100
- 8.10 Crowdfunding 102
- 8.11 Extra opdrachten 103

Stap 9 Stel het plan op en voer uit 105

- 9.1 Stel je ondernemingsplan op 105
- 9.2 Maak een tijdplanning 110
- 9.3 Presentatie bij de geldverstrekker 110
- 9.4 Go/no go beslissing 111
- 9.5 Extra opdrachten 112

Over de auteur 113

Literatuur 114

Register 115



Online ondersteuning op www.zomaakjeeenondernemingsplan.noordhoff.nl

Algemeen

- Literatuur en links
- Planningsformulier (MS Excel)
- Model voor een weekverslag
- Urenregistratieformulier (MS Excel)

Stap 1:

- Ondernemerskwaliteiten
- Curriculum vitae ondernemer

Stap 2:

- Minibesrijving van de onderneming
- Voorbeeldopdrachten

Stap 4:

- SWOT-matrix (MS Excel)

Stap 6:

- Model Opzetten website

Stap 8:

- Begroting privé-uitgaven en inkomsten
- Financiële begrotingen (MS Excel)
- Investeringsbegroting (MS Excel)
- Financieringsplan (MS Excel)
- Openingsbalans (MS Excel)
- Resultatenbegroting (MS Excel)
- Liquiditeitsbegroting (MS Excel)
- Voorbeeld Harry's Grasmaaibedrijf (MS Excel)
- Begrotingen zzp'er (Casus)

Stap 9:

- Model Ondernemingsplan
- Checklist Ondernemingsplan

Docentenw

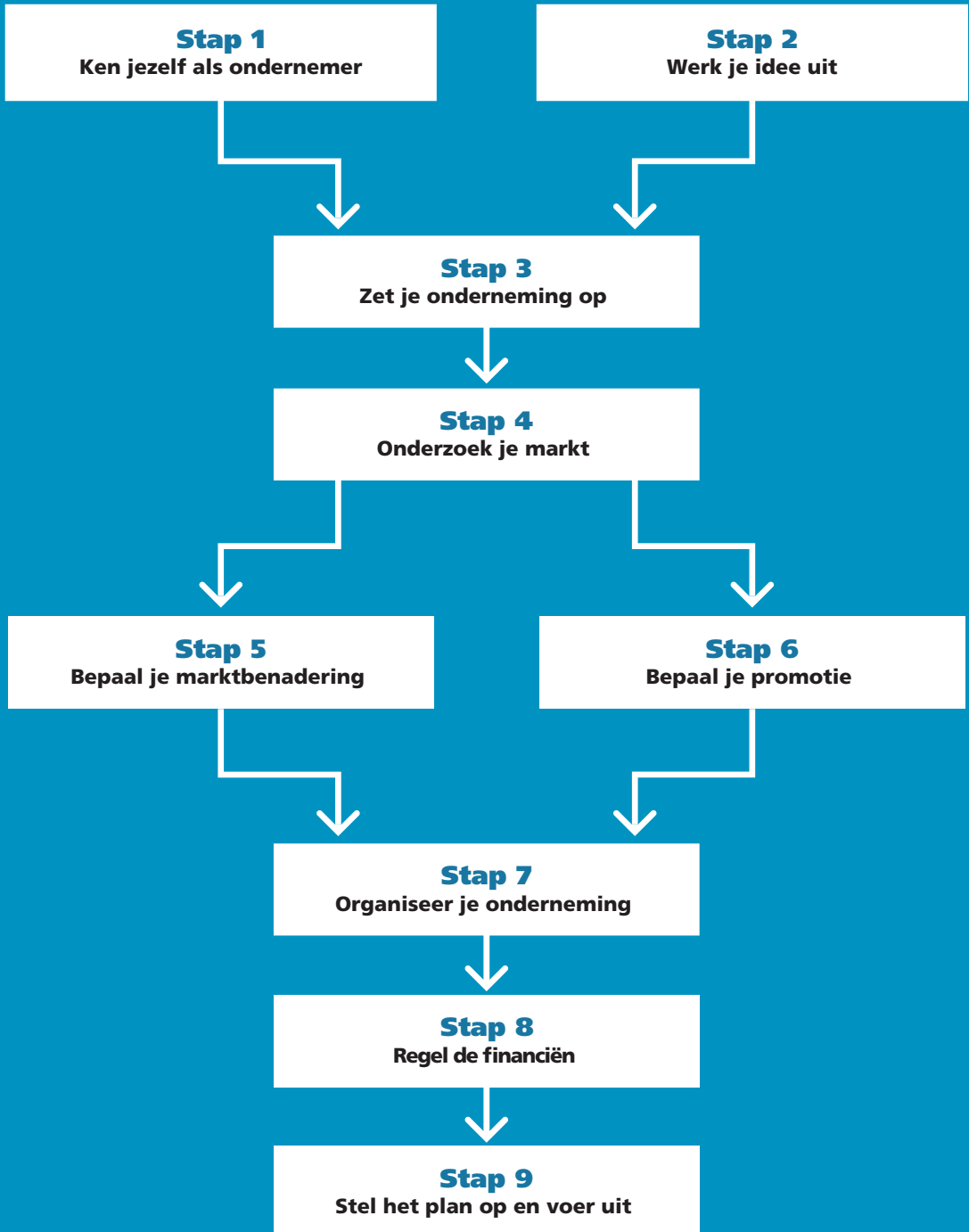
- Docentenhandleiding
- PowerPoint-introductiecollege
- Voorbeeld studiewijzer

Flitscolleges

De volgende video's zijn via de website beschikbaar.

- OP00 Ondernemingsplan Overzicht video's
- OP01 Zo maak je een ondernemingsplan
- OP02 Ondernemingsplan Stappen
- OP10 Missie en visie
- OP11 SWOT analyse
- OP12 SWOT Interne analyse
- OP13 SWOT Externe analyse
- OP14 SWOT matrix
- OP15 Marketingmix
- OP16 Van missie tot marketingmix
- OP20 Omzetvoorspelling
- OP21 Investeringsbegroting
- OP22 Financieringsplan
- OP23 Solvabiliteit
- OP24 Openingsbalans
- OP25 Resultatenbegroting
- OP26 Liquiditeitsbegroting
- OP27 Belasting BTW
- OP28 Samenhang financiën
- OP29 Harry's grasmaaibedrijf
- OP30 Samenstellen ondernemingsplan

De negen stappen van het maken van een ondernemingsplan



Stap 1: Ken jezelf als ondernemer

In stap 1 voer je een onderzoek uit naar je eigen ondernemerskwaliteiten. Wat zijn je sterke en minder sterke kanten? Wat ga je aan je zwakke kanten doen? Hoe kun je je sterke kanten zo goed mogelijk benutten?

1

Stap 2: Werk je idee uit

Na brainstormen bepaal je welk product je wilt gaan verkopen. Je schat in wat de haalbaarheid is van je idee. Vervolgens bepaal je de missie en doelstellingen van je onderneming. Je maakt een voorlopige minibesrijving van je onderneming.

2

Stap 3: Zet je onderneming op

Je bedenkt niet alleen een naam, maar neemt ook beslissingen over de rechtsvorm van je onderneming. Je doet een onderzoek naar vergunningen, regels, subsidies en verzekeringen waar je mee te maken krijgt.

3

Stap 4: Onderzoek je markt

Je beantwoordt vragen als: Wie worden mijn klanten? Waar zitten ze? En wie zijn mijn concurrenten? Wat zijn mijn sterke en zwakke kanten.

4

Stap 5: Bepaal je marktbenadering

Je bepaalt op welke manier je producten of diensten aanbieden? Je maakt gebruik van de 5 P's van product, prijs, plaats, personeel (en promotie: zie stap 6).

5

Stap 6: Bepaal je promotie

In deze stap bepaal je de manieren waarop je de aandacht van klanten gaat trekken. Deze stap kan eventueel na stap 9.

6

Stap 7: Organiseer je onderneming

Je gaat je onderneming vormgeven. Hoe organiseer je een eventueel productieproces? Welke automatiseringshulpmiddelen heb je nodig en hoe ga je de boekhouding opzetten? Je stelt vast welk personeel je nodig hebt.

7

Stap 8: Regel de financiën

Hier komen vragen aan de orde als: Hoeveel startkapitaal heb ik nodig? Hoe kom ik aan dit geld? Hoe ziet mijn openingsbalans eruit en welk financieel resultaat kan ik verwachten? En natuurlijk: hoe kom je de eerste tijd financieel door?

8

Stap 9: Stel het plan op en voer uit

Nu stel je het ondernemingsplan samen. Ook presenteer je het plan aan je geldschieter. Je neemt de belangrijkste beslissing: 'go' of 'no go'. In stap negen vind je nog allerlei tips voor ná de start.

9

Voordat je begint met de stappen

Volgens het CBS zetten jaarlijks meer dan honderdduizend mensen in Nederland de stap om een eigen bedrijf te starten. Het starten van een eigen onderneming kan een aantal redenen hebben. Vaak wil de ondernemer zelfstandig zijn en wil hij zijn eigen beslissingen nemen; niet meer afhankelijk van de grillen van een baas die hem vertelt wat hij moet doen. Soms ook heeft de ondernemer met een briljant idee een 'gat in de markt' ontdekt (of denkt dat) en wil hij daarmee in korte tijd rijk worden. Het starten van een eigen bedrijf kent ook risico's. Er gaan jaarlijks duizenden bedrijven failliet. Zes jaar na de start functioneert nog maar de helft van de bedrijven. Hier geldt dus het oude spreekwoord: bezint eer gij begint.

Ondernemingsplan?

Je moet vooraf goed nadenken over de te starten onderneming. Om een onderneming te starten, maak je daarom van tevoren een *ondernemingsplan*, ook wel *businessplan* genoemd.

- Het is niet (wettelijk) verplicht om een ondernemingsplan te schrijven. Als ondernemer schrijf je een ondernemingsplan vooral voor jezelf. Je ordent hiermee je gedachten en dwingt jezelf tot nadenken over de nieuwe onderneming. Het ondernemingsplan definieert het bedrijf als het ware.
- Als je kapitaal nodig hebt van een geldschieter zoals een bank, is het ondernemingsplan nodig om deze instantie te overtuigen van de levensvatbaarheid van je onderneming. Een bank zal geen geld willen lenen aan een bedrijf dat binnen korte tijd failliet gaat of de rente niet kan betalen.
- Een ondernemingsplan kan het financiële risico dat een ondernemer loopt inzichtelijk maken en beperken.

Dit boek behandelt in negen stappen het opstellen van zo'n ondernemingsplan (zie het overzicht op de vorige pagina).

Jij als ondernemer?

Van een student wordt verwacht dat hij aan het eind van zijn studie beschikt over ondernemerskwaliteiten. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat iedere student ook echt een eigen bedrijf gaat beginnen. Ondernemerskwaliteiten zijn ook nodig wanneer je als afgestudeerde in een bestaande organisatie gaat werken. Iemand op hbo- of academisch niveau moet binnen de organisatie zelfstandig eigen ideeën kunnen doorvoeren. Hiermee wordt hij 'ondernemer binnen de onderneming'; sommigen duiden dit wel aan als 'internemer'. Ondernemerskwaliteiten heb je zeker nodig als je als *zelfstandige zonder personeel* (zzp'er) aan de slag gaat.

Met wie heb je te maken?

Het is een hele klus om een ondernemingsplan te schrijven. Het is verstandig daarbij deskundigen te raadplegen en organisaties voor advies te benaderen.

Je hebt als toekomstig ondernemer met allerlei partijen te maken, zoals:

- De *bank* of een andere geldschieter. Banken hebben op hun website vaak nuttige informatie voor de ondernemer. Ook geven ze voorlichting aan starters via brochures en voorlichtingsdagen. Of een bankmedewerker geeft je in een gesprek persoonlijk advies. Zonder een degelijk ondernemingsplan verstrekken banken meestal geen krediet (geldlening). In plaats van geld te lenen bij een bank kun je ook via crowdfunding proberen je startkapitaal te verwerven. Ook dan heb je een goed ondernemingsplan nodig.
- De *Kamer van Koophandel* heeft – naast informatie op zijn website – veel informatie beschikbaar voor starters en organiseert speciale voorlichtingsbijeenkomsten. Een ondernemer is verplicht zich voor de start van zijn onderneming in te schrijven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel.
- De *Belastingdienst*. Een ondernemer moet belasting betalen, zoals btw, inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting. De Belastingdienst heeft speciale brochures voor starters, maar kan je ook persoonlijk advies geven.
- De *overheid* stelt allerlei wetten op waarmee een ondernemer te maken krijgt. De gemeente verstrekt bijvoorbeeld vergunningen. De overheid geeft in sommige gevallen subsidies, bijvoorbeeld om de werkgelegenheid te stimuleren in een bepaalde regio.
- Uit een samenwerking tussen overheid, de Belastingdienst en de Kamer van Koophandel is het *ondernemersplein.nl* voortgekomen. Op de site van het ondernemersplein vind je informatie over onder andere wetgeving, belastingen, subsidies, verschillende branches en het handelsregister.
- De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (*RVO*) is onderdeel van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en ondersteunt ondernemers met subsidies, advies over financiering, octrooien en handel met het buitenland. Zie www.rvo.nl.
- Je toekomstige *klant* is uiteindelijk het belangrijkste. Je klant gaat je product of dienst in de toekomst afnemen. Om teleurstellingen te voorkomen, moet je goed luisteren naar de klant en weten wat hij wil.
- *Leveranciers*. Als je een product gaat maken, kunnen toekomstige leveranciers je ook advies geven.
- Een *collega-ondernemer*. Iemand met een bloeiend bedrijf kan niet alleen vertellen welke valkuilen er zijn, maar ook wat je vooral wél moet doen. Van een gesprek met iemand die minder succesvol was en failliet is gegaan, kun je leren wat je vooral niet moet doen.
- Een *branchevereniging*. Sommige bedrijfstakken – ook branches genoemd – kennen zogenoemde brancheverenigingen die advies kunnen geven.
- Tijdens je studie kun je bijeenkomsten bijwonen waar *gastprekers* informatie geven.

Op de website van de Kamer van Koophandel kun je zoeken naar een eventuele branchevereniging voor jouw type onderneming.

Innovaties

Innovatie betekent letterlijk vernieuwing. Sommige (startende) ondernemingen zijn innovatief, vernieuwend bezig dus. Dat wil niet altijd zeggen dat die ondernemin-

gen voortdurend nieuwe producten of diensten bedenken. Er zijn verschillende terreinen waarop zij innovatief kunnen zijn.

Innovatie kan plaatsvinden op het gebied van:

- *Producten* en *diensten*. De onderneming vernieuwt datgene wat zij aanbiedt aan klanten.
- *Marketing*. De onderneming kan een nieuwe markt voor een bestaand product aanboren of vernieuwing aanbrenge in de wijze waarop ze de bestaande markt benadert.
- *Technologie*. De vernieuwing zit in de technologieën die de onderneming gebruikt of gaat gebruiken in het product zelf of in het productieproces. Hiertoe behoort ook de inzet van nieuwe informatie- en communicatietechnologie (ICT) of het innovatief samenwerken met leveranciers.
- *Processen*. Het gaat bij innovatie van processen niet alleen om de interne processen, maar ook om de processen tussen de onderneming en haar leveranciers. Of om de wijze waarop de processen worden georganiseerd. Hiertoe kan ook het ontwikkelproces voor nieuwe producten worden gerekend.

Innovatie is geen doel op zichzelf, maar een middel om de organisatiedoelen te behalen. Innovatief denken kan een grondhouding zijn om de organisatie voortdurend te verbeteren en alert te houden. Voor innovatie moet een onderneming goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en trends binnen haar branche. Omdat de overheid het belangrijk vindt dat Nederlandse ondernemingen voldoende innoveren, zijn er mogelijkheden om hiervoor subsidie te krijgen of belastingvoordeel te behalen. Misschien kom je hier met je startende onderneming voor in aanmerking (zie www.ondernemersplein.nl). Subsidieadviseurs kunnen je helpen bij het verkrijgen van subsidies.

Duurzaam ondernemen

Je bent als ondernemer niet alleen op de wereld, je onderneming is een onderdeel van de samenleving. Natuurlijk wil je winst maken, maar wat je als ondernemer doet, heeft invloed op anderen en op je omgeving (zoals het milieu). Om ondernemers bewust te maken van hun verantwoordelijkheden, stimuleert de overheid *duurzaam ondernemen* en schrijft zij dit soms via wetten voor. Een maatschappijbewuste ondernemer gaat verder dan de wet hem voorschrijft. Hij houdt bij alles wat hij onderneemt bewust of onbewust rekening met de drie P's van People, Planet en Profit.

People

Binnen duurzaam ondernemen betekent *People* dat je rekening houdt met mensen. Binnen de onderneming gaat het om het bevorderen van de gezondheid van de medewerkers en om het opleiden en de persoonlijke ontwikkeling van het personeel.

Ook medezeggenschap, goede omgangsvormen en een prettige werkomgeving horen hierbij. Naar buiten toe gaat het om het in dienst nemen van kansarme groepen – zoals allochtonen, herintreders en gehandicapten – maar ook om het aanbieden van stageplaatsen. Bij de inkoop houd je rekening met de arbeidsomstandigheden waaronder deze producten worden gemaakt, bijvoorbeeld kinderarbeid.

Planet

Een 'duurzame ondernemer' houdt rekening met *Planet*: natuur en milieu van onze planeet. Je doet binnen het bedrijf je best om energie te besparen, afval te scheiden en diervriendelijk te produceren. Ook probeer je vervuiling van water, lucht en bodem tegen te gaan en geluidshinder te voorkomen. Verder ga je zuinig met grondstoffen om door je producten te verbeteren of ze geschikt te maken voor hergebruik.

Profit

De onderneming levert niet alleen inkomen aan de ondernemer maar ook aan de werknemers en leveranciers. Een duurzame ondernemer is daarom niet uit op snelle persoonlijk winst (*Profit*), maar op winst en continuïteit op lange termijn. Hij streeft naar een gezonde financiële situatie, investeert in mensen en levert ook geregeld financiële bijdragen aan maatschappelijke doelen.



Houd bij al je activiteiten rekening met de drie P's van duurzaam ondernemen.

Ondernemingsplan in stappen

Het opzetten van een onderneming is op te vatten als een project met een aantal kenmerken van een project, zoals een startmoment, een eindmoment, een projectorganisatie en een budget. Een project is vaak opgedeeld in fasen of – zoals in dit boek – in *negens stappen*. Dit boek voorziet in een *stappenplan* voor het opzetten van een onderneming.

Dit stappenplan is eerder schematisch weergegeven en uitgelegd (zie p. 6 en 7). Bij het opzetten van een onderneming is het belangrijk te denken in 'producten'. Dit hoeven niet alleen fysieke producten te zijn, het kan ook gaan om documenten of afspraken. Elke stap in dit boek levert één of meer van deze producten op. De tabel geeft de belangrijkste producten van elke stap weer.

TABEL Belangrijke producten van het stappenplan

Stap	Belangrijke producten
0 Voordat je begint met de stappen	Projectteam, planning, diverse afspraken, logboek, archief
1 Ken jezelf als ondernemer	Overzicht van je ondernemerskwaliteiten, curriculum vitae
2 Werk je idee uit	Globale productbeschrijving, globale marktbeschrijving, globale beschrijving van het 'productieproces' of dienstverleningsproces, globale beschrijving van de haalbaarheid, missie, visie, doelstelling, minibesrijving van je onderneming
3 Zet je onderneming op	Handelsnaam, rechtsvorm, huisvesting, vergunningen, algemene voorwaarden, inschrijving KvK en Belastingdienst
4 Onderzoek je markt	SWOT-analyse, marketingstrategie
5 Bepaal je marktbenadering	Beschrijving van vier van de vijf P's: Product, Prijs, Plaats, Personeel
6 Bepaal je promotie	De vijfde P: Promotie (doelgroepen, huisstijl, drukwerk, promotieplan)

TABEL Belangrijke producten van het stappenplan

7	Organiseer je onderneming	Beschrijving productie- of dienstverleningsproces, hulpmiddelen voor automatisering en boekhouding, bankrekening, personeelsplan
8	Regel de financiën	Schatting verwachte omzet, investeringsbegroting, financieringsplan, openingsbalans, resultatenbegroting, liquiditeitsbegroting, scenario's en begroting privé-uitgaven, schatting winst
9	Stel het plan op en voer uit	Ondernemingsplan, presentatie van het plan

Voor een succesvolle onderneming moet je de kwaliteit van de in de tabel genoemde producten bewaken. Je kunt dit doen door advies te vragen aan anderen, bijvoorbeeld de bank, de Kamer van Koophandel of een ervaren ondernemer.



Om een overzicht te krijgen van de stappen kun je nu het flitscollege 'OP02 Ondernemingsplan Stappen' bekijken.

Inhoud van je ondernemingsplan

Als je de negen stappen van het stappenplan in dit boek uitvoert, verzamel je informatie voor je *ondernemingsplan*. Om je een beeld te geven hoe je ondernemingsplan eruit gaat zien, volgt hier alvast de inhoudsopgave (zie figuur 0.1).

Let op: deze inhoudsopgave komt niet één op één overeen met de stappen. In de laatste stap – stap 9 – wordt uitgelegd hoe je het complete ondernemingsplan samenstelt uit de informatie van de TO DO lijsten uit de stappen.

Figuur 0.1 Inhoudsopgave van het ondernemingsplan



Hierna volgt een korte beschrijving van de inhoud.

Ondernemingsplan Hoofdstuk 1 De onderneming

In dit hoofdstuk komen enkele zakelijke gegevens te staan, een beschrijving van je product, je missie, visie en doelstellingen, de huisvesting en de gekozen rechtsvorm. Verder een beknopte beschrijving van je kwaliteiten als ondernemer.

Ondernemingsplan Hoofdstuk 2 Marktanalyse

Je geeft een analyse van je bedrijfstak, klanten, concurrenten, leveranciers en de distributie van je product. De onderwerpen in dit hoofdstuk leiden tot een strategie om je product op de markt te brengen.

Ondernemingsplan Hoofdstuk 3 Marktbenadering

Hoe ga je de markt (je klanten) benaderen? Je gebruikt hierbij de 5 P's van Product, Prijs, Plaats, Personeel en Promotie. Door Promotie laat je potentiële klanten weten dat je onderneming er is en welke producten je aanbiedt.

Ondernemingsplan Hoofdstuk 4 Organisatie

Je legt uit hoe je de processen in je onderneming gaat organiseren.

Zoals: hoe is je productieproces ingericht, welk personeel heb je nodig, hoe regel je de boekhouding en administratie?

Ondernemingsplan Hoofdstuk 5 Financiën

Aan de hand van een voorspelling van opbrengsten, maak je een zo nauwkeurig mogelijk financieel plaatje waarin onder andere voorkomt: wat moet je investeren en hoe ga je dat financieren? Verder maak je diverse begrotingen (financiële voorspellingen) en probeer je in te schatten wat je op termijn als ondernemer gaat verdienen.

Ondernemingsplan Bijlagen

Een ondernemingsplan kan diverse bijlagen hebben, zoals een curriculum vitae van jezelf, voorlopige huurcontracten en algemene voorwaarden van je onderneming.

Niet alle hoofdstukken van het ondernemingsplan zullen even lang zijn.

In stap 9 vind je een precieze indeling in paragrafen en hoofdstukken (zie figuur 9.2).

TIP

- Een ondernemingsplan schrijf je vooral voor jezelf en niet alleen maar voor de bank (of een andere geldschieter)!
- Probeer de bank niet voor de gek te houden met je ondernemingsplan, maar wees eerlijk en realistisch. Een bank wil graag geld uitlenen, maar als men een ondernemingsplan niet ziet zitten, is er misschien iets mis mee.
- Verzamel zoveel mogelijk informatie: ga met mensen praten, bezoek websites met informatie over ondernemen, ga naar een startersbijeenkomst van de Kamer van Koophandel of een bank en bekijk de uitgebreide site van de Belastingdienst.

TO DO lijst 0-1

Bereid je voor en organiseer je werk

Je gaat een ondernemingsplan opstellen. De verschillende TO DO lijsten in dit boek vormen de ingrediënten voor dit plan. In stap 9 stel je hieruit het ondernemingsplan samen.



- a Bestudeer dit boek. Lees alle stappen door om een indruk te krijgen wat je te wachten staat.
- b Bekijk de volgende flitscolleges:
 - OP00 Ondernemingsplan Overzicht video's,
 - OP01 Zo maak je een ondernemingsplan,
 - OP02 Ondernemingsplan Stappen.Ter voorbereiding kun je ook alvast alle beschikbare flitscolleges bekijken.
- c Maak een planning van de uit te voeren activiteiten. Een *planningsformulier* vind je op de website.
- d Als je in een team werkt, maak je afspraken over het *weekverslag* (zie website).
- e Maak een *archieef* met delen die in je ondernemingsplan terechtkomen.
- f Maak een *logboek* met de niet-inhoudelijke zaken. Als je in een team werkt, zijn dat bijvoorbeeld plannings, agenda's en notulen.
- g Spreek in een team af wie het archief en het logboek beheert en waar jullie computerbestanden bewaren.



TO DO lijst 0-2

Houd je urenregistratie bij

Als startende ondernemer kun je belastingvoordeel krijgen in de vorm van startersaftrek en zelfstandigenaftrek. Dit krijg je alleen maar als je voldoende uren per kalenderjaar aan je onderneming besteedt. Houd daarom een *urenregistratie* bij. Doe dit niet alleen voor 'declarabele uren' maar voor alle uren die je aan je onderneming besteedt.

Een formulier voor urenregistratie vind je op de website.



Zoeken naar informatie: de Big 6

De 'Big 6' is een methode ontwikkeld door Eisenberg en Berkowitz om informatie te verzamelen en te verwerken. Je kunt deze gebruiken bij de meeste stappen in dit boek.

Volgens de Big 6 zijn de zes belangrijkste uit te voeren acties:

- 1 *Definieer de zoekopdracht.* Bepaal welk informatieprobleem je hebt. Bepaal welke informatie je nodig hebt om het op te lossen.
- 2 *Kies een zoekstrategie.* Ga na welke informatiebronnen je zou kunnen gebruiken. Kies de beste bronnen.
- 3 *Spoor informatiebronnen op.* Lokaliseer de bronnen en vind de informatie. Bronnen zijn bijvoorbeeld literatuur, internet, experts en gespecialiseerde databases.
- 4 *Verwerk de informatie.* Is de gevonden informatie bruikbaar? Selecteer geschikte informatie. Hoe ga je de gevonden informatie gebruiken? Is de informatie betrouwbaar en relevant?
- 5 *Orden en combineer de informatie* van verschillende bronnen. Presenteer de informatie.
- 6 *Evalueer.* Beoordeel of de uiteindelijke informatie overeenkomt met de oorspronkelijke zoekopdracht. Kan het beter? Kan het efficiënter? Pas eventueel je zoekopdracht aan.

TO DO lijst 0-3

Verzamel informatie

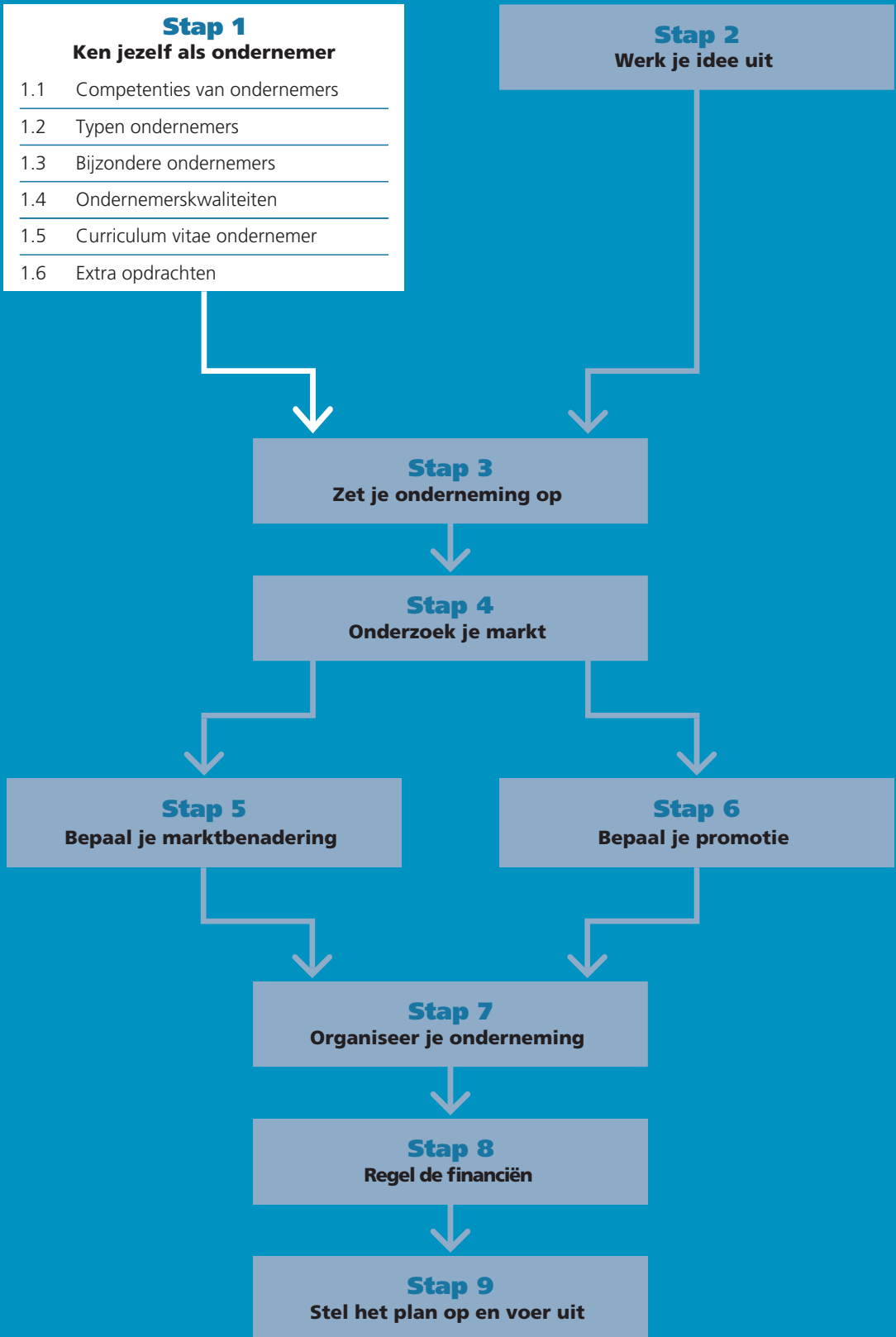
- a Maak afspraken met mensen die je wilt spreken en geef aan welke informatie je van hen verwacht.
- b Voer de gesprekken en maak aantekeningen. Werk deze voor jezelf uit in een verslag.
- c Woon eventueel een starterbijeenkomst van de Kamer van Koophandel bij, maar bezoek zeker hun website.
- d Download het pdf-document 'Handboek ondernemen' van de website van de Belastingdienst. Hierin vind je veel nuttige informatie.
- e Maak gebruik van andere bronnen op internet, zoals ondernemersplein.nl. Op de website bij dit boek staan per stap weblinks naar nuttige websites.



Extra opdrachten

De extra opdrachten in dit boek zijn bedoeld als verdieping en kunnen voor het opstellen van je ondernemingsplan worden overgeslagen. Om ze uit te voeren doe je zelf nader onderzoek of raadpleeg je aanvullende literatuur.

- 1 Wat zijn de taken van de Kamer van Koophandel?
- 2 Bezoek de website van de branchevereniging die op jouw onderneming van toepassing is. Wat kan deze vereniging voor jou betekenen?
- 3 Zoek op de website van de Belastingdienst met welke belastingen een ondernemer te maken krijgt.
- 4 Zoek op de website van de Belastingdienst welke belastingvoordelen een (startende) ondernemer kan krijgen.
- 5 Bekijk de websites van je concurrenten. Wat valt je op?



Stap 1

Ken jezelf als ondernemer

1

Een ondernemer werkt met zijn onderneming voor eigen rekening en risico. Als het goed gaat met het bedrijf, profiteert de ondernemer daarvan. Als het slecht gaat, is het risico ook voor de ondernemer.

Een goede ondernemer beschikt over ondernemerskwaliteiten. Een opleiding verwacht van een student ook te beschikken over een aantal ondernemerskwaliteiten. Dat wil niet zeggen dat je als student ook werkelijk een eigen bedrijf gaat beginnen. Ondernemerskwaliteiten heb je als afgestudeerde nodig als je een functie krijgt in een bestaande organisatie. Als afgestudeerde moet je – zeker in een managementfunctie – je eigen ideeën kunnen uitwerken, net als een ondernemer.

1.1 Competenties van ondernemers

De eerste stap van het stappenplan in dit boek geeft inzicht in welke kwaliteiten (*competenties*) een ondernemer moet hebben en de kwaliteiten die jijzelf al bezit. Als er belangrijke competenties ontbreken, moet je iets doen om dat tekort op te vangen. Als je bijvoorbeeld geen financieel inzicht hebt, kun je dat oplossen door een financieel adviseur of een boekhouder in de arm te nemen. Of je zorgt dat je er zelf verstand van krijgt door een cursus te volgen. Het beschikken over de juiste competenties zorgt voor het succes van een ondernemer waar een andere ondernemer faalt.

Als je het ondernemingsplan samen met anderen maakt, is moet je inventariseren welke competenties je verschillende teamleden bezitten. Als er in je team belangrijke competenties ontbreken, moet je die aanvullen.

TIP

Stap 1 en 2 van het stappenplan in dit boek kunnen gelijktijdig worden uitgevoerd of zelfs worden omgewisseld.

1.2 Typen ondernemers

Er kunnen diverse redenen zijn om ondernemer te worden of een ondernemingsplan te schrijven, bijvoorbeeld:

- Je hebt een *'gat in de markt'* ontdekt en bent razend enthousiast. Je wilt dit product of dienst gaan verkopen.
- Je wilt zelfstandig zijn en geen baas 'boven' je hebben.
- Er doet zich een aantrekkelijke kans voor. Bijvoorbeeld dat prachtige pand op die schitterende locatie is ineens beschikbaar en je ziet het helemaal zitten daar een bedrijf te beginnen.
- Er staat een geschikt bedrijf te koop van een ondernemer die met pensioen wil.
- Je bent ontslagen en kunt moeilijk een andere baan vinden. Je wilt je kwaliteiten inzetten en bent min of meer gedwongen om ondernemer te worden.
- Je kunt het bedrijf van je ouders overnemen.
- Je bent student en moet om ondernemersvaardigheden te ontwikkelen een ondernemingsplan voor je opleiding schrijven.

Ondernemers zijn in te delen naar een aantal typen. Hierna volgt een indeling (vrij naar Mulder & Ten Cate, 2006). Elk type is een karikatuur van de werkelijkheid. Een ondernemer bezit de kenmerken van een aantal van deze typen.

De verkoper

De *verkoper* is een gemakkelijke prater, houdt ervan met mensen om te gaan en heeft een groot sociaal netwerk. Hij ziet verkoopmogelijkheden en denkt in termen van omzet. Hij kent de behoeften van zijn klant en probeert vaak win-winsituaties te creëren. Hij is enthousiast, heeft een hekel aan conflicten en kan slecht tegen kritiek. Hij neemt niet graag harde beslissingen die anderen benadelen.

De uitvinder

De *uitvinder* is innovatief en houdt er van om steeds met nieuwe dingen bezig te zijn. Hij is een vakman en weet wat er speelt op zijn vakgebied. Hij is individueel ingesteld en wil uitblinken in zijn vak. Sommige uitvinders zijn zo perfectionistisch, dat ze hun idee eindeloos blijven verbeteren. De uitvinder luistert vaak slecht naar de klant, denkt productgericht en houdt niet van regeltjes. Hij vindt geld bijzaak en is een slechte boekhouder.

De vluchteling

De *vluchteling* voelt zich door omstandigheden gedwongen een eigen onderneming te beginnen. Het ondernemerschap is zijn tweede keus. Hij is ontslagen of kan niet met zijn baas overweg.

De visionair

De *visionair* is een ondernemer die zijn branche goed kent, van zijn bedrijf houdt en nieuwe mogelijkheden ziet voor de toekomst. Hij houdt van pionieren en innoveren en kan zich een goede voorstelling maken hoe het 'gaat worden'. Erkenning is belangrijk voor hem. Zijn werknemers hebben respect voor hem en hij stimuleert ze om zich in te zetten voor de onderneming.

De manager

Deze ondernemer is vaak opgeleid als *manager*, via een studie of via cursussen. Hij probeert overzicht over zijn onderneming te houden, leest managementboeken, houdt van plannen en is zakelijk. In zijn streven naar orde vindt de manager regels en procedures belangrijk. De manager houdt niet van veranderingen, omdat er dan van zijn regels moet worden afgeweken. Hij is vaak druk bezig met zijn eigen carrière. Hij hecht aan een efficiënt werkende onderneming om te kunnen groeien, ook al moet hij daarbij personeel ontslaan. Zijn medewerkers vertelt hij wat ze moeten doen en hij spreekt hen aan op hun fouten. Hij is vaak niet erg populair bij zijn personeel.

De investeerder

De *investeerder* ziet de onderneming vooral als een investering om winst mee te behalen. Hij heeft veel eigen geld in de onderneming gestoken, is zakelijk en houdt weinig rekening met zijn personeel. De investeerder ziet de onderneming soms als een spel, maar geld – en ook macht – zijn belangrijk voor hem.

De opvolger

De *opvolger* heeft niet altijd zelf voor het ondernemerschap gekozen. Hij heeft het bedrijf overgenomen van een familielid of van zijn oude werkgever. Hij kent het bedrijf al jaren en heeft zich langzaam omhoog gewerkt in het bedrijf. Hij laat zich in de beginfase adviseren door de vorige ondernemer, maar kan ook last van hem hebben.

1.3 Bijzondere ondernemers

Een bijzondere ondernemer is de *zelfstandige zonder personeel*, vaak aangeduid met de afkorting *zzp'er*. Hij is dikwijls een specialist die niet langer bij een baas werkt, maar zelfstandig is en zich door bedrijven als *freelancer* laat inhuren. Hij heeft meer vrijheid en verdient per uur meer dan bij zijn vorige baas, maar loopt ook meer risico als het met de economie wat minder gaat. Een *zzp'er* is voor de wet gewoon ondernemer en moet daarom voldoen aan dezelfde verplichtingen, zoals een boekhouding voeren en zich inschrijven bij de Kamer van Koophandel en de Belastingdienst. Voor een *zzp'er* of *freelancer* is het belangrijk om door de Belastingdienst aangemerkt te worden als ondernemer. Het ondernemerschap heeft voor jezelf (en je opdrachtgever) allerlei financiële gevolgen, waaronder een aantal belastingvoordelen. De invoering van de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) heeft ervoor gezorgd dat de opdrachtgever en de *zzp'er* (de opdrachtnemer) samen verantwoordelijk zijn voor de fiscale gevolgen van hun arbeidsrelatie. Zij moeten dus samen bepalen hoe zij hun arbeidsrelatie invullen: als dienstbetrekking (dus in loondienst) of niet als dienstbetrekking. In het laatste geval kan het verstandig zijn om een modelovereenkomst te gebruiken. Je kunt je aansluiten bij de vereniging *FNV Zelfstandigen* die de belangen van *zzp'ers* behartigt.

In de literatuur wordt het Franse begrip *entrepreneur* wel gebruikt om een innovatieve ondernemer aan te duiden. Innovatie betekent vernieuwing en hoeft niet alleen te slaan op het product van de onderneming. Ook de manier waarop de klanten worden benaderd (marketing) kan bijvoorbeeld innovatief zijn.

Als je tijdens je studie een onderneming start, ben je een *studentondernemer*. Voordelen van studentondernemerschap zijn dat je gewend bent om van weinig geld rond te komen en gebruik kan maken van de kennis op je opleidingsinstituut. Omdat een student meestal niet getrouwd is en geen kinderen heeft, kan hij veel tijd steken in de nieuwe onderneming. Studenten staan open voor nieuwe ideeën en bedenken soms creatieve oplossingen, omdat ze nog niet vastzitten aan oude gewoonten. Risico is wel dat de studie wordt verwaarloosd.

Een *technostarter* is een startende ondernemer met een innovatief technisch product of dienst. Een *technostarter* moet vaak heel veel investeren in de oprichting van het bedrijf, terwijl het erg lang kan duren voordat er winst wordt gemaakt. *Technostarters* kunnen in aanmerking komen voor subsidies of innovatiekrediet. Ze werken vaak samen met hogescholen of universiteiten en vestigen zich in de buurt of op het terrein van deze kennisinstellingen. In veel regio's zijn organisaties actief die kapitaalverschaffers en *technostarters* met elkaar in contact kunnen brengen. Informeer je hierover via de Kamer van Koophandel.

1.4 Ondernemerskwaliteiten

Alvorens een onderneming te starten moet je je eigen kwaliteiten en zwakheden kennen. Je moet weten waar je goed in bent en waarin minder goed of zwak. Het gaat hierbij om kennis, vaardigheden en competenties. Als je zwak bent op punten die nodig zijn voor het starten en voeren van een onderneming, moet je je afvragen wat je aan die zwakke punten kunt doen. Ook je geldschietters willen dat van je weten.

Als ondernemer ben je het middelpunt van je bedrijf. Jij bepaalt wat er wel gebeurt en wat niet. Dat stelt hoge eisen aan je persoonlijke kwaliteiten. Het is daarom belangrijk dat je jezelf eens goed onder de loep neemt.

Er zijn verschillende tests op internet te vinden waarmee je jezelf kunt testen. Een van de testen is de *E-scan* ondernemerstest, die is ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek (Driessen, 2005, 2008). De test onderzoekt een (beperkt) aantal ondernemerskwaliteiten, die hier kort worden besproken.

Creativiteit

Een goede ondernemer denkt in termen van kansen en mogelijkheden. Als het tegenzit, is hij creatief in het bedenken van nieuwe manieren om zijn klanten tevreden te houden of nieuwe klanten te werven. Een creatieve ondernemer kan uit een probleem een nieuwe kans creëren en ziet mogelijkheden die anderen niet waarnemen.

Marktgerichtheid

Een goede ondernemer stelt zijn klant centraal en luistert goed naar hem. Hij is marktgericht, focust zich op een beperkte doelgroep en kent de wensen van deze groep. Ook kent hij zijn concurrenten goed. Ondernemers die niet vanuit de klant denken, maar bijvoorbeeld vanuit hun product, hebben weinig kans op succes.

Zelfstandigheid

Voor beginnende ondernemers is de vrijheid om zelf beslissingen te kunnen nemen vaak een belangrijk motief om te starten. Zelfstandigheid is ook erg belangrijk om als ondernemer succesvol te worden. Het gaat om zaken als het zelfstandig oplossen van problemen en het zelfstandig nemen van beslissingen, vaak zonder hulp van anderen. Zelfstandigheid betekent ook verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld naar je personeel of naar je geldschieder.

Sociale oriëntatie

Als ondernemer heb je te maken met verschillende personen: klanten, medewerkers, leveranciers en ambtenaren van de overheid. Een goede ondernemer is sociaal georiënteerd (gericht op anderen) en legt gemakkelijk contacten. Een ondernemer heeft zijn sociale contacten – zijn netwerk – nodig om zijn ondernemingsdoelen te behalen. Als je moeite hebt met het leggen van contacten, ben je minder geschikt als ondernemer.

Dominantie

Als je dominant bent, wil je controle over anderen hebben. Je wilt overheersen en beslissingen nemen. Als zelfstandig ondernemer ben je de baas over je personeel. Als baas moet je dominant kunnen en willen zijn; dus niet bescheiden of in jezelf gekeerd. Als baas moet je leidinggeven en laten merken dat je er bent. Je moet je personeel kunnen motiveren om mee te werken aan dat wat jij met je onderneming wilt bereiken. Als je niet graag op de voorgrond treedt, ben je minder geschikt als ondernemer.

Effectiviteit

Je bent effectief als je in staat bent om je doelen te bereiken: wat je doet heeft effect. Een ander woord voor effectief is doeltreffend. Een geslaagde ondernemer gelooft in zichzelf. Hij kan zelfstandig, zelfbewust en vol vertrouwen zijn doelen bepalen en is ervan overtuigd dat hij deze ook kan bereiken.

Doorzettingsvermogen

Soms zit het tegen, soms valt het mee. Een ondernemer krijgt geregeld te maken met tegenslagen. Als je daar niet tegen kunt en snel opgeeft, heb je weinig kans op succes. Doorzettingsvermogen, maar ook zelfdiscipline, zijn belangrijke eigenschappen voor een ondernemer. Als je graag de gemakkelijkste weg kiest en geen zelfdiscipline bezit, heb je weinig kans om te slagen als ondernemer.

Aanpassingsvermogen

De concurrent zit niet stil en de klant heeft steeds nieuwe wensen. Vroeger kon een ondernemer jarenlang hetzelfde product op dezelfde wijze produceren en verkopen, maar tegenwoordig moet hij zich voortdurend aanpassen. Aanpassingsvermogen (flexibiliteit) is daarom een belangrijke ondernemerskwaliteit.

Risicobereidheid

Dat ondernemers graag *risico's* nemen is onzin. Een goede ondernemer kan weliswaar omgaan met onzekerheid, maar probeert de risico's die zijn onderneming bedreigen zo veel mogelijk te beperken. Een goede ondernemer heeft wel durf en is bereid bij het benutten van een nieuwe kans het bijbehorende risico te aanvaarden.

Enkele andere ondernemerskwaliteiten zijn onderhandelings talent, organisatietalent, branchekennis, realiteitszin, financieel inzicht, administratieve kennis, mensenkennis, overtuigingskracht en vakkennis.

TO DO lijst 1-1

Onderzoek je ondernemerskwaliteiten



- a Doe één of meer ondernemerstests die te vinden zijn op internet.
- b Download het formulier 'Ondernemerskwaliteiten' van de website en vul het in.
- c Maak een opsomming van je sterke kanten als ondernemer.
- d Maak een opsomming van je minder sterke en zwakke kanten als ondernemer.
- e Leg uit hoe je deze minder sterke kanten gaat compenseren of verbeteren.

TIP

De betrouwbaarheid van dit soort tests is beperkt. Hecht er geen absolute waarde aan. Je kunt om je ondernemerskwaliteiten te bepalen ook kritisch naar jezelf kijken of aan anderen (bijvoorbeeld een ondernemer) vragen wat men van je vindt.

1.5 Curriculum vitae ondernemer

Een *curriculum vitae* (cv) is een document dat je meestuurt bij een sollicitatie. Het bevat een systematische opsomming van je persoonlijke gegevens, zoals naam en adres. Verder zet je in een cv de opleidingen en cursussen die je hebt gevolgd en natuurlijk je werkervaring en stages. In de bijlage 'cv ondernemer' van je ondernemingsplan noteer je een aantal extra zaken, zoals je financiële situatie, je motieven om een onderneming te starten en informatie over je ondernemerskwaliteiten.

Samengevat bevat dit curriculum vitae de volgende onderdelen:

- persoonsgegevens;
- gevolgde opleidingen;
- behaalde diploma's;
- relevante ervaring;
- motieven om te starten als ondernemer;

- je sterke ondernemerskwaliteiten;
- je minder sterke ondernemerskwaliteiten;
- hoe je omgaat met minder sterke ondernemerskwaliteiten;
- je financiële situatie inclusief bezittingen en schulden.

TO DO lijst 1-2

Maak een curriculum vitae



- Maak een 'cv ondernemer' van jezelf. Op de website vind je een checklist waarmee je dit kunt maken.
- Bewaar het cv voor in de bijlage van je ondernemingsplan.
- Maak een samenvatting van je cv met je motieven om te starten, je sterke en minder sterke ondernemerskwaliteiten en hoe je persoonlijk omgaat met je minder sterke punten.
Deze samenvatting komt in hoofdstuk 1 van je ondernemingsplan.

Als je in een team een ondernemingsplan schrijft, maakt ieder een eigen cv. Als extra onderdeel bevat je ondernemingsplan informatie over de manier waarop je elkaars minder sterke kwaliteiten wilt compenseren.

TO DO lijst 1-3

Maak een overzicht van de ondernemerskwaliteiten van je team

- Leg de cv's van je team naast elkaar.
- Leg uit hoe je binnen je team elkaars minder sterke kwaliteiten compenseert.
Dit overzicht komt ook in hoofdstuk 1 van je ondernemingsplan.



- Ondernemen kost veel tijd en energie: je bent niet parttime ondernemer. Doe aan timemanagement!
- Om jezelf als ondernemer bekend te maken aan de wereld, kun je jezelf presenteren op *social media* zoals Facebook en LinkedIn (www.linkedin.com). Na aanmaak van een account kun je een elektronisch cv maken dat door geïnteresseerden kan worden gelezen.

1.6 Extra opdrachten

- Als zzp'er kan van je gevraagd worden om te werken met een modelovereenkomst.
 - Wat is een modelovereenkomst?
 - Zoek uit wat de voordelen zijn van het werken met een modelovereenkomst.
 - Welke soorten modelovereenkomsten zijn er?
- Als je als team een ondernemingsplan maakt, kun je met de Belbintest vaststellen welke teamrollen in de groep aanwezig zijn.
 - Zoek deze test op internet op en laat elk groepslid de test doen.
 - Bespreek de resultaten in je groep.