

Zo maak je een...

ondernemingsplan

Roel Grit

 Noordhoff Uitgevers

Inclusief
**online
toetsen!**
Code binnenin



Derde druk

Zo maak je een ondernemingsplan

Roel Grit

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen
Omslagillustratie: iStockfoto

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



0 / 15

© 2015 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, 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 veelevoudigingen 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 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) 978-90-01-85389-1
ISBN 978-90-01-85078-4
NUR 801

Studiewijzer

Als hbo-student wordt er van je verwacht dat je gedurende je opleiding ondernemerskwaliteiten ontwikkelt. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat iedere hbo'er 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 miniondernemingen, onderwijsthema's, projecten en het schrijven van ondernemingsplannen kom je als student in aanraking met het denken en doen van een ondernemer.

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 'activiteiten' aan het werk te zetten. Indien nodig kun je ter verdieping aanvullende literatuur raadplegen.

Er zijn twee soorten opdrachten in dit boek: activiteiten en extra opdrachten.

- Activiteiten moeten worden uitgevoerd om te komen tot het ondernemingsplan en de uiteindelijk op te richten onderneming. Activiteiten 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. Een stappenplan is altijd een hulpmiddel en nooit een 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.



Via de website www.zomaakjeeenondernemingsplan.noordhoff.nl word je uitgebreid 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.

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

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, juli 2014

Wijzigingen in de derde druk

Mede op basis van de uitkomsten van een gebruikersonderzoek zijn in deze druk enkele wijzigingen doorgevoerd.

- Naast een aantal tekstuele aanpassingen, zijn nieuwe begrippen toegevoegd en oude aangescherpt.
- Omdat innovatie voor (startende) ondernemers vaak van belang is, heeft het onderwerp innovatie een nadrukkelijker plaats in het boek gekregen.
- Om de ondernemer in een vroeg stadium te laten nadenken over de financiële haalbaarheid van zijn onderneming, is het begrip verdienmodel (als onderdeel van het bedrijfsmodel) al in stap 2 geïntroduceerd.
- Het is belangrijk dat de ondernemer zo snel mogelijk een voorlopig beeld krijgt van zijn toekomstige onderneming. Om zijn idee meer concreet te maken, moet de ondernemer al in stap 2 een minibeschrijving geven van de op te zetten onderneming.
- Marketing is niet meer los te denken van social media zoals Facebook en Twitter. Deze derde druk geeft ideeën voor het gebruik van social media bij het benaderen van klanten.
- Een ondernemer kan alle automatiseringshulpmiddelen zelf in huis halen, maar kan ook gebruikmaken van software op internet, dus in de 'cloud'. Cloud computing krijgt aandacht als alternatief voor het zelf aanschaffen van applicatiesoftware en computerapparatuur.
- In plaats van klanten naar een fysieke locatie te laten komen, kan een ondernemer ook een webwinkel op internet openen. In deze druk is er aandacht voor het opzetten van een webwinkel.
- Om zijn onderneming te financieren, kan de ondernemer naar een bank stappen voor een lening, maar hij kan het ook anders doen. In het nieuwe onderwerp crowdfunding wordt uitgelegd hoe hij aan geld kan komen zonder hulp van een bank.

Ik wil de volgende mensen bedanken voor het leveren van commentaar op de tekst: 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 op deze editie door mee te doen aan de gebruikersonderzoeken van dit boek.

Inhoud

Boek

De acht stappen van *Zo maak je een ondernemingsplan* 8

Voordat je begint met de stappen 10

Stap 1: Ken jezelf als ondernemer 18

Stap 2: Werk je idee uit 26

Stap 3: Zet je onderneming op 38

Stap 4: Onderzoek je markt 50

Stap 5: Bepaal je promotie 64

Stap 6: Organiseer je onderneming 74

Stap 7: Regel de financiën 84

Stap 8: Voer het ondernemingsplan uit 100

Over de auteur 111

Literatuur 112

Register 113

Website

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 – Minibeschrijving van de onderneming

- Voorbeeldopdrachten

Stap 4 – SWOT-matrix (MS Excel)

Stap 5 – Model Opzetten website

Stap 7 – 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)

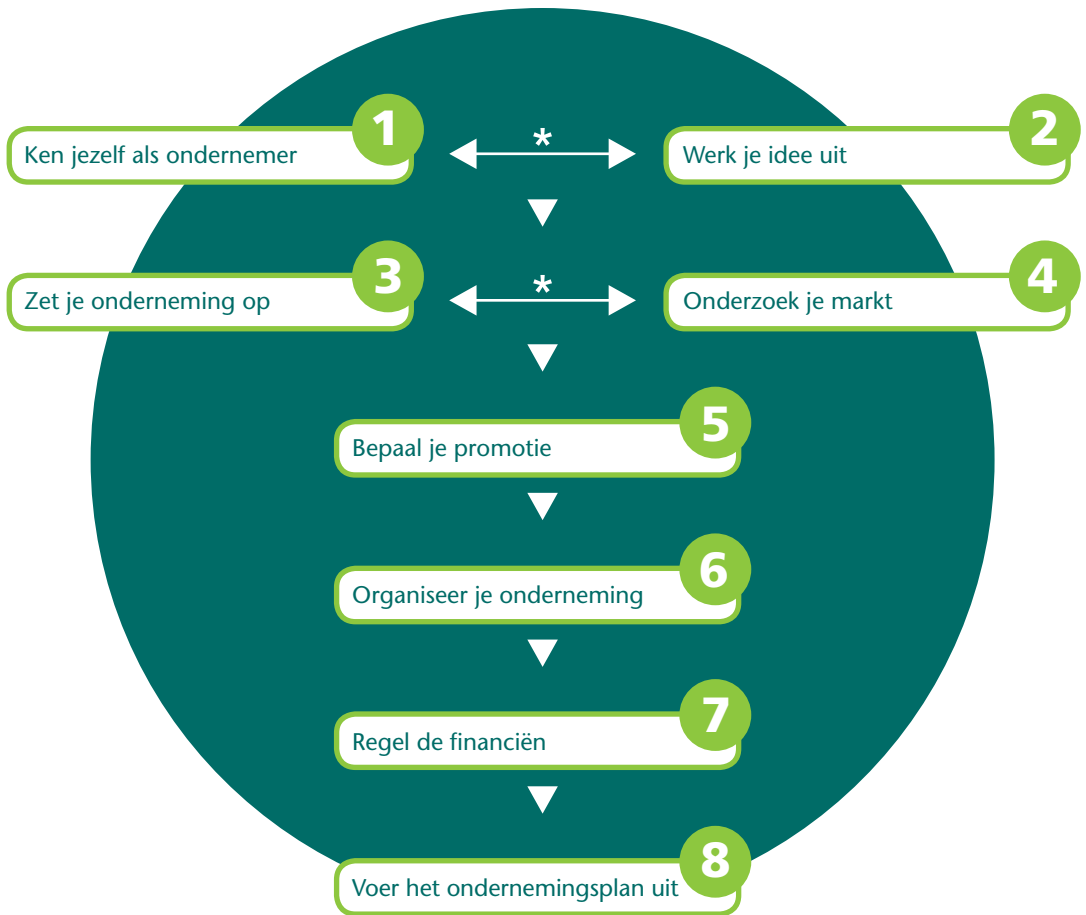
Stap 8 – Model Ondernemingsplan

- Checklist Ondernemingsplan

Docenten

- Docentenhandleiding
- PowerPoint-introductiecollege
- Voorbeeld studiewijzer

De acht stappen van ...



* Kunnen ook gelijktijdig worden uitgevoerd.

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?

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 en maak je een voorlopige minibescrijving van je onderneming.

Stap 3: Zet je onderneming op

In deze stap bedenk je niet alleen een naam, maar neem je ook beslissingen over de rechtsvorm en de huisvesting van je onderneming. Verder doe je een onderzoek naar vergunningen, regels, subsidies en verzekeringen waarmee je te maken kunt krijgen.

Stap 4: Onderzoek je markt

In stap 4 beantwoord je vragen als: Wie worden je klanten? En wie zijn je concurrenten? Op welke manier ga je je product of dienst aanbieden? Hoe ga je de markt benaderen?

Stap 5: Bepaal je promotie

In deze stap bepaal je de manieren waarop je de aandacht van klanten gaat trekken.

Stap 6: Organiseer je onderneming

Nu ga je de onderneming vormgeven. Hoe organiseer je een eventueel productieproces? Welke automatiseringshulpmiddelen heb je nodig en hoe ga je de boekhouding opzetten? Ook stel je vast welk soort personeel je nodig hebt.

Stap 7: Regel de financiën

In stap 7 komen vragen aan de orde als: Hoeveel startkapitaal is nodig? Hoe kom je aan dit geld? Hoe ziet je openingsbalans eruit en welk financieel resultaat is te verwachten? En natuurlijk: hoe kom je de eerste tijd financieel door?

Stap 8: Voer het ondernemingsplan uit

In deze stap stel wordt het ondernemingsplan samengesteld. Ook presenteer je het plan aan de bank. Verder wordt de belangrijke beslissing genomen: 'go/no go'. In deze stap staan nog allerlei tips voor ná de start.



Voordat je begint met de stappen

Jaarlijks zetten zo'n 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 – van groot tot klein – failliet (bron: CBS). Zes jaar na de start functioneert nog maar de helft van de bedrijven. Hier geldt dus het oude spreekwoord: bezint eer gij begint.

Het is belangrijk vooraf goed na te denken 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. Een ondernemer schrijft een ondernemingsplan vooral voor zichzelf. Hij ordent hiermee zijn gedachten en dwingt zichzelf tot nadenken over de nieuwe onderneming. In het plan wordt het bedrijf als het ware gedefinieerd.
- Als je kapitaal nodig hebt van een geldschieter zoals een bank, is het ondernemingsplan nodig om deze instantie te overtuigen van de levensvatbaarheid van de onderneming. Een bank zal immers geen geld willen lenen aan een bedrijf dat binnen korte tijd failliet gaat.
- Een ondernemingsplan kan het financiële risico dat je als ondernemer loopt beperken.

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

Jij als ondernemer?

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

Het gebruik van dit boek

Dit boek kan op verschillende manier worden gebruikt.

- Je kunt het gebruiken als je echt van plan bent om een onderneming te starten. Door het uitvoeren van de stappen in dit boek om een ondernemingsplan te schrijven, is de kans dat je iets over het hoofd ziet klein en neemt de kans op een succesvolle onderneming 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 die speciaal voor het onderwijs in dit boek zijn 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 samen 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.



Van de website bij dit boek zijn allerlei praktische hulpmiddelen te downloaden, niet alleen voor de ‘ondernemer’ maar ook voor de docent.

Met wie heb je te maken?

Het is een hele klus om een ondernemingsplan te schrijven. Het is verstandig tijdens de rit diverse 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 banken wel voorlichting aan starters via brochures en voorlichtingsdagen. Of een bankmedewerker geeft je in een gesprek persoonlijk advies. Zonder degelijk ondernemingsplan verstrekken banken meestal geen krediet (geldlening). In plaats van het 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*. Deze heeft, naast informatie op zijn website, een informatiepakket beschikbaar voor starters en organiseert speciale voorlichtingsbijeenkomsten. Een ondernemer is verplicht zich voor het starten van zijn onderneming in te schrijven in het Handelsregister dat wordt beheerd door 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*. 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 voortgekomen. Op de site van

het ondernemersplein vind je informatie over onder andere wetgeving, belastingen, subsidies, verschillende branches en het handelsregister.

- Je toekomstige *klant*. Deze gaat je product of dienst in de toekomst afnemen. Om teleurstellingen te voorkomen, moet je als ondernemer 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 *bedrijfstakingen* – ook wel *branches* genoemd – kennen zogenaemde *brancheverenigingen*, die advies kunnen geven. Op de website van de Kamer van Koophandel kun je zoeken naar een eventuele branchevereniging voor jouw type onderneming.
- Tijdens je studie kun je bijeenkomsten bijwonen waar *gast sprekers* informatie geven.

TIP



Op de website www.zomaakjeeenondernemingsplan.noordhoff.nl zijn diverse hulpmiddelen beschikbaar die je kunt gebruiken bij het schrijven van je ondernemingsplan.

Innovaties

Innovatie betekent letterlijk vernieuwing. Sommige (startende) ondernemingen zijn innovatief, vernieuwend bezig dus. Dat wil niet altijd zeggen dat die ondernemingen 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 aanbrengen 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 organisatie-doelen te behalen. Innovatief denken kan een grondhouding zijn om de organisatie voortdurend te verbeteren en alert te houden. Voor innova-

tie is het nodig dat de onderneming goed op de hoogte is en blijft van de ontwikkelingen en trends binnen haar branche.

Op welk gebied je het beste kan innoveren, hangt af van de situatie.

Omdat de overheid het belangrijk vindt dat Nederlandse ondernemingen voldoende innoveren, zijn er mogelijkheden om subsidie te krijgen of belastingvoordeel te behalen voor innovaties. 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. Wat je als ondernemer binnen je onderneming 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

Duurzaam ondernemen betekent voor een ondernemer rekening houden met mensen. Binnen de onderneming gaat het bijvoorbeeld niet alleen om het bevorderen van de gezondheid van je medewerkers maar ook om het opleiden en de persoonlijke ontwikkeling van je 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 natuur en milieu. 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, 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.

TIP

Houd bij alle 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 acht stappen. Dit boek voorziet in een stappenplan voor het opzetten van een onderneming. Dit stappenplan is schematisch weergegeven en uitgelegd (zie pagina 8 en 9). Bij projectmanagement en dus 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 producten op. Figuur 1 geeft de belangrijkste producten van elke stap weer.

fig 1 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, minibeschrijving van je onderneming
3 Zet je onderneming op	Handelsnaam, rechtsvorm, huisvesting, vergunningen, algemene voorwaarden, inschrijving KvK en belastingdienst, belangrijke informatie
4 Onderzoek je markt	SWOT-analyse, marketingstrategie
5 Bepaal je promotie	Doelgroepen, huisstijl, drukwerk, promotie(plan)
6 Organiseer je onderneming	Beschrijving productie- of dienstverleningsproces, hulpmiddelen voor automatisering en boekhouding, bankrekening, personeelsplan, organisatievorm
7 Regel de financiën	Kostprijs product of dienst, schatting verwachte omzet, investeringsbegroting, financieringsplan, openingsbalans, resultatenbegroting, liquiditeitsbegroting, scenario’s en begroting privé-uitgaven, schatting winst
8 Voer het ondernemingsplan 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.

Inhoud van je ondernemingsplan

Als je de acht 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 2). Deze inhoudsopgave komt niet één op één overeen met de stappen. In de laatste stap – stap 8 – wordt uitgelegd hoe je het complete ondernemingsplan samenstelt.

fig 2

Inhoudsopgave ondernemingsplan



Hierna volgt een korte beschrijving van de inhoud.

1 Onderneming

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

2 Markt

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

3 Promotie

Je vertelt hoe je potentiële klanten laat weten dat je onderneming er is en welke producten je aanbiedt. Promotiemiddelen zijn bijvoorbeeld: publiciteit en een website.

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?

5 Financiën

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

6 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 8 vind je een precieze indeling in paragrafen en hoofdstukken (zie figuur 17).

TIP

- Een ondernemingsplan schrijf je vooral voor jezelf en niet alleen maar voor je geldschietter!
- 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 zij een ondernemingsplan niet ziet zitten, is er misschien iets mis mee.
- Verzamel zo veel 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.

ACTIVITEIT 0-1



Organiseer je werk

Je gaat een ondernemingsplan opstellen. De verschillende activiteiten in dit boek vormen samen de ingrediënten voor dit plan. In stap 8 wordt hieruit het ondernemingsplan samengesteld.

- Bestudeer dit boek. Lees alle stappen door om een indruk te krijgen wat je te wachten staat.
- Maak een planning van de uit te voeren activiteiten. Een *planningsformulier* vind je op de website.
- Als je in een team werkt, maak dan afspraken over het *weekverslag* (zie website).
- Maak een *archief* met delen die in je ondernemingsplan terechtkomen.
- Maak een *logboek* met de niet-inhoudelijke zaken. Als je in een team werkt, zijn dat bijvoorbeeld plannings, agenda's en notulen.
- Spreek in een team af wie het archief en het logboek beheert en waar jullie computerbestanden bewaren.

ACTIVITEIT 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.

ACTIVITEIT 0-3



Verzamel informatie

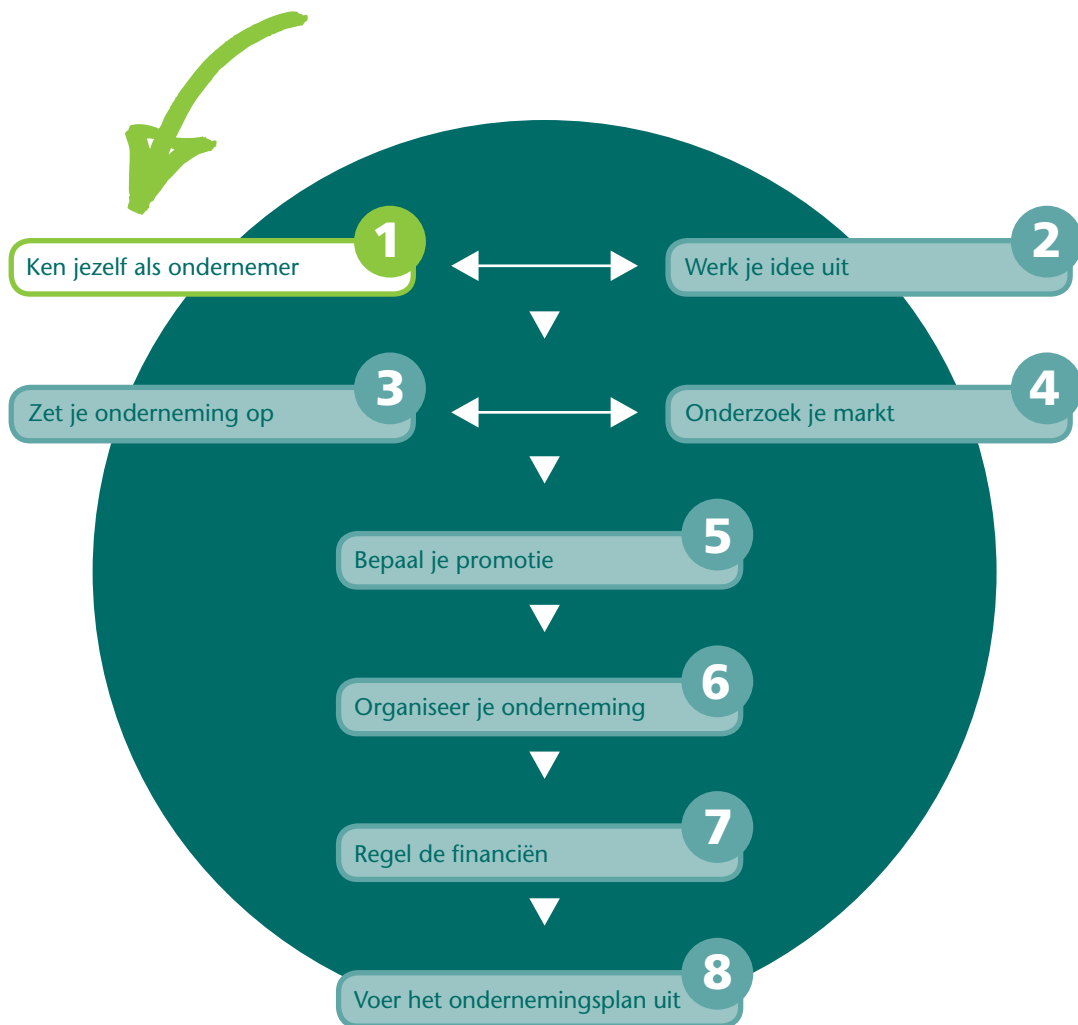
- a Maak afspraken met mensen die je wilt spreken en geef aan welke informatie je van hen verwacht.
- b Voer de gesprekken en maak aantekeningen. Werk deze voor jezelf uit in een verslag.
- c Woon eventueel een starterbijeenkomst van de Kamer van Koophandel bij, maar bezoek zeker hun website.
- d Download het Starterspakket voor ondernemers van de website van de belastingdienst via de vervolgkeuze 'Zakelijk'. Hierin vind je veel nuttige informatie.
- e Maak gebruik van andere bronnen op internet. Op de website bij dit boek staan per stap links 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



Een ondernemer is iemand die met zijn onderneming voor eigen rekening en risico werkt. 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 moet over een aantal ondernemerskwaliteiten beschikken. Van een student wordt verwacht dat hij ook over een aantal ondernemerskwaliteiten beschikt. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat je als student echt een eigen bedrijf gaat beginnen. Ondernemerskwaliteiten heb je als afgestudeerde ook nodig als je een functie krijgt in een bestaande organisatie. Als hbo-er zul je immers – zeker in een managementfunctie – je eigen ideeën moeten kunnen uitwerken.

De eerste stap van ons stappenplan geeft inzicht in welke kwaliteiten (*competenties*) een ondernemer moet hebben en de kwaliteiten die je zelf 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 hiervoor een financieel adviseur of een boekhouder in de arm 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 het ondernemingsplan samen met anderen wordt gemaakt, is het van belang te inventariseren welke competenties de verschillende teamleden bezitten. Als er in je team belangrijke competenties ontbreken, moet je die aanvullen.

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

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 je 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) waarbij elk type een karikaatuur is 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 het gat in de markt 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 dus van om steeds met nieuwe dingen bezig te zijn. Hij is een vakman en weet wat er speelt op zijn vakgebied. Hij is meestal individueel ingesteld en wil graag 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

Deze ondernemer 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 vaak 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 vaak 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

Dit type ondernemer 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.

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. Als *zzp'er* of *freelancer* is het voor jezelf en je opdrachtgever belangrijk om door de belastingdienst aangemerkt te worden als ondernemer. Het ondernemerschap heeft allerlei financiële gevolgen, waaronder een aantal belastingvoordelen. Door het aanvragen van een Verklaring Arbeidsrelatie (VAR) krijg je van de belastingdienst duidelijkheid of je ondernemer bent of niet. 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 ondernemer aan te duiden die innovatief is. Innovatie betekent vernieuwing. Dat hoeft niet alleen te slaan op het product van de onderneming. Ook de manier waarop de klanten worden benaderd (marketing) kan innovatief zijn.

Als je tijdens je studie een onderneming start, ben je een *studentondernemer*. Voordelen voor een studentondernemer zijn dat hij gewend is om van weinig geld rond te komen en gebruik kan maken van de kennis op zijn opleidingsinstituut. Verder hebben studenten vaak weinig of geen financiële of andere verplichtingen. Omdat ze meestal niet getrouwd zijn en geen kinderen hebben, kunnen ze veel tijd steken in de nieuwe onderneming. Studenten staan meestal open voor nieuwe ideeën en kunnen soms creatieve oplossingen bedenken, 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 kennisinstituten. 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.

Ondernemerskwaliteiten

Voordat je een onderneming start, moet je je eigen kwaliteiten en zwakheden kennen. Het is belangrijk om te weten waar je goed in bent en waarin minder goed of zwak. Het gaat hierbij om zaken als 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 geldschieters 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 belangrijk dat je jezelf eens goed onder de loep neemt. Er zijn verschillende tests op internet te vinden waarmee je jezelf kunt testen. Een uitgebreide test 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 zitten dingen tegen, soms vallen dingen 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 onderhandelingstalent, organisatietalent, branchekennis, realiteitszin, financieel inzicht, administratieve kennis, mensenkennis, overtuigingskracht en vakkennis.

ACTIVITEIT 1-1



Onderzoek je ondernemerskwaliteiten

- a** Doe de genoemde *E-scan ondernemerstest* en één of meer andere ondernemerstests die te vinden zijn op internet.
- b** Haal 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 in je omgeving vragen wat men van je vindt.

Curriculum vitae ondernemer

Een *curriculum vitae* (cv) is een document dat normaal gesproken meegestuurd wordt 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 het 'cv ondernemer' bij 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 je curriculum vitae de volgende onderdelen:

- persoonsgegevens
- gevolgde opleidingen
- behaalde diploma's
- relevante ervaring
- motieven om te starten als ondernemer
- persoonlijke sterke ondernemerskwaliteiten
- persoonlijke minder sterke ondernemerskwaliteiten
- hoe je omgaat met deze minder sterke ondernemerskwaliteiten
- je financiële situatie inclusief bezittingen en schulden

ACTIVITEIT 1-2



Maak een curriculum vitae

- a** Maak een cv van jezelf. Op de website vind je een checklist waarmee je dit kunt maken.
- b** Bewaar het complete cv voor in de bijlage van je ondernemingsplan.
- c** 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 met anderen in een team een onderneming start, maakt ieder een eigen cv. Als extra onderdeel bevat je ondernemingsplan informatie over de manier waarop je elkaars minder sterke kwaliteiten kunt compenseren.

ACTIVITEIT 1-3

Maak een overzicht van de ondernemerskwaliteiten van je team

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

TIP

Ondernemen kost veel tijd en energie: je bent niet parttime ondernemer. Doe aan timemanagement!

TIP

Om jezelf als professional of ondernemer bekend te maken aan de wereld, kun je jezelf presenteren op LinkedIn (www.linkedin.com). Na aanmaak van een account kun je een soort elektronisch cv maken dat door geïnteresseerden kan worden gelezen. Zie ook stap 5, p. 70.

Extra opdrachten

- 1** Als ondernemer kun je een Verklaring Arbeidsrelatie (VAR) aanvragen.
 - a** Zoek uit wat de voordelen zijn van het hebben van een VAR.
 - b** Bij wie vraag je de VAR aan en hoe lang is deze geldig?
 - c** Welke soorten VAR zijn er en waarin verschillen ze?
- 2** Als je als team een ondernemingsplan maakt, kun je met de Belbintest vaststellen welke teamrollen in je groep aanwezig zijn.
 - a** Zoek deze test op internet op en laat elk groepslid de test doen.
 - b** Bespreek de resultaten in je groep.