

# Ondernemer- schap in hoofdpijnen



Noordhoff Uitgevers

**Peter O. van der Meer**

4<sup>e</sup> druk



# Ondernemer- schap in hoofdlijnen

Een integrale plan-aanpak

**P.O. van der Meer**

---

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Utrecht

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit, Groningen  
Omslagillustratie: Dreamstime\_xxl\_98615932

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](http://www.mijnnoordhoff.nl).

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever,  
ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te  
achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op  
teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te  
nemen met de uitgever.

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



0 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, 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](http://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](http://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, photo-  
copying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-88573-1  
ISBN 978-90-01-88572-4  
NUR 782/802

# Woord vooraf bij de vierde druk

De vorige druk schreef ik in een tijd dat de Nederlandse (en internationale) economie nog in een crisis verkeerde. Lichtpuntjes waren er wel, maar het leek wel of ondernemerschap een optie was voor mensen die geen andere alternatieven hadden of zagen. Nu lijkt het tij gekeerd en groeit de nationale economie. Mensen zien ondernemerschap weer als een kans die gepakt moet worden en niet als een noodzaak om een bestaan op te bouwen.

Toch heeft de afgelopen periode sporen nagelaten in het denken over ondernemerschap: veel jonge mensen voelen de mogelijkheid om hun steentje bij te dragen aan een betere wereld door ondernemingen op te zetten om een maatschappelijke bijdrage te leveren. Het doel van het bedrijf is dan niet primair om winst te maken, maar om een maatschappelijk probleem te tackelen; dit kan een milieuprobleem zijn, maar ook het probleem dat bepaalde groepen mensen nog steeds niet kunnen deelnemen aan de maatschappij. Veel van de onderwerpen die in de voorgaande drukken van dit boek stonden zijn ook voor de zogeheten social enterprises, of sociale ondernemingen, relevant.

Ook beseffen steeds meer ondernemers dat de banken niet meer de primaire bronnen zijn om aan financiering te komen. Crowdfunding is tijdens de afgelopen crisis als alternatief voor de geldbehoefte van bedrijven opgestaan. Waarschijnlijk was het aloude 'family, friends & fools'-netwerk om aan geld te komen al bekend. Door de opkomst van allerlei crowdfunding-websites is het netwerk alleen maar groter geworden. Maar waar voorheen de investeerders dichterbij stonden en men vertrouwde op het verhaal (en de mooie ogen) van de ondernemers, is voor de nieuwe 'investeerders-op-afstand' de financiële prognose net zo belangrijk als datgene waar de banken om vragen. Een korte omschrijving van een businessmodel voldoet dan niet.

En daarmee komen we aan de kern van waar dit boek ooit mee begon: het ondernemingsplan. Daar waar de verschillende ondernemingscavassen helpen een schets te maken van de onderneming als start-up in een onvoorspelbare wereld, is het ondernemingsplan een gereedschap waarmee handen en voeten wordt gegeven aan de activiteiten die de ondernemer moet uitvoeren om concrete resultaten te behalen.

Het boek dat nu voor u ligt, is geactualiseerd. De voorbeelden en cijfers zijn aangepast en zo nodig vervangen of weggelaten. De cases zijn vernieuwd en daar waar nodig zijn de opdrachten vernieuwd om recht te doen aan de huidige tijd. Er zijn enkele onderwerpen toegevoegd zoals het gebruik van digitale marketingtools door bedrijven. Ook de website is geüpdatet en aangepast aan deze nieuwe druk.

Tot slot nog dit: wie had in 2005 kunnen bedenken dat nu nog *Ondernemerschap in hoofdlijnen* een basisboek zou zijn voor ondernemerschapsonderwijs in Nederland (en ook een beetje in België)? Ik niet! Natuurlijk hoop je dat het werk niet onopgemerkt zal zijn, maar dat er vraag zou zijn naar een vierde – geüpdatete – druk is voor mij ongelooflijk. Zoals altijd ben ik de gebruikers dankbaar voor hun vertrouwen in de methode en inhoud van *Ondernemerschap in hoofdlijnen*. Ik ben erkentelijk voor de op- en aanmerkingen die ik heb ontvangen uit het veld. Natuurlijk zullen er nu opnieuw zaken ontbreken of kunnen dingen beter worden toegelicht dan ik nu heb gedaan. Laat mij weten wat er een volgende keer beter kan (en moet).

Peter O. van der Meer  
Najaar 2017

# Inhoud

Effectief studeren 8

## DEEL 1

### Kennismaking met ondernemerschap 11

#### 1 Ondernemerschap 13

- 1.1 Ondernemerschap gedefinieerd 15
- 1.2 Ondernemerschapsspectrum 16
- 1.3 Ondernemerschap in Nederland 19
- 1.4 Starten van een onderneming 22  
Samenvatting 26  
Opgaven 27

#### 2 Ondernemingsplannen 29

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

## DEEL 2

### Van idee tot strategie 49

#### 3 Het gat in de markt 51

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

#### 4 Het strategisch plan 69

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

#### 5 Omgevingsanalyse 87

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

## DEEL 3

### Van analyse tot reclame 107

#### 6 Segmenteren en positioneren 109

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



## **7 Operationele uitwerking van de commerciële formule 121**

- 7.1 Marketing 123
  - 7.2 Productbeleid 123
  - 7.3 Prijsbeleid 125
  - 7.4 Distributiebeleid 132
  - 7.5 Promotiebeleid 135
  - 7.6 Online marketing 137
- [Samenvatting 141](#)  
[Opgaven 142](#)

## **DEEL 4** **Van winst naar haalbaarheid 145**

### **8 Het financiële plan 147**

- 8.1 Onderdelen van het financiële plan 149
  - 8.2 Investeringsplan 150
  - 8.3 Financieringsplan 151
  - 8.4 Exploitatiebegroting 154
  - 8.5 Liquiditeitsbegroting 158
- [Samenvatting 165](#)  
[Opgaven 166](#)

### **9 Haalbaarheidsanalyse 169**

- 9.1 Wat is de waarde van een euro? 171
  - 9.2 Selectie zonder de tijdswaarde van geld 172
  - 9.3 Selectie met de tijdswaarde van geld 174
  - 9.4 Analyse van de balans en resultatenrekening 176
- [Samenvatting 182](#)  
[Opgaven 183](#)

## **DEEL 5** **Slotbeschouwingen 187**

### **10 Voorbereid op de toekomst 189**

- 10.1 Vaak gemaakte fouten van ondernemers 191
  - 10.2 Sociaal ondernemen 195
  - 10.3 Motivatieproblemen bij ondernemers 198
  - 10.4 Internationaliseren 199
  - 10.5 Groeien door franchising 201
- [Samenvatting 206](#)  
[Opgaven 207](#)

**Gebruikte literatuur 209**

**Illustratieverantwoording 214**

**Register 215**





# EFFECTIEF studeren

12 DEEL 2 VAN DEE TUF STRATEGIE Noordhoff Uitgevers bv

## Groeien in het buitenland

Blue Growth is niet meer alleen een programma dat gericht is op het vergroten van de concurrentievervalsing van de Europese landen. Het is nu een breed scala aan maatregelen met een gemeenschappelijk doel: de groei van de Europese economie te stimuleren en de concurrentievervalsing te verminderen.

In het begin werden alleen handelsverenigingen aangemoedigd om te onderhandelen met landen die een laag tarief hadden. Nu wordt de Trade Development Package (TDP) ook gebruikt om handelsverenigingen te ondersteunen die met landen onderhandelen die een laag tarief hebben.

In een interview met Blue Growth, de directeur van de Europese Commissie, wordt uitgelegd hoe de TDP kan helpen om de concurrentievervalsing te verminderen en de groei te stimuleren.

**“We zeggen tegen onze telefonist: ‘ik wil een pizza’ en je telefoon regelt dat voor je”**

Prikkelende openingscasussen met quotes.

20 Noordhoff Uitgevers bv

## Samenvatting

- Een ondernemer is iemand die nieuwe producten of diensten ontwikkelt en verkoopt.
- Ondernemen is het uitvoeren van nieuwe activiteiten waarbij de kans op succes of faal aanwezig is.
- Nieuwe activiteiten die de concurrentievervalsing verminderen zijn:
  - het ontwikkelen van nieuwe producten
  - het ontwikkelen van nieuwe diensten
  - het ontwikkelen van nieuwe markten
  - het ontwikkelen van nieuwe technologieën
  - het ontwikkelen van nieuwe distributiekanalen
- Ondernemen is een van de belangrijkste factoren voor de groei van een land.

21 Noordhoff Uitgevers bv

## Opgaven

1.1 Zoek een ondernemer waarvan de naam bekend is. Wat doet hij? Wat zijn de belangrijkste activiteiten van zijn bedrijf?

1.2 Wat zijn de belangrijkste activiteiten van een ondernemer? Noem er drie.

1.3 Wat zijn de belangrijkste activiteiten van een ondernemer? Noem er drie.

1.4 Wat zijn de belangrijkste activiteiten van een ondernemer? Noem er drie.

1.5 Wat zijn de belangrijkste activiteiten van een ondernemer? Noem er drie.

1.6 Wat zijn de belangrijkste activiteiten van een ondernemer? Noem er drie.

1.7 Wat zijn de belangrijkste activiteiten van een ondernemer? Noem er drie.

1.8 Wat zijn de belangrijkste activiteiten van een ondernemer? Noem er drie.

18 DEEL 2 VAN DEE TUF STRATEGIE Noordhoff Uitgevers bv

## De foto is dood, lang leve de foto!

Bijna iedereen heeft tegenwoordig een camera op zak. Maar hoe vaak gebruiken we deze camera's? Het aantal foto's dat wordt genomen is enorm toegenomen. Dit komt door verschillende factoren, zoals de populariteit van sociale media en de gemakkelijke toegang tot camera's.

Onderzoekers hebben ontdekt dat het aantal foto's dat wordt genomen is toegenomen met ongeveer 100% per jaar. Dit komt door de populariteit van sociale media en de gemakkelijke toegang tot camera's.

Tech zijn ontwikkeld die start-ups en zelfs kleine bedrijven in een markt waarde toevoegen.

**“Door het aanbieden van nieuwe innovatieve concepten blijft de winkelier relevant”**

In de samenvatting vind je de kern van het hoofdstuk.

Opgaven helpen je met het verwerken van de theorie.

22 Noordhoff Uitgevers bv

## Leuke schoenen heb je aan, zeg!



Wanneer Nick na een paar maanden terug is in Nederland, ontdekken de vrienden in zijn land dat hij een paar leuke schoenen heeft. Hij heeft een paar leuke schoenen gekocht die hij heeft gemaakt met zijn eigen handen.

Nu heeft Masha twee eigen winkels in Nederland, productieschepen in Peru en Portugal en de producten worden ook in andere landen verkocht. Het bedrijf is gespecialiseerd in het maken van leuke schoenen met zijn eigen handen.

Samen met zijn vriendin Nick de Rond heeft hij een paar leuke schoenen gemaakt die hij heeft gemaakt met zijn eigen handen.

Op een zaterdag in Peru zijn er plannen om een paar leuke schoenen te maken met zijn eigen handen.

Op een zaterdag in Peru zijn er plannen om een paar leuke schoenen te maken met zijn eigen handen.

Bladvullende cases geven een beeld van de praktijk.

Quotes die kunnen aanzetten tot discussie.

14 Ondernemerschap met Ondernemerschap © Noordhoff Uitgevers bv

Bedrijf/Onderneming (naam)	URL	Onderneming
De Sluis	<a href="http://www.de-sluis.nl">www.de-sluis.nl</a>	Handels- en dienstverrichting
De Dijk	<a href="http://www.de-dijk.nl">www.de-dijk.nl</a>	Handels- en dienstverrichting
De Oude Dijk	<a href="http://www.de-oude-dijk.nl">www.de-oude-dijk.nl</a>	Handels- en dienstverrichting
De Oude Dijk	<a href="http://www.de-oude-dijk.nl">www.de-oude-dijk.nl</a>	Handels- en dienstverrichting
De Oude Dijk	<a href="http://www.de-oude-dijk.nl">www.de-oude-dijk.nl</a>	Handels- en dienstverrichting
De Oude Dijk	<a href="http://www.de-oude-dijk.nl">www.de-oude-dijk.nl</a>	Handels- en dienstverrichting
De Oude Dijk	<a href="http://www.de-oude-dijk.nl">www.de-oude-dijk.nl</a>	Handels- en dienstverrichting

### Ondernemerschap? Doen!

Voor het schrijven van een ondernemersplan zijn veel handboeken en e-books beschikbaar. Toch schrijft een klein aantal in Nederland nog geen OEP een ondernemersplan en wat goed doet het de ondernemers die het wel doen? Het is daarom niet meer of minder dan zij doen. Het eerste resultaat is: geen plan.

Tweede: na 10 maanden bestaat één op de vier gezamenlijk met meer dan 100 jaar bestaat nog meer dan 10 op de honderd bedrijven... Rond 10 procent zijn geen plan hebben geschreven, maar hebben de ondernemers die geen ondernemersplan hebben op de markt gebracht. Dit kan te maken hebben met een ondernemersplan dat de mogelijkheden om succes te behouden niet is, maar juist de mogelijkheden om te falen te laten zien. Door dit plan te beschrijven met je omgeving, moet worden en ondernemers kunnen besluiten, mogelijk keuzes, welke ondernemers en anderen, het is zeker te de mogelijkheden en risico's van je plan, maar dit is al een succes. Het is niet meer een succes, maar het is een succes. Het is een succes om voor jezelf te beginnen.

**Stap 1** Beschrijf in maximaal 100 woorden waarin je je gaat ontwikkelen dat een succes gaat worden. Hoe zit er in het met een mogelijk soort of toekomstige onderneming en je hebt alle risico's die het voor je kan betekenen. Het is niet meer een succes, maar het is een succes om voor jezelf te beginnen. Het is niet meer een succes, maar het is een succes om voor jezelf te beginnen.

Schrijf je eigen ondernemersplan in 10 stappen.

Noordhoff Uitgevers Matthijs Ode | Mijn gegevens | Uitloggen

## Ondernemerschap in hoofdlijnen - 4e druk 2018

Home

Home | Toetsen > Hoofdstuk 2

### Toets

Ondernemerschap in hoofdlijnen - 4e druk 2018  
Hoofdstuk 2

### Score

Aantal vragen:	10
Goed beantwoord:	1
Fout beantwoord:	9
Niet beantwoord:	0

paragraaf	Score
paragraaf 2.1	0
paragraaf 2.2	18
paragraaf 2.3	0
paragraaf 2.4	0
paragraaf 2.5	0

Totaalscore: 18  
Maximumscore: 100

### Studieadvies

Bestudeer nog eens:

- paragraaf 2.1
  - commercieel plan
  - ondernemingsplan
- paragraaf 2.3
  - commerciële beleidsvorming
- paragraaf 2.4
  - geprognosticeerde eindbalans
- paragraaf 2.5
  - Business Model Canvas

Op de website [www.ondernemerschapin hoofdlijnen.noordhoff.nl](http://www.ondernemerschapin hoofdlijnen.noordhoff.nl) vind je o.a.

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



# DEEL 1

# Kennismaking met onder- nemerschap

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



## 1

# Ondernemerschap

1

In dit hoofdstuk worden de volgende vragen beantwoord:

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

---

Ondernemer 15

Ondernemen 15

Discontinuïteit 16

Organiserende ondernemer 16

Innovatieve ondernemer 16

Ondernemerschapsspectrum 17

Intrapreneurship 20

Motieven startende ondernemer 20

Problemen ondernemers 22

Succesvolle onderneming 22

Kamer van Koophandel 23

Belastingdienst 23



# Interview met een ondernemer

Erik van Vulpen is medeoprichter en -eigenaar van Analytics in HR, het grootste internationale platform op het gebied van data-gedreven Human Resource Management. Analytics in HR is een blog en online trainingsplatform voor HR-professionals.

*Wanneer wist u dat u ondernemer wilde worden?*

Ik vind het lastig om één moment te prikken waarop ik dat wist. Tijdens mijn studie deed ik al dingen die anderen als ondernemend bestempelden, maar ik voelde dat niet echt zo. Na mijn studie ben ik gaan werken bij een venture builder. Dat voelde toen al als ondernemerschap. Daarna ben ik echt voor mezelf begonnen. Het ging dus vrij geleidelijk.

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

Een ondernemer moet kunnen verkopen. Elk product moet aan de man gebracht worden. Want pas bij je eerste verkoop heb je omzet en mag je zeggen dat je een *echt* bedrijf hebt. Ook heb je een stuk durf, creativiteit, een dosis gezonde werklust en ongeduldigheid nodig. Die laatste twee maken je rusteloos en zorgen ervoor dat je voortgang blijft maken.

*Welke vaardigheden heeft u als ondernemer nodig?*

Ik denk dat dit verschilt van ondernemer tot ondernemer. Als je in een team werkt, hoef je minder *allround* te zijn. Het is wel belangrijk om snel dingen te kunnen oppikken. Je rol als ondernemer verandert naarmate de onderne-

ming zich ontwikkelt en groeit. Als ondernemer moet je dan *on top of your game* blijven.

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

Het leukst is dat je vanuit het niets een draaiende business bouwt. Het mooiste moment is wanneer daar momentum in komt en je bedrijf groeit. Het voelt dan als een stoomtrein die langzaam op gang komt: wanneer de trein rijdt, is deze niet meer te stoppen en moet je heel hard rennen om bij te blijven.

*Wat is volgens u het moeilijkst aan ondernemen?*

Het juiste team te vinden... wanneer je een schaalbaar product of dienst aanbiedt, kun je dat niet alleen doen. Het vinden van de juiste mensen is enorm moeilijk. Met de juiste mensen bedoel ik de co-founder(s) om de business mee te starten maar ook de eerste werknemers. Dit zijn de mensen waar het succes van je business van af gaat hangen.

*Welke tips zou u geven aan een starter?*

Blijf bij jezelf: bouw voort op wat je zelf al goed kan en het netwerk dat je nu al hebt. Als je een onderneming gaat bouwen die aansluit bij de interesses, vaardigheden en ervaringen die je al hebt, is het veel makkelijker om onderscheidend te zijn en deze hulpmiddelen te gebruiken om een onderneming te bouwen.



**'Die laatste twee maken je rusteloos en zorgen ervoor dat je voortgang blijft maken'**

## 1.1 Ondernemerschap gedefinieerd

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

Uit de literatuur komt een aantal elementen naar voren waarmee de definitie van ondernemerschap wordt bepaald. Er is in meer of mindere mate sprake van coördinatie, arbitrage, innovatie en het nemen van risico's. Met coördinatie wordt bedoeld dat de ondernemer fungeert als brug tussen de verschillende productiemiddelen (natuurlijke hulpbronnen, financiële hulpbronnen en arbeid) door toepassingen te bedenken voor nieuwe kennis en inzichten en deze te laten uitvoeren. Hierdoor beïnvloedt de ondernemer de vraag en het aanbod in de markt. Daarnaast speelt de ondernemer de rol van arbitrageant, hij koopt producten en verkoopt die weer met de bedoeling daar een winst op te maken. Een ondernemer zoekt naar mogelijkheden die nog niet (ten volle) zijn benut door anderen; dit wordt innovatie genoemd. Tot slot, met het nemen van risico's wordt een onderscheid gemaakt tussen meetbare en dus herkenbare risico's, zoals de kans op de hoofdprijs in de Staatsloterij of Postcodeloterij, en niet-meetbare en dus verborgen risico's, bijvoorbeeld de kans dat een nieuw product aanslaat in de markt. Ondernemers worden beloond voor het nemen van de verborgen risico's bij ondernemen, deze beloning wordt de winst van een onderneming genoemd. Uit de veelheid van definities aangaande ondernemerschap maken we voor dit boek gebruik van de definitie van Schumpeter (1936):

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

Coördinatie

Arbitrageant

Innovatie  
Risico's

Ondernemer

Ondernemerschap wordt dan gedefinieerd als:

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

Ondernemen

Nieuwe combinaties kunnen worden gevonden door:

- 1 het introduceren van een nieuw product of nieuwe dienst, of een verbeterde kwaliteit; te denken valt aan de introductie van de smartwatch of een lekkerder smaak fruitsap
- 2 het introduceren van nieuwe productieprocessen, zoals machinale bewerking in plaats van handarbeid of, meer recent, processen gebaseerd op het 'cradle to cradle'-principe en biomimicry
- 3 het aanboren van nieuwe markten; dit kunnen nieuwe geografische markten (andere regio's) maar ook nieuwe klantgroepen zijn, bijvoorbeeld de introductie van stroopwafels in andere landen dan Nederland
- 4 het gebruikmaken van andere grondstoffen of halffabricaten, zoals jatropa en camelinazaden in biobrandstof of koffiedrab om oesterzwammen te kweken

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

**Disruptie** De afgelopen jaren is het begrip disruptie in zwang geraakt. Bedrijven moeten in hun markt een disruptor zijn of anders bang zijn voor de komst van een disruptor zoals Airbnb of Uber. Disruptors lijken hele bedrijfstakken op de schop te nemen en daarom zijn starters niet interessant wanneer zij niet de Airbnb of Uber van hun markt zijn. Disruptie moet niet worden verward met discontinuïteit: bij disruptie wordt een product of dienst aangeboden dat eerder niet bestond, terwijl bij discontinuïteit een veel breder palet aan nieuwe combinaties wordt beschreven.

**Organiserende ondernemer**

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

**Innovatieve ondernemer**

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

#### TUSSENVRAAG 1.1

Welk type ondernemer is iemand die als franchisenemer een nieuw filiaal van McDonald's start? En iemand die een nieuw filiaal van Dunkin' Donuts opent?

## 1.2 Ondernemerschapsspectrum

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

In het onderdeel over de ondernemer zelf zal hij een beeld van zichzelf moeten schetsen waarin zijn bekwaamheden of competenties als ondernemer naar voren komen. Vooral tijdens een gesprek met mogelijke externe

financiers zal men hierop letten. Zo wordt ook gesproken over de drie O's van de starter:

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

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

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

Ondernemers-  
schaps-  
spectrum

#### Ad 1 Competenties op persoonsniveau

- *Doorzettingsvermogen hebben*: een ondernemer kan zich voor langere termijn inzetten en wilskracht tonen.
- *Zelfopgelegde standaarden nastreven*: een ondernemer streeft extreme, maar realistische doelen na, neemt hiervoor de verantwoordelijkheid en kan hierover verantwoording afleggen.
- *Omggaan met tegenslag*: ondernemers zien tegenslag als een leerervaring, niet als falen.
- *Zelfvertrouwen hebben / zelfsturend zijn*: een ondernemer heeft vertrouwen in de mogelijkheden om de zelfopgelegde doelen te bereiken. Hij heeft daarnaast behoefte aan zelfstandigheid.
- *Risico's nemen*: een ondernemer heeft een voorkeur om beperkte, berekende risico's te nemen met een redelijke kans op succes.
- *Initiatief nemen / verantwoordelijkheden zoeken*: een ondernemer zal eigen initiatief gebruiken, belangrijke beslissingen willen nemen en activiteiten willen opzetten. Ook accepteert hij de verantwoordelijkheden.
- *Ambitieuze en energiek zijn*: een ondernemer kan lange werkdagen maken, een goede gezondheid hebben en volhardend zijn.
- *Met tweeslachtigheid en onzekerheid kunnen omgaan*: een ondernemer kan leven met een beperkt niveau van onzekerheid betreffende werk en carrière en kan verschillende taken tegelijk uitvoeren.

#### Ad 2 Competenties op uitvoerend niveau

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

- *Doelen stellen*: een ondernemer kan realistische en realiseerbare doelen stellen.
- *Interpersoonlijke vaardigheden*: een ondernemer kan anderen overtuigen.
- *Communicatieve vaardigheden*: een ondernemer kan zowel mondeling als schriftelijk ideeën overdragen op derden.
- *Vaardig in het denken*: een ondernemer heeft een oorspronkelijke gedachtegang, bezit creativiteit en kan een kritische situatieanalyse maken.
- *Externe partijen gebruiken*: een ondernemer weet de expertise en hulp van anderen in te roepen bij het bereiken van doelen.
- *Kennis vergaren*: een ondernemer kan vaardigheden ontwikkelen en ervaring opdoen ten behoeve van het ondernemen.

- *Financiële vaardigheden*: een ondernemer kan financiële overzichten begrijpen en/of interpreteren.
- *Bedrijfskundige kennis*: een ondernemer begrijpt bedrijfskundige processen en kan basale bedrijfskundige processen en begrippen toepassen.

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

### *Ad 3 Competenties op strategisch niveau*

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

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

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

### **TUSSENVRAAG 1.2**

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

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

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

## Kiezen om te presteren

In zijn boek *Great by Choice* beschrijft managementgoeroe Jim Collins samen met Morten Hansen de beginjaren van een aantal succesvolle Amerikaanse bedrijven, zoals softwarebedrijf Microsoft, chipsfabrikant Intel en vliegmaatschappij Southwest Airlines. In dit onderzoek ontdekken zij dat deze bedrijven al in het begin de kiem leggen om later beter te presteren dan vergelijkbare andere bedrijven. De 10X-bedrijven (10X omdat zij tien keer zo goed presteren) blijken op vier punten af te wijken van hun 'tweelingbedrijven'. Ten eerste hebben 10X-bedrijven oprichters die gemotiveerd zijn door wat

het bedrijf kan bereiken, niet door wat zij als individu kunnen bereiken. Ten tweede hebben de oprichters de onafhankelijkheid van geest en de onverstoortbaarheid om de waan van de dag en sociale druk te weerstaan. Ten derde gaan zij er te allen tijde van uit dat de omstandigheden in hun nadeel zullen veranderen waardoor zij altijd een uitgewerkt alternatief achter de hand hebben. Tot slot hebben de oprichters en leidinggevendenden van 10X-bedrijven van nature de neiging om empirisch bewijs te zoeken en te gebruiken om daarmee op een creatieve wijze onzekerheid in de markt te tackelen.

### 1.3 Ondernemerschap in Nederland

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

#### 1.3.1 Macroanalyse

Over de afgelopen dertig jaar heeft ondernemerschap een grote groei doorgemaakt in Nederland. Wanneer ondernemerschap wordt gemeten aan de hand van het aantal ondernemingen dan is het ondernemerschap bijna verviervoudigd. In 1987 waren er 420.000 bedrijven, in 2017 al bijna twee miljoen. Het aantal starters is al die jaren toegenomen, in 2016 startten ruim 190.000 mensen een bedrijf waarvan zo'n 140.000 als zzp'er. Natuurlijk beëindigde ook een groot aantal mensen hun bedrijf: in 2016 sloten 137.000 bedrijven hun deuren. Niet alle bedrijfssluitingen zijn vanwege de slechtere economische situatie, sommige bedrijfseigenaren gaan met pensioen en kunnen het bedrijf niet verkopen. Niettemin was één op de twaalf sluitingen wel degelijk een faillissement, het hoogste aantal faillissementen in jaren.

In de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), een jaarlijks rapport over ondernemerschap, wordt Nederland vergeleken met 62 andere landen, waaronder de Verenigde Staten, Japan, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk, België, Finland en Zweden (Panteia, 2016). In het rapport over 2016 komt naar voren dat Nederlanders de afgelopen jaren minder vaak betrokken zijn bij een startend bedrijf dan in de jaren ervoor. Twee verklaringen die hiervoor gegeven worden zijn (1) ten tijde van de economische crisis zijn bedrijven gestart die onvoldoende winstgevend waren en daarom gestopt zijn en (2) over de afgelopen jaren zijn er tegelijkertijd meer bedrijven doorgroeid van startend bedrijf naar gevestigd bedrijf. Toch zijn er relatief meer mensen betrokken bij een start-up in Nederland dan in andere vergelijkbare landen.

De afgelopen jaren is ondernemerschap, ook aan hogescholen en universiteiten, aan een opmars bezig. In Nederland krijgen ondernemerschap en vooral individuele ondernemers veel media-aandacht en hebben ondernemers een relatief hoge maatschappelijke status. Ondernemerschap is als carrièreoptie steeds meer in zwang geraakt. Uit eerder onderzoek van GEM naar de wens om ondernemer te worden, blijkt dat veel mensen van zichzelf denken dat zij voldoende capaciteiten hebben om een eigen zaak te starten en hiervoor ook geen faalangst zeggen te kennen. Velen denken binnen drie jaar daadwerkelijk een onderneming te starten omdat zij kansen zien in de markt.

Mensen die in Nederland een bedrijf starten, starten vaker een bedrijf omdat zij kansen zien in de markt dan dat zij noodgedwongen ondernemer worden door bijvoorbeeld werkloosheid. In vergelijking met andere landen zijn Nederlandse start-ups meer levensvatbaar; gemiddeld stoppen minder bedrijven dan in vergelijkbare landen binnen de EU. Ander onderzoek laat ook zien dat startende bedrijven vaker levensvatbaar zijn; na vijf jaar is nog altijd 60% van de start-ups actief (KvK, 2016).

De ambities van startende ondernemers kunnen worden bepaald aan de hand van hoe innovatief ze zijn, hoeveel werkgelegenheid zij denken te gaan realiseren en hoeveel concurrentie zij ervaren in de markt. Vergeleken met ondernemers uit andere landen focussen Nederlandse ondernemers vaker op producten of diensten die al bekend zijn (minder innovatief), zij ambiëren minder vaak veel mensen in dienst te hebben (minder werkgelegenheids-groei) en zij opereren vaker in markten met veel concurrentie (minder discontinuïteit). Tegelijkertijd moet de kanttekening worden gemaakt dat er relatief gezien meer mensen betrokken zijn bij een startend bedrijf en er daarom in absolute aantallen genoeg start-ups zijn die genoeg ambitieus zijn.

Wanneer we kijken naar redenen waarom mensen gestopt zijn met hun onderneming, dan is dat voornamelijk te wijten aan onvoldoende winstgevendheid (51% van de stoppers), een andere baan of bedrijfsmogelijkheid ontdekken (22%) of om persoonlijke – niet genoemde – redenen (14%). Opvallend is dat slechts 2% van de stoppers de overheid, bureaucratie of belastingen als reden noemt.

### Intrapreneurship

Intrapreneurship, ondernemerschap in loondienst, is aan een opmars bezig in Nederland. Uit het GEM-rapport blijkt dat ruim 6% van de werkende bevolking in Nederland werkt aan een nieuw bedrijfsidee voor het bedrijf waar zij werken of betrokken zijn bij een nieuwe bedrijfsactiviteit. Veel reeds gevestigde bedrijven moedigen de werknemers aan om zelf initiatief te nemen en marktkansen te ontdekken en ontginnen. Maar dan wel binnen de kaders die het moederbedrijf zelf heeft gesteld.

### 1.3.2 Microanalyse

De vorige subparagraaf gaf een beeld van ondernemerschap vanuit het perspectief van beleidsmakers. In deze subparagraaf wordt gekeken naar wat ondernemers zelf als mogelijkheden en problemen ervaren.

### Motieven startende ondernemer

Uit eerder onderzoek van het EIM blijkt dat voor ruim 80% van de starters de uitdaging van het ondernemen een belangrijke rol heeft gespeeld bij het besluit voor zichzelf te beginnen. Bijna 60% wilde eigen baas zijn en specifieke werkzaamheden uitvoeren (52%). Geld speelde maar voor 26% van de



# Jong geleerd, oud gedaan?

Jaarlijks verschijnen er lijstjes van mensen en bedrijven om in de gaten te houden; de snelst groeiende bedrijven (FD gazellen), de meest innovatieve bedrijven (MKB Innovatie Top 100) en bedrijven die discontinuïteit beloven in hun sector (De Nieuwe Kampioenen). Er is ook een lijst met de beste jonge ondernemers: Sprouts 'jongste topondernemers die een gouden toekomst tegemoet gaan'.

De jongste ondernemers zijn zelfs nog geen 18! Iets wat best lastig is wanneer je alcohol verkoopt... Twee vrienden, Bart (20) en Max (17), kregen de mogelijkheid om een nieuw merk gin op de Nederlandse markt te brengen. Max kreeg veel media-aandacht toen hij via de rechter vroeg zijn leeftijd te 'verhogen' om zodoende zakelijke handelingen te mogen doen. Door de mogelijkheid om als achttienjarige te mogen ondernemen kon Max met zijn compagnon het bedrijf De Dranken Dichters starten. Alleen blijft het drinken van het alcoholische drankje nog even een probleem; daar mag de rechter geen uitzondering op maken...

Ook voor twee andere jonge ondernemers moest de rechter een uitzondering maken. Max (17) en Stijn (16) konden geen zakelijke rekening openen voor hun online marketingbedrijf Stax. Zij zetten socialmedia-accounts op en trekken daar zo veel mogelijk bezoekers. Via hun accounts verzorgen zij de marketing van bedrijven of zij verkopen zelfs het hele account aan geïnteresseerden.

Andere jonge ondernemers die het volgens Sprout gaan maken in de toekomst zijn techondernemer Wilco (20) die drones maakt voor de landbouw, sociaalonderne-

mer Sam (23) die herbruikbare schoolschriften voor de derde wereld maakt, luchtvaartondernemers Lisa (24) en Ruben (23) die een 'all-you-can-fly'-abonnement ontwikkelen en Daniël (23), Kevin (23) en Jeroen (24) die een horlogemerken bouwen gebaseerd op hout.

De nummer één bij het verschijnen van dit boek was Bitsensor van Alex (21) en Ruben (21) die volgens het juryrapport als 'ethische hackers op een nieuwe manier IT-systemen beveiligen waardoor hun klanten 24/7 beveiligd zijn en aanvallen van cybercriminelen sneller kunnen afslaan'. In het rapport staat verder: 'deze ondernemers hebben, hoewel ze relatief jong zijn, hun product al een keer gepivot. Ze zijn open en hebben geleerd van hun fouten. Het is bovendien enorm knap dat ze in deze fase al serieuze investeerders aan zich wisten te binden.'

Bron: gebaseerd op [www.sprout.nl](http://www.sprout.nl).



starters een rol, de mogelijkheid om de zorg voor gezin en arbeid beter te combineren was belangrijker (genoemd door 32% van de ondervraagden). Het ontdekken van een gat in de markt werd relatief weinig genoemd als reden om voor zichzelf te beginnen (16%).

Bij een ander onderzoek gaven ondernemers op de vraag welke zaken mee of tegen zijn gevallen aan het ondernemerschap aan, dat vooral de hoeveelheid vrije tijd minder was dan zij hadden verwacht (33% van de ondernemers), de psychische inspanning hoger was (24%) en het inkomen uit het bedrijf lager (17%). Overigens gaf tegelijkertijd 56% van de ondernemers aan dat het inkomen juist was meegevallen. Andere zaken waarvan men vond dat het was meegevallen, zijn plezier in het werk (87%) en het risico van het ondernemen (46%).

### Problemen ondernemers

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

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

#### TUSSENVRAAG 1.3

Tot welke aspecten van het ondernemerschapsspectrum behoren de genoemde problemen?

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

## 1.4 Starten van een onderneming

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

- 1 nadenken
- 2 registreren
- 3 handelen

### Ad 1 Nadenken

### Succesvolle onderneming

Uit onderzoek onder Zweedse starters blijkt dat de kans op een succesvolle onderneming groter is wanneer de starters vooraf een ondernemingsplan schrijven. Onder succesvol moet in dit geval worden verstaan dat de

onderneming na dertig maanden nog bestaat. Door na te denken over de mogelijke risico's verbonden aan het ondernemen, verkleint de potentiële starter de kans dat hij overmoedig en ten onrechte voor zichzelf begint. Een startende ondernemer moet over verschillende zaken vooraf nadenken. Ten eerste moet een starter bedenken of hij de juiste competenties heeft om daadwerkelijk een onderneming te leiden en aan welke onderdelen van het ondernemerschapsspectrum nog gewerkt moet worden. Ten tweede moet hij nadenken over het idee dat hij wil uitwerken. Ten derde moet hij op grond van dat idee nadenken over de markt waarop hij wil gaan opereren: wie zijn de klanten, wat zijn hun wensen, hoe gaat hij hen benaderen en valt hij dan onder bepaalde wetgeving, zoals de Wet personenvervoer, de Dranken Horecawet of de Wet assurantiebemiddelingsbedrijf? Ten vierde moet hij een rechtsvorm kiezen, de huisvesting regelen, risico's inventariseren en zo nodig verzekeren en bedenken hoe de administratie wordt gevoerd. In de rest van dit boek zal de nadruk liggen op het nadenken over het opstarten van een eigen bedrijf. Er zal met name naar de structuren worden gekeken waarbinnen ondernemers keuzes maken over de op te zetten onderneming. Zo zal er gesproken worden over missieformulering en strategie, het formuleren van een commercieel beleid en de financiële verslaglegging.

### *Ad 2 Registreren*

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

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

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

### *Ad 3 Handelen*

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

**Kamer van  
Koophandel  
Belasting-  
dienst**

# Ondernemerschap? Doen!

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

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

**Stap 2** Werk je idee uit.

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

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

Denk hierbij aan allerlei zaken als:

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

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

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

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

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

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

Houd je nog wat over? Lijkt het je nog altijd wat? Dan wordt het tijd je te verdiepen in het schrijven van een ondernemingsplan. Hierbij ga je gestructureerd alle aspecten

van de onderneming uitwerken: de organisatievorm, de strategie, de huisvesting en de commerciële en financiële uitwerking. Tot slot ga je na welke risico's er kleven aan je plan en bepaal je of het allemaal wel de moeite waard is. Wanneer het ondernemingsplan uitwijst dat het een levensvatbaar plan is, komt de volgende stap:

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

Tot slot... Goede zaken.

# Samenvatting

1

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

# Opgaven

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

## Opgaven over het ondernemingsplan

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

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

---