





# **Zo maak je een** Ondernemingsplan

Roel Grit

Vijfde druk

Noordhoff Groningen

*Ontwerp omslag:* Shootmedia, Groningen  
*Ontwerp binnenwerk:* Ebel Kuipers, Sappemeer  
*Technisch tekenwerk:* Integra, Pondicherry, India

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

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



0 / 23

© 2023 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

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

ISBN(ebook) 978-90-01-02221-1  
ISBN 978-90-01-02220-4  
NUR 801

# Woord vooraf

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

## Stappenplan

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

## TO DO lijsten en extra opdrachten

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

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

## Het gebruik van dit boek

Je kunt dit boek op verschillende manieren gebruiken.

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

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

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



### **Website**

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

### **Video's met flitscolleges**

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

### **Wijzigingen in de vijfde druk**

Mede op basis van maatschappelijke ontwikkelingen zijn in deze druk wijzigingen doorgevoerd.

- Om te voorkomen dat het eerste hoofdstuk wordt overgeslagen, wordt het aangeduid als hoofdstuk 0. De stappen worden vervolgens genummerd vanaf stap 1 tot en met 9.
- Het starten van een webshop en andere manieren van online verkopen komen uitgebreider aan de orde.
- Ondernemers hebben met hun producten en diensten impact op de samenleving en de wereld. Zij kunnen door hun gedrag en beslissingen over bijvoorbeeld energiegebruik meewerken aan het verminderen van de opwarming van de aarde. Het onderwerp duurzaamheid komt nadrukkelijker aan de orde in de paragraaf 0.7 over de drie P's van People Profit en Planet. Maatschappelijke verantwoord en paragraaf 0.8 over de door de Verenigde Naties vastgestelde werelddoelen voor duurzame ontwikkeling.
- Om uit te vinden of ondernemerschap iets voor je is of om ondernemersrisico als starter te verkleinen, kun je beginnen als parttime ondernemer. In het kader van dit onderwerp is er ook aandacht voor de Kleineondernemersregeling (KOR) van de Belastingdienst.

- Het kan lastig zijn om goed personeel in te huren. In het boek is extra informatie opgenomen over het UWV. Deze overheidsinstelling kan veel informatie leveren omtrent het aannemen van personeel.
- In sommige beroepen kunnen zzp'ers op afstand werken (*remote* werken). In deze druk is daar aandacht voor.
- Er is een nieuwe paragraaf over veiligheid opgenomen in deze druk.
- Het onderwerp over het opbouwen van een sociaal netwerk is herschreven en uitgebreid.
- Naast een aantal tekstuele aanpassingen zijn nieuwe begrippen toegevoegd en oude aangescherpt.

### **Verder**

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

Ik wil de volgende mensen bedanken voor het leveren van commentaar op de tekst: Peter Jan Poppen, Ageeth Bergsma, Saskia Grit, Anita Grit, Rink Groenveld, Anneke Oldenbeuving, Ineke Nevels, Derek Struik, Bertus Schokker, Wim Dijkman, Ineke Klerks, Marco Gerritsma, Hans van Onzen, Geert-Jan Sweers en Ada Bolhuis.

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

Voorjaar 2023,  
Roel Grit, Emmen

# Inhoud

## **De negen stappen voor het maken van een ondernemingsplan 8**

### **Voordat je begint 10**

- 0.1 Een ondernemingsplan, moet dat? 10
- 0.2 Jij als ondernemer? 10
- 0.3 Met wie heb je te maken? 11
- 0.4 Innovatief ondernemen 12
- 0.5 Ondernemingsplan in stappen 12
- 0.6 Inhoud van je ondernemingsplan 13
- 0.7 Duurzaam ondernemen 15
- 0.8 Werelddoelen voor duurzame ontwikkeling 16
  - Extra opdrachten 20

### **Stap 1 Ken jezelf als ondernemer 23**

- 1.1 Competenties van ondernemers 23
- 1.2 Typen ondernemers 23
- 1.3 Bijzondere ondernemers 25
- 1.4 Ondernemerskwaliteiten 26
- 1.5 Curriculum vitae ondernemer 28
- 1.6 Parttime ondernemerschap 29
  - Extra opdrachten 31

### **Stap 2 Werk je idee uit 33**

- 2.1 Hoe kom je aan een goed idee? 33
- 2.2 Product of dienst en klant of opdrachtgever 34
- 2.3 Productie van je producten 35
- 2.4 Haalbaarheid van je idee 36
- 2.5 Bescherming van je product en merk 36
- 2.6 Je missie en visie 37
- 2.7 Doelstellingen van je onderneming 38
- 2.8 Verdienmodel 39
- 2.9 Minibeschrijving van je onderneming 40
  - Extra opdrachten 42

### **Stap 3 Zet je onderneming op 45**

- 3.1 Keuze van een handelsnaam 45
- 3.2 Geschikte rechtsvorm 46
- 3.3 Eisen aan huisvesting 48
- 3.4 Webwinkel starten 48
- 3.5 Vergunningen en regels 51
- 3.6 Inschrijven bij Kamer van Koophandel 52

- 3.7 Belastingdienst 53
- 3.8 Aanvragen subsidies 54
- 3.9 Benodigde ondernemersverzekeringen 54
- 3.10 Personeel 54
- 3.11 Veiligheid in je bedrijf 55
- 3.12 UWV 55
  - Extra opdrachten 57

### **Stap 4 Onderzoek je markt 59**

- 4.1 SWOT-analyse 59
- 4.2 Externe analyse 60
- 4.3 Interne analyse 64
- 4.4 Marketingstrategie en SWOT-matrix 65
- 4.5 Marketingmix 67
  - Extra opdrachten 69

### **Stap 5 Bepaal je marktbenadering 71**

- 5.1 Marketingmix: Product 71
- 5.2 Marketingmix: Prijs 72
- 5.3 Marketingmix: Plaats 73
- 5.4 Marketingmix: Personeel 75
- 5.5 Marketingmix: Promotie 76
  - Extra opdrachten 77

### **Stap 6 Bepaal je promotie 79**

- 6.1 Verschillende manieren van promotie 79
- 6.2 Doelgroepen 80
- 6.3 Huisstijl 80
- 6.4 Visitekaartjes 81
- 6.5 Bouw een sociaal netwerk op 81
- 6.6 Publiciteit en gratis publiciteit 83
- 6.7 Internet en social media 84
- 6.8 Website 85
- 6.9 Promotieplan 86
  - Extra opdrachten 87

### **Stap 7 Organiseer je onderneming 89**

- 7.1 Productieproces of dienstverleningsproces 89
- 7.2 Verdere logistiek 90
- 7.3 Automatisering en automatiseringshulpmiddelen 90
- 7.4 Boekhouding en administratie 91
- 7.5 Personeel 94
  - Extra opdrachten 97



## **Stap 8 Regel de financiën 99**

- 8.1 Omzetvoorspelling en brutowinst 99
- 8.2 Investeringsbegroting 101
- 8.3 Financieringsplan 102
- 8.4 Openingsbalans 104
- 8.5 Resultatenbegroting 105
- 8.6 Liquiditeitsbegroting 106
- 8.7 Verschillende financiële scenario's 108
- 8.8 Inkomen van de ondernemer 109
- 8.9 Btw of omzetbelasting 110
- 8.10 Crowdfunding 112  
Extra opdrachten 113

## **Stap 9 Stel het plan op en voer uit 115**

- 9.1 Stel je ondernemingsplan op 115
- 9.2 Maak een tijdsplanning 120
- 9.3 Presentatie bij de geldverstrekker 120
- 9.4 Go/no-go-beslissing 121  
Extra opdrachten 122

## **Over de auteur 123**

## **Literatuur 124**

## **Register 125**



**Online ondersteuning op  
[www.zomaakjeeenondernemingsplan.noordhoff.nl](http://www.zomaakjeeenondernemingsplan.noordhoff.nl)**

### **Algemeen**

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

### **Stap 1:**

- Ondernemerskwaliteiten
- Curriculum vitae ondernemer

### **Stap 2:**

- Minibesrijving van je onderneming

### **Stap 4:**

- SWOT-matrix (MS Excel)

### **Stap 6:**

- Model Opzetten website

### **Stap 8:**

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

### **Stap 9:**

- Model Ondernemingsplan
- Checklist Ondernemingsplan

### **Docenten**

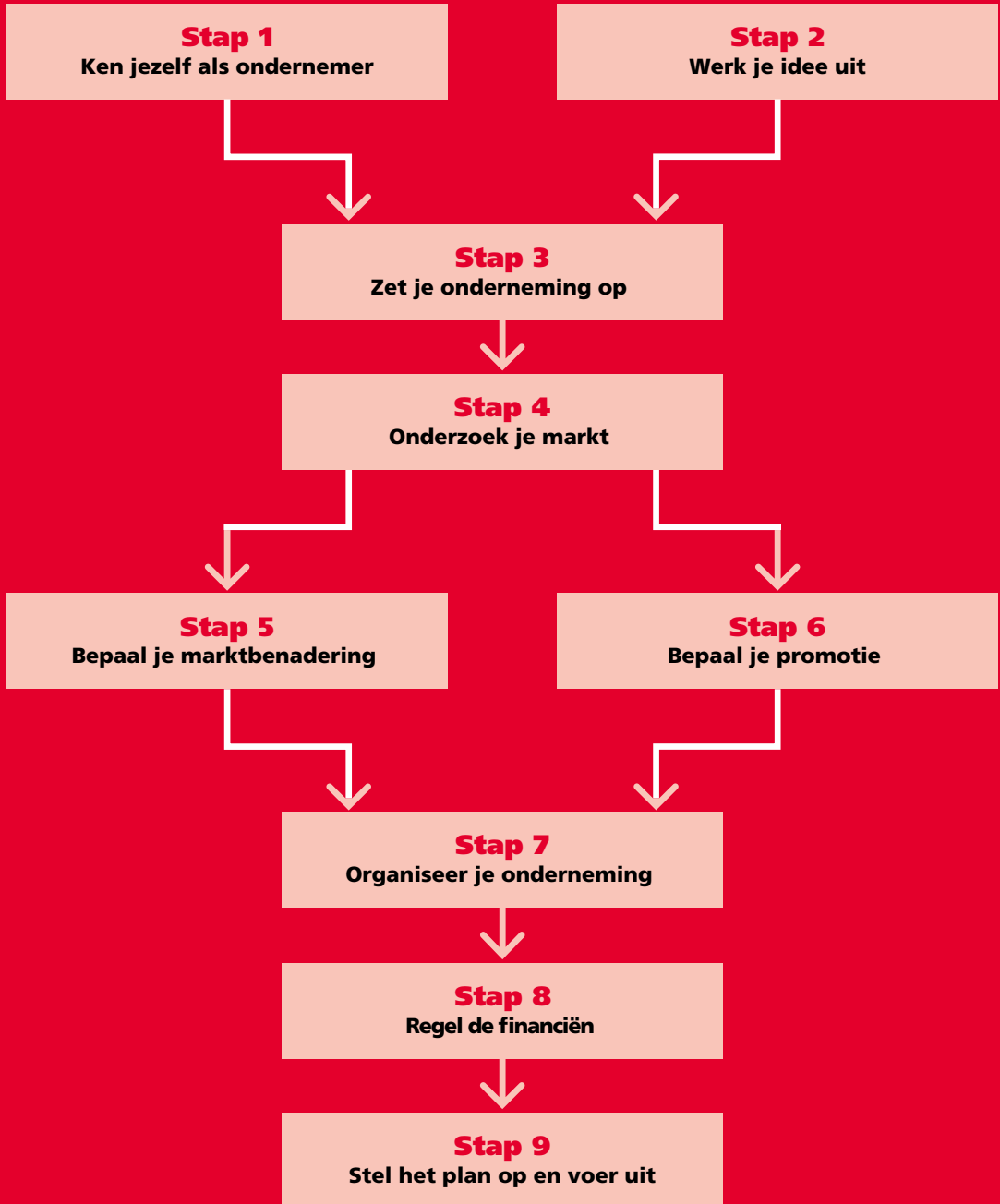
- Docentenhandleiding
- PowerPoint-introductiecollege
- Voorbeeld studiewijzer

### **Flitscolleges**

De volgende video's zijn via de website beschikbaar.

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

# De negen stappen voor het maken van een ondernemingsplan



### **Stap 1: Ken jezelf als ondernemer**

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

1

### **Stap 2: Werk je idee uit**

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

2

### **Stap 3: Zet je onderneming op**

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

3

### **Stap 4: Onderzoek je markt**

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

4

### **Stap 5: Bepaal je marktbenadering**

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

5

### **Stap 6: Bepaal je promotie**

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

6

### **Stap 7: Organiseer je onderneming**

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

7

### **Stap 8: Regel de financiën**

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

8

### **Stap 9: Stel het plan op en voer uit**

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

9

# Voordat je begint

Voordat je met de negen stappen van dit boek begint om te komen tot een ondernemingsplan en eventueel een onderneming, volgt in dit hoofdstuk belangrijke inleidende informatie omtrent ondernemingen.

Volgens het CBS zetten in 2020 bijna tweehonderdduizend mensen in Nederland de stap om een eigen bedrijf te starten. Een derde hiervan heeft een migratieachtergrond. Het starten van een eigen onderneming kan een aantal redenen hebben. Soms wil de ondernemer zelfstandig zijn en zijn eigen beslissingen nemen. Dus 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. Of hij neemt het bedrijf van zijn ouders over. Vaker nog verhuurt een vakman of specialist zichzelf als zelfstandige zonder personeel en wordt fulltime of parttime zzp'er. In 2020 waren dit volgens de Kamer van Koophandel samen zo'n 1,3 miljoen personen!

Het starten van een eigen bedrijf kent ook risico's. Er stoppen jaarlijks duizenden bedrijven en een aantal gaat failliet. Zes jaar na de start functioneert nog maar de helft van de bedrijven. Hier geldt dus het oude spreekwoord: bezint eer gij begint.

## 0.1 Een ondernemingsplan, moet dat?

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

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

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

## 0.2 Jij als ondernemer?

Van een student wordt verwacht dat hij aan het eind van zijn studie beschikt over ondernemerskwaliteiten. Dat wil niet zeggen dat iedere student een eigen bedrijf begint: ondernemerskwaliteiten zijn ook nodig wanneer je in een bestaande

organisatie gaat werken. Iemand op hbo- of academisch niveau moet binnen de organisatie zelfstandig eigen ideeën kunnen doorvoeren: hij wordt als het ware 'ondernemer binnen de onderneming'; sommigen duiden dit wel aan als 'internemer'. Ondernemerskwaliteiten heb je zeker nodig als je als *zelfstandige zonder personeel* (zzp'er) aan de slag gaat.

### 0.3 Met wie heb je te maken?

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

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

- De *bank* of een andere geldschieter. Banken hebben op hun website vaak nuttige informatie voor de ondernemer. Ook geven ze voorlichting aan starters via brochures en voorlichtingsdagen. Of een bankmedewerker geeft je in een gesprek persoonlijk advies. Zonder een degelijk ondernemingsplan verstrekken banken meestal geen krediet (geldlening). In plaats van geld te lenen bij een bank kun je ook via crowdfunding proberen je startkapitaal te verwerven. Ook dan heb je een goed ondernemingsplan nodig.
- De *Kamer van Koophandel* heeft – naast informatie op zijn website – veel informatie beschikbaar voor starters en organiseert speciale voorlichtingsbijeenkomsten. Een ondernemer is verplicht zich voor de start van zijn onderneming in te schrijven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel.
- De *Belastingdienst*. Een ondernemer moet belasting betalen, zoals btw, inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting. De Belastingdienst heeft speciale brochures voor starters, maar kan je ook persoonlijk advies geven.
- De *overheid* stelt allerlei wetten op waarmee een ondernemer te maken krijgt. De gemeente verstrekt bijvoorbeeld vergunningen. De overheid geeft in sommige gevallen subsidies, bijvoorbeeld om de werkgelegenheid te stimuleren in een bepaalde regio.
- Uit een samenwerking tussen overheid, de Belastingdienst en de Kamer van Koophandel is het *ondernemersplein.nl* voortgekomen. Op de site van het ondernemersplein vind je informatie over onder andere wetgeving, belastingen, subsidies, verschillende branches en het handelsregister.
- De *Rijksdienst voor Ondernemend Nederland* (RVO) is onderdeel van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en ondersteunt ondernemers met subsidies, advies over financiering, octrooien en handel met het buitenland.
- De afkorting *UWV* staat voor *Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen*. Deze overheidsinstelling zorgt voor de uitvoering van verschillende wetten op het gebied van werk en inkomen. Het UWV zorgt bijvoorbeeld voor uitvoering van de WW (werkloosheidswet) en de WAZ (wet arbeidsongeschiktheidsverzekering zelfstandigen). Daarnaast onderzoekt het UWV (trends op) de arbeidsmarkt en adviseert op basis daarvan gemeenten, sociale partners, werkgevers, werkzoekenden, werkenden en de media. Zie [uwv.nl](http://uwv.nl) en [werk.nl](http://werk.nl).
- Je toekomstige *klant* is uiteindelijk het belangrijkste. Je klant gaat je product of dienst in de toekomst afnemen. Om teleurstellingen te voorkomen, moet je je klant kennen, naar hem luisteren en weten wat hij wil.
- Bij *leveranciers* koop je producten, grondstoffen of halffabricaten in, zodat je iets kunt verkopen. Als je een eigen product gaat ontwikkelen en produceren, kunnen je leveranciers je daarbij advies geven of je eventueel krediet (een lening) verstrekken.

- 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 *brancheorganisatie* of *branchevereniging*. Sommige bedrijfstakken – ook branches genoemd – kennen een brancheorganisatie. Deze beschikt over veel kennis en kan je advies geven bij het starten van je bedrijf.
- Tijdens je studie kun je bijeenkomsten bijwonen waar *gastprekers* informatie geven.

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

## 0.4 Innovatief ondernemen

Innovatie betekent letterlijk vernieuwing. Sommige (startende) ondernemingen zijn innovatief, vernieuwend bezig. 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 boort een nieuwe markt aan voor een bestaand product of vernieuwt de wijze waarop ze haar 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, haar leveranciers en klanten. Of om de wijze waarop de processen worden georganiseerd. Hier toe kan ook het ontwikkelproces voor nieuwe producten worden gerekend.

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

## 0.5 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 *nege stappen*. Dit boek voorziet in een compleet *stappenplan* voor het opzetten van een onderneming.

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

**TABEL Belangrijke producten van het stappenplan**

Stap	Belangrijke producten
0 Begin hier en lees eerst dit	Projectteam, planning, diverse afspraken, logboek, archief
1 Ken jezelf als ondernemer	Overzicht van je ondernemerskwaliteiten, je 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, minibeschrjving van je onderneming
3 Zet je onderneming op	Handelsnaam, rechtsvorm, huisvesting, vergunningen, algemene voorwaarden, inschrijving KVK en Belastingdienst
4 Onderzoek je markt	SWOT-analyse, marketingstrategie
5 Bepaal je marktbenadering	Beschrijving van vier van de vijf P's: Product, Prijs, Plaats, Personeel
6 Bepaal je promotie	De vijfde P: Promotie (doelgroepen, huisstijl, drukwerk, promotieplan)
7 Organiseer je onderneming	Beschrijving productie- of dienstverleningsproces, hulpmiddelen voor automatisering en boekhouding, bankrekening, personeelsplan
8 Regel de financiën	Schatting verwachte omzet, investeringsbegroting, financieringsplan, openingsbalans, resultatenbegroting, liquiditeitsbegroting, scenario's en begroting privé-uitgaven, schatting winst
9 Stel het plan op en voer uit	Ondernemingsplan, presentatie van het plan

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



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

## 0.6 Inhoud van je ondernemingsplan

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

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

---

**Figuur 0.1 Inhoudsopgave van het ondernemingsplan**

---



---

Hierna volgt een korte beschrijving van de inhoud.

### **Ondernemingsplan Hoofdstuk 1 De onderneming**

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

### **Ondernemingsplan Hoofdstuk 2 Marktanalyse**

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

### **Ondernemingsplan Hoofdstuk 3 Marktbenadering**

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

### **Ondernemingsplan Hoofdstuk 4 Organisatie**

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

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

### **Ondernemingsplan Hoofdstuk 5 Financiën**

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



## Ondernemingsplan Bijlagen

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

Niet alle hoofdstukken van het ondernemingsplan zullen even lang zijn. In stap 9 vind je een precieze indeling in paragrafen en hoofdstukken (zie figuur 9.2).

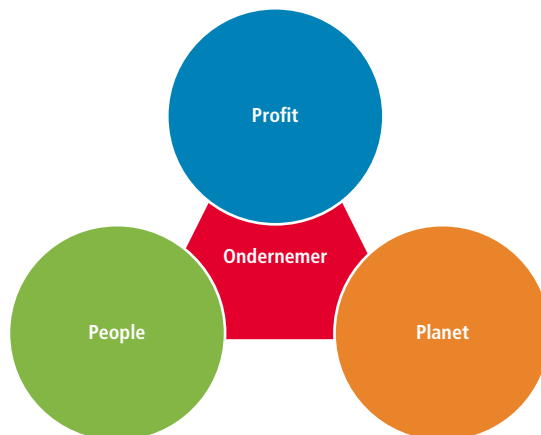
### TIP

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

## 0.7 Duurzaam ondernemen

Je bent als ondernemer niet alleen op de wereld: je onderneming is een onderdeel van de samenleving. Natuurlijk wil je winst maken, maar wat je als ondernemer doet, heeft invloed op anderen en op je omgeving (zoals het milieu). Om ondernemers bewust te maken van hun verantwoordelijkheden, stimuleert de overheid *duurzaam ondernemen* en schrijft zij dit soms via wetten voor. Een maatschappijbewuste ondernemer gaat verder dan de wet hem voorschrijft. Hij houdt bij alles wat hij onderneemt bewust of onbewust rekening met de drie P's van People, Planet en Profit (figuur 02).

Figuur 0.2 De drie P's van duurzaam ondernemen



### De P van People

Binnen duurzaam ondernemen betekent *People* dat je rekening houdt met mensen. Binnen de onderneming gaat het om het bevorderen van de gezondheid

van de medewerkers en om het opleiden en de persoonlijke ontwikkeling van het personeel.

Ook medezeggenschap, goede omgangsvormen en een prettige en veilige werkomgeving horen hierbij. Naar buiten toe gaat het om het in dienst nemen van kansarme groepen – zoals mensen met een migratieachtergrond, 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.

### De P van Planet

Een 'duurzame ondernemer' houdt rekening met *Planet*: natuur en milieu van onze planeet. Je doet binnen het bedrijf je best om zoveel mogelijk 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 om met grondstoffen door je producten te verbeteren of ze zo te ontwikkelen dat ze geschikt zijn voor hergebruik.

### De P van Profit

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



Houd bij al je activiteiten en stappen bij het schrijven van je ondernemingsplan en het starten van je onderneming rekening met deze drie P's van duurzaam ondernemen.

## 0.8 Werelddoelen voor duurzame ontwikkeling

De drie P's zijn in 2015 door de Verenigde Naties (VN) uitgewerkt in wereldwijde doelen om van de wereld in 2030 een 'betere plek te maken'. Deze zeventien doelen zijn een algemeen kompas voor *duurzaamheid* en zijn vastgelegd in de *Sustainable Development Goals* (SDG's). In ons land wordt de stichting SDG Nederland door de overheid gesubsidieerd. Als ondernemer dien je rekening te houden met de SDG's. SDG wordt in het Nederlands vertaald in duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.

Op kleine, niet onbelangrijke schaal kun je als (startende) ondernemer rekening houden met de 17 SDG's.

- 1 **Geen armoede.** In 2030 mag niemand meer in extreme armoede leven. De VN heeft deze belangrijkste doelstelling vastgelegd met een minimum te besteden bedrag per persoon per dag.
- 2 **Geen honger.** In 2030 moet iedereen toegang hebben tot veilig, voedszaam en voldoende voedsel, het hele jaar door.
- 3 **Goede gezondheid en welzijn.** Een goede gezondheidzorg is essentieel voor duurzame ontwikkeling.
- 4 **Toegang tot kwaliteitsonderwijs voor iedereen.** Er is de laatste jaren veel verbeterd, vooral voor vrouwen en meisjes. Echter, nog steeds gaan meer dan 50 miljoen kinderen niet naar school.



- 5 **Gendergelijkheid.** Mannen en vrouwen hebben dezelfde rechten. Helaas blijkt dat vrouwen en meisjes nog vaak gediscrimineerd worden.
- 6 **Schoon water en sanitaire voorzieningen voor iedereen.** Dit is belangrijk voor betere gezondheid en voedselveiligheid.
- 7 **Betaalbare en duurzame energie voor iedereen.**
- 8 **Eerlijk werk en economische groei voor iedereen.**
- 9 **Industrie, innovatie en infrastructuur** (zoals transport, wegen, energie en internet) moeten worden bevorderd.
- 10 **Ongelijkheid verminderen tussen verschillende landen.**
- 11 **Duurzame steden en gemeenschappen.** Steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam maken.
- 12 **Verantwoorde consumptie en productie.** Duurzaam en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen.
- 13 **Klimaatactie.** Er moet dringend gehandeld worden om klimaatverandering te bestrijden en opwarming te beperken.
- 14 **Leven in het water.** Beschermen en duurzaam gebruik van oceanen en zeeën.
- 15 **Leven op het land.** Bescherming van ecosystemen, bossen en biodiversiteit.
- 16 **Vrede, justitie en sterke publieke diensten.** Bevorderen van veiligheid, goede toegang tot justitie, tegengaan corruptie en belastingontwijking en bevorderen vrede.
- 17 **Partnerschap om doelstellingen te bereiken.** Versterken van wereldwijde samenwerking om doelen ten behoeven van duurzame ontwikkeling te bereiken.

Het is overigens controversieel dat we economieën kunnen laten groeien (doelstelling 8), armoede terugdringen (doelstelling 1) en tegelijkertijd milieurampen kunnen afwenden (doelstellingen 13, 14 en 15).

Voor uitgebreidere informatie over dit onderwerp kun je googelen op 'duurzame ontwikkelingsdoelen' (sdgnederland.nl). Ook is er een uitgebreide beschrijving op Wikipedia te vinden.



### TO DO lijst 0-1

#### Bereid je voor en organiseer je werk

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

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

### TO DO lijst 0-2

#### Houd je urenregistratie bij

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

Een formulier voor urenregistratie vind je op de website.



#### Zoeken naar informatie: de Big 6

De 'Big 6' is een methode ontwikkeld door Eisenberg en Berkowitz (1990) om informatie te verzamelen en te verwerken. Je kunt deze gebruiken bij de meeste stappen in dit boek.

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

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

### TO DO lijst 0-3

#### Verzamel informatie

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



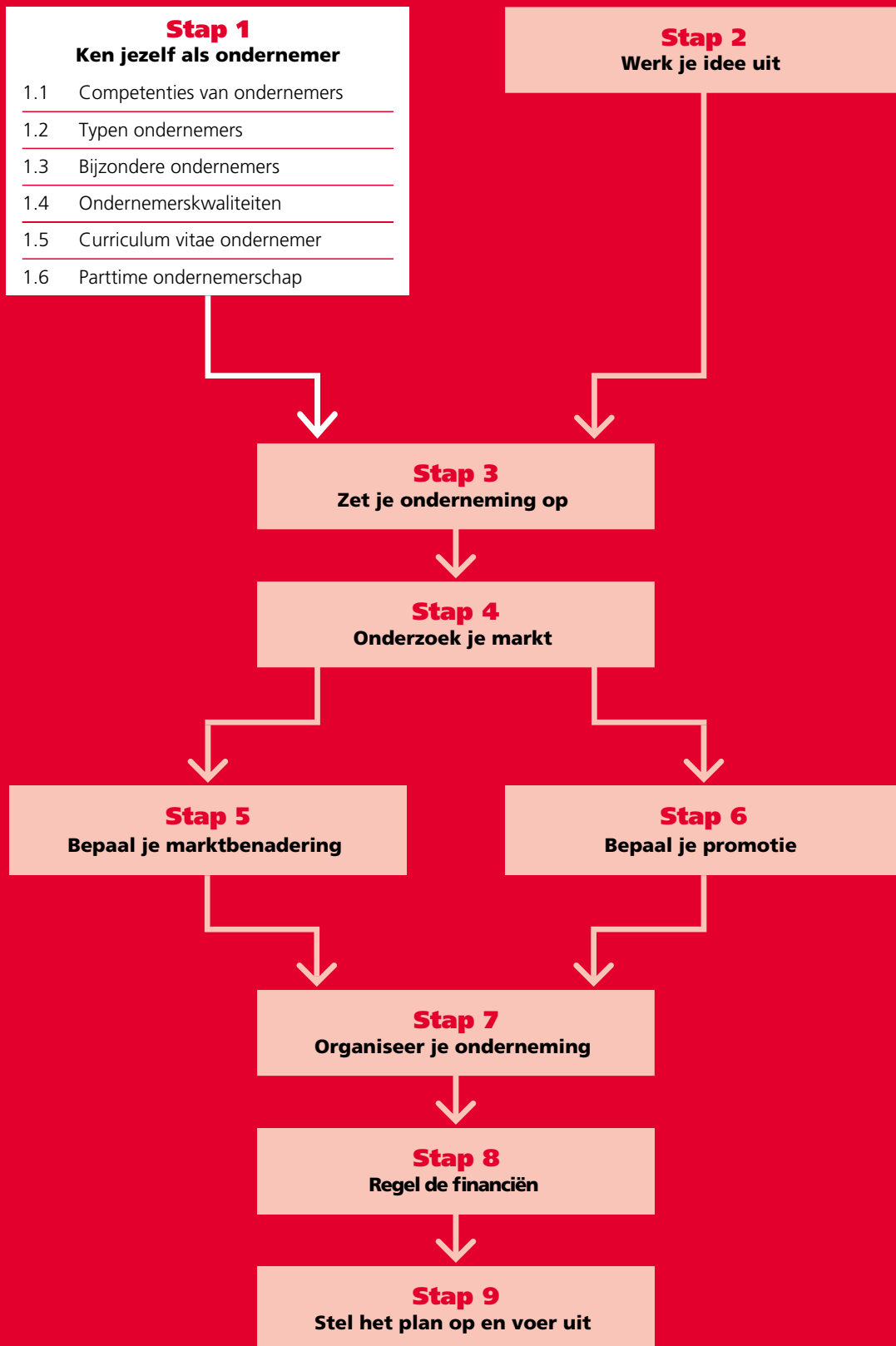
## Extra opdrachten

De extra opdrachten in dit boek zijn bedoeld als verdieping en kunnen voor het opstellen van je ondernemingsplan worden overgeslagen.

Voor het beantwoorden ervan 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

1

## Ken jezelf als ondernemer

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

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

### 1.1 Competenties van ondernemers

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

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

**TIP**

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

### 1.2 Typen ondernemers

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

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

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

### **De verkoper**

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

### **De uitvinder**

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

### **De vluchteling**

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

### **De visionair**

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

### **De manager**

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

### **De investeerder**

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

### **De opvolger**

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

## 1.3 Bijzondere ondernemers

Je kunt als ondernemer een bedrijf starten in de traditionele zin van het woord, maar ook een daarvan afwijkende weg kiezen. Hier volgen een paar voorbeelden.

### Zelfstandige zonder personeel (zzp'er)

Een bijzondere ondernemer is de *zelfstandige zonder personeel*, vaak aangeduid met de afkorting *zzp'er*. Hij is dikwijls een specialist die niet langer bij een baas werkt, maar zelfstandig is en zich door bedrijven als *freelancer* laat inhuren. Hij heeft meer vrijheid en verdient per uur meer dan bij zijn vorige baas, maar loopt ook meer risico als het met de economie wat minder gaat. Een zzp'er is voor de wet gewoon ondernemer en moet daarom voldoen aan dezelfde verplichtingen, zoals een boekhouding voeren en zich inschrijven bij de Kamer van Koophandel en de Belastingdienst. Voor een zzp'er of freelancer is het belangrijk om door de Belastingdienst aangemerkt te worden als ondernemer. Het ondernemerschap heeft voor jezelf (en je opdrachtgever) allerlei financiële gevolgen, waaronder een aantal belastingvoordelen. De invoering van de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) heeft ervoor gezorgd dat de opdrachtgever en de zzp'er (de opdrachtnemer) samen verantwoordelijk zijn voor de fiscale gevolgen van hun arbeidsrelatie. Zij moeten dus samen bepalen hoe zij hun arbeidsrelatie invullen: als dienstbetrekking (dus in loondienst) of niet als dienstbetrekking. In het laatste geval kan het verstandig zijn om een modelovereenkomst te gebruiken. Je kunt je aansluiten bij de vereniging *FNV Zelfstandigen* die de belangen van zzp'ers behartigt. Je zult niet je hele leven werken: als zzp'er moet je zelf zorgen voor je pensioenvoorziening en je verzekeringen (zie paragraaf 3.9).

### Zzp'er die op afstand werkt

Afhankelijk van je deskundigheid en het soort werk dat je doet, kun je ook *op afstand werken* en hoef je niet in een eigen pand of in het bedrijf van je opdrachtgever aanwezig te zijn. Een auteur, een vertaler, een journalist, een redacteur of zelfs een computerprogrammeur kan (deels) zijn werk in principe overal doen. Werken op afstand noemt men wel *remote werken*. Je moet natuurlijk wel beschikken op een computer en een goede internetaansluiting en werken vanuit de trein of bus kan redelijk chaotisch zijn. Er zijn in Nederland diverse locaties (bijvoorbeeld bij grote treinstations) met goede faciliteiten zoals internet, elektriciteit, vergaderzaaltjes met grote monitorschermen. Je kunt hier met je laptop 'neerstrijken' om je werk te doen en eventueel klanten te ontmoeten en presentaties te geven. Remote werken kan communicatie met je opdrachtgever lastig maken en kan tot misverstanden leiden. En je moet over behoorlijke zelfdiscipline beschikken: je moet niet te weinig werken zodat je tijdgebrek krijgt. En ook moet je niet teveel werken, zodat je niet meer aan een privéleven toekomt.

### Entrepreneur

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

### Studentondernemer

Als je tijdens je studie een onderneming start, ben je een *studentondernemer*. Voordelen van studentondernemerschap zijn dat je gewend bent om van weinig geld rond te komen en gebruik kan maken van de kennis op je opleidingsinstituut. Omdat een student meestal niet getrouwd is en geen kinderen heeft, kan hij veel

tijd steken in de nieuwe onderneming. Studenten staan open voor nieuwe ideeën en bedenken soms creatieve oplossingen, omdat ze nog niet vastzitten aan oude gewoonten. Risico is wel dat de studie wordt verwaarloosd.

### **Technostarter**

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.

### **Parttime ondernemer**

Studentondernemer en de technostarter beginnen meestal als *parttime ondernemer*. Ze storten zich niet volledig op het opzetten van je onderneming, maar beginnen voorzichtig als parttimer. In paragraaf 1.6 wordt dit uitgewerkt.

## **1.4 Ondernemerskwaliteiten**

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

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

De website van de Kamer van Koophandel biedt een overzicht van benodigde ondernemersvaardigheden om een bedrijf te starten. Ook biedt zij een gratis test aan: KVK Krachtmeting, Te vinden via [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl).

### **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 geldschieter.

## **Sociale oriëntatie**

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

## **Dominantie**

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

## **Effectiviteit**

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

## **Doorzettingsvermogen**

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

## **Aanpassingsvermogen**

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

## **Risicobereidheid**

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

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

### TO DO lijst 1-1

#### Onderzoek je ondernemerskwaliteiten

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

### TIP

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

## 1.5 Curriculum vitae ondernemer

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

Samengevat bevat dit curriculum vitae de volgende onderdelen:

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

### TO DO lijst 1-2

#### Maak een curriculum vitae

- a Maak een 'cv ondernemer' van jezelf. Op de website vind je een checklist waarmee je dit kunt maken.
- b Bewaar het 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 in een team een ondernemingsplan schrijft, maakt ieder een eigen cv. Als extra onderdeel bevat je ondernemingsplan informatie over de manier waarop je elkaars minder sterke kwaliteiten wilt compenseren.

**TO DO lijst 1-3****Maak een overzicht van de ondernemerskwaliteiten van je team**

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

**TIP**

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

## 1.6 Parttime ondernemerschap

In plaats van je volledig te storten op het opzetten van je onderneming, kun je ook beginnen als parttime ondernemer. Je begint als zzp'er of je start een bedrijf naast je vaste baan. Je houdt daardoor een vast inkomen en financiële zekerheid van je baan. Je kunt ook parttime ondernemer zijn naast je studie, tijdens je pensioen of naast de zorg voor je kinderen. Als parttime ondernemer moet je je inschrijven bij de Kamer van Koophandel. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) waren er in 2021 ongeveer 1,4 miljoen zzp'ers in Nederland die parttime werkten. Deze paragraaf is een bewerking van informatie van de website [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl). Deze site biedt ook een stappenplan voor het starten als parttime ondernemer.

### Voor- en nadelen van parttime ondernemerschap

Om te kunnen afwegen of je als parttime ondernemer aan de slag wilt, is het goed een aantal voordelen en nadelen ervan te kennen.

Voordelen van parttime ondernemerschap:

- Omdat je een inkomen hebt uit je vaste (parttime) baan, loop je minder financieel risico. Ook ben je verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid en bouw je enig pensioen op.
- Je kunt ondervinden of je ondernemerschap leuk vindt en of je er geschikt voor bent.
- Vanwege de twee vorige punten, ondervind je waarschijnlijk minder stress dan bij volledig ondernemerschap.

Nadelen van parttime ondernemerschap:

- Vanwege je vaste baan (of studie) ben je niet altijd beschikbaar voor de klanten en leveranciers van je nieuwe onderneming.
- Je werkgever moet mee willen werken: misschien is hij bang dat jouw 'avontuur' ten koste gaat van het werk in je vaste baan. Misschien heb je een concurrentiebeding? Je mag dan geen activiteiten ondernemen die concurreren met de activiteiten van je werkgever. Lees je arbeidsvoorwaarden en bespreek je plannen met je werkgever.
- Je hebt als ondernemer een aantal 'verplichtingen' die je misschien minder leuk vindt (of niet goed in bent), zoals het voeren van een financiële administratie, het doen van marketing, werven van klanten en het inrichten van een website.
- Als parttime ondernemer kom je vaak niet in aanmerking voor fiscale voordelen (startersaftrek en zelfstandigenaftrek), omdat je niet aan de criteria van de belastingdienst voldoet.

### **Parttime ondernemen en belastingen**

Als parttime ondernemer krijg je – net als een fulltime ondernemer – te maken met de Belastingdienst, onder andere voor de *inkomstenbelasting* en *btw*.

Onder bepaalde voorwaarden kun je als beginnende ondernemer genieten van extra aftrekposten – zoals ondernemersaftrek (zoek op: ‘kvv’ en ‘extra aftrekposten’). Als parttime ondernemer kun je daar ook gebruik van maken. Om bijvoorbeeld *zelfstandigenaftrek* te krijgen, moet je meer uren besteden aan je onderneming dan aan je baan. Je moet dit via een urenregistratie kunnen aantonen bij de Belastingdienst.

Bij de meeste producten en diensten krijg je te maken met omzetbelasting (btw). Zie paragraaf 8.9. Als je (parttime) ondernemer bent voor de btw, dan krijg je een btw-nummer dat je op je facturen moet vermelden. Je moet verplicht een btw-administratie voeren met alle verzonden en ontvangen facturen en altijd op tijd een btw-aangifte doen bij de Belastingdienst.

Een bijverdienende parttime ondernemer die – samen met zijn andere inkomsten – bepaalde inkomensgrenzen overschrijdt, krijgt mogelijk minder of geen huurtoeslag en zorgtoeslag meer. Zoek dat uit en houd daar rekening mee.

### **Kleineondernemersregeling (KOR)**

Als de Belastingdienst je aanmerkt als ondernemer kun je – bij een jaaromzet exclusief btw minder dan 20.000 euro – gebruik maken van de *kleineondernemersregeling (KOR)*. Je moet je dan (voor tenminste drie jaar) aanmelden bij de Belastingdienst. Als je voldoet aan de criteria voor de KOR, dan bereken je je eigen klanten geen btw door, maar je mag natuurlijk je zelf betaalde btw op je inkopen ook niet aftrekken. Als deelnemer van de KOR hoeft je slechts een beperkte btw-administratie bij te houden en je hoeft ook geen btw-aangifte te doen bij de Belastingdienst.

### **Parttime ondernemer en verzekeren en pensioen**

Als werknemer in loondienst bij een bedrijf ben je verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid en bouw je een pensioen en WW-rechten op. Als (parttime) ondernemer, moet je zelf zorgen voor verzekeringen en je pensioenopbouw voor later. Ook moet je wellicht een aanvullende aansprakelijkheidsverzekering en rechtsbijstandsverzekering afsluiten, want je privéverzekeringen gelden niet voor je bedrijf. Zoek dit goed uit als parttime ondernemer.



## Extra opdrachten

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