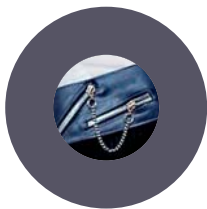
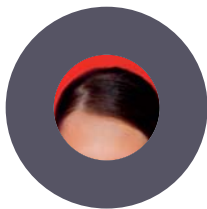
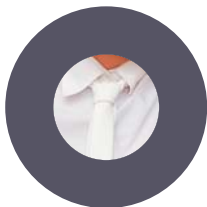
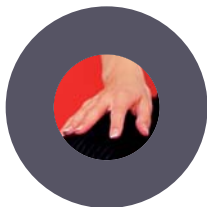




HERKENDE ONDERNEMER

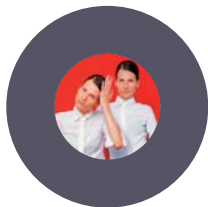


HERKENDE ONDERNEMER

INHOUD

Voorwoord	03
Hoofdstuk 1 Ondernemen	08
Hoofdstuk 2 Wat wilt u?	12
Hoofdstuk 3 Wie bent u?	15
Hoofdstuk 4 Wat kan u?	19
Hoofdstuk 5 Trajecten richting zelfstandig ondernemerschap	22

02



VOORWOORD

Nu de ondernemerszin in Nederland steeds verder toeneemt, is de kans groot dat u in uw dagelijkse praktijk een persoon met de wens ondernemer te worden voor u krijgt.

Maar het is de vraag of die persoon die u voor zich heeft geschikt is voor het ondernemerschap. Waar baseert u echter uw oordeel op? Is dat een gevoel?

Met deze gids willen wij inzicht geven in hoe wij op basis van onze kennis en ervaring de geschiktheid bepalen van een persoon die ondernemer wil worden. Wij bieden u dan ook middels deze gids praktische tips en aanwijzingen om een ondernemer te herkennen!

Eerst zullen wij een nadere beschrijving geven van Friedeberg Consultancy B.V. en STEW B.V. advies & training kleinbedrijf. Daarna zullen wij overgaan tot de beschrijving van de wijze waarop wij de geschiktheid bepalen van personen die als ondernemer aan de slag willen.

03

Friedeberg Consultancy B.V. voert een groot aantal activiteiten uit voor Gemeentelijke Sociale Diensten en UWV, zoals:

- het uitvoeren van haalbaarheidsonderzoeken van startende en gevestigde ondernemers
- het uitvoeren van levensvatbaarheidsonderzoeken (UWV)
- het (intensief) begeleiden van ondernemers na de start van hun bedrijf
- het verzorgen van cursussen, zoals debiteurenbeheer in het kader van de Bbz-regeling, het beoordelen van adviesrapporten en financiële beoordeling van ex-zelfstandigen.

04

Naast genoemde activiteiten voor Gemeentelijke Sociale Diensten en UWV worden vergelijkbare werkzaamheden uitgevoerd voor (startende) ondernemers in het Kleinbedrijf. Tevens worden gevestigde ondernemers begeleid bij de groei van hun organisatie en worden ondernemers begeleid bij de aan- en verkoop van bedrijven.



Friedeberg Consultancy B.V. onderscheidt zich door heldere adviezen en het leveren van maatwerk en kwaliteit. Tevens worden regelmatig nieuwe diensten ontwikkeld in samenwerking met de klant.

Friedeberg Consultancy B.V. is gestart in 1997 en in tien jaar uitgegroeid tot een toonaangevend adviesbureau en een serieuze gesprekspartner voor startende ondernemers en alle organisaties die daarbij betrokken zijn. Sinds 1 januari 2007 werken Friedeberg Consultancy B.V. en STEW B.V advies & training kleinbedrijf intensief samen.

STEW B.V. advies & training kleinbedrijf voert een groot aantal activiteiten uit voor Gemeentelijke Sociale Diensten en UWV, zoals:

- toetsen op ondernemerscapaciteiten
- begeleiding richting ondernemerschap, waaronder de voorbereidingsperiode (Gemeentelijke Sociale Diensten, UWV) en de zogenaamde Individuele Reïntegratie Overeenkomst (IRO, UWV)
- het verzorgen van (vaardigheids) trainingen en workshops voor aspirant ondernemers

Tevens worden reïntegratietrajecten richting ondernemerschap uitgevoerd in opdracht van verschillende soorten bedrijven. Verder worden vergelijkbare werkzaamheden uitgevoerd voor (startende) ondernemers in het Kleinbedrijf.

Naast genoemde activiteiten worden regelmatig projecten uitgevoerd in samenwerking met diverse gemeenten of stadsdelen. Op dit moment lopende projecten:

- **Bedrijfsovername Kleinbedrijf** (Begeleiding en advisering van ondernemers die hun bedrijf willen overdragen en van starters die een bedrijf willen overnemen).
- **Vernieuwende Zaken** (Advisering over verbetering en vernieuwing van bestaande bedrijven in Amsterdamse stadsdelen).
- **Startersfonds Amsterdam Zuid-Oost** (Uitvoeren project-management).

STEW B.V. advies & training kleinbedrijf focust op ondernemende mensen zodat hun op ondernemerschap gerichte ideeën met succes verwezenlijkt kunnen worden. Het ontplooiën van persoonlijke talenten staat hierbij voorop. Ook wordt veel waarde gehecht aan respect en maatwerk omdat juist deze twee aspecten recht doen aan de uniciteit van onze cliënten.

STEW B.V. advies & training kleinbedrijf startte in 1972 als organisatie die langdurig werklozen begeleidde bij het opzetten van zelfstandige fietswerkplaatsen. Zij ontwikkelde zich tot een belangrijke speler in de markt die zich richt op het stimuleren van ondernemerschap. Zonder daarbij overigens haar oorsprong uit het oog te verliezen: bijzondere aandacht gaat nog steeds uit naar groepen in de samenleving die door omstandigheden een afstand hebben tot de arbeidsmarkt.

Wij wensen u namens alle medewerkers van beide bedrijven veel succes bij het herkennen van een ondernemer.

Erik A. Friedeberg en Jan Gerritse

07



www.fcbv.nl
T 020 408 13 69



www.stew.nl
T 020 623 93 69

HERKEN DE ONDERNEMER

ONDERNEMEN



HOOFDSTUK 1

ONDERNEMEN

Bij het kleinbedrijf ligt de focus op de persoon van de ondernemer. De ondernemende persoon zelf vormt immers de basis van zijn bedrijf.

Basis van de door ons ontwikkelde **Ondernemerschap-piramide**© is dan ook de persoon van de ondernemer. Het is namelijk de **ondernemer** (1) die met zijn vakmanschap, doorzettingsvermogen en commerciële vaardigheden het fundament van de onderneming vormt. Met een goed aansluitende **bedrijfsformule** (2) kan de ondernemer met zelfvertrouwen en overtuigingskracht de **markt** (3) benaderen. In de piramide zijn **financiën** (4) het resultaat van deze marketing-inspanning. Het topje van de piramide bestaat vervolgens uit **vragen van organisatorische aard** (5). Zo moeten financiën volgens de wet- en regelgeving geadmistreerd worden. Een aspirant-ondernemer heeft heel veel vragen. De vragen kunnen gerangschikt worden in de verschillende lagen van de piramide.

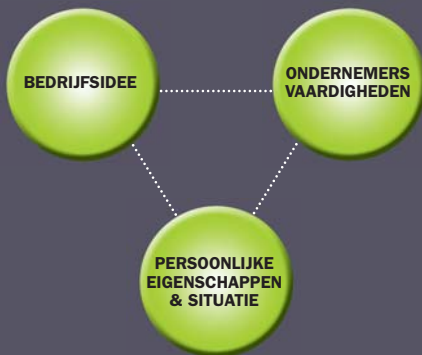
09

[Ondernemerschappiramide©]



Of een persoon geschikt is voor ondernemerschap en in staat is binnen een bepaalde periode een bedrijf op te starten, hangt samen met zijn ondernemersvaardigheden, persoonlijke eigenschappen, situatie en het bedrijfsidee. Wij toetsen de persoon op deze aspecten om vast te stellen of iemand geschikt is voor zelfstandig ondernemerschap. Verder wordt getoetst of de aspirant ondernemer geschikt is voor het desbetreffende traject richting zelfstandig ondernemerschap.

10



Vragen die onze adviseurs stellen zijn:

- **Wat wilt u?** In hoofdstuk 2 komt het bedrijfsidee en de drijfveer van de aspirant ondernemer aan bod.
- **Wie bent u?** In hoofdstuk 3 wordt besproken welke persoonlijke eigenschappen relevant zijn voor het beoordelen of iemand geschikt is voor een traject richting zelfstandig ondernemerschap. Tevens wordt in dit hoofdstuk besproken in hoeverre de persoonlijke situatie van waaruit iemand gaat starten relevant is.
- **Wat kan u?** In hoofdstuk 4 wordt aangegeven in welke mate ondernemersvaardigheden een rol spelen bij het bepalen of iemand geschikt is voor een traject richting zelfstandig ondernemerschap.

In hoofdstuk 5 wordt beschreven hoe wij de trajecten richting ondernemerschap vormgeven.

HERKEN DE ONDERNEMER

WAT WILT U?



HOOFDSTUK 2

WAT WILT U?

■ **BEDRIJFSIDEE**

Om zich voor te kunnen bereiden op het ondernemerschap dient de aspirant ondernemer besloten te hebben wat de bedrijfsactiviteiten zullen zijn. Verder moet het bedrijfsidee realistisch zijn. Of een bedrijfsidee realistisch is verschilt per situatie.

■ **DRIJFVEER**

Het succes van een bedrijf hangt mede af van de motivatie van de ondernemer. Als een ondernemer gedreven is en dit ook uitstraalt, zullen anderen eerder met het bedrijf in zee gaan.

Wat zijn de **motieven** van de aspirant ondernemer om met een onderneming te starten?

13

[motieven]

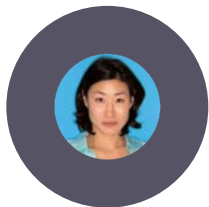
- er is plots een perfect bedrijfspand vrijgekomen
- van af en toe een paar losse klussen, komt er nu toch wel een hele grote klus aan, waardoor hij of zij de uitkering kan opzeggen
- een goede vriend is ontevreden met zijn werk en wil heel graag met de potentiële ondernemer een bedrijf beginnen
- de aspirant ondernemer wil absoluut niet meer voor een baas werken
- de potentiële ondernemer wil vanuit huis werken en tijd voor de kinderen hebben
- de aspirant ondernemer kan goed kinderkleding naaien en wil er geld mee verdienen

TESTVRAAG Kunt u in 1 of 2 zinnen vertellen wat u voor wie gaat aanbieden?

- In feite vraagt u nu naar de bedrijfsformule. Is de aspirant ondernemer in staat een concreet idee te formuleren?
- Zijn de plannen al uitgewerkt of is het nog slechts idee?
- Droomt hij of zijn er al stappen genomen?

OPDRACHT voor aspirant ondernemer: Wat wilt u bereiken met het starten van uw bedrijf? Formuleer persoonlijke en zakelijke doelstellingen.

14



HERKEN DE ONDERNEMER
WIE BENT U?



HOOFDSTUK 3

WIE BENT U?



16

■ PERSOONLIJKE EIGENSCHAPPEN

Niet één bedrijf is hetzelfde en 'de' ondernemer bestaat niet. Onze adviseurs weten uit ervaring over welke eigenschappen en kenmerken de aspirant ondernemer moet beschikken om een succesvolle ondernemer te kunnen zijn. De adviseurs toetsen dan ook in welke mate de aspirant ondernemer over bepaalde eigenschappen beschikt.

Veelal zullen aspirant ondernemers getoetst worden op de volgende **eigenschappen** in relatie tot ondernemerschap:

Doorzettingsvermogen: het willen bereiken van een gesteld doel en zich hiervoor inzetten.

Flexibiliteit: improvisatie- en aanpassingsvermogen bij wijzigingen in de omgeving.

Zelfvertrouwen: vertrouwen hebben in het eigen kunnen.

Creativiteit: het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen in plaats van het gebruiken van standaardbenaderingen.

Betrouwbaarheid: consistent gedrag vertonen, beloften nakomen.

Stressbestendigheid: adequaat reageren bij tegenspoed, tegenwerking, en onder tijdsdruk.

Initiatiefrijkheid of pro-activiteit: uit zichzelf zaken ter hand nemen en tot actie overgaan, zonder af te wachten wat anderen gaan doen.

■ PERSOONLIJKE SITUATIE

De persoonlijke situatie waarin iemand zich bevindt, heeft een belangrijke rol in het al dan niet slagen van het eigen bedrijf. Hierbij kan gedacht worden aan:

- medische situatie
- schuldenpositie
- steun omgeving
- zorgplicht voor kinderen of andere familieleden
- activiteiten naast zelfstandig ondernemerschap
- netwerk

17

[creativiteit]

TEST Stel u voor dat u eigenaar bent van een bakkerswinkel. U was altijd de enige bakkerswinkel van de buurt, maar sinds kort heeft een concurrent zich bij u in de straat gevestigd. U merkt dat uw omzet flink daalt. **Wat doet u?**

[zelfvertrouwen]

TEST Stel u voor, u vertelt aan een vriend, dat u serieus nadenkt om op freelancebasis uw eigen IT bedrijfje op te zetten. U wilt webpagina's gaan ontwerpen voor accountancykantoren. Binnen deze sector blijkt namelijk dat daar veel vraag naar is. Uw vriend is niet zo enthousiast: u

heeft immers nooit een opleiding gevolgd. De websites die hij tot nu toe van u heeft gezien, vindt hij absoluut mooi, maar hij is bang dat u toch iets te hoog grijpt.

Wat is uw reactie?

[flexibiliteit]

TEST Stel u voor, u bent fotograaf en u heeft uw eigen bedrijf. U maakt zelf foto's en ontwikkelt zelf. U bent altijd een voorstander geweest van hoge kwaliteit, daar staat u ook om bekend. U merkt dat de vraag om ontwikkelen steeds minder wordt door de populariteit van de digitale fotografie en als de klant al wil laten ontwikkelen dan vraagt deze om een one-hour-service. Met deze service gaat de kwaliteit achteruit, **wat doet u?**

18

[realistische visie]

TEST Stel u voor, u wilt een specialiteitenrestaurant openen. U heeft de keuze tussen 2 locaties. De eerste bevindt zich in een woonwijk in een winkelcentrum waar verder geen andere horeca en uitgaansgelegenheden zijn. Alle aanwezige winkels sluiten om 18 uur. Het pand is echter relatief goedkoop en in vrij goede staat. De andere locatie bevindt zich aan de rand van de binnenstad, in een wijk met een aantal barretjes, een Italiaans restaurant, een shoarmazaak, een snackbar en een Mexicaan. In deze wijk wonen vrij veel tweeverdieners. Het pand is iets duurder dan het andere pand, maar het is eveneens in vrij goede staat. **Voor welke locatie kiest u en waarom?**

HERKEN DE ONDERNEMER

WAT KAN U?



HOOFDSTUK 4

WAT KAN U?

■ ONDERNEMERSVAARDIGHEDEN

Om te beoordelen of de potentiële ondernemer geschikt is als zelfstandig ondernemer onderzoeken wij of hij/zij over voldoende ondernemersvaardigheden beschikt. In tegenstelling tot persoonlijke eigenschappen zijn vaardigheden (deels) aan te leren. Gedurende de periode van het traject richting zelfstandig ondernemerschap bieden wij diverse workshops aan waardoor de aspirant ondernemer bepaalde vaardigheden verder kan ontwikkelen.

20 Wel moet het realistisch zijn dat de aspirant ondernemer gedurende een traject richting zelfstandig ondernemerschap de benodigde vaardigheden kan ontwikkelen. Zo is het binnen de termijn van een traject niet mogelijk dat iemand een vierjarige vakopleiding gaat volgen. Kortom, onze adviseurs beoordelen of het realistisch is dat de aspirant ondernemer aan het einde van een traject richting zelfstandig ondernemerschap over voldoende ondernemersvaardigheden kan beschikken voor het starten van een bedrijf.

Ondernemersvaardigheden waaraan gedacht kan worden zijn:

Vakmanschap: bekwaamheid hebben in een bepaald vak, wat blijkt uit vakkennis, opleiding en ervaring.

Sociale vaardigheden: het aangaan en onderhouden van goede relaties (met personeel, collega's, klanten etc.).

Marktgerichtheid: gevoelig zijn voor en gebruik maken van de markt/het klimaat en veranderingen daarin.

Probleemanalytisch en- oplossend vermogen: het herkennen van problemen, het identificeren van de mogelijke oorzaken

van problemen en het nemen van besluiten die gebaseerd zijn op logische veronderstellingen.

Kennis van eigen sterktes en zwakheden: weten waar persoonlijke kwaliteiten liggen, zodat de aspirant ondernemer eigen capaciteiten niet overschat of onderschat.

Realistische visie: bij eigen plannen en doelen voldoende rekening houden met de feitelijke situatie en mogelijkheden die aanwezig zijn.

Commerciële vaardigheden: bij de bedrijfsvoering klantgericht denken en werken.

Financieel inzicht: bij de bedrijfsvoering om kunnen gaan met financiële gegevens.

21

TESTVRAAG Wat moet een aspirant ondernemer volgens u in huis hebben om succesvol ondernemer te zijn?

Met deze vraag kan worden getoetst hoe realistisch de aspirant ondernemer is en of iemand zichzelf durft te spiegelen aan dit beeld.

TESTVRAAG Wat zijn uw sterke punten en aan welke punten denkt u nog te moeten werken?

Met het antwoord van de aspirant ondernemer wordt een indicatie verkregen van wat het zelfbeeld is van de aspirant ondernemer. Is hij of zij realistisch en is hij of zij bereid zich verder te ontwikkelen? Is de aspirant ondernemer in staat tot zelfreflectie?

HERKEN DE ONDERNEMER

TRAJECTEN



HOOFDSTUK 5

TRAJECTEN RICHTING ZELFSTANDIG ONDERNEMERSCHAP

Friedeberg Consultancy B.V. en STEW B.V. advies & training kleinbedrijf zijn initiatiefnemers en uitvoerders van diverse trajecten richting zelfstandig ondernemerschap.

Niet één bedrijf is hetzelfde en 'de' ondernemer bestaat niet. De invulling van de trajecten wordt aangepast aan de wensen en behoeftes van de klant. Verder speelt de uitkomst van het onderzoek naar het bedrijfsidee, de ondernemersvaardigheden, persoonlijke eigenschappen en situatie een rol bij de praktische uitwerking van het traject. De invulling van een traject richting zelfstandig ondernemerschap is dan ook maatwerk.

Indien de aspirant ondernemer een helder bedrijfsidee heeft, maar dit nog niet concreet heeft uitgewerkt in plannen zijn meer individuele gesprekken nodig dan bij iemand die de plannen al (gedeeltelijk) heeft uitgewerkt. In een traject richting zelfstandig ondernemerschap kan een korte (vak)opleiding worden gevolgd. Zo kan een grafisch vormgever een cursus 'website bouwen' nodig hebben indien hij of zij hier onvoldoende kennis en kunde van heeft en uit het marktonderzoek blijkt dat de vraag hiernaar toeneemt. Een ondernemer met onvoldoende financieel inzicht kan tijdens een traject een financiële workshop volgen om de kennis op dit gebied te vergroten.

Indien u meer informatie wilt over zelfstandig ondernemerschap en meer praktische handvatten wilt om te beoordelen of zelfstandig ondernemerschap een haalbare optie is voor een persoon is de workshop '**Zelfstandig Ondernemerschap, een optie?**' wellicht iets voor u. Deze workshop is erop gericht u nader kennis te laten maken met het fenomeen zelfstandig ondernemerschap. Het doel is kennis, inzicht en vaardigheden welke nodig zijn om potentiële ondernemers te kunnen identificeren en te kunnen activeren te vergroten.

24

BRONNEN

Analysemethode voor ondernemers: De ondernemer als duizendpoot.

W.F. Kuik. Afstudeerscriptie Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen, 2005.

Reader Workshop Ondernemerschap een optie?

M. Redjopawiro. STEW advies & training kleinbedrijf, 2007.

Een beoordelingschaal voor ondernemerscapaciteiten.

G. Uitendaal. Onderzoeksstage bij Friedeberg Consultancy BV, 2001.

Businessplanner, handleiding en checklist voor de startende ondernemer of freelancer in de zakelijke dienstverlening.

H. Wiselius en L. van Diepen. STEW advies & training kleinbedrijf, 2005.

De ondernemende ondernemer.

Dr. Martijn Driessen, 2006.

Auteurs: Erik A. Friedeberg, Willemijn Kuik
Eindredactie: Erik A. Friedeberg, Willemijn Kuik
Vormgeving: MNB Communications, Nijkerk
Drukwerk: Drukkerij De Bij, Amsterdam

© Herken de ondernemer, 2e druk, juni 2009

Hoofdvestiging: Tournairestraat 1 - 1065 KK Amsterdam - www.fcbv.nl - www.stew.nl