



# 1. Ondernemerschap leren begrijpen

*Studentenversie*

1. Wat is ondernemerschap?

2. Ondernemers leren begrijpen

3. Het proces van ondernemen

4. Oorzaken voor falen

Samenvatting

Vragen

Referenties

## Inleiding

Ondernemerschap is een bepaalde manier van denken, redeneren en handelen. Ondernemerschap draait om kansen zien en benutten, initiatief nemen en leiderschap. Er is een verschil tussen uitvinders en ondernemers. Uitvinders bedenken iets nieuws en creatiefs. Ondernemers brengen alle middelen die nodig zijn om een uitvinding om te zetten in een levensvatbaar bedrijf bij elkaar. Ondernemerschap is het creëren van waarde, niet alleen voor de ondernemer zelf, maar voor alle klanten en belanghebbenden. Het proces van ondernemen beslaat alle activiteiten die te maken hebben met het zien van kansen en het creëren van de geschikte organisatie om een kans om te zetten in succes. De cruciale ingrediënten voor succesvol ondernemerschap zijn een uitstekende ondernemer met een sterk managementteam en een product of dienst met grote marktkansen.

Deze unit streeft ernaar een beter begrip van ondernemerschap en ondernemers te bieden. Het definieert belangrijke concepten en termen. Het identificeert drie soorten ondernemers. Deze unit bevat een raamwerk met de essentiële ondernemerskenmerken en eigenschappen om te komen tot een profiel van de succesvolle en effectieve ondernemer. De unit richt zich vervolgens op het proces van ondernemen. Eerst bespreken we het **Timmons model**. Dit model beschrijft de belangrijkste elementen in het proces: kansen, middelen en teams. Vervolgens presenteren we het **beschrijvend model**. Dit model richt zich op de belangrijkste fasen in het proces van ondernemen en bespreekt elke fase afzonderlijk. De unit wordt afgesloten met een overzicht van valkuilen die bijdragen aan het mislukken van een startend bedrijf en een beginnend ondernemer.

## Leerdoelen

Wanneer je deze unit met succes hebt afgerond, kun je:

- Kernbegrippen als 'ondernemer' en 'ondernemerschap' definiëren
- Belangrijke kenmerken en eigenschappen van succesvolle ondernemers bepalen
- Het proces van ondernemen uitleggen
- Factoren beschrijven die valkuilen kunnen zijn voor startende bedrijven

## 1. Wat is ondernemerschap?

Ondanks een groot aantal studies is de definitie van 'ondernemerschap' of een 'ondernemer' nooit eenduidig vastgesteld. Simpel gezegd is een ondernemer iemand die een kans ziet en een organisatie opzet om de kans te benutten. Bolton en Thompson (2000) definiëren een ondernemer als

*'een persoon die de gewoonte heeft om te creëren en te innoveren om uit een kans iets van waarde te creëren.'*

Zij erkennen dat een 'persoon' een team kan zijn, maar wel een met een ondernemende persoon in het hart van de organisatie.

- Het gebruik van het woord 'gewoonte' impliceert herhaaldelijk gedrag, met andere woorden, het nastreven van meer dan één kans.
- De 'waarde' kan zowel economisch als sociaal zijn. Ondernemend gedrag is niet noodzakelijkerwijs beperkt tot de zakelijke wereld.
- Deze definitie maakt een onderscheid tussen de ondernemende persoon en de ondernemer. Iedereen zou meer creatief en innovatief kunnen en misschien moeten zijn in veel dingen die we doen. Het effect hiervan kan zowel groot als klein zijn.
- Hoewel iedereen het vermogen heeft om creatief en innovatief te zijn in veel dingen die we doen, ontwikkelen ondernemers echt iets substantieels en significant anders.

*'Ondernemerschap is het beheer van het proces van kans tot waarde creatie.'*

Een ondernemer streeft er doorgaans naar om een probleem in de markt op te lossen. Dat kan zijn het ontwikkelen van een betere softwareapplicatie, een nieuw drankje of een beter medisch apparaat. De ondernemer identificeert altijd een probleem of een mogelijkheid en probeert deze kans met een passende oplossing te benutten.

# 1. Ondernemerschap leren begrijpen

## 2. Ondernemers leren begrijpen

Volgens Smilor (2001) zijn er drie soorten ondernemers. Dit zijn:

### Aspirant Ondernemers

Deze ondernemers dromen van het starten van een bedrijf. Ze hopen op een kans om hun eigen baas zijn, maar hebben nog niet de stap gezet om de veiligheid van hun baan achter zich te laten en het te wagen in de onbekende wereld van het opstarten van een eigen bedrijf.

### Lifestyle Ondernemers

Deze groep heeft een eigen bedrijf gestart en ontwikkelt dat past bij hun persoonlijke omstandigheden en manier van leven. Het centrale doel van deze ondernemers is om een inkomen te verdienen voor zichzelf.

### Groei Ondernemers

Deze groep ondernemers heeft de wens en het vermogen om zo snel en zo groot mogelijk te groeien. Ze worden vaak aangeduid als gazellen. Zij creëren veel werkgelegenheid.

*Tabel 1: Drie soorten ondernemers (Smilor 2001)*

Bolton en Thompson (2003) bieden een kader voor het definiëren van de ondernemer, op basis van zes thema's:

### Focus

Succesvolle ondernemers streven de beste kansen na en vermijden het om achter allerlei andere opties aan te gaan. De meest succesvolle ondernemers begrenzen het aantal projecten waar ze mee bezig zijn. Ze werken aan een beperkt portfolio van mogelijkheden

### Vooruit

Mensen met een ondernemende mentaliteit zijn doeners. Met andere woorden, ze willen vooruit en analyseren niet dingen volledig van voor tot achter. Ze streven kansen na met veel enthousiasme en discipline.

### Creativiteit

Creativiteit is de bron van ideeën en mogelijkheden. Ondernemers zoeken hartstochtelijk naar nieuwe kansen en zijn altijd op zoek naar de mogelijkheid om te profiteren van veranderingen en verstoringen in de manier waarop zaken wordt gedaan.

# 1. Ondernemerschap leren begrijpen

## Ego

Ego heeft zes onderdelen, gesplitst in ons innerlijke ego en ons uiterlijke ego. De innerlijke ego bevat motivatie (meestal een verlangen om iets te bereiken, om een verschil te maken en misschien om 'iets achter te laten'), zelfverzekerdheid en toewijding. Het uiterlijke ego is een verlangen om leiding te nemen en je eigen lot te bepalen. Het omvat verantwoordelijkheid, verantwoording en moed - het vermogen en de bereidheid om te kunnen omgaan met tegenslagen.

## Team

Een ondernemer moet de juiste mensen kunnen vinden en hen samen een effectief ondernemend team laten vormen. Volgens Bagchi (2006) zijn leden van een topteam technisch bekwaam, hebben ze complementaire vaardigheden, beschikken ze over multi-tasking mogelijkheden, hebben een gedeelde visie, genieten ze van persoonlijke integriteit en hebben wederzijds vertrouwen en zijn in staat om elkaar te ondervragen en het oneens te zijn, zijn veerkrachtig en beschikken over een gevoel voor humor. Ondernemers moeten ook weten wanneer en waar ondersteuning nodig is en moeten in staat zijn om te netwerken.

## Sociaal

Sociale invloeden zijn afhankelijk van de aard van het bedrijf, de mate waarin zij een algemene, gemeenschappelijke of milieudoelstellingen nastreeft. De sociale dimensie heeft ook invloed op de cultuur en de stijl van de organisatie en de manier waarop medewerkers worden behandeld.

Tabel 1.1 bestaat uit succesvolle ondernemers. Al deze mensen begonnen hun bedrijven tussen hun 20<sup>e</sup> en 30<sup>e</sup>!



Bill Gates & Paul Allen  
Microsoft



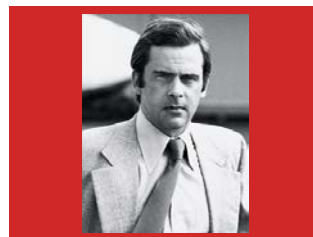
Micheal Dell  
Dell Computers



Steve Jobs & Steve Wozniak  
Apple Computers



Phil Knight  
Nike



Fred Smith  
Federal Express

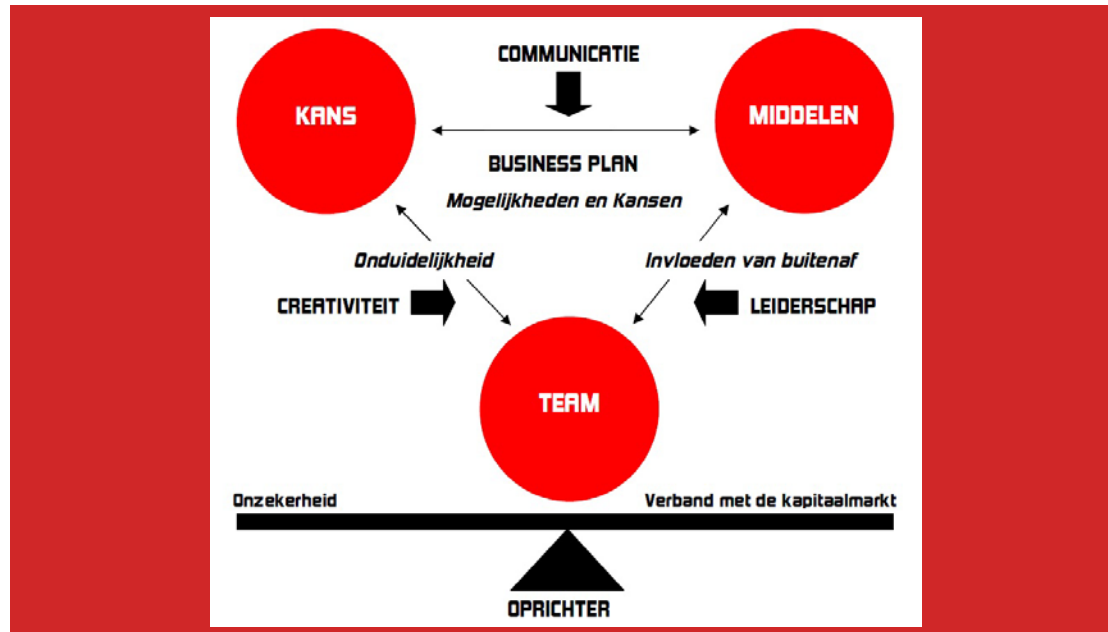


Mark Zuckerberg  
Facebook

Tabel 1: Succesvolle Ondernemers

## 3. Het proces van ondernemen

Succesvolle ondernemerschap gebeurt niet per ongeluk. Het is ontworpen op die manier. Het Timmons Model beschrijft het proces van ondernemen en is een goede manier om te verklaren hoe dit proces plaatsvindt.



Figuur 1: Het proces van ondernemen (Timmons and Spinelli, 2003)

Volgens dit model zijn er drie belangrijke elementen in ondernemen: kansen, middelen en teams. Deze worden hier meer in detail beschreven.

### Kansen

Het proces begint met kansen, niet met de strategie, de middelen of de planning. Het herkennen van kansen komt voort uit creativiteit, die wordt gedeeld door de ondernemer en het team. Succesvolle ondernemers begrijpen dat een goed idee niet noodzakelijkerwijs hetzelfde is als een goede kans. Onderzoek leert dat van de 100 ideeën die worden voorgelegd aan investeerders, slechts vier financiering krijgen. Dit suggereert dat veel tijd en moeite wordt verspild door potentiële ondernemers om ideeën te ontwikkelen en verder te fine-tunen die maar weinig of geen mogelijkheden hebben. Succesvolle ondernemers bezitten het vermogen om te bepalen of er een groot potentieel bestaat voor het idee en beslissen dan hoeveel tijd en moeite hierin te investeren.

# 1. Ondernemerschap leren begrijpen

## Middelen

In tegenstelling tot wat velen denken, is het niet noodzakelijk om alle middelen op zijn plek te hebben vanaf het begin. Volgens Timmons volgt kapitaal vanzelf de kansen met groot potentieel (gecreëerd en geleid door een sterk managementteam). Het lijkt erop dat er eerder een tekort is aan ondernemers van hoge kwaliteit met goede marktkansen dan dat er sprake is van een tekort aan kapitaal. Succesvolle ondernemers zijn in de regel zeer voorzichtig als het gaat om de besteding van hun schaarse geld. Ondernemers worden ook gezien als zeer creatief om (geld)middelen te verzamelen en er over te kunnen beschikken.

## Team

Er is veel geschreven over het belang van een goed ondernemend team. Een topteam moet beschikken over relevante technische ervaring en een goed track record. Bovendien moeten ze de motivatie, toewijding en vastberadenheid hebben om uit te blinken. Zij moeten ook creatief zijn, een groot aanpassingsvermogen hebben en beschikken over goede communicatieve en leidinggevende vaardigheden.

Als je dit allemaal analyseert, kun je zien dat waarde creatie voorkomt uit de combinatie van kansen en het efficiënt gebruik van middelen. Het is de combinatie van mensen, kansen en middelen die samen komen op een bepaalde tijd, die de kans op succes bepalen.

Een andere manier om beter inzicht in het proces van ondernemen te krijgen is om het te bekijken vanuit een beschrijvende benadering. Hierbij wordt gekeken naar de belangrijkste fasen van ondernemen. Een voorbeeld wordt gegeven in tabel 1.2. Elk van deze fasen moeten goed worden beheerd om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen. De rest van deze unit behandelt elk van deze elementen afzonderlijk en in meer detail.



# 1. Ondernemerschap leren begrijpen

1

## **Verken je interesses**

*Wat zijn mijn interesses?*

*Wat is mijn passie?*

*Waar ben ik goed in?*

*Wil ik een ondernemer zijn?*

2

## **Herken een kans**

*Stel doelen vast voor het bedrijf*

*Zoeken naar ideeën*

*Maak van een idee een kans*

*Evalueer het idee en de kans*

3

## **Analyseer de markt**

*Bepaal je aanbod*

*Segmenteer de markt*

*Analyseer de concurrentie*

*Richt je op potentiële klanten*

4

## **Genereer en beheer geldstromen**

*Gebruik persoonlijk vermogen en / of trek externe financiering aan*

*Beheer het kapitaal*

*Stel jaarrekeningen op*

5

## **Bescherm Intellectueel Eigendom**

*Weet hoe intellectueel eigendom kan worden beschermd*

*Bepaal de criteria voor kwalificatie en acceptatie*

*Beheer het proces van idee tot octrooi*

6

## **Beheer de onderneming**

*Voer het businessplan uit*

*Monitor de prestaties*

*Beheersen van risico's*

7

## **Bereid het einde voor**

*Wat zijn geschikte exit-strategieën?*

*Beoordeel aanbiedingen voor overname*

*Maak een bedrijf aantrekkelijk voor potentiële kopers*

Tabel 2 Een beschrijvend model van het proces van ondernemen (Cormican 2008)



## 4. Oorzaken voor falen

Er zijn duidelijk vele factoren die succesvol ondernemerschap bevorderen of belemmeren. De oorzaken voor het falen zijn op grote schaal onderzocht en kunnen erg verschillend zijn. Sommige oorzaken zijn buiten de organisatie (extern) en liggen niet binnen de invloed van de oprichter. Andere factoren liggen wel intern en vallen binnen de controle van de oprichter, het managementteam en de organisatie.

Enkele van de meest voorkomende oorzaken van falen in het opstart management proces in de meeste organisaties kunnen worden verdeeld in de volgende categorieën:

### **Oprichter**

De meeste ondernemingen vereisen een team van mensen met vaardigheden die elkaar aanvullen. Het is goed dat je niet allemaal dezelfde kwaliteiten hebt maar elkaar aanvult. Een onderneming met een slechts één oprichter wordt vaak gezien als een motie van wantrouwen in het bedrijfsleven. Betekent dit dat de oprichter niet in staat was om één van zijn collega's of vrienden te overtuigen een bedrijf met hem te starten? Aan de andere kant is een groep van oprichters die niet dezelfde visie deelt en het niet eens is over de strategie ook erg slecht voor het bedrijf.

### **Het idee bestaat al**

Veel (nieuwe) ontwikkelingen zijn slechts namaak van een bestaand product of dienst. Met andere woorden, ze hebben niet een 'unique selling proposition' (USP) . Succesvolle start-ups komen doorgaans voort uit een specifiek onopgelost probleem dat de oprichters hebben gevonden.

### **Kleine doelgroep**

Het is niet verstandig je te richten op een groep klanten die te klein is want dan zijn er niet genoeg mensen om jouw producten te kopen. De doelgroep moet groot genoeg zijn zodat mensen vaker het product kunnen kopen. Het moet ook een groeiende markt te zijn en niet één waarvoor al meer dan genoeg producten bestaan.

### **Inflexibiliteit**

Soms is de manier om te slagen een visie te hebben en hier aan vasthouden wat er ook gebeurt. Bij het starten van een onderneming geldt dit niet. Dan moet je flexibel zijn en je kunnen aanpassen omdat het altijd anders loopt dan je zou verwachten.

# 1. Ondernemerschap leren begrijpen

## **Onvoldoende geld**

De meeste succesvolle starters hebben behoefte aan geld van iemand anders op een bepaald punt. Het hangt van het type bedrijf af hoeveel geld er nodig is, maar een tekort aan geld zal het vermogen van het bedrijf om (door) te groeien belemmeren.

## **Te snel geld verbruiken**

Wanneer al het geld op is, zal het bedrijf nieuw geld moeten vinden of stoppen. Een bekend voorbeeld van te snel geld verbruiken is het inhuren van te veel personeel.

## **Slecht beheer van investeerders**

Als oprichter moet je je investeerders beheren. Investeerders brengen vaak ervaring en nuttige inzichten mee voor het bedrijf, maar ze moeten niet de kans krijgen het management van het bedrijf over te nemen. Onthoud altijd dat als investeerders zelf voldoende visie en mogelijkheden hadden om het bedrijf te leiden, dan zouden zij het zelf begonnen zijn.

## **Lusteloosheid**

Dit is de meest voorkomende vorm van falen, een bedrijf dat nooit echt van de grond komt en langzaam wordt verlaten en gestopt. Halve pogingen zullen nooit slagen. Succesvolle nieuwe ondernemingen vereisen passie, vastberadenheid en veel hard werk.

## Samenvatting

Deze unit richt zich op het definiëren en uitleggen van het concept ondernemerschap. Belangrijke termen zijn gedefinieerd en we hebben drie soorten ondernemers onderscheiden:

- Aspirant-ondernemers
- Lifestyle ondernemers
- Groei ondernemers.

De unit beschreef de kenmerken van succesvolle ondernemers:

- Focus
- Vooruit
- Creativiteit
- Ego
- Team
- Sociaal

Vervolgens richtte de unit zich op het proces van ondernemen, eerst keken we naar het model van Timmons en vervolgens naar het beschrijvende model.

Ten slotte hebben we factoren benoemd die bijdragen aan het falen van startende bedrijven.

- Slechts één oprichter
- Het idee bestaat al
- Te kleine doelgroep
- Inflexibiliteit
- Onvoldoende geld
- Te snel geld verbruiken
- Slecht beheer van investeerders
- Lusteloosheid

## Vragen

1. Wat is ondernemerschap?
2. Wat zijn de belangrijkste eigenschappen en kenmerken van succesvolle ondernemers?
3. Identificeer een succesvol ondernemer.
  - Hoe heeft de ondernemer waarde gecreëerd?
  - Hoe heeft de ondernemer gebruik gemaakt van de middelen om hem / haar heen om in te spelen op behoeften of problemen op te lossen?
4. Bepaal de belangrijkste oorzaken van het falen in startende bedrijven. Welke factoren zijn hierbij het belangrijkste?

## Referenties

Bagchi, S. (2006) *The High-Performance Entrepreneur: Golden Rules for Success in Today's World*, Penguin Books.

Bolton, W.K. and Thompson, J.L. (2000) *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*, Oxford: Butterworth Heinemann.

Bolton, W.K. and Thompson, J.L. (2003) *The Entrepreneur in Focus: Achieve Your Potential*, London: Thomson.

Cormican, K. (2008), 'Technology innovation and entrepreneurship for engineers', *Proceedings of the 15<sup>th</sup> International Product Development Management Conference*, June 29<sup>th</sup> – July 1<sup>st</sup>, Hamburg, Germany.

Smilor, R. (2001) *Daring Visionaries: How Entrepreneurs Build Companies, Inspire Allegiance, and Create Wealth*, Adams Media Corporation.

Timmons, J.A. and Spinelli, S. (2003) *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*, 6<sup>th</sup>ed., London: McGraw-Hill.