

De competenties voor een ondernemer vanuit de praktijk belicht

Ten behoeve van het project

De Competente Ondernemer

Hamilton International
J.P.T. Thijssen EMIM

Dr. A.T.J. Vernooij
Vrije Universiteit

19 december 2003

Inhoudsopgave

1. Inleiding

- 1.1 Eisen aan het document
- 1.2 Opbouw van het document
- 1.3 Belangrijkste bevindingen
- 1.4 Aanbevelingen
- 1.5 Verantwoording

2. Ondernemerschap in de praktijk

- 2.1 Inleiding
- 2.2 De praktische kant van het ondernemerschap
- 2.3 Wat bepaalt het succes van een starter?
- 2.4 De levenscyclus van een onderneming
- 2.5 De financieringsdimensie van het de levenscyclus
- 2.6 De loopbaan van een ondernemer
- 2.7 Samenvatting

3. Ondernemerschap in de literatuur

- 3.1 Literatuuroverzicht
- 3.2 Inventarisatie van ondernemerscompetenties
- 3.3 Kernculturen, taken, rollen en competenties
- 3.4 Verbijzondering van de rollen naar de fase in de levenscyclus
- 3.5 De functie van ondernemer en de rol van ondernemer
- 3.6 Samenvatting

4. Ondernemerschap in een handelsonderneming zonder personeel

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Rollen en competenties in de voorbereidingsfase
- 4.3 Rollen en competenties in de startfase
- 4.4 Rollen en competenties in de groeifase
- 4.5 Uitsplitsing rollen op strategische, tactisch en operationeel niveau
- 4.5 Samenvatting

5. Leerbehoeften van een handelsondernemer

- 5.1 Inleiding
- 5.2 Reflectie: Wat moet een handelsondernemer leren?
- 5.3 Discussie
- 5.4 Aanbevelingen

6. Geraadpleegde literatuur

1. Inleiding

Dit document geeft een algemene visie op het ondernemerschap en dient als basis voor het project De Competente Ondernemer. De doelstelling van dit project is het ontwikkelen van een competentiegerichte leeromgeving voor het ondernemerschap, in het bijzonder werksituaties die betrekking hebben op handel en niet op productie of dienstverlening.

Het document heeft twee doelstellingen:

1. Het verzorgen van een algemene schets van de rollen die een ondernemer moet vervullen in alle stadia van de levenscyclus van een bedrijf;
2. Het formuleren van een specifieke schets van het stadium waarin een handelsondernemer het verkoopbeleid en zijn verslaggeving volledig in eigen hand heeft, aangevuld met het stadium waarin hij personeel in dienst neemt en zorg moet dragen voor een goede taakverdeling en organisatie.

In juni 2003 is dit document gebruikt als input voor een werkconferentie over de invulling van het project De Competente Ondernemer gericht op de games Tel uit je Winst en Bedrijf in Balans, later herdoopt in resp. Pure Business en Real Business.

1.1 Eisen aan het document

De eisen die zijn gesteld aan dit document luiden:

1. Maak onderscheid tussen 'competences' (functievereisten) en 'competencies' (beroepskwalificaties vanuit de persoon geredeneerd) op basis van de classificatie van A. Stoof.
2. Benader de materie vanuit concrete werksituaties, vorm categorieën van werksituaties die samen een rol bepalen en formuleer competenties die bij elke rol horen.
3. Splits deze rollen uit naar de niveaus die met een onderneming samenhangen: strategisch, tactisch en operationeel.
4. Splits de verschillende rollen uit naar functies zodra het gaat om het stadium waarin het personeelsbeleid uitdrukkelijk aan de orde komt.
5. Maak onderscheid tussen situaties waarin de ondernemer zelf alle rollen uitvoert en situaties waarin de ondernemer de rollen van zelfstandige personen coördineert.

Het document dient als basis om de transformatie te maken van competenties zoals die in de praktijk vereist worden (competences) naar competenties die mede vorm zijn te geven vanuit het onderwijs (competencies).

1.2 Opbouw van het document

De opbouw van dit document is van algemeen naar specifiek. De auteurs beschrijven relevante competenties vanuit een brede praktijkervaring en formuleren deze zoveel als mogelijk in de taal van de ondernemerspraktijk. Voor éénduidigheid van begrippen zal worden verwezen naar relevante literatuur.

Het document start in hoofdstuk 2 met een beschrijving van ondernemerschap in meer algemene zin vanuit de praktijk, waarbij een globale invulling wordt gegeven van de stadia die deel uitmaken van de levenscyclus van een onderneming en de werksituaties die daaruit ontstaan. Dit werpt nader licht op de fase van de voorbereiding, de start, de groei, de consolidatie, de neergang en de exit van de onderneming.

Vervolgens wordt gekeken naar de verschillende rollen van de ondernemer tijdens zijn loopbaan als ondernemer. Het gaat daarbij niet om een chronologische, maar om een functionele procesgang, dat wil zeggen niet de feitelijke loopbaan staat beschreven, maar een denkbeeldige loopbaan waarin alle stadia van het ondernemerschap worden doorlopen.

In hoofdstuk 3 staat een korte beschrijving van het ondernemerschap gezien vanuit de literatuur. Aan de hand van de beschrijving van Quinn wordt een uitsplitsing gemaakt naar rollen die een ondernemer kan vervullen al naar gelang de situatie (kerncultuur) die van belang is binnen een onderneming.

Vervolgens vindt een verbijzondering plaats van de rollen naar de levenscyclus waarin de onderneming verkeert. Uitsplitsing van rollen over functies brengt echter ook een verdeling over strategisch, tactisch en operationeel niveau met zich mee. Zonder in detail te gaan, vindt een aanzet tot deze uitsplitsing plaats op basis van een matrix met functies op de ene as en rollen op de andere as.

In hoofdstuk 4 wordt stilgestaan bij de rollen en competenties van de ondernemer in de verschillende fasen (voorbereiding, start en groei) van de onderneming. Deze rollen en competenties worden nader uitgesplitst naar de verschillende niveaus van strategisch, tactisch en operationeel in de groeifase.

De hoofdstukken 2 t/m 4 zijn beschrijvend en geven aanleiding tot reflectie en discussie waarvoor in hoofdstuk 5 een aanzet is gegeven. Zij geven ook input voor vaststelling van de leerbehoeften van een student die zich wil identificeren met de handelsondernemer.

In hoofdstuk 6 ten slotte worden de geraadpleegde bronnen weergegeven. Om de leesbaarheid te vergemakkelijken wordt vooraf een korte samenvatting gepresenteerd.

1.3 Belangrijkste bevindingen

Vanuit de praktijk gezien moet de (handels)ondernemer over een groot aantal competenties beschikken. Zolang de onderneming klein is, zal de ondernemer niet alleen over specifieke ondernemerscompetenties moeten beschikken, maar ook over competenties om de taken te ver-vullen die nodig zijn om de onderneming te runnen, desnoods tot het secretariaatswerk aan toe.

Zodra er personeel in dienst komt, vindt een verdeling van rollen over functies plaats. Tegelijk zal ook een uitsplitsing van rollen over strategisch, tactisch en operationeel niveau plaatsvinden. Een samenvatting van de belangrijkste competenties voor de (groot) handelsonderneming is hier onder weergegeven.

De functie van ondernemer gaat dan steeds meer bestaan uit competenties om alles weer samen te brengen zodat arbeid en kapitaal op optimale wijze ingezet wordt om tot productie van goederen of diensten te komen.

Belangrijkste competenties voor een handelsonderneming in de groeifase

<i>Ondernemingsniveau</i>	<i>Omschrijving</i>	<i>Competenties</i>
Strategisch	Richten	2 Visie ontwikkelen 3 Macht en invloed uitoefenen 5 open staan 7 Planningsvaardigheid 12 Administratief inzicht 13a Relaties retail en fabrikant 13b Raadplegen experts 13c Trends volgen en innoveren
Tactisch	Inrichten	3 Macht en invloed (Leidinggeven) 4 Handelen in onzekere situaties 7 Planningsvaardigheid 10 Besluitvaardigheid 11 Handig gebruik van technologie 12 Administratieve vaardigheden + Logistieke vaardigheden
Operationeel	Verrichten	6 Aanpassingsvermogen 7 Planningsvaardigheid 8 Zelfcontrole 9 Verkoopvaardigheid 12 Administratieve vaardigheden 13 Contacten en netwerken + Orderverwerking

Dit leidt tot een aantal belangrijke leersituaties voor de student die zich wil inleven in de rol

van ondernemer binnen de (groot)handelsonderneming.

Bij de start:

Leersituatie 1: Het verkoopbeleid bij start van de handelsonderneming

Belangrijke rollen: koersbepaler, coördinator en analist

Vanaf de startfase:

Leersituatie 2: De financiële verantwoording van het beleid

Belangrijke rollen: analist en coördinator

Bij groei en aanname personeel:

Leersituatie 3: Het managen van een onderneming

Belangrijke rollen: teambouwer, mentor, producent en koersbepaler

1.4 Aanbevelingen

Op basis van de bovenstaande bevindingen zijn de volgende aanbevelingen te maken:

Het verdient aanbeveling om een heldere keuze te maken uit het type onderneming bij het ontwerpen en ontwikkelen van leeromgevingen binnen het project de Competente Ondernemer. Het karakter en de aard van de onderneming bepalen heel sterk welke rollen en competenties de nadruk zullen krijgen.

Het verdient ook aanbeveling om een duidelijke keuze te maken voor de levenscyclus waarin de onderneming verkeert, omdat de rollen per levenscyclus verschillen. Zo zal de rol van manager pas ontstaan als er personeel is en als er geen personeel is zal de ondernemer ook allerlei niet-ondernemersrollen moeten vervullen om zijn onderneming levensvatbaar te krijgen.

I

n geval de keuze is gemaakt voor een onderneming met personeel, dan is aandacht nodig voor de uitsplitsing van rollen over functies, waarbij de differentiatie naar niveau een heldere rol moet spelen. De bijzondere kenmerken van strategisch, tactisch en operationeel zijn van belang om helder te houden welke fragmenten van rollen blijven behoren tot de functie van ondernemer en welke fragmenten zijn overgedragen aan anderen.

Tot slot verdient het aanbeveling om de competenties van de gekozen ondernemersvorm in de praktijk te toetsen bij bestaande bedrijven (relevantie vaststellen) en te toetsen aan de theorie van de branche (rigor vast stellen).

1.5 Verantwoording

Dit document is opgetekend door een ondernemer met langjarige ervaring op operationeel, tactisch en strategisch niveau. De insteek is nadrukkelijk, eerst de praktijk en dan een vergelijking met theoretische bronnen. Voor de onderdelen ondernemerschap algemeen en startende ondernemers is gebruikt gemaakt van verschillende externe bronnen. Voor het

onderdeel handelonderneming is dat nog niet het geval. Het zijn voornamelijk persoonlijke inzichten uit de praktijk.

In dit document staat een rondreis in de praktijk van het ondernemen. Hierbij is op de eerste plaats in algemene zin naar de levenscyclus van een onderneming gekeken en daaraan gekoppeld de loopbaan van een ondernemer. Hierbij vallen een aantal zaken op: het denken in rollen, volgens Quinn, geeft wel aanleiding om bepaalde competenties te formuleren. Echter basiseigenschappen van een ondernemer worden dan niet in beschouwing genomen. Vanuit de praktijk is het van belang om juist inzicht te hebben in deze persoonlijke eigenschappen om een weloverwogen besluit te nemen om zelfstandig ondernemer te worden.

Competenties kun je ontwikkelen door te oefenen. Eigenschappen zijn soms aangeboren en erfelijk bepaald en minder gemakkelijk te veranderen. Wel kunnen sommige eigenschappen worden verbeterd door een goede opleiding en door te bouwen aan zelfvertrouwen. Duidelijk wordt dat een goede voorbereiding het halve werk is. Een goede ondernemer is én creatief én productief. Hij vertaalt het idee naar de (renderende) daad. Ondernemers moeten dus ook goed kunnen managen en/of goede managers kunnen inhuren.

2. Ondernemerschap in de praktijk

2.1 Inleiding

De opdracht is om zoveel mogelijk de beschrijving in te richten vanuit de praktijk. In mijn eigen praktijk als ondernemer heb ik de laatste 38 jaar inzicht verworven in de competenties die de kans op succesvol ondernemen verhogen. De definitie van ondernemerschap die ik hanteer is: Het creëren van waarde door kansen te zien en kansen te benutten, door inzicht in jezelf en in de omgeving.

Eerst volgt een toelichting op deze praktische definitie en daarna vindt een vergelijking plaats met verschillende definities uit de literatuur. In dit hoofdstuk wordt meer in algemene zin ingegaan op de praktijk van ondernemerschap, de werksituaties, de rollen, de taken en de competenties. Tot slot volgt een samenvatting van het gedachtegoed.

2.2 De praktische kant van het ondernemerschap

In de vorige paragraaf staat een persoonlijke definitie van ondernemerschap. Die bestaat uit de volgende onderdelen:

Het creëren van waarde: hieronder vallen zowel economische waarde (winst), als sociale waarde (respectvolle omgang met medewerkers, klanten, leveranciers en andere groepen die belang hebben bij de onderneming als werkgeversorganisaties, vakbonden, brancheverenigingen etc) als duurzaamheid (aspecten die te maken hebben met milieubewust omgaan met bedrijfsmiddelen en de effecten op de natuur).

Het zien van kansen: hieronder vallen, het identificeren van marktimperfecties waardoor behoeften van afnemers niet of niet volledig worden bevredigd. Hierdoor ontstaan kansen voor nieuwe proposities die beter op de markt en klantbehoeften inspelen.

Het benutten van kansen: hieronder vallen het ontwerpen en ontwikkelen van een klantgerichte propositie, het verwerven van de benodigde resources als grondstoffen, arbeid, kapitaal en kennis en het succesvol in de markt zetten van de propositie. Succesvol heeft betrekking op het veroveren van (een deel van) de markt en het genereren van voldoende winst, zodat de continuïteit van de onderneming is gewaarborgd.

Inzicht in jezelf: hieronder valt het inzicht in de eigen competenties, zowel de houding, vaardigheden en kennis in relatie tot de specifieke kans in de markt en de mate waarin je bereid bent om je competenties in te zetten om de kans te verzilveren. Hierbij spelen ambitie en doorzettingsvermogen, omgaan met tegenslagen, onzekerheid en risico een belangrijke rol. In geval van een reeds bestaande onderneming betreft dat het geheel aan

competenties van de ondernemer en van de overige medewerkers in de onderneming.

Inzicht in de omgeving: hieronder valt inzicht in globale trends en ontwikkelingen in de specifieke markt en segmenten daarvan, zoals groeimarkt, stagnerende markt, veel of weinig concurrentie, hoge of lage toetredingsdrempels, positie van de eigen onderneming in vergelijking met concurrenten.

2.3 Wat bepaalt het succes van een starter?

Ongeveer 10 jaar geleden was zelfstandig ondernemen in Nederland niet populair. Een carrière bij een multinational als Shell, Akzo of Philips had een veel hogere status. Enerzijds door inspiratie uit de Verenigde Staten (Silicon Valley) en anderzijds door de opkomst van Internet heeft het zelfstandig ondernemen een meer positieve status gekregen.

Voormalig minister van EZ, de heer Hans Weijers heeft daar zijn steentje aan bijgedragen door ondernemerschap op de agenda te zetten en 100 miljoen beschikbaar te stellen voor kennisintensieve starters in de vorm van Twinning. Later is daar nog Dreamstart bijgekomen, gericht op kennisintensief ondernemen met behulp van biotechnologie.

Het aantal starters in Nederland schommelt de laatste jaren tussen de 50.000 en 60.000 per jaar, waarvan hooguit 5% kennisintensieve starters zijn (Ministerie van Economische Zaken, 2003). Dat zijn er dus relatief weinig, zeker als een vergelijking wordt getroffen met de Verenigde Staten waar traditioneel het percentage ondernemers in relatie tot de beroepsbevolking hoger ligt.

Het EIM heeft in 2000 onderzoek verricht en een antwoord geformuleerd op de vraag hoe groot de overlevingskansen zijn voor startende ondernemers (Bruins, et al, 2000). De succes- en faalfactoren vormen een belangrijke input voor de competenties van een ondernemer.

Er zijn een aantal succesfactoren aan te wijzen voor het overleven van de onderneming:

Startmotieven:

- Vertrekkans bij de onderneming in de vorm van een premie
- Meenemen van klanten van de vorige werkgever
- Een langere voorbereidingstijd lijkt een meer gedegen voorbereiding op het ondernemerschap in te houden in vergelijking met snelle starters
- Starters die noodgedwongen een eigen bedrijf beginnen hebben een grotere kans dat de activiteiten al in het eerste jaar moeten worden gestaakt
- Ook ondernemers die van mening zijn een lumineus idee te gelde te maken, lopen het risico enige jaren na de start te moeten staken

Doelstellingen

- Een gezonde dosis ambitie om te groeien verhoogt de kans
- Een te vroege expansiedrift (export, nieuwe vestigingen) verkleint de overlevingskans
- De wens om zelfstandig te blijven vergroot in de eerste anderhalf jaar de kans op overleven

Netwerkgedrag

- Op de hoogte blijven van ontwikkelingen in het vakgebied
- Contact houden met medeondernemers en ondernemersorganisaties
- Netwerken en bijblijven in de informatiemaatschappij
- Participeren in (relevante) netwerken verkleint de kans op falen

Kanttekeningen bij de uitkomsten van het onderzoek

Het aantal vrouwelijke ondernemers en allochtone ondernemers neemt toe, het opleidingsniveau van de starter neemt toe en starters beginnen vaker dan vroeger alleen.

Er zijn duidelijke verschillen tussen verschillende type starters. Investeren en uitbreiden van het zakelijke pand vormen bij mannen doelstellingen die de kans op succes vergroten. Vrouwen moeten het meer hebben van een persoonlijke benadering van klanten via mailings en reclame.

Voor ondernemers jonger dan 35 jaar zijn geen startmotieven gevonden die de kans op overleven vergroten. Van oudere ondernemers is het van belang goed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen op het vakgebied.

Ondernemers in de niet-dienstverlenende sectoren als de industrie, de bouw, de handel en de horeca hebben een grotere kans te overleven als ze starten vanuit een 'pushmotief'. Dat kan bijvoorbeeld zijn omdat ze eigen baas willen zijn of omdat ze de mogelijkheden hebben om onder gunstige omstandigheden bij hun huidige baas te vertrekken.

Dochterondernemingen die ontstaan uit een afsplitsing van een bedrijf kennen beduidend minder succes- en faalfactoren. Zij groeien als vanzelf in het ondernemerschap en hebben minder te maken met de 'struggle for life'.

De economie en starters

Starters zijn essentieel voor groei, vernieuwing en dynamiek in de Nederlandse economie. Zij vervullen een belangrijke sociale functie in de samenleving en staan garant voor veel nieuwe werkgelegenheid. Het starten van een eigen bedrijf biedt daarnaast een uitstekende kans om tot professionele ontplooiing te komen. Het starten van een bedrijf vormt daarom al jaren een centraal thema in het beleid van het Ministerie van Economische Zaken. (Ministerie van Economische Zaken, 2002).

Jonge ondernemingen

In een publicatie van het EIM (2001) is een cohort van jonge ondernemers zes jaar gevolgd.

De hoofdpunten uit het onderzoek zijn:

- De helft werkt 50 uur of langer in het bedrijf
- Slechts 20% verricht nog andere werkzaamheden naast het ondernemerschap
- Na zes jaar heeft 40% personeel aangetrokken (60% niet)

Ondernemingen zonder personeel zijn te vinden in de sectoren handel, zakelijke en financiële dienstverlening en overige dienstverlening. De voornaamste reden om niet te groeien is zelfstandig/klein te willen blijven. Ondernemers met een groei-doelstelling zijn vaker zakelijk gestart; zij hadden een schriftelijk ondernemingsplan en hadden al ervaring met het leiden van personeel. De belangrijkste reden tot het in dienst nemen van personeel, is om te willen groeien en dat is voornamelijk een persoonlijke keuze.

De wil tot zelfstandigheid is een belangrijke reden om ondernemer te worden. De trend om voor jezelf te beginnen zal zich naar verwachting niet snel wijzigen. Steeds meer mensen willen op een vrije, zelfgekozen manier voor hun inkomen zorgen. Gedurende de gehele carrière in loondienst werken wordt minder vanzelfsprekend. Het verdient aanbeveling om netwerken te stimuleren die contact bevorderen tussen ondernemers

Opvallend in de gegevens is dat het hoogste percentage starters in de leeftijdsgroep 30- 40 jaar ligt. In een dergelijke situatie hebben zij het voordeel van specifieke bedrijfs- en branche-ervaring. Men kan hierbij denken aan aspecten als marketing en administratief inzicht, logistiek en organisatie die de startende ondernemer goed van pas kunnen komen.

Een ondernemer zal zich in de loop van het proces van ondernemen de volgende vragen moeten stellen:

- Welke waarde wil ik en kan ik creëren, welke concrete kans zie ik?
- Welke resources (grondstoffen, arbeid, kapitaal en kennis) heb ik nodig om de kans te verzilveren?
- Hoe onderscheidend is de propositie die ik ontwikkel ten opzichte van andere aanbieders, hoe zet ik die propositie in de markt?
- Hoe manage ik de onderneming niet alleen tijdens de start, maar in de hele levenscyclus van het bedrijf?
- Hoe manage ik eventueel de exit (door overname, fusie, beursgang) van de onderneming?

1.4 De levenscyclus van een onderneming

De uitwerking van dit proces moet zich op drie niveaus voltrekken: het strategisch, het tactisch en het operationeel niveau. In de uitwerking zal de nadruk soms liggen op het ene niveau, dan weer op het andere. Schematisch leiden de vragen tot een levenscyclus van een onderneming die is opgebouwd uit de navolgende stadia.

Vorbereidingsfase	Startfase	GroEIFase	Consolidatiefase	Neergangsfase	Exitfase
-------------------	-----------	-----------	------------------	---------------	----------

Vorbereidingsfase

De voorbereidingsfase is een periode waarin allerlei ideeën ontstaan en vragen opdoemen. Chronologisch gebeurt er veel tegelijk of in afwisselende fragmenten. Functioneel (dus even los van de volgorde waarin een en ander gebeurt) zal uiteindelijk vorm gegeven moeten zijn aan de onderstaande aspecten opdat de onderneming kans van slagen heeft.

a. Ideeën genereren (strategisch niveau)

Interessant is dat uit praktijkervaring blijkt dat er een groot aantal ideeën nodig zijn die op haalbaarheid worden gescreend. Door directe observaties van klantgedrag worden marktimperfections geïdentificeerd. Meerdere ideeën worden geboren en tegen het licht gehouden zowel op de aantrekkelijkheid voor de klant als op de aantrekkelijkheid voor de ondernemer.

Het moet zowel een betere oplossing zijn voor de klant als een idee dat aansluit bij de competenties en de ambities van de ondernemer. De praktijk leert dat veel ideeën vroegtijdig afvallen en dat slechts enkele ideeën stand houden na een eerste evaluatie door de potentiële ondernemer.

b. Concepten of proposities formuleren

Een beperkter aantal ideeën wordt uitgewerkt tot een concept (tactisch niveau) of propositie (operationeel niveau) en nader op onderscheidend vermogen getoetst. In dit stadium wordt het idee nader uitgewerkt tot een concept en vandaar tot een propositie voor de klant.

Op basis van één concept kunnen meer proposities worden geformuleerd. Dit zijn beschrijvingen van zowel de niet vervulde behoeften van de klant als een omschrijving van het mogelijke aanbod van de ondernemer. Deze waardepropositie wordt voorts vergeleken met reeds bestaande proposities in de markt.

De lijn van denken en werken is dat de nieuwe waardepropositie van de ondernemer beter inspeelt op de behoeften en preferenties van de klant in vergelijking met bestaande concurrenten. Overigens spelen factoren zoals reistijd en of -kosten een rol bij het bepalen van het onderscheidend vermogen, zoals blijkt bij restaurants en dergelijke.

Indien er een onderscheidend voordeel is ten opzichte van de concurrentie wordt getoetst of dit concurrentievoordeel voor kortere of langere tijd van kracht kan zijn. De vraag wordt gesteld of de nieuwe propositie eenvoudig door de concurrentie te kopiëren is of niet. Is dat niet het geval dan is er sprake van een min of meer blijvend concurrentievoordeel.

Ook in dit stadium zullen meerdere concepten of proposities afvallen omdat zij niet

onderscheidend genoeg zijn of omdat zij niet aansluiten bij de ambitie en competenties van de ondernemer.

c. Business plan concipiëren

Enkele concepten of proposities die wel voldoen aan globale eisen van haalbaarheid (onderscheidend ten opzichte van de concurrentie, inspelend op een onvervulde behoefte van de klant, beperkend in reistijd of –kosten) worden uitgewerkt in een concreet business plan, mits zij aansluiten bij de ambitie en competenties van de ondernemer.

Dit business plan bevat een beschrijving van de markt, de propositie, de verwachte positie ten opzichte van de concurrentie, de omzet, de kosten, het resultaat en het rendement op geïnvesteerd vermogen en de balansposities voor een periode van 3-5 jaar.

Indien dit business plan op redelijke termijn (1-2 jaar maximaal) uitzicht geeft op economisch resultaat en op een positief rendement, dan wordt het gebruikt voor de daadwerkelijke start van de onderneming. Daarna herhaalt het business plan zich in de vorm van een master budget dat periodiek (in elk geval jaarlijks) wordt opgesteld.

d. Resources werven

Voor een succesvolle start zijn resources nodig zoals in het business plan is aangegeven: dit betreft voldoende startkapitaal voor de aanschaf of lease van bedrijfsmiddelen en de vervaardiging van producten of inkoop van producten en diensten bij leveranciers.

Ook moeten er voldoende middelen zijn voor het inhuren van deskundig personeel en middelen voor het voldoen aan salarisverplichtingen. Voorts moet de ondernemer beschikken over financiële middelen voor marketing, verkoop en after sales, evenals de benodigde administratieve systemen om te factureren, te incasseren en crediteuren te betalen.

Het bedrijfsplan is hierbij een leidraad en een communicatiemiddel tussen ondernemer en eventuele kapitaalverschaffers. Als kapitaalverschaffer komen familie, banken, aandeelhouders inclusief informal investors (vaak ex-ondernemers), venture capital organisaties, etc. in aanmerking. Om resources te werven moet de ondernemer goed kunnen communiceren en overtuigen.

Startfase

Uit de praktijk blijkt dat steeds vaker ondernemers starten met eigen middelen in combinatie met een betaalde baan. Het is zeker niet zo dat alle ondernemers eerst een volledig business plan opstellen en dan pas starten. Eveneens blijkt uit de praktijk dat ondernemers streven naar een aantal leading customers en vaak al in het ondernemingsplan aangeven (bijvoorbeeld door contractafspraken) dat zij kunnen leveren aan bepaalde (gerenommeerde) klanten. Dit verhoogt de kans op succes na de start aanzienlijk.

Op dit punt dienen ondernemers er voor te zorgen dat de propositie bekend wordt door marketing en verkoopinspanningen. Om te voorkomen dat de onderneming in liquiditeitsproblemen komt, is het van het grootste belang dat van meet af aan een gedegen administratie wordt opgezet en dat voorzieningen voor managementinformatie worden getroffen.

De ondernemer kan sturen en bijsturen op dag, week en maandbasis om zo de start te managen en de kans op succes te vergroten. Ook kan hij eventueel tijdig stoppen als de propositie alsnog niet blijkt aan te slaan in de markt. Op deze punten gaan veel starters mank waardoor er jaarlijks in Nederland enkele duizenden faillissementen zijn.

Het werven van leading customers, het opstellen en afsluiten van leveringscontracten, marketing en verkoop, degelijke administratie en dagelijkse managementinformatie zijn de kerntaken van de ondernemer in de startfase.

GroEIFase

Veel ondernemers starten alleen of met een beperkt aantal medewerkers. Indien de startfase succesvol verloopt (6 tot 18 maanden) en de propositie slaat aan in de markt dan krijgt de ondernemer te maken met groei en het managen daarvan. Dit vergt vaak extra financiering en extra deskundigheid. Daarnaast verandert de rol van de ondernemer.

In eerste instantie functioneert de ondernemer als een duizendpoot die alle voorkomende werkzaamheden zelf vervult. Na deze fase komt hij in een situatie dat hij personeel moet (leren) werven en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden moet leren delegeren om zo de groei voor te blijven. Dit betekent dat hij minder een beroep hoeft te doen op zijn competentie om taken uit te voeren die eigenlijk niet tot het ondernemen zelf behoren, maar die hij uit moest voeren omdat er geen personeel was.

De functie van ondernemer verandert, omdat er taken wegvallen en nieuwe taken bij komen. Tegelijk met de vermindering in de competenties op het uitvoerende vlak zal een ondernemer in de groeifase zijn competenties moeten aanvullen met competenties op het gebied van management en personeelsbeleid.

Andere belangrijke aandachtspunten zijn: financieel management, automatisering en ICT, marketing en verkoop. In plaats van alles zelf te doen moet hij (leren) leidinggeven. In een volgende paragraaf volgt een nadere uiteenzetting van de rollen die een ondernemer in dit stadium van groei moet beheersen.

Consolidatiefase

Vooraf bij familiebedrijven in Nederland is groei niet de eerste ambitie. Ook in het MKB

zijn er ondernemers die niet op de eerste plaats streven naar groei, maar willen voorzien in een zelfstandige positie waarin zij hun vak kunnen uitoefenen, plezier hebben in hun werk en kunnen voldoen aan hun financiële verplichtingen. Deze houding wordt ook wel getypeerd als 'small is beautiful'.

Op zich is daar niets mis mee. Kleine ondernemingen staan dicht bij het personeel, dicht bij de klanten en zijn daardoor meer wendbaar als de behoeften van beiden zich wijzigen. Daarnaast zijn er zeker ook groeiers die op een bepaald moment een zogenaamd glazen plafond bereiken. Dat kan liggen aan de competenties van de ondernemer zelf of aan de reikwijdte van de onderneming. Sommige ondernemers zijn uitermate geschikt om een onderneming van beperkte omvang te runnen.

Een onderneming van grotere omvang dwingt de ondernemer meer aandacht te schenken aan management en vaak is het oorspronkelijke contact met individuele medewerkers, klanten en leveranciers niet meer mogelijk. Voor sommigen gaat de lol van het ondernemen er dan af en zij overwegen de onderneming te verkopen om zelf weer vrij te zijn om klein te beginnen en te doen waar men zelf echt plezier aan beleeft.

Andere ondernemers genieten van groei en succes en leren door het glazen plafond heen te breken. Zij richten een adequaat managementteam in, passen de organisatiestructuur van de onderneming aan en speuren naar kansen om te groeien. Dat kan door autonome groei, door uitbreiding van het aantal vestigingen en door het exporteren van de formule naar andere landen.

Ook kijken zij naar mogelijkheden van allianties en samenwerkingsverbanden om de propositie naar de klant te versterken en daarmee de marktpositie van de onderneming te versterken. De ondernemer probeert door innovatie de onderneming naar een nieuwe groeifase te brengen.

Neergangsfase

Elke onderneming heeft een bepaalde levensduur. Het is niet altijd te voorkomen dat een onderneming in zwaar weer komt door bijvoorbeeld slechte economische omstandigheden, concurrentie uit lage lonen landen, substitutie van bestaande producten naar andere bestaande producten en ten slotte door nieuwe toetreders in de markt.

Het is een specifieke kunst en kunde om een onderneming succesvol te leiden in de neergangsfase en het rendement op peil te houden tot een eventuele sluiting onvermijdelijk is. Bij extreme moeilijkheden leunt de ondernemer op onafhankelijke externe deskundigen, die vaak beter in staat zijn objectief naar de onderneming te kijken en de ondernemer van gerichte adviezen te voorzien.

Exitfase

Een excellente ondernemer houdt bij de start van de onderneming al rekening met de exit van de onderneming. Dat kan liquidatie betekenen of fusie of omzetting in een andere rechtsvorm. Bij liquidatie zijn bijzondere vaardigheden vereist om het maximale te halen uit de bestaande activa en daarmee de passiva (o.a. vreemd vermogenverschaffers) op correctie wijze af te betalen.

Het kan ook zijn dat een onderneming opgaat in een andere onderneming en dus deel gaat uitmaken van een ander bedrijf. De onderhandelingen hiervoor vereisen ook weer bijzondere competenties. Een van de manieren waarop de overname is voor te bereiden is de ontwikkeling van de eenmanszaak tot een NV.

2.5 De financieringsdimensie van de levenscyclus

In de praktijk spreekt de financiële sector van ‘seed money’ bij de start, ‘first round investment’ bij de eerste tekenen van groei, ‘second round investment’ wanneer de groei zich bewijst en ‘third round investment’ bij verdere expansie. In enkele gevallen is een IPO (initial public offering) of beursgang het middel bij uitstek om te kapitaliseren op de waarde in de onderneming.

Seed money (in het Nederlands ook wel startkapitaal genoemd voor het stimuleren van starters) komt vaak vanuit eigen vermogen, familie en vrienden en informal investors. Afhankelijk van het type bedrijf is het bedrag vrij gering, tussen de Euro 40.000 en Euro 100.000.

First round investment komt vaak van Banken die zich specifiek op ondernemers richten (ABN AMRO, Rabo, etc.), zij verlangen echter altijd een onderpand en verstrekken vaak uitsluitend vreemd vermogen in de vorm van leningen en vormen van doorlopend krediet. First round investments kunnen variëren van Euro 100.000 tot ca. Euro 500.000.

In groeiemarkten boven de 15% willen Venture Capital organisaties selectief investeren in aandelenkapitaal of eigen vermogen, ook wel equity investment genoemd. Aankloppen bij Venture Capital organisaties, wanneer er geen sprake is van een groei boven de 15% heeft geen zin. Dit is bij ondernemers vaak niet bekend. Ondernemers moeten zich realiseren dat ze op dat punt een belangrijk deel van hun autonomie kwijt raken door het moeten afstaan van zeggenschap aan de Venture Capital Organisatie.

De invloed van venture capital organisaties kan echter ook positief werken indien zij over aanvullende kennis, contacten en toegang tot nieuwe markten beschikken. Zij kunnen de ondernemer helpen in zijn streven naar groei. Een goede balans tussen autonomie en afhankelijkheid is belangrijk evenals een goede verdeling van het ondernemingsresultaat aan de verschillende aandeelhouders. Ondernemers doen er goed aan zich door externe

onafhankelijke adviseurs te laten begeleiden om de eigen positie zo sterk mogelijk te laten zijn in de nieuwe situatie.

Bedragen van Venture Capital organisaties liggen vaak boven de Euro 500.000. Naast een rendement op het geïnvesteerde vermogen van 20-30% zoeken zij naar dekking voor hun management inspanning (enkele procenten van het beschikbaar gestelde kapitaal per jaar). Ook benoemen zij vaak een commissaris om over de eigen belangen te waken.

Second round investment en third round investment volgen dezelfde denkrichting in de praktijk. Second round investment wordt in de praktijk verstrekt wanneer de groei zich bewijst en deze groei moet worden gefinancierd. Het bedrag ligt veelal boven de Euro 1.000.000. Third round investment wordt in de praktijk verstrekt wanneer de onderneming op het punt staat van verdere groei en expansie naar andere landen.

In een dergelijk geval wordt vaak een syndicaat van investors opgesteld om het risico te spreiden. Het bedrag ligt vaak boven de 1.500.000 Euro per deelnemende investor. Beide type investments dienen een win win situatie op te leveren voor de investors en voor de ondernemer. Dit vergt vaak expert kennis bij de onderhandelingen, waarbij ondernemers zich door onafhankelijke deskundigen laten bijstaan.

Hetzelfde geldt voor de exit door overname, fusie en beursgang. Het vermogen wat de ondernemer in zijn bedrijf heeft opgebouwd wordt geheel of gedeeltelijk geïncasseerd door aandelen aan derden over te dragen of naar de beurs te brengen door een IPO.

De ondernemer dient zich te realiseren dat overname, fusie en beursgang ieder een eigen karakter en uitdaging inhouden. Het is op dit punt dat eerdere investors in de onderneming in de gelegenheid worden gesteld (waaronder de ondernemer zelf) om op hun aandelen te verdienen. Het goed managen van shareholders value bepaalt uiteindelijk het verschil tussen een goede en een slechte ondernemer.

Daarnaast dient de ondernemer met andere stakeholders rekening te houden zoals medewerkers, leveranciers, maatschappelijke groeperingen etc. In deze tijd van maatschappelijk ondernemen dient de ondernemer zich keer op keer te bewijzen in een transparante omgeving om van de stakeholders een zogenaamde 'license to operate' te verkrijgen.

Om hiervoor in aanmerking te komen dient de ondernemer transparante informatie te verstrekken die op waarheid berust, zich sociaal verantwoordelijk te gedragen (geen kinderarbeid, respect voor mensenrechten, geen uitbuiting) en op een verantwoordelijke wijze met het milieu om te gaan (grondstoffen, productieprocessen, energiezuinig, geen gevaarlijke stoffen, geen milieu verontreinigende uitstoot).

Het spreekt voor zich dat er hoge eisen aan de competenties van de ondernemer worden

gesteld om deze (vaak tegengestelde) belangen te verbinden.

2.6 De loopbaan van een ondernemer

Vanuit mijn persoonlijke praktijkervaring heb ik een schets gegeven van de levenscyclus van een onderneming. Ik ben kort stil blijven staan bij de stadia waarmee een ondernemer kan worden geconfronteerd tijdens de levenscyclus van die onderneming en de manier waarop daar financiering voor is aan te trekken. Hieruit vloeien eisen voort aan de rollen die een ondernemer vervullen moet. In de verschillende stadia van de levenscyclus van een onderneming moet een ondernemer verschillende rollen vervullen en verschillende taken uitvoeren. Dit levert dus ook een cyclus op voor de loopbaan van een ondernemer. Deze cyclus geeft het functionele verband in de ontwikkeling van de rollen van een ondernemer aan zoals dat is af te leiden van de stadia uit de levenscyclus van de onderneming. Chronologisch kan de loopbaan van een ondernemer natuurlijk anders verlopen, bijvoorbeeld doordat hij een bestaande onderneming over neemt, of dat onder zijn leiding de onderneming zich verder ontwikkelt binnen een bepaalde fase of fasen van de levenscyclus van die onderneming.

Onderstaand vatten we het bovenstaande schematisch samen en koppelen de levenscyclus van de onderneming aan de belangrijkste activiteiten (in specifieke werksituaties) van de ondernemer gedurende zijn loopbaan:

LEVENSCYCLUS ONDERNEMING: Voorbereidingsfase			
Ideeën genereren	Concept formuleren	Business plan	Werven resources
LOOPBAAN ONDERNEMER: De belangrijkste activiteiten duizendpoot			
Inspiratie vinden	Verbeeldingskracht gebruiken	Kritische analyses	Acquisitie van resources

VOORTZETTING LEVENSCYCLUS ONDERNEMING

Startfase	Groefase	Consolidatie	Neergang	Exit
-----------	----------	--------------	----------	------

LOOPBAAN ONDERNEMER: De belangrijkste activiteiten van duizendpoot bij de start tot leider en aanstuurder van management en externe adviseurs

Durf tonen en commitment	Management & control toepassen	Innoveren	Saneren	Kritische analyses met experts
--------------------------	--------------------------------	-----------	---------	--------------------------------

Uit het bovenstaande overzicht, waarbij de levenscyclus van de onderneming wordt vergeleken met de belangrijkste activiteiten (werksituaties) van de ondernemer gedurende zijn loopbaan, wordt duidelijk dat de functie van de ondernemer zich wijzigt in de tijd van duizendpoot tot leider en aanstuurder van management en externe adviseurs. We zullen deze

activiteiten nader preciseren naar specifieke rollen en competenties in hoofdstuk 4.

Het begrip ondernemer (juridisch en economisch eindverantwoordelijke voor zijn onderneming) is een ruim begrip. Alle bovengenoemde activiteiten behoren tot de verantwoordelijkheid van de ondernemer. De functie van ondernemer van een onderneming hangt af het stadium in de levenscyclus van de onderneming.

Bij de start is hij vaak alleen en zonder personeel. Hij verricht dan alle noodzakelijke rollen zelf en moet dus een soort duizendpoot zijn om rollen als inkoop, productie, techniek, marketing, verkoop, administratie, logistiek en juridische zaken zelf te vervullen. Hij moet ondernemen en zichzelf managen.

Bij de groei van de onderneming is het mogelijk om personeel aan te nemen om bepaalde uitvoerende taken van de ondernemer over te nemen. Hij blijft uiteraard eindverantwoordelijk. Bij verdere groei zal hij een management team inrichten met rollen die de competenties van de ondernemer versterken.

Zo kan hij ervoor kiezen om management functies te delegeren aan bijvoorbeeld een inkoopmanager, een productie manager, manager technische zaken, marketing manager, verkoopmanager, administratief manager, logistiek manager, juridisch medewerker al naar gelang de behoefte van de ondernemer en de onderneming.

Zo gezien is de management functie een noodzakelijke versterking van de ondernemers functie. De functie van ondernemer verandert van duizendpoot, naar het aansturen van medewerkers met managers en dit vergt leiderschap. We komen op de functie van ondernemer, manager en leider nog terug in hoofdstuk 3 paragraaf 5.

2.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de praktijk van het ondernemen beschreven als het creëren van waarde door kansen te zien en kansen te benutten, door inzicht in jezelf en inzicht in je omgeving. Aan de hand van externe bronnen (EIM, 2000) worden de succes- en faalfactoren als input voor de competenties van de ondernemer beschreven.

Zo blijken bepaalde startmotieven van de ondernemer de overlevingskans van de onderneming te versterken (premie bij vorige werkgever, meenemen van klanten, goede voorbereiding) en andere startmotieven de overlevingskans te verkleinen (noodgedwongen een bedrijf beginnen en een lumineus idee te gelde maken). Realistische doelstellingen zijn daarbij van belang evenals een gezonde ambitie en de wens om zelfstandig te blijven.

Te snelle expansie verkleint de overlevingskans. Het netwerkgedrag van de ondernemer wordt als succesfactor aangemerkt, het onderhouden van contacten met medeondernemers en ondernemersorganisaties, het op de hoogte blijven van ontwikkelingen in het vakgebied verkleint de kans op falen.

Bij het beschrijven van jonge ondernemingen (EIM 2001) valt op dat niet iedere onderneming wil groeien en dat de trend om voor jezelf te beginnen zich naar verwachting niet snel zal wijzigen. Het hoogste percentage starters ligt in de leeftijdsgroep 30-40 jaar. Ondernemers beschikken dan over specifieke bedrijfs- en branche-ervaring.

In paragraaf 2.4 wordt de levenscyclus van de onderneming (voorbereidingsfase, startfase, groeifase, consolidatiefase, neergangsfase en exitfase) beschreven en nader uitgediept en in paragraaf 2.5 komt de financieringsdimensie aan de orde (seed money, first round investment, second and third round investment).

De vergelijking van de levenscyclus in 2.6 van de onderneming en de loopbaan van de ondernemer levert interessante gezichtspunten op over de functie van ondernemer als duizendpoot (het verrichten van alle noodzakelijke werkzaamheden bij de voorbereiding en start) en de functie van leider bij het aansturen van medewerkers via managers.

Verschillende managementrollen kunnen worden gedelegeerd als de onderneming groeit aan verschillende managers (inkoop, productie, techniek, administratie, marketing, verkoop, logistiek en juridische zaken). De ondernemer blijft echter eindverantwoordelijk voor alle rollen in de onderneming.

De competenties van de ondernemer worden als het ware verrijkt met management-competenties die het leiden van managers en medewerkers als middel ziet om tot het voorgenomen ondernemingsresultaat te komen. Ondernemerschap is een overkoepelend begrip. Het stadium in de levensloop van de onderneming en de competenties van de ondernemer bepalen in hoge mate welke rollen de ondernemer zelf vervult of delegeert.

In het volgende hoofdstuk wordt inzicht gegeven in ondernemerschap vanuit de literatuur.

3. Ondernemerschap in de literatuur

In hoofdstuk 2 is een overzicht gemaakt vanuit de praktijk van het ondernemerschap. In dit hoofdstuk wordt de koppeling gemaakt naar relevante bronnen uit de literatuur. In de studie 'De academische entrepreneur' van de Universiteit van Amsterdam (Kleverlaan, 2002) wordt een beknopt overzicht gegeven.

3.1 Literatuuroverzicht

Richard Cantillon (1755) gebruikt de term ondernemerschap in zijn essay in economische zin 'Essai sur la nature du commerce general': "het dragen van het risico van inkopen tegen zekere prijzen en het verkopen tegen onzekere prijzen"

Jean Baptiste Say (1803) in zijn 'Traite d'economie politique' gebruikte de volgende definitie: "een ondernemer is iemand die de economische middelen steeds weer heralloceert naar de plaats waar deze middelen de hoogste productiviteit en rendement zullen voortbrengen".

In 1911 publiceerde J.A. Schumpeter zijn boek 'Die theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung' en definieert ondernemerschap in ruimere zin: "Ondernemerschap is het proces waardoor economische groei in een volkshuishouding plaats vindt". Hierbij voegt hij het element van innovatie toe en stelde dat door innovaties van de ondernemers een voortdurende onevenwichtigheid in de markt ontstaat.

McClelland bestudeert meer de mens achter de ondernemer (McClelland, 1961). Eén van zijn bevindingen is dat de need for achievement een typerend kenmerk van de ondernemer is. Daarmee introduceert hij de psychologische aspecten van het ondernemerschap.

Howard Stevenson (1983) onderscheidt in zijn boek "Perspective on Entrepreneurship", twee verschillende onderzoeksgebieden (economisch en psychologisch) en richt zijn onderzoek op het economische omdat volgens hem de ondernemer te veel van persoon tot persoon verschilt. Zijn definitie luidt: "An approach to management that we define as follows: the pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled"

De definitie van ondernemerschap van D. Mollian en B. Leleuz (1997) uit het European Casebook on Entrepreneurship and New Ventures is als volgt: "At the heart of entrepreneurship is the notion of action arising out of the pursuit of opportunity, as a result of which value is created. The entrepreneur starts with the opportunity and then seeks the resources to exploit it"

Deze laatste definitie vat de theoretische ontwikkeling van de laatste eeuwen op het gebied

van ondernemerschap kernachtig samen. Vanuit de praktijkdefinitie zoals eerder door mij gegeven sluit de praktijk tevens goed aan bij de theorie.

Onderstaand geven we een schematische vergelijking tussen beide definities:

<i>Theoretische definitie Mollian et al.</i>	<i>Praktijkdefinitie auteurs</i>
At the heart of entrepreneurship is the notion of action arising out of the pursuit of opportunity, as a result of which value is created.	Het creëren van waarde door kansen te zien en kansen te benutten, door inzicht in jezelf en in de omgeving.
The entrepreneur starts with opportunities and then seeks the resources to exploit them	
Action arising...as a result of which value is created	Waardecreatie
The pursuit of opportunity	Kansen zien
Starts with the opportunity and then seeks the resources to exploit it	Kansen benutten
(Ontbreekt)	Door inzicht in jezelf
Pursuit of opportunity	Door inzicht in de omgeving

Opvallend is dat het onderdeel ‘inzicht in jezelf’ ontbreekt in de theoretische definitie van Mollian et al. Recent onderzoek van Amar Bhidé (2001) in “The Origin and Development of New Businesses” bevestigt echter dat inzicht in de eigen eigenschappen en competenties van groot belang is voor het succesvol voorbereiden, starten en runnen van een onderneming.

In een verkennende literatuurstudie (Thijssen, 2001) is uit verschillende recente bronnen (Bhidé, Blanchflower, Oswald, Brandstätter, Miner, Van Praag en Reynolds) een overzicht gegeneerd van aspecten die van belang zijn bij het ondernemen. Deze aspecten zijn uitgesplitst naar eigenschappen en competenties. Het onderscheid tussen eigenschappen van de persoon en competenties waar een persoon over moet beschikken is belangrijk.

Eigenschappen min of meer vast liggen en competenties door oefening en ervaring kunnen toenemen. Eigenschappen zijn aan de persoon verbonden kenmerken die relatief stabiel zijn en slechts beperkt zijn de beïnvloeden of aan te passen: opleidingsniveau, familie achtergrond, eigen vermogen, risico geneigdheid, charisma, zelfvertrouwen en ambitie. Anders geformuleerd het zijn aangeboren kenmerken.

De term competenties daarentegen heeft betrekking op succesvol gedrag in een bepaald beroep, door een combinatie van kennis, houding en vaardigheden. Competenties kunnen

worden beïnvloed, geoefend en aangepast door ervaring. Dit maakt het onderscheid tussen persoonlijke eigenschappen en competenties nuttig en noodzakelijk.

Onderstaand volgt een schematische overzicht waarin het belang van de eigenschap is opgenomen. De sterretjes geven het belang aan op een schaal van vijf: *gering belang **matig belang ***belangrijk ***zeer belangrijk ***** uiterst belangrijk.

Aspecten: eigenschappen	Belang
Opleidingsniveau	***
Familieachtergrond	*** Midden Klasse
Eigen vermogen in geld	**
Het nemen van risico	*
Charisma	**
Zelfvertrouwen	*****
Grote Ambitie	**

Opvallend is dat opleidingsniveau en familieachtergrond belangrijke eigenschappen zijn. Uiterst belangrijk is echter zelfvertrouwen. Deze eigenschappen vergroten de kans op succesvol ondernemerschap. Met name Amar Bhidé (2001) gaat hier in zijn onderzoek uitgebreid op in. Uiterst belangrijk blijkt de eigenschap zelfvertrouwen te zijn en opvallend is dat het nemen van risico van gering belang is.

Bhidé geeft aan dat ondernemers goed gedijen in onzekere omgevingen met beperkte informatie. Dat is wat anders dan risico nemen. Ondernemers maken een inschatting van hun eigen competenties en kansen en mijden risico. Hier komen we bij competenties nog op terug.

3.2 Inventarisatie van ondernemerscompetenties

Om meer inzicht te verschaffen in de verschillende ondernemerscompetenties volgt onderstaand een beknopte beschrijving. In een onderzoek verricht voor het onderzoekscentrum Senter van het Ministerie van Economische Zaken is een inventarisatie gemaakt van ondernemerscompetenties (Thijssen, 2001). In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste ondernemerscompetenties opgenomen. Ze zijn genummerd om ze later per nummer te kunnen plaatsen bij de verschillende rollen die een ondernemer moet vervullen .

Competenties zijn op te vatten als succesvol gedrag in (kritieke) praktijksituaties waarbij kennis, vaardigheden en houding gericht en in samenhang worden ingezet door de ondernemer om dit gedrag te bewerkstelligen. De ondernemer doet dat in nauwe samenhang met de contacten die hij intern en extern onderhoudt (netwerk). Dit vergt supervisie, coördinatie en reflectie op de effecten van het gedrag in een concrete situatie (de

context). (vrij naar A. Stoof, 2001).

Aspecten: competenties	Belang	Omschrijving
1: Het hebben van een 'breakthrough' idee	*	Het vermogen om een sterk onderscheidend idee te herkennen of te ontwikkelen en toe te passen.
2: Visie ontwikkelen	**	Het vermogen om een inspirerende visie op de toegevoegde waarde van de onderneming en haar producten te ontwikkelen en te communiceren naar derden.
3: Leidinggeven (Macht en invloed en mensrelaties)	**	Het vermogen om invloed uit te oefenen op anderen met aantoonbaar positief effect.
4: Handelen in onzekere situaties	*****	Het inschatten van een onzekere situatie op basis van beperkte informatie en daar het eigen handelen concreet op af te stemmen.
5: Open staan	*****	Open staan voor nieuwe ontwikkelingen en kansen in de markt, open staan voor suggesties en ideeën van anderen en daar gebruik van maken.
6: Aanpassingsvermogen	*****	Het vermogen om zich onmiddellijk aan te passen aan kritieke situaties.
7: Planningsvaardigheid	***	Het vermogen om plannen te formuleren op strategisch, tactisch en operationeel niveau met concrete doelstellingen, strategie en meetbare activiteiten.
8: Zelfcontrole uitoefenen	*****	Het vermogen van reflectie op het eigen handelen, het inschatten van het effect daarvan en zichzelf in de hand houden.
9: Verkoopvaardigheid	*****	Het vermogen om behoeften van klanten te analyseren door goede communicatie. Het kunnen vertalen van deze behoeften naar proposities op maat. Het kunnen verklaren van de voordelen voor de klant van de geboden propositie en het binnenhalen van de order.
10: Besluitvaardigheid	*****	Het vermogen om op basis van kennis en informatie in kritieke situaties te komen tot besluiten (al of niet samen met andere leden van het management team) voor de voortgang van de onderneming.

11: Handig gebruik van technologie	*****	Het op de hoogte zijn van technologische mogelijkheden en deze mogelijkheden toepassen voor het verbeteren van de bedrijfsvoering en het verbeteren van het resultaat.
12: Administratief handelen	***	Het kunnen inrichten van een gedetailleerd administratief systeem, het verwerken van administratieve gegevens, het opstellen van management informatie en op basis van deze inzichten handelen.
13: Contacten onderhouden en netwerken opbouwen	*****	Het kunnen aangaan en onderhouden van interne en externe contacten in verschillende netwerken om op de hoogte te blijven van trends en ontwikkelingen. Het rekening houden met verschillende belangen van stakeholders.

Confrontatie van deze inventarisatie vanuit de literatuur met de (voor)oordelen uit de praktijk, leidt tot opvallende verschillen. Sommige (voor) oordelen uit de praktijk worden namelijk niet door deze bronnen bevestigd.

Een (voor)oordeel uit de praktijk is dat het nemen van risico een belangrijke eigenschap is van een ondernemer, evenals het hebben van een break-through idee. Feit is dat de (startende) ondernemer in veruit de meeste gevallen een goede afweging maakt tussen kansen en risico's en dat ook een ondernemer risicomijdend is.

Het nemen van risico wordt vaak verward met 'handelen in onzekere situaties'. Dat onderscheid is van zeer groot belang. De ondernemer beschikt over de vaardigheid om op basis van beperkte informatie een situatie in te schatten, een keuze te maken en daarnaar te handelen. Hij maakt een afweging tussen wat hij wil, wat hij kan en wat hij gaat doen. De drempel tussen willen, denken en doen is lager dan bij niet-ondernemers. Ondernemers zijn meer actiegericht (Zie ook de definitie van Molian et al.).

Wat daarbij opvalt, is dat een aantal competenties zoals open staan, aanpassen, verkopen, besluiten, inzetten van technologie, administratief handelen, netwerken en het leggen van contacten evenals zelfcontrole van groot belang is voor het slagen van de onderneming. In een eenmanszaak zonder personeel zal de ondernemer zelf over al die competenties moeten beschikken.

Zodra hij personeel aanneemt, vervalt de noodzaak om de uitvoerende kant (de competenties op operationeel niveau) zelf ter hand te nemen, maar de noodzaak om strategisch (richtinggevend) of tactisch (inrichten van de organisatie) competent te zijn om

de taken te regelen blijft wel bestaan als ondernemerscompetentie.

Voorts levert het verkennende onderzoek slechts een eerste opsomming van eigenschappen en competenties op. In dit overzicht zijn bepaalde managementcompetenties die bij de groei van de onderneming sterk gewenst zijn, nog onderbelicht gebleven. Hierbij kan men denken aan competenties op het gebied van personeelsbeleid en leiderschap, financieel management, ICT, logistiek en marketing & verkoop.

Algemeen gezegd, er is onvoldoende terugkoppeling van de competenties van een ondernemer naar de fase van de levenscyclus waarin de onderneming verkeert.

3.3 Kernculturen, taken, rollen en competenties

Het spreekt voor zich, dat gedurende de verschillende fasen van de levenscyclus van de onderneming andere rollen worden ingevuld. Voor elke rol in elke fase kunnen verschillende taken worden ingevuld, waarbij per taak verschillende competenties nodig zijn. Een handvat om verbanden te leggen tussen de levenscyclus van een onderneming en de rollen en taken van de ondernemer is te vinden in het Tegenstrijdige-Waarden-Model van Quinn (1999).

De tegenstrijdigheid bestaat eruit dat bepaalde waarden in strijdige verhouding tot elkaar staan: aspecten als extern versus intern en flexibel versus stabiel komen in wisselende samenhang terug. In het onderstaande komen eerst de relaties tussen de rollen en de clusters van taken aan bod en vervolgens vindt een overstap plaats naar de benodigde competenties.

Overzicht 4 kernculturen

	<i>Interne rollen</i>	<i>Externe rollen</i>
Flexibel	Gericht op mensen leiden: Samenhang Ontwikkeling Moreel	Gericht op veranderen: Innovatie Aanpassing Expansie
Stabiel	Gericht op beheren: Coördinatie Efficiëntie Controle	Gericht op resultaat boeken: Doelgerichtheid Productie Rendement

Quinn beschrijft dat er 4 verschillende kernculturen van ondernemingen zijn. Hij noemt dat tegenstrijdige waarden. Zo spreekt hij van een kerncultuur gericht op gericht op veranderen, gericht op het leiden van mensen, gericht op het beheren van de onderneming en gericht op het boeken van resultaat.

Elk van deze kernculturen bevat een aantal specifieke taken die afhankelijk van de situatie in balans moeten worden uitgevoerd. Met andere woorden: de taken hebben een onderlinge relatie en dienen als zodanig in samenhang te worden beschouwd om het beoogde ondernemingsresultaat te behalen.

Quinn vertaalt deze kernculturen naar acht verschillende management rollen (clusters van taken). Wij koppelen aan elke rol de belangrijkste competenties uit het verkennend onderzoek van de UvA (Thijssen, 2001).

Deze acht rollen omschrijft Quinn als volgt:

Kerncultuur	Rol	Rol
Veranderen	Vernieuwer Focust op verandering, creativiteit, toekomstvisie en innovatie	Netwerker Focust op het verwerven van externe steun, onderhandelen, netwerken en promoten van de organisatie

Kerncultuur	Rol	Rol
Beheren	Analist Focust op het verwerken van informatie, het registreren en analyseren van gegevens en het rapporteren van resultaten	Coördinator Focust op beheersing, coördineren van werkzaamheden en het bewaken van beleid, normen en procedures

Kerncultuur	Rol	Rol
Mensen leiden	Mentor Focust op coaching, ondersteuning en ontwikkeling van medewerkers	Teambouwer Focust op samenwerking, participatie, persoonlijke inbreng en het overbruggen van tegenstellingen

Kerncultuur	Rol	Rol
Resultaat boeken	Producent Focust op persoonlijke inzet, activeren van medewerkers en taakuitvoering	Koersbepaler Focust op richting geven, het formuleren van doelen en op producten en markten

Vanuit deze rollen is een nadere inventarisatie mogelijk van de vereiste competenties om de rol(len) naar behoren te kunnen vervullen.

<i>Kerncultuur gericht op</i>	<i>Rollen</i>	<i>Competenties</i>
Veranderen	Vernieuwer en netwerker	1, 2, 5, 6, 11, 13
Beheersen	Analist en coördinator	6, 7, 8, 11, 12
Mensen leiden	Mentor en teambouwer	3, 6, 7, 9, 10, 12, 13
Resultaat boeken	Producent en koersbepaler	4, 6, 9, 10, 11, 12

Onderstaand geven we een uitsplitsing van kernculturen naar afzonderlijke rollen en de daarbij behorende competenties.

<i>Kerncultuur gericht op</i>	<i>Rollen</i>	<i>Competenties</i>
Veranderen	Vernieuwer	1, 2, 5, 6, 11
	Netwerker	6, 11, 13
Beheersen	Analist	7, 11, 12
	Coördinator	6, 8
Mensen leiden	Mentor	3, 6, 9, 10, 12, 13
	Teambouwer	3, 6, 7, 9, 10, 12, 13
Resultaat boeken	Producent	9, 10, 11, 12
	Koersbepaler	4, 6, 10

3.4 Verbijzondering van de rollen naar de fase in de levenscyclus

Quinn heeft deze rollen en taken beschreven voor een going concern. In het onderstaande volgt een vertaalslag vanuit de praktijk naar de werksituaties gedurende de levenscyclus van de onderneming met de daarbij behorende competenties.

<i>Levenscyclus onderneming</i>	<i>Kerncultuur</i>	<i>Belangrijkste rollen van de ondernemer</i>	<i>Dominante competenties per stadium van ondernemen</i>
Vorbereiding: Idee	Verander- cultuur	Vernieuwer en netwerker	2 Visie en open staan, 13 Contacten en netwerk
Vorbereiding: Concept	Verander- cultuur	Vernieuwer en netwerker	2 Visie en open staan, 13 Contacten en netwerk
Vorbereiding: Business Plan	Resultaat- cultuur	Producent en koersbepaler	7 Planningsvaardigheid, 12 Administratief handelen, 13 Contacten en netwerk

Voorbereiding: Werven resources	Resultaat- cultuur	Producent en koersbepaler	4 Handelen in onzekere situaties 6 Aanpassingsvermogen 8 Zelfcontrole 9 Verkoopvaardigheid
Startfase	Resultaat- cultuur en beheercultuur	Producent en koersbepaler, analist en coördinator	4 Handelen in onzekere situaties 6 Aanpassingsvermogen 8 Zelfcontrole 9 Verkoopvaardigheid 10 Besluitvaardig 12 Administratief handelen
Groei	Mens en beheer- cultuur	Mentor en teambouwer en analist en coördinator	3 Leiding geven 7 Planningsvaardigheid 10 Besluitvaardigheid 11 Slim gebruik maken van techn. mogelijkheden 12 Administratief handelen
Consolidatie	Van beheer naar innovatiecultuur	Analist en coördinator naar vernieuwer en netwerker	2 Visie, open staan 13 Contacten en netwerk
Neergang	Resultaat- en beheer- cultuur	Producent en koersbepaler en analist en coördinator	7 Planningsvaardigheid 8 Zelfcontrole 10 Besluitvaardigheid (saneren) 12 Administratieve vaardigheden
Exit	Resultaat- en verander- cultuur	Vernieuwer en netwerker, producent en koersbepaler	8 Zelfcontrole 10 Besluitvaardigheid 12 Administratieve vaardigheden, 13 Contacten en netwerk (van experts)

Het bovenstaande overzicht geeft inzicht in de rollen en competenties waar ondernemers op moeten letten tijdens hun loopbaan die op een of andere manier gekoppeld is aan de levenscyclus van de onderneming. In het begin ligt het accent op een cultuur van veranderen met de daarbij behorende rollen en competenties, maar al snel worden ondernemers geconfronteerd met de noodzaak van planning en beheer in het stadium van

het business plan.

Zodra ondernemers echt van start gaan wordt er zeer veel verwacht in een samenspel tussen veranderen en resultaat. Naarmate de onderneming groeit, is het zaak om meer aandacht te besteden aan leiding geven aan mensen (medewerkers) en aan beheer. De vereiste competenties wisselen dus soms sterk al naar gelang de fase waarin een bedrijf verkeert.

Zodra er sprake is van consolidatie, moeten ondernemers op de beheerskant letten, maar tegelijk komt de noodzaak tot veranderen ook weer om de hoek kijken. Om te overleven moet er worden geïnnoveerd. Lukt dat niet, dan moet de neergang genadeloos worden gemanaged en worden ondernemers in de rol van saneerder (producent en koersbepaler) gedwongen.

Een goede ondernemer heeft vanaf het prille begin al in de gaten hoe hij een goede en tijdige exit moet voorbereiden en de kans moet pakken wanneer deze zich voor doet.

3.5 De functie van ondernemer en de rol van ondernemer

Voor een goed begrip van de samenhang tussen kernculturen, ontwikkelingsstadia en rollen binnen het ondernemerschap is het goed om onderscheid te maken tussen rollen en functies. Bij functies gaat het om een bundeling van taken die iemand moet uitvoeren die in een onderneming is aangesteld. In wezen kun je er een advertentie voor een vacature in de krant voor formuleren: wat zijn de taken en welke competenties zijn nodig om die taken uit te voeren.

Bij rollen gaat het om een bundeling van taken die gelijksoortig zijn binnen een onderneming. Zij vormen in wezen een matrix met de functies. Een rol kan bestaan uit verschillende taken waarvan de uitvoering verdeeld is over verschillende functies. Een functie is opgebouwd uit taken die afkomstig zijn uit een of meer rollen.

In bijzondere gevallen kan het zo zijn dat een functie uitsluitend bestaat uit taken die behoren tot een bepaalde rol terwijl tegelijk alle taken van die rol door één functionaris worden bekleed. Rol en functie vallen dan samen. Dat zal echter zelden gebeuren.

Overzicht van rollen en functies in het stadium van groei

<i>Functies in een fase:</i>	<i>Ondernemer</i>	<i>Manager</i>	<i>Directeur</i>	<i>Uitvoerder</i>	<i>Overige functies</i>
Rollen in een fase:					
Vernieuwer	X				
Netwerker	X		x		
Analist		X		x	
Coördinator		x		x	

Mentor		x	X		
Teambouwer		x	X		
Producent	X	x		x	
Koersbepaler	x		x		

D.m.v. kruisjes is aangegeven welke rollen in het stadium van groei van de onderneming typisch bij de functie van ondernemer, manager, leider of uitvoerder passen. Wat opvalt, is dat de volgende rollen van de ondernemer typisch bij de ondernemer passen en veelal niet worden gedelegeerd: vernieuwer, netwerker, producent en koersbepaler. Het zijn rollen die de gehele onderneming voortstuwen.

De functie van manager richt zich meer op rollen als analist, coördinator en teambouwer. Dat zijn ook rollen die een ondernemer gemakkelijker kan delegeren aan leden van het management team. De rol van leider heeft voornamelijk betrekking op koersbepaler, mentor, teambouwer en netwerker (intern en extern). De meeste ondernemers zullen de functie van leider combineren met die van ondernemer en management taken en uitvoerende taken delegeren of in een groeiend aantal situaties uitbesteden.

In principe kan voor elke fase in de levenscyclus van een onderneming de bovenstaande tabel worden opgesteld met functies op de horizontale dimensie en rollen op de verticale dimensie. Naarmate een onderneming groter wordt, zal het aantal functies toenemen.

Zo kunnen zowel op management als op uitvoerend niveau specifieke functies ontstaan als inkoopmanager en inkoopmedewerker, productiemanager en productiemedewerker etc. Ook het aantal rollen zal toenemen, al is het alleen maar om de coördinatie op te kunnen pakken. Daardoor is de uitsplitsing van de rollen over een of meer functies complexer naarmate de onderneming groeit.

Afhankelijk van het stadium van de levenscyclus waarin de onderneming zich bevindt (en het type van onderneming waar het om gaat) zullen er rollen verschijnen op de verticale dimensie. Zo ontbreken er in een kleine onderneming rollen die er in een grotere onderneming wel zijn.

Het gevolg van deze matrix is dat de rollen uitgezuiverd kunnen worden die de taken beschrijven die typerend zijn voor het ondernemerschap. Centraal staat daarbij de definitie van ondernemerschap en de invulling van 'kansen benutten' als het combineren van arbeid en kapitaal om de goederen of diensten te leveren waar behoefte aan is in de maatschappij.

In een kleine onderneming zijn er nog niet veel functies, dus zal de functie van ondernemer niet alleen uit de typische ondernemersrollen bestaan, maar ook uit rollen die noodzakelijk zijn voor het voortbestaan van de onderneming en die dus op het bordje komen van degene die de functie van ondernemer vervult. De competentie om niet-ondernemersrollen te

vervullen is dan wel vereist om succesvol te zijn.

In een grote onderneming is er een enorm aantal functies ontstaan, waarbij de functie van ondernemer meer een overkoepelend begrip is geworden. De typische ondernemersrollen blijven echter wel bestaan, maar zijn verdeeld over een aantal functies.

De functie van algemeen directeur kan een of meer ondernemersrollen bevatten, maar diezelfde rollen zouden ook door andere functionarissen in de organisatie uitgevoerd kunnen worden. De competenties om mensen aan te sturen die allemaal eenzelfde rol vervullen en om ervoor te zorgen dat die aansturing leidt tot synergie is dan een belangrijke rol, die wellicht de meest abstracte ondernemersrol is.

Voor het creëren van een goed beeld van het ondernemerschap is het nuttig om de aandacht niet te richten op de eenmanszaak en ook niet op de grote onderneming, maar op een kleine onderneming waarin de functie van ondernemer duidelijk herkenbaar is en waarin de typische rollen van de ondernemer ook met name vervuld worden door degene die de functie van ondernemer heeft.

Dit levert dan wel een situatie op waarin rollen op het gebied van werving en aansturing van personeel een plaats krijgen, terwijl die rollen voor startende ondernemers vaak niet relevant zijn.

3.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de relatie gelegd tussen de praktijk van ondernemen en de theorie van ondernemen. Gebleken is dat de praktijkdefinitie en de theoretische definitie sterk overeenkomen, maar verschillen wat betreft het belang van zelfinzicht van de ondernemer op zijn/haar eigen competenties.

Om de brug te kunnen slaan tussen rollen van de ondernemer en de benodigde competenties is het model van Tegenstrijdige Waarden van Quinn geraadpleegd om een ordening te treffen tussen de cultuur van de onderneming en de rollen van de ondernemer, en is de verbinding gelegd naar de benodigde competenties per rol afhankelijk van het cluster van taken dat onderdeel is van die rol. Hierbij is de levenscyclus van de onderneming als ordeningsmechanisme gebruikt.

Tevens is onderscheid gemaakt naar functies van ondernemer, manager, leider en uitvoerder in relatie tot de verschillende rollen. Daarbij valt op dat rollen als vernieuwer en netwerker, producent en koersbepaler typische ondernemersrollen zijn die de onderneming voortstuwen en minder geschikt zijn om te delegeren aan managers en uitvoerders. Hoe dan ook, de ondernemer houdt de eindverantwoordelijkheid gedurende alle fasen van de onderneming.

4. Ondernemerschap in een handelsonderneming zonder personeel

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat nader in op een afbakening binnen het ondernemerschap naar de specifieke kenmerken van het besturen van een handelsonderneming. Er is daarbij onderscheid mogelijk door de omvang van de onderneming als criterium te kiezen: de ondernemer in de startfase versus de ondernemer in de groeifase. Deze positionering heeft consequenties voor de competenties van de ondernemer die nodig zijn om het bedrijf te runnen en uit te bouwen.

Bij een handelsonderneming ligt het accent op het zelfstandig voeren en voorraad houden van een (breed) assortiment. In de meest elementaire vorm is een handelsonderneming op te zetten via internet waarbij de eigenaar/ondernemer via de post zijn producten toezendt aan de klanten.

Een tweede afbakening is naar gebruiksgoederen. Deze afbakeningsbeslissingen zijn voortgekomen uit de volgende praktische overwegingen:

- Gebruiksgoederen zoals huishoudelijke apparaten, tuingereedschap, en dergelijke zijn herkenbaar. Meer herkenbaar dan bijvoorbeeld de handel in kapitaalgoederen, zoals machines voor de papierverwerkende industrie.
- Het doel is immers de competenties van de ondernemer uit de praktijk te identificeren waar later een leeromgeving kan worden gecreëerd voor studenten die per definitie geen of weinig bedrijfservaring hebben.

Op basis van deze karakterisering kan een verdiepingsslag gemaakt worden naar ondernemerschap in een handelsonderneming.

4.2 Rollen en competenties in de voorbereidingsfase

Deze paragraaf vormt de brug tussen de algemene inzichten uit de voorgaande hoofdstukken inzake ondernemerschap en de praktijk van het drijven van een handelsonderneming. In deze algemene beschrijving kwamen reeds onderdelen voor die betrekking hebben op de voorbereiding van de start.

Op basis van deze informatie volgt een verdiepingsslag vanuit de praktijk en een koppeling aan relevante theorie over startende ondernemers. De vereiste competenties tijdens de voorbereiding van de start wordt in onderstaand deelschema herhaald.

<i>Levenscyclus onderneming</i>	<i>Kerncultuur</i>	<i>Belangrijkste rollen van de ondernemer</i>	<i>Dominante competenties per stadium van ondernemen</i>
Vorbereiding: Idee	Verander- cultuur	Vernieuwer en netwerker	2 Visie en open staan 13 Contacten en netwerk
Vorbereiding: Concept	Verander- cultuur	Vernieuwer en netwerker	2 Visie en open staan 13 Contacten en netwerk
Vorbereiding: Business Plan	Resultaat- cultuur	Producent en koersbepaler	7 Planningsvaardigheid 12 Administratief handelen 13 Contacten en netwerk
Vorbereiding: Werven resources	Resultaat- cultuur	Producent en koersbepaler	4 Handelen in onzekere situaties 6 Aanpassingsvermogen 8 Zelfcontrole 9 Verkoopvaardigheid

Wat opvalt, is dat de starter zich tijdens de voorbereidingsfase sterk richt op veranderen (vernieuwen en netwerken) en vlak voor de start op resultaat (producent en koersbepaler). In de praktijk is dat ook zo. Enerzijds moet je open staan voor allerlei nieuwe ontwikkelingen om kansen op te sporen en anderzijds moet je als de kans daar is de kans snel en doeltreffend benutten. Men spreekt wel van een ‘window of opportunity’. Als je niet snel genoeg bent dan heeft een ander de kans al opgepakt en val je buiten de boot.

Victor Hugo zij het al: Een goed idee is pas een goed idee als de tijd er rijp voor is. In de praktijk maken starters hier beginnersfouten. Ook in het geval van handelsondernemingen. Zij benaderen het idee vanuit het product of erger nog vanuit de technologie. Zij houden geen of onvoldoende rekening met de vraag uit de markt. Zij ontwikkelen een fantastisch productgedreven idee en komen er pas in de startfase achter dat de markt niet op het idee zit te wachten.

Een benadering vanuit de praktijk die de voorkeur verdient, is het continu en van zeer dichtbij volgen van de afnemers, gebruikers en consumenten in een bepaalde markt. Hierbij is concreet gedrag bepalend en niet zo wat men graag als sociaal wenselijk antwoord in enquêtes wil geven. Door concreet gedrag te observeren ontstaan ideeën op basis van concrete en actuele problemen die gebruikers ervaren, waar ze zich aan ergeren en wat hun extra tijd, moeite en geld kost.

Door gebruikers direct te betrekken bij het ontwikkelen van innovatieve en concrete oplossingen die werken, kan een goede ondernemer veel teleurstelling bij de start vermijden. In dit kader is de definitie van Bhidé (2001) voor innovatie interessant: “To

make something extra-ordinary out off something very ordinary”.

Uit de praktijk blijkt namelijk, dat break-through ideeën niet worden gemaakt maar worden geboren (ofwel spontaan) ontstaan. Volgens Bhidé valt dit meer onder de categorie ‘uitvindingen’. Innovatie is exploitatie van kennis en behelst het doorvoeren van iets nieuws, op een bepaalde plaats op een bepaald tijdstip (Mak, 1997).

De startende ondernemer bevindt zich in de fase van het treffen van nieuwe combinaties of ‘Neuer Combinationen’, zoals onze burens zo mooi zeggen. Schumpeter had het over ‘creative destruction’ en het aantasten van het evenwicht in de economie. Abrahamson (2003) hanteert een minder destructieve uitspraak: ‘creative recombination of resources’.

De startende ondernemer wordt vooral aangesproken op zijn competentie van het creatief combineren van resources op een dusdanige wijze dat zijn/haar potentiële klanten daar daadwerkelijk iets aan hebben.

Wat de situatie ook is, de belangrijkste criteria voor succes zijn een degelijke voorbereiding (schriftelijke ondernemingsplan), vooruitzien (het overzien van de markt, de kansen en de belemmeringen) en bijblijven (vaktijdschriften, lidmaatschap ondernemersorganisatie en netwerken).

Het is daarom van groot belang om de periode van studie en werk voorafgaand aan het zelfstandig ondernemerschap goed te gebruiken om competenties op te bouwen: planningsvaardigheid, administratief handelen, leiding geven aan personeel, ontwikkelen van nieuwe producten of diensten, bouwen aan een netwerk en bijblijven door studie.

De belangrijkste competenties om van start te gaan, zijn: visie ontwikkelen, open staan voor omgevingsveranderingen en het onderhouden van contacten en netwerken (klanten, vorige werkgevers etc), met als randvoorwaarden de vaardigheid om te verkopen en de administratie correct in te schatten. Dit is niet anders in een handelsonderneming.

Daarnaast blijkt de planningsvaardigheid een grote rol te spelen bij de voorbereiding en bij de start van de onderneming. Starters die dat maar half doen struikelen sneller. Bij de start zelf dient de ondernemer alle competenties uit de kast te halen om te scoren. De eerder geneemde duizendpoot. De onzekere situatie kan worden ondervangen door een goede voorbereiding en relevante competenties en door contacten binnen het vakgebied. Starten in een vreemd vakgebied is in bijna alle gevallen een garantie op een vroegtijdige mislukking.

Deze pré-startfase leent zich overigens slecht voor leersituaties voor studenten. Veel vaardigheden zullen in de praktijk opgedaan moeten worden of in goede startsimulaties. Wel is het bijvoorbeeld mogelijk om het schrijven van een Business Plan te oefenen.

Dat laatste is sinds enkele jaren ook erg populair in het eerste jaar van het HBO. Een nieuwe ontwikkeling binnen het onderwijs is om studenten steeds vroeger en vaker in contact te brengen met ondernemers via bijvoorbeeld een kenniskringen onder leiding van een lector ondernemen of het doen van onderzoek bij ondernemingen.

4.3 Rollen en competenties in de startfase

Bij de start en in de eerste maanden daarna dient het business plan als leidraad voor handelen. Op basis van de eerste resultaten wordt een vergelijking gemaakt met het business plan. Eventueel kan het plan op onderdelen worden bijgesteld wanneer de praktijk daarom vraagt.

In de maanden na de start is de kerncultuur vooral gericht op resultaat. Daarvoor is coördinatie en productie nodig. De daarbij behorende competenties staan in onderstaand deelschema herhaald.

Levenscyclus onderneming	Kerncultuur	Belangrijkste rollen van de ondernemer	Dominante competenties per stadium van ondernemen
Startfase	Resultaat-cultuur en beheercultuur	Producent en koersbepaler, analist en coördinator	4 Handelen in onzekere situaties 6 Aanpassingsvermogen 8 Zelfcontrole 9 Verkoopvaardigheid 10 Besluitvaardigheid 12 Administratief handelen

Wat vaak in Nederland wordt vergeten, zijn verkoopvaardigheden en administratieve vaardigheden. Bij administratieve vaardigheden gaat het niet zozeer om het vaststellen achteraf wat het behaalde resultaat is, want daarvoor wordt al snel een accountant ingeschakeld, maar het gaat om prijsstellingen en inschatting van de opbrengsten en kosten vooraf.

In wezen gaat het dan om het doorrekenen van voorcalculatorische scenario's. De orde van grootte ligt daarbij in honderden of duizenden euro's en niet in precieze berekeningen. Deze schattingen vereisen een samenhang tussen verkoopvaardigheden en inschattingsvaardigheden van de financiële gevolgen van prijsstelling en winstbepaling.

Ook als een ondernemer in latere fasen personeel aantrekt om veel uitvoerend werk op administratief gebied over te dragen, dan blijft de noodzaak bestaan om via scenario-analyses snel een goed beeld te vormen van de mogelijke consequenties van grote acties binnen het bedrijf.

Uiteindelijk blijft de ondernemer ervoor verantwoordelijk dat de genomen beslissingen op korte of lange termijn bijdragen aan de winst. Het inschatten van de gevolgen van allerlei acties voor de winst op korte en lange termijn zal dan ook een tweede natuur moeten zijn voor de ondernemer.

Startende ondernemers moeten dus hun propositie aan de man kunnen brengen om omzet te realiseren. Dat vergt verkoopvaardigheid en rekentechniek. Deze zijn opgebouwd uit:

- Het bevragen van de potentiële klant en het achterhalen van de specifieke behoeften.
- Het aanpassen van de propositie aan de behoeften van de klant.
- Het presenteren van de argumenten waarom deze propositie een probleem voor de klant oplost.
- Het uitleggen van de betekenis van de propositie in termen van voordelen voor de klant en het verkrijgen van diens instemming.
- Het opstellen van een passende propositie inclusief een degelijke prijscalculatie die een acceptabele eindprijs voor de klant genereert en marge over laat voor de ondernemer om winst te boeken.

Ten slotte dient de startende ondernemer de ordervraag te durven en kunnen stellen om zodoende op efficiënte wijze orders binnen te halen.

Het vergt absolute zelfcontrole om gemaakte afspraken na te komen en de propositie op tijd en met kwaliteit te leveren. Ook voldoende nazorg moet gegarandeerd zijn om toekomstige orders binnen te kunnen halen. Het formuleren van een goede propositie is een onderdeel van verkoopvaardigheid in samenhang met administratieve (rekentechnische) vaardigheid.

Dit klinkt misschien allemaal erg pragmatisch. De praktijk bewijst echter keer op keer dat hier de essentie ligt en dat bij de start deze vaardigheden het verschil uitmaken van succes of falen. Het spreekt voor zich dat een uitstekende bereikbaarheid (telefoon, e-mail) en een uitstekend ingerichte orderverwerking en administratie (back-office) de starter veel plezier zullen geven. Daarnaast voorkomt dagelijks inzicht in de winstgevendheid per klant en per order teleurstellingen aan het einde van de maand.

Algemene kenmerken van de startende ondernemer

Uit de praktijk blijkt dat steeds vaker ondernemers starten met eigen middelen in combinatie met een betaalde baan. Het is zeker niet zo dat alle ondernemers eerst een volledig business plan opstellen en dan pas starten.

Eveneens blijkt uit de praktijk dat ondernemers streven naar een aantal leading customers en vaak al in het ondernemingsplan aangeven (bijvoorbeeld door contractafspraken) dat zij kunnen leveren aan bepaalde (gerenommeerde) klanten. Dit verhoogt de startkans aanzienlijk.

Ook nemen starters vaak klanten mee van de vorige werkgever. Op dit punt dient de

ondernemer er voor te zorgen dat zijn/haar propositie bekend wordt door marketing en verkoopinspanningen.

Om te voorkomen dat de onderneming in liquiditeitsproblemen komt, is het van het grootste belang dat van meet af aan een gedegen administratie en managementinformatievoorziening wordt getroffen.

De ondernemer kan sturen en bijsturen op order, dag-, week- en maandbasis om zo de start te managen en de kans op succes te vergroten. Ook kan hij eventueel tijdig stoppen als de propositie alsnog niet blijkt aan te slaan in de markt. Op deze punten gaan veel starters mank waardoor er jaarlijks in Nederland enkele duizenden faillissementen zijn.

Specifieke kenmerken van een startende handelsonderneming

Voor kleine handelsondernemingen (met weinig of geen personeel) is het belangrijk om over goede contacten met fabrikanten te beschikken. Deze goede contacten moeten worden omgezet in handelsovereenkomsten waarbij voorwaarden en condities van levering en betaling worden afgesproken.

Door scherpe calculaties kan de marge worden berekend ten tijde van het opstellen van de verschillende contracten en een plan of budget worden opgesteld op basis van aannames uit de markt van de afzet in een bepaalde periode. Hieruit kan de voorcalculatorische winst worden berekend.

De kern van het ondernemerschap in een handelsonderneming is leveren wat gevraagd wordt, factureren (debiteuren), incasseren(bank) en betalen fabrikanten(crediteuren). Hier ligt de nadruk wat betreft het spel en de knikkers. De ondernemer speelt het spel grotendeels zelf.

Basiseigenschappen en kernvaardigheden bij de start

De basiseigenschappen in dit precaire stadium zijn als volgt samen te vatten:

- De absolute wil om zelfstandig in het eigen inkomen te voorzien
- Zelfvertrouwen
- Een passende opleiding
- Vakgerichte- en branchegerichte ervaring
- Steun van de familie
- Voldoende kapitaal om de eerste zes maanden uit te zingen
- En vooral contacten en relaties die klant kunnen worden.

De kernvaardigheden zijn in dit stadium:

- Onderscheidend concept ontwikkelen, doorvoeren en aanpassen na de start
- Plannen
- Calculeren
- Resultaat inschatten

- Verkopen
- Afspraken nakomen door zelfcontrole
- Werklust (The need for achievement)
- Zelfcontrole.

4.4 Rollen en competenties voor de groeifase

In deze paragraaf komt de handelsonderneming in de groeifase aan bod, wanneer deze zich bevindt in concurrentie met derden. Hiermee komt de volgende vraag naar voren: wat bepaalt het succes van een handelsonderneming in de eerste maanden na de start en in de groei van de onderneming die later optreedt.

Eerst volgen enkele algemene inzichten uit de vorige hoofdstukken en vindt een vertaling plaats naar de specifieke handelsonderneming en de handelsondernemer. Daarbij gaat het niet om een handelaar die zich toelegt op toevallige partijen die hem aangeboden worden, maar om een handelsondernemer die een onderneming op wil bouwen op basis van een vast assortiment en een vaste klantenkring.

Belangrijkste competenties van een ondernemer in de groeifase

Levenscyclus onderneming	Kerncultuur	Belangrijkste rollen van de ondernemer	Dominante competenties per stadium van ondernemen
Groei	Mens- en beheer-cultuur	Mentor, team-bouwer, analist en coördinator	3 Leiding geven 7 Planningsvaardigheid 10 Besluitvaardigheid 11 Slim gebruik maken van technologische mogelijkheden 12 Administratief handelen

De handelsonderneming verschilt op een aantal punten van een algemene onderneming. De verschillen zijn als volgt:

- De handelsonderneming produceert niet zelf, dat doet de fabrikant.
- De handelsonderneming (anders dan een fabrikant en een detaillist) heeft relatief weinig mensen in dienst.
- De handelsonderneming legt haar focus op de schakel tussen fabrikant en klant en vanwege relatief lage marges voor deze positie is het scherp kunnen budgetteren en calculeren (voorcalculatie en nacalculatie) evenals de bepaling van de afzet een absolute voorwaarde om te overleven.

In de bedrijfsvoering zijn het management van de inkoop, de voorraadbeheersing, de verkoop en het debiteuren- en crediteurenbeheer van doorslaggevend belang. Goed beschouwd zijn dit typische vaardigheden die vooral liggen op het gebied van financieel management.

Specifieke ondernemingsvaardigheden liggen meer op het vlak van het zien en benutten van nieuwe kansen door sterk naar de consumententrends te kijken en de behoefte van de retail om daar tijdig en slagvaardig op in te spelen door juist die producten in het assortiment op te nemen waar naar grote waarschijnlijkheid een groeiende vraag voor is.

Bij veel bedrijven in de sector small business vallen deze managementvaardigheden geheel onder de competenties van de ondernemer, omdat er nog geen personeel is om deze taken over te nemen. Bij big business zijn deze managementvaardigheden identificeerbare rollen die overgedragen kunnen worden aan personeel. Dit onderscheid is van belang voor games waarin het managen van een onderneming centraal staat.

Kortom de handelsondernemer moet met beide voeten in de markt staan en daarbij op trends letten en daar slagvaardig op inspelen (het spel) en daarbij op de kleintjes letten (de kniekers). Het inschatten van de initiële en de vervangingsvraag is specifiek iets van een handelsonderneming in gebruiksgoederen.

Zoals reeds opgemerkt bij de startende ondernemer is inzicht per klant en per order op dagbasis een absolute voorwaarde om teleurstellingen te voorkomen. Inkoop en voorraadbeheer, afgestemd op de verkoop, zijn daarbij sleutels.

In de volgende alinea's wordt beschreven hoe een handelsonderneming zich verhoudt tot een algemene onderneming in de groeifase. Hier maken we de vergelijking en de verdieping naar rollen en competenties van een handelsondernemer in gebruiksgoederen.

Onderstaand is een en ander uitgewerkt door een vergelijking te maken tussen de algemene informatie over ondernemerschap en de competenties voor de handelsonderneming vanuit specifieke werksituaties, rollen en competenties.

Algemene kenmerken van de groeifase van een onderneming:

- Veel ondernemers starten alleen of met een beperkt aantal medewerkers. Indien de startfase succesvol verloopt (6 tot 18 maanden) en de propositie aan slaat in de markt, dan krijgt de ondernemer te maken met groei en het managen daarvan. Dit vergt vaak extra financiering en extra deskundigheid.
- Daarnaast verandert het cluster van rollen dat de ondernemer uitvoert. In eerste instantie is een ondernemer een duizendpoot die alle voorkomende werkzaamheden zelf vervult, maar in de groeifase gaat hij personeel werven. Hij moet dan taken formuleren, bevoegdheden delegeren en verantwoording opvragen om zo de groei voor te blijven. Van typische ondernemer zal hij meer en meer zijn competenties moeten aanvullen met managementcompetenties op het gebied van personeelsbeleid, financieel management, automatisering en ICT, marketing en verkoop.

- In plaats van alles zelf te doen moet hij (leren) leiding geven. Ondernemerschap wordt aangevuld met leiderschap en management om in de groeifase de toenemende complexiteit de baas te kunnen. De ondernemer blijft eindverantwoordelijk.

Specifieke kenmerken van de groeifase van een handelsonderneming

Bij een grote handelsonderneming wordt de ondernemer meer bestuurder. Hij stuurt mensen en processen aan. Tegelijk moet hij relaties blijven onderhouden met key-accounts. Later moet hij deze laatste taak ook overdragen aan betaalde accountmanagers.

De ondernemer zorgt voor een uitstekende inrichting van zijn organisatie in technische en administratieve zin. Hij is in staat om de juiste mensen op de juiste plek te zetten om enerzijds de klantgerichtheid naar de retail (vaak elektronisch of via call centra) en anderzijds het beheer van inkoop, voorraadbeheer, logistiek en workflow management toe te passen gekoppeld aan een transparante administratie.

De zorg voor bestellingen, orderpicking, transport en beleving op tijd is groot. Elke dag wordt er gefactureerd conform de order en de shipping order. De betalingstermijnen worden stringent aangehouden en er wordt onmiddellijk ingegrepen bij afwijkingen van afspraken. Hierdoor beschikt de ondernemer over financiële ruimte om zijn verplichtingen jegens personeel, fabrikanten, eventuele banken en aandeelhouders te voldoen en te blijven voorzien in zijn eigen ondernemersinkomen.

Ook bij een grote handelsonderneming blijft hands on management van belang en het stimuleren van medewerkers om efficiënt, klantgericht en doelmatig te blijven werken. Transparante informatie blijft een dagelijks aandachtspunt. Dit kan uitgewerkt worden door een managementteam op te stellen, bestaand uit de ondernemer, de logistiek directeur en de financieel directeur. De marges zijn vaak klein en het hands on managen van orderstroom en geldstroom is een belangrijke voorwaarde voor succes.

Uit de specifieke kenmerken van de handelsonderneming blijkt dat een handelsonderneming zeer goed moet kunnen plannen en trends moet kunnen volgen bij de consument, de retail en bij de fabrikanten. Bij de uitvoering van de plannen dient de organisatie transparant en slagvaardig ingericht te zijn door goede logistiek en goede administratie met goede systemen en mensen.

De dagelijkse operatie krijgt alle aandacht om op basis van kleine marges en een hoge omloopsnelheid veel omzet te genereren en daardoor veel winst te maken.

4.5 Uitsplitsing rollen op strategisch, tactisch en operationeel niveau

Bij de uitsplitsing van taken over medewerkers is het belangrijk om onderscheid te maken naar de niveau waarop taken uitgevoerd moeten worden: op strategisch, tactisch of

operationeel niveau. Dit betekent dat de fine-tuning van competenties mede afhangt van het niveau van de functie die iemand uitoefent. Dat is niet vreemd, want als iemand competent is, dan betekent het dat hij in de situatie waarin hij geplaatst is tot succesvol gedrag kan komen op basis van een goede integratie van kennis, houding en vaardigheden.

Bij een onderneming in de startfase zal de ondernemer bijna alle taken op zich nemen. Het zal dan weinig zinvol zijn om een uitsplitsing te maken naar niveaus. Pas bij het verzelfstandigen van takenpakketten in functies waar personen op geworven worden, is het zinvol om onderscheid naar niveau te maken.

Het kan dan zijn dat het takenpakket van een bepaalde rol wordt verdeeld over twee of meer functionarissen, waarbij het criterium voor de taakverdeling gezocht is in het beleidsniveau. Zo kunnen uitvoerende onderdelen van een taak gedelegeerd worden aan medewerkers die de competentie moeten hebben om die taak uit te voeren.

Dat kan er zelfs toe leiden dat er hogere eisen gesteld worden om competent te zijn als de splitsing van taken gepaard gaat met een groeiende onderneming waardoor de taak complexer wordt. Taken zijn niet stabiel en de eisen om die taken competent uit te voeren dus ook niet. In het onderstaande overzicht is een aanzet gegeven om de belangrijkste competenties van een ondernemer in de groeifase van het bedrijf uit te splitsen naar niveaus.

Belangrijkste competenties van een ondernemer in de groeifase - II

Ondernemingsniveau	Omschrijving	Competenties
Strategisch	Richten	2 Visie en open staan 3 Leiding geven 7 Planningsvaardigheid 12 Administratief inzicht 13 Raadplegen experts
Tactisch	Inrichten	3 Leiding geven 4 Handelen in onzekere situaties 7 Planningsvaardigheid 10 Besluitvaardigheid 11 Handig gebruik maken van technologie 12 Administratieve vaardigheid
Operationeel	Verrichten	6 Aanpassingsvaardigheid 7 Planningsvaardigheid 8 Zelfcontrole 9 Verkoopvaardigheid 12 Administratieve vaardigheid 13 Contacten en netwerken

Op basis van het bovenstaande schema kan een schema voor een handelsonderneming in de

groefase worden opgesteld. Wij voegen de specifiek kerncompetenties van een handelsondernemer toe aan het schema.

Belangrijkste competenties van een handelsondernemer in de groefase

Ondernemingsniveau	Omschrijving	Competenties
Strategisch	Richten	2 Visie en open staan 3 Leiding geven 7 Planningsvaardigheid 12 Administratief inzicht 13a Relaties retail en fabrikant 13b Raadplegen experts 13c Trends volgen en innoveren
Tactisch	Inrichten	3 Leidinggeven 4 Handelen in onzekere situaties 7 Planningsvaardigheid 10 Besluitvaardigheid 11 Handig gebruik van technologie 12a Administratieve vaardigheden 12b Logistieke vaardigheid
Operationeel	Verrichten	6 Aanpassingsvermogen 7 Planningsvaardigheid 8 Zelfcontrole 9 Verkoopvaardigheid 12 Administratieve vaardigheden 13a Contacten en netwerken 13b Orderverwerking

Het bovenstaande maakt duidelijk dat een handelsondernemer goed doelen moet stellen, een heldere strategie moet ontwikkelen om deze doelen te bereiken en door goede planning (voorcalculatie) en operational excellence (logistiek, administratie) haar resultaten moet bepalen (nacalculatie). Het gaat om het spel (in- en verkoop) en om de knikkers (het letten op de kleintjes door scherpe calculaties).

4.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is een inventarisatie gemaakt van de competenties die nodig zijn voor een handelsondernemer. Ook is een vergelijking getroffen met de informatie uit eerdere hoofdstukken van dit document. Hierbij is zoveel als mogelijk is, geput uit de kennis van de praktijk. Ook is het terrein scherp afgebakend om de diepte in te kunnen gaan naar de rollen en de competenties van de ondernemer zelf.

Dit laat zien dat een handelsonderneming een schakel is in de keten van goederen en geldstroom en dat zij haar positie slechts waar kan maken als zij de retail kan helpen (ontlasten) door gewenste goederen met kwaliteit tijdig af te leveren.

Dit houdt in dat administratie en logistiek (inkoop, voorraadbeheer, transport, orderadministratie, factureringen, etc.) van groot belang zijn om met beperkte marges en grote volumes een goede nettowinst te behalen.

Vervolgens is in eerste instantie stilgestaan bij werksituaties waar starters zich in bevinden en is een brug geslagen naar rollen en competenties. Bij de start ligt het accent meer op houding, 'the need for achievement', de echte wil om zelfstandig in het inkomen te voorzien na een gedegen voorbereiding. Hier spelen opleiding en ervaring een grote rol.

Het kunnen verkopen en goed kunnen calculeren zijn competenties die in deze fase van de start essentieel zijn voor het succes van de ondernemer. Daarna zijn de kerncompetenties van een handelsondernemer die in de groeifase verkeert, uitgesplitst naar competenties op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Deze analyse kan dienen als uitgangspunt om op basis van deze gegevens een aangepaste leeromgeving te ontwerpen en te ontwikkelen die studenten de mogelijkheid verschaft om houding, kennis en vaardigheden te verwerven voor zover dat mogelijk is in situaties buiten de praktijk.

5. Leerbehoeften van een handelsondernemer, reflectie en discussie

5.1 Inleiding

In dit document hebben we een rondreis gemaakt in de praktijk van ondernemen. Hierbij hebben we op de eerste plaats in algemene zin naar de levenscyclus van een onderneming en daaraan gekoppeld de loopbaan van een ondernemer gekeken. Hierdoor is inzicht ontstaan in de verschillende werksituaties in de praktijk bij de voorbereiding, de start, de groei, de consolidatie, de neergang en de exit van de ondernemer.

Hierbij vallen een aantal zaken op: het denken in rollen, volgens Quinn, geeft wel aanleiding om bepaalde competenties te formuleren. Echter basiseigenschappen van een ondernemer worden dan niet in beschouwing genomen. Vanuit de praktijk is het van belang om juist inzicht te hebben in deze persoonlijke eigenschappen om een weloverwogen besluit te nemen om zelfstandig ondernemer te worden.

Competenties kun je leren door te oefenen. Eigenschappen zijn soms aangeboren en erfelijk bepaald. Wel kunnen eigenschappen worden verbeterd door een goede opleiding en door te bouwen aan zelfvertrouwen. Duidelijk wordt dat een goede voorbereiding het halve werk is. Een goede ondernemer is én creatief én productief. Hij vertaalt het idee naar de (rende-rende daad). Ondernemers moeten dus goed kunnen ondernemen en goed kunnen managen.

5.2 Reflectie: Wat moet een handelsondernemer leren?

In paragraaf 4.5 staan de competenties die de ondernemer op basis van een combinatie van praktische en theoretische bevindingen moet beheersen om succesvol te kunnen functioneren als ondernemer. Vertaald naar het project de competente ondernemer kunnen drie dominante leersituaties geformuleerd worden.

Bij de start

Leersituatie 1: Het verkoopbeleid bij de start van de handelsonderneming

De student ontwikkelt de ondernemerscompetenties die gericht zijn op het verwerven van een marktaandeel en om de financiële consequenties daarvan te beoordelen. Vóór- en nacalculatie van afzet en nettowinst zijn de belangrijke financiële graadmeters voor succes.

Om succes te behalen zijn competenties nodig voor het plannen en uitvoeren van promoties, het verwerken van seizoensinvloeden en het beheersen van andere verkoopondersteunende maatregelen. De ondernemer doet vrijwel alles zelf. Hij streeft hierbij naar het zo snel

mogelijk beheersbaar (rendabel maken) van de onderneming. Strategisch, tactisch en operationeel niveau lopen nog sterk door elkaar waarbij de eerste acties direct aandacht vragen voor operationele aspecten.

Belangrijke rollen: koersbepaler, coördinator en analist

Vanaf de startfase

Leersituatie 2: De financiële verantwoording van het beleid

De student ontwikkelt inzicht in de interne en externe verslaglegging van de onderneming en de BTW afdracht. Daarbij behoren inzicht op investeren, voorraadbeheer, debiteuren en crediteuren en de balans. Hier leert de studentondernemer het vermogen van de onderneming te beheren en te beheersen.

Hierbij streeft de ondernemer naar het meer structureel beheersbaar (rendabel) maken van de onderneming. Op strategisch niveau is de zaak nog simpel, op tactisch niveau begint er geleidelijk beleid te komen en op operationeel niveau zijn er veel activiteiten die om aandacht vragen.

Belangrijke rollen: analist en coördinator

Bij groei en aanname personeel

Leersituatie 3: Het managen van een onderneming

De student ontwikkelt een visie op functiedifferentiatie en interne organisatie. De onderneming groeit en neemt voor de verschillende rollen medewerkers in dienst. Het aspect van leiding geven aan mensen doet zijn intrede. De studentondernemer leert om de verschillende rollen van analist, coördinator, teambouwer, mentor, vernieuwer, netwerker, producent en koersbepaler gedeeltelijk en in toenemende mate te delegeren naar leden van een management team.

In een handelsonderneming kan dat betekenen dat er een manager komt voor inkoop, magazijn en logistiek, een manager voor marketing en verkoop, een manager voor finance en een manager voor personeelsbeleid. Al die functionarissen krijgen zowel rollen die zowel ondernemersaspecten in zicht dragen als managementaspecten. Een goed ondernemer zal veelal zoeken naar mensen met aanvullende kwaliteiten.

Wel is en blijft hij zelf verantwoordelijk voor een groot aantal zaken, zoals organisatie, planning, functieomschrijving, arbeidsvoorwaardenbeleid, selectie, oriëntatie, training, coaching, beoordeling en beloning. Het opbouwen en stimuleren van een high performing team komt de groei, de omzet en de resultaten van de onderneming ten goede.

Belangrijke rollen: teambouwer, mentor, producent en koersbepaler

Overige leersituaties

De rollen van vernieuwer en netwerker blijven als het goed is bij de ondernemer zelf, maar ook andere medewerkers uit het bedrijf zullen deze rol bij tijd en wijle vervullen. Het zijn belangrijke rollen in de voorbereidingsfase en bij belangrijke strategische verbeteringen.

Deze meer strategische competenties vereisen eventueel een aparte leersituatie. Hierbij spelen o.a. business planning, positionering ten opzichte van de concurrentie, product/markt/technologie combinaties, joint ventures, expansie strategieën, diversificatie etc. als strategische aandachtspunten.

5.3 Discussie

Dit document is o.a. opgetekend door een ondernemer met langjarige ervaring op operationeel, tactisch en strategisch niveau. De insteek is nadrukkelijk, eerst de praktijk en dan een vergelijking met theoretische bronnen. Voor de onderdelen ondernemerschap algemeen en startende ondernemers is gebruikt gemaakt van verschillende externe bronnen. Voor het onderdeel handelsonderneming is dat nog niet het geval. Het zijn voornamelijk persoonlijke inzichten uit de praktijk.

5.4 Aanbevelingen

Het verdient aanbeveling om een heldere keuze te maken uit het type onderneming bij het ontwerpen en ontwikkelen van een leeromgeving zoals voor De Competente Ondernemer. Het karakter en de aard van de onderneming evenals de fase waarin een onderneming verkeert, bepalen heel sterk welke rollen en competenties de nadruk zullen krijgen.

Ook kan het zijn dan er naast algemene competenties en beroepsspecifieke competenties nog contextspecifieke competenties geformuleerd moeten worden. Het handelen in levende dieren is totaal iets anders dan het handelen in gebruiksgoederen, of het handelen in bederfelijke waar (verbruiksgoederen als groenten en fruit).

Het verdient aanbeveling om de competenties van een handelsondernemer in gebruiksgoederen in de praktijk te toetsen bij bestaande bedrijven (relevantie vaststellen) en te toetsen aan de theorie van handel en commercie (rigor vaststellen). Ook dienen de competenties nog verder te worden uitgewerkt in zichtbaar en aantoonbaar gedrag.

Hiermee zijn de doelstellingen van dit document op hoofdlijnen verwezenlijkt:

- Er is een algemene schets gegeven van de rollen die een ondernemer moet vervullen in alle stadia van de levenscyclus van een bedrijf en
- Er is een specifieke schets geboden van twee stadia uit die levenscyclus: het stadium

waarin een ondernemer zijn verkoopbeleid en zijn verslaggeving in eigen hand heeft, aangevuld met het stadium waarin hij personeel in dienst neemt en zorg moet dragen voor een goede taakverdeling en organisatie.

Tevens is gesignaleerd dat meer strategische competenties vragen om een extra leeromgeving.

6. Geraadpleegde literatuur

- Bhidé, A.V. (2000) *The Origin and Evolution of New Businesses*, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Blanchflower, D.G & A.J. Oswald (1998) What makes an Entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, Volume 16, Issue 1, 26 –35, University of Chicago, United States of America.
- Blaug, M. (1996) Entrepreneurship in the history of economics, first publishes in *Liberty Fund Conference on Entrepreneurship*, ed. P. Boetke & M. Rizzo, Liberty Fund, New York.
- Braakman, S. et al (2001) *Wijzer in Intern Ondernemen*, De Baak, Management Centrum VNO-NCW, Noordwijk.
- Brandstätter, H. (1997) Becoming an entrepreneur – a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology* 18, pages 157 – 177, Elsevier Science, Netherlands.
- Brochure (2000) *Leren Ondernemen: Commissie Ondernemerschap & Onderwijs*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag
- Bruins, A. Et al (2000) *Wat bepaalt het succes van een starter; Analyse van succes- en faalfactoren van startende ondernemers*, EIM Onderzoek voor Bedrijf & Beleid, Zoetermeer.
- Carter, N.M., W.B. Gartner & P.D. Reynolds, (1996) Exploring start-up event sequences, *Journal of Business Venturing*, Volume 11, Issue 3, pages 151 –166, Science Direct, Elsevier Science B.V., Netherlands.
- Cornelis, A. (1999) *De vertraagde tijd. Revanche van de Geest als Filosofie van de Toekomst*, Stichting Essence, Middelburg, Amsterdam, Brussel, Keulen.
- Cornelis, A. (1999) *Rustpunten van de geest: Filosofie van Gezondheid, Waarden en Zingeving*, Stichting Essence, Middelburg, Amsterdam, Brussel.
- Kent. C.A., D.L. Sexton & K.H. Vesper (1982) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Kleverlaan, R. (2002), *De Academische Entrepreneur*, Studierapport, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam
- Koetsier, K., K. Vintges & H. Schwab (2001) *Word ik van filosofie een beter mens?* Uitgeverij Damon, Budel.
- Lier, M. Van. (1999) *Nooit meer werken. Op zoek naar bezieling in je werk*, Het Spectrum, Utrecht.
- Miner, J.B. (1997) The expanded horizon for achieving Entrepreneurial success, *Organizational Dynamics*, Volume 25, Issue 3, Page 54- 68, American Management Association.
- Nandram, S.S. & K.J. Samson (1999) *Succesvol Ondernemen: Eerder een Kwestie van Karakter dan Kennis*, onderzoeksrapportage in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen, Universiteit Nijenrode, Breukelen.
- Nota (1998) *Klaar voor de start? Een discussie over nieuw ondernemerschap*, Ministerie

- van Economische Zaken, Afdeling Ondernemerschap en MKB, Den Haag.
- Nota (1998) Snelgroeïende ondernemingen in Nederland, Ministerie van Economische Zaken, Afdeling Ondernemerschap en MKB, Den Haag.
- Nota (1999) De ondernemende samenleving; meer kansen en minder belemmeringen voor ondernemerschap, Ministerie van Economische Zaken, Afdeling Ondernemerschap en MKB, Den Haag.
- Nota (2000) Wat bepaalt het succes van een starter? Analyse van succes- en faalfactoren van startende ondernemers, EIM Business & Policy Research, Zoetermeer.
- Nota (2001) Determinants of innovative ability: an empirical test of a causal model, EIM Business & Policy Research, Zoetermeer.
- Nota (2001) Jonge ondernemingen in 2000, EIM Business & Policy Research, Zoetermeer.
- Nota (2001) Het voorbereidingsproces: van start tot finish? Onderzoek naar de overeenkomsten en verschillen in het voorbereidingsproces van starters, potentiële starters en stoppers, EIM Business & Policy Research, Zoetermeer.
- Olthof, S.A.M (2002) De vijf wetten van innovatie, Tijdschrift Management Scope, a meeting of minds, Scope Publishing B.V., Amsterdam.
- Quinn, R.E & K.S. Cameron (1999), Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, Academic Services, Schoonhoven
- Reynolds, P.D. (1997) Who Starts New Firms? – Preliminary Explorations of Firms-in Gestation, Small Business Economics 9: 449-462, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
- Sen, A. (1999) Development as Freedom, Alfred A. Knopf, Random House Inc., New York.
- Stoof, Angela, Martens, Rob L.& Merriënboer, Jeroen J.G. (2001). What is competence? A constructivist approach as a way out of confusion. Heerlen: Open University (in print).
- Thijssen, J.P.T. (2001) Kansen zien, kansen benutten: technologie-innovatie en de beveiligingssector, Senter, Technologie& Samenleving, Den Haag
- Thijssen, J.P.T. (2003) Manuscript: In ieder mens schuilt een ondernemer, In voorbereiding voor publicatie, Epe.
- Van Praag, C.M. (1996) Determinants of successful Entrepreneurship, Thesis Publishers, Netherlands.
- Van Praag, C.M. (2000) Business Survival and Success of Young Business Owners: an Empirical Analysis, Scientific Paper, University of Amsterdam, Amsterdam
- Van Staveren, I. (2001) Caring for economics, an Aristotelian perspective, Proefschrift, Promotor Prof. A. Klamer.