

# E-SCAN ONDERNEMENDHEIDSTEST

SAM GREFT

03 OKTOBER 2019

11:14



entrepreneur  
scan  
tests, tools & training

# INHOUD

INTRODUCTIE .....	3
JOUW ONDERNEMERSPROFIEL .....	5
PRESTATIEGERICHTHEID .....	7
ZELFSTANDIGHEID .....	9
DOMINANTIE .....	11
SOCIALE ORIËNTATIE .....	13
ZELFVERTROUWEN .....	15
DOORZETTINGSVERMOGEN .....	17
RISICOBEREIDHEID .....	19
MARKTGERICHTHEID .....	21
CREATIVITEIT .....	23
FLEXIBILITEIT .....	25
PRO-ACTIVITEIT .....	27
EMPATHIE .....	29
PLANNEN .....	31
FINANCIEEL BEHEREN .....	33
ONDERNEMERSDENKSTIJLEN .....	35
JOUW ONDERNEMERSDENKSTIJL .....	36
PIONIER .....	37
VERKOPER .....	39
MANAGER .....	41
VAKMAN .....	43
HOE KRIJG JE GRIP OP GROEI? .....	45
EINDCONCLUSIE .....	50

# INTRODUCTIE

## De economie verandert

Niemand werkt meer tot zijn pensioen bij dezelfde werkgever. Regelmatig van baan wisselen, komt steeds vaker voor. Bedrijven verwachten steeds meer dat hun personeel zich opstelt als ondernemer. Dat betekent verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat en zelf op zoek gaan naar kansen voor het bedrijf. Het is dus logisch dat ook het onderwijs zich moet richten op het ondernemerschap. Het beroepsonderwijs, bijvoorbeeld, moet mensen gaan opleiden met een ondernemende houding.

## Wat is een ondernemende houding?

Een ondernemende houding betekent dat je kansen ziet en deze ook weet te benutten. Dat je ideeën kunt omzetten in acties. Daarvoor heb je eigenschappen nodig als: creativiteit, risico's durven nemen en doelen stellen.

## De ondernemende ondernemer

Een ondernemer is nieuwsgierig, heeft interesse in andere mensen en zoekt continue naar kansen. Met zijn creativiteit en optimisme durft hij iets te doen, wat hij of iemand anders nog niet eerder heeft gedaan. Hij zal niet snel toegeven als het tegenzit. Bij het benutten van kansen denkt hij eerst goed na en gaat niet met elk idee aan de slag. Hij heeft veel zelfvertrouwen en hij weet anderen te overtuigen van zijn ideeën en aanpak.

## Ondernemerschap

Ondernemerschap is dus het zien en benutten van kansen en het creëren van waarde voor jezelf en voor de omgeving waarin je werkt en woont. Waarde is veel meer dan geld alleen. Denk bijvoorbeeld ook aan vrijheid om te doen wat jij wilt.

Ondernemen gaat dus niet alleen over het starten van een eigen bedrijf. Het gaat vooral ook om ondernemend zijn. Dat betekent een ondernemende houding hebben en je ondernemend gedragen. Een ondernemende houding is aan te leren.

Een ondernemende houding helpt je bij het bewust worden van je eigen kwaliteiten en bij het benutten van kansen. Daardoor ben je ook eerder bereid verantwoordelijkheid te dragen. Dit zal jouw motivatie om iets tot een goed einde te brengen verder versterken. Daar ben jij en de economie bij gebaat.

## Wat levert de scan op?

De scan geeft inzicht in je sterke en zwakke kanten als ondernemer. Het succes van een bedrijf wordt bepaald door veel factoren, maar als ondernemer ben jij de belangrijkste factor. Jij bent de sterke kracht achter jouw bedrijf. Uiteraard speelt jouw product of dienst ook een rol, maar het zijn vooral jouw persoonlijkheid en gedrag die je bedrijf tot een succes maken.

Zelfkennis is daarbij van groot belang. Het betekent kritisch naar jezelf kijken en leren een strategie te bepalen die je persoonlijk handelen versterken. Want als ondernemer kom je voor situaties te staan die steeds weer om een bepaald karakter vragen.

## Wetenschappelijk onderzoek als basis

De test is gebaseerd op uitgebreid wetenschappelijk onderzoek naar de persoonskenmerken van succesvolle ondernemers uit het MKB. Kenmerken die zij in meerdere mate bezitten dan niet-succesvolle ondernemers. Succes wordt daarbij gezien als het overleven van de eerste jaren van het bedrijf. Het normprofiel van de branche waartegen jouw ondernemersprofiel wordt afgezet, is gebaseerd op onderzoek door adviseurs die dagelijks (startende) ondernemers beoordelen.

De test onderscheidt eigenschappen, kwaliteiten en denkstijlen. Daartussen is een belangrijk verschil. Eigenschappen en denkstijlen zijn redelijk vast en moeilijker in de tijd te veranderen, terwijl kwaliteiten makkelijker zijn aan of af te leren. Ook geeft de test aan welke persoonskenmerken in welke fase van het bedrijf van belang zijn.

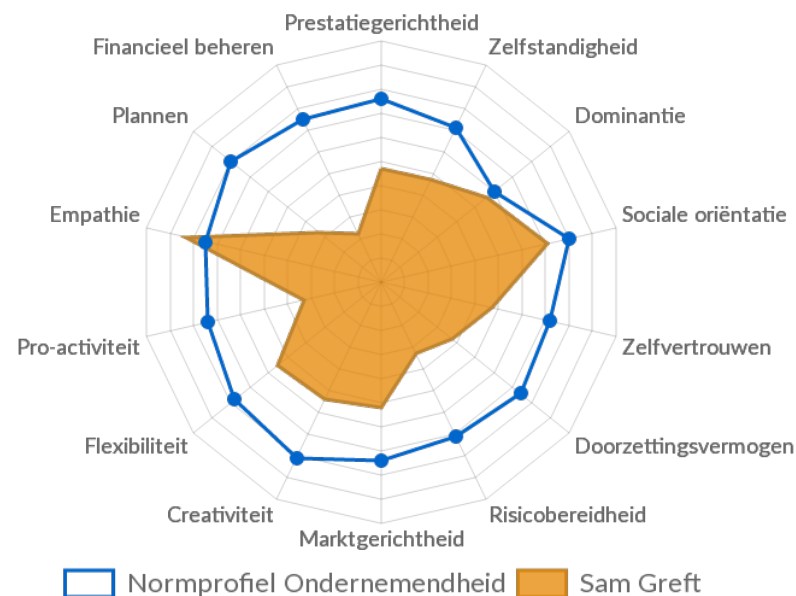
## De opbouw van het persoonlijk rapport

Het persoonlijk rapport begint met een grafisch overzicht van je ondernemersprofiel. Vervolgens wordt ingegaan op jouw specifieke eigenschappen, kwaliteiten en denkstijlen. Daarbij worden tips en adviezen gegeven. Dan wordt gekeken welke persoonskenmerken belangrijk zijn in de fasen die elke onderneming doorloopt. Tot slot volgt de conclusie over jouw ondernemerschap en welke strategie jij het beste kunt volgen.

# JOUW ONDERNEMERSPROFIEL

## Grafiek

In het spinnenwebfiguur zijn je scores weergegeven door een (oranje) vlak. Dit weerspiegelt jouw ondernemersprofiel. De dunne getrokken lijn toont het benodigde brancheprofiel en dient als richtlijn. Het verschil tussen jouw ondernemersprofiel en het brancheprofiel geeft inzicht in je sterke en zwakke kanten als ondernemer. Dit wordt in het rapport verder uitgewerkt.



## Vergelijking

In vergelijking met het normprofiel geeft jouw profiel het volgende weer:

Uitschieter	Sterk punt	Redelijk sterk punt	Aandachtspunt
	Empathie	Dominantie	Prestatiegerichtheid
		Sociale oriëntatie	Zelfstandigheid
			Zelfvertrouwen
			Doorzettingsvermogen
			Risicobereidheid
			Marktgerichtheid
			Creativiteit
			Flexibiliteit
			Pro-activiteit
			Plannen
			Financieel beheren

## 360 graden feedback

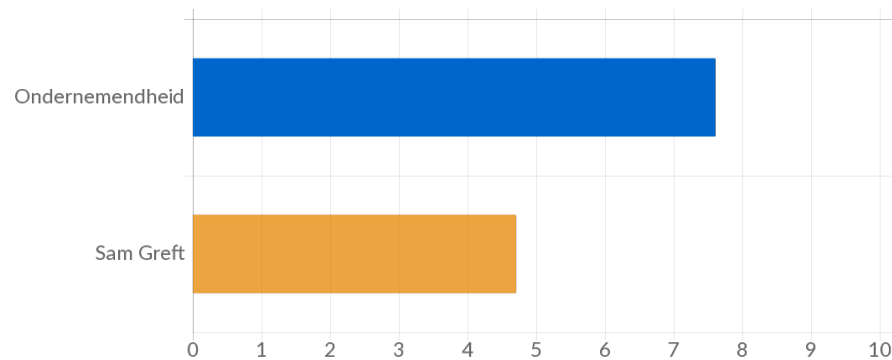
In afbeelding zijn je scores weergegeven door een (oranje) vlak. Dit weerspiegelt jouw ondernemersprofiel. De dunne getrokken lijn of lijnen tonen de profielen van de personen die je gevraagd hebt de scan over jou in te vullen. Heb je nog niemand uitgenodigd, log dan in op jouw account en bij het onderdeel 360 graden feedback kun je hen uitnodigen. Zo wordt direct duidelijk waar de overeenkomsten maar ook waar de verschillen liggen. Het biedt je dieper inzicht in wat anderen de sterke en zwakke kanten van jou als ondernemer vinden.

*Nog geen feedback beschikbaar. Heb je nog niemand uitgenodigd log dan in op je persoonlijke pagina en vraag de 360-graden feedback aan!*

# PRESTATIEGERICHTHEID

## Wat wordt daaronder verstaan?

Ondernemende mensen zijn prestatiegericht. Dat wil zeggen: zij streven doelgericht naar een prestatie en gaan daarbij zonnodig de strijd met anderen aan. Met veel wiskracht en energie werken ze naar een duidelijk doel toe. Zij willen steeds meer presteren door alles zo goed mogelijk te doen. Daarvoor leggen de lat voor zichzelf steeds hoger. Ze willen zich onderscheiden. Die drijfveer komt van binnenuit. Niet-ondernemende mensen hebben geen sterke behoefte om te presteren of sterke wil om succes te hebben. Zij nemen sneller genoegen met minder en vinden het vaak prima zoals het gaat.



## Hoe zit dat bij jou?

Je stelt jezelf weinig doelen. Je haalt je energie eerder uit het werk dat je doet dan uit de doelen die je kunt halen. Liever ga je gewoon aan de slag en dan zie je wel waar je uitkomt. Werk elke dag naar je doel toe, zelfs als je er geen zin in hebt. Dan wordt het meer een gewoonte, dan een taak op zich.

Daarnaast toon je geen ambitie. In het algemeen stel je je doelen niet erg hoog. Je past je doel al snel aan als blijkt dat dit te hoog gegrepen is.

Verder heb je er weinig behoefte aan om je prestaties te meten aan die van anderen. Om er achter te komen wie er nou beter of succesvoller is. Je gaat dan ook liever niet de strijd aan met anderen en je concentreert je eerder op je eigen werkzaamheden.

*"Doe wat je echt leuk vindt en  
zorg dat je daarin een topper wordt!"  
Jan Aalberts*

## Hoe kun je hier mee omgaan?

Je doelgerichtheid is matig. Bedenk dat elke reis begint met de eerste stap, hoe ver de eindbestemming ook is. Met een duidelijk doel voor ogen presteer je meer, zo blijkt uit onderzoek. Daaruit blijkt dat specifieke en uitdagende (maar niet te uitdagende) doelen voor 90 procent tot hogere prestaties leiden dan gemakkelijke, of beter-je-best-doen doelen.

Maak doelen daarom SMARTER. Dat staat voor specifiek, meetbaar, actiegericht, realistisch, tijdgebonden, emotie en tot slot resultaat. SMARTER doelen sturen je aandacht, daarom zijn ze zo effectief. Op het internet vind je meer informatie over het geheim van smarter doelen stellen.

Je prestatiedrang is gering. Succes is een keuze en alleen jij bepaalt wanneer je succes hebt. Maar je moet er wel voor gaan, want dat niemand anders voor jou.

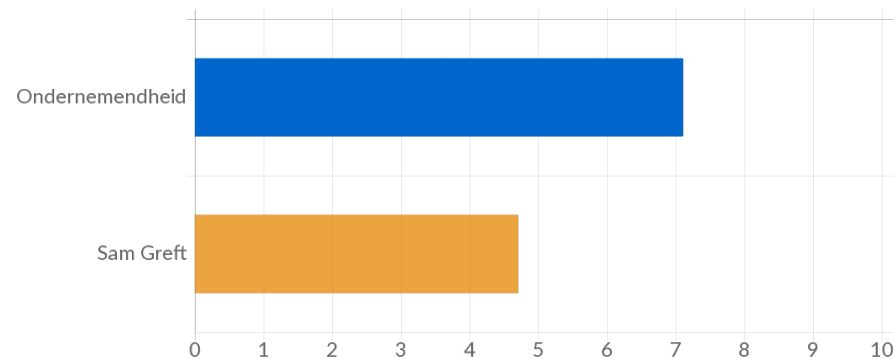
Je competitiedrang is matig. Dit hoeft op zich geen probleem te vormen als je je op je eigen kracht blijft concentreren, maar voor een succesvolle onderneming zal je soms toch ook de strijd aan moeten met concurrenten. Concentreer je op het proces en stappen die leiden tot het gewenste resultaat, dan op het resultaat alleen.



# ZELFSTANDIGHEID

## Wat wordt daaronder verstaan?

Ondernemende mensen hebben behoefte aan vrijheid. Ze willen zelf kunnen beslissen wat ze doen. Ze lossen zelf hun problemen op en brengen hun werkzaamheden op eigen kracht tot een goed einde. Niet-ondernemende mensen hebben steun of hulp nodig en laten beslissingen vaker aan anderen over.



## Hoe zit dat bij jou?

De behoefte aan zelfstandigheid is minder sterk aanwezig, wat niet betekent dat je niet zelfstandig kunt werken. Je betreft anderen graag bij de beslissingen die je moet nemen en hoort ook graag hun oordeel. Daarin wil je de ander ook de ruimte geven en vind je het soms ook prima als ze jou vertellen wat je moet doen.

*"Ondernemen is niet eenzaam, wel alleen.  
Als ondernemer sta je er uiteindelijk alleen voor."  
Kees de Jong*

## Hoe kun je hier mee omgaan?

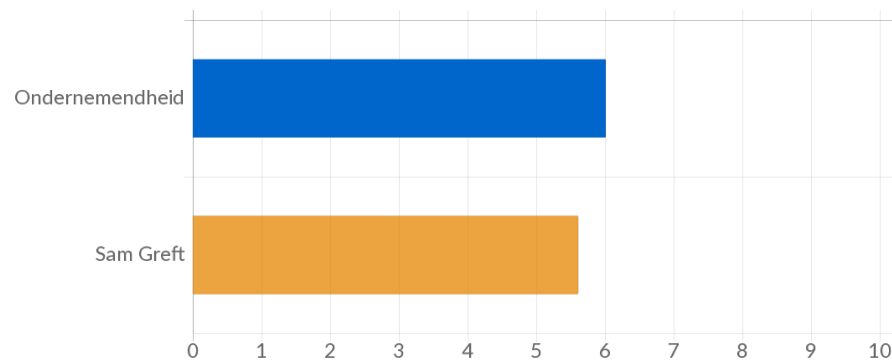
Je kunt je zelfstandigheid aanvullen door de juiste mensen om je heen te verzamelen die jou met raad en daad kunnen bijstaan. Zorg wel voor kritische mensen, want aan mensen die het altijd met je eens zijn heb je niets.

Er is altijd wel iemand in je omgeving die jou wil helpen. Omring je met mensen die geslaagd zijn. Vraag het ze gewoon. Mensen vinden het heerlijk om over hun succes te vertellen.

# DOMINANTIE

## Wat wordt daaronder verstaan?

Dominantie is de behoefte om controle over anderen te hebben; om iemand je wil op te leggen. Dominantie kan een reden zijn om ondernemend te handelen, omdat je dan de leiding hebt. Ondernemende mensen weten wat ze willen en hoe ze anderen kunnen beïnvloeden om hun eigen doelen te bereiken. Daarbij gaan ze er vanuit dat hun gezag of mening wordt geaccepteerd. Niet-ondernemende mensen zijn bescheiden en treden liever niet op de voorgrond.



## Hoe zit dat bij jou?

Het gaat je er niet om de leiding en controle te hebben over anderen en de baas over hen te spelen. Die aandacht eis je niet voor jezelf op. Je stelt je liever bescheiden op en je laat de ander zoveel mogelijk vrij in zijn of haar keuze. Jij vindt dat iedereen zelf moet kunnen bepalen wat hij of zij moet doen. En eigenlijk verwacht je dat ook van anderen.

Verder heb je er weinig behoefte aan jouw mening of standpunt door te drukken en de aandacht voor jezelf op te eisen. Liever laat je het aan de ander over of ze met jouw visie en mening instemmen. Je accepteert dat je de ander niet kunt overtuigen, zelfs als je gelijk hebt.

*"Een entrepreneur is een egocentrisch mens:  
hij is bezig met zijn eigen motivatie,  
met beter willen zijn dan een ander.  
Daar komt zijn motivatie uit voort."  
Paul Fentener van Vlissingen*

## Hoe kun je hier mee omgaan?

Je behoefte aan controle over anderen is niet groot. De baas zijn is echter iets anders dan de baas spelen. Als ondernemer ben je de baas en anderen verwachten dat dan ook van je. Soms zul je je daarom dominant moet opstellen en de aandacht voor jezelf opeisen. En dat niet alleen bij medewerkers, maar ook bij klanten en leveranciers.

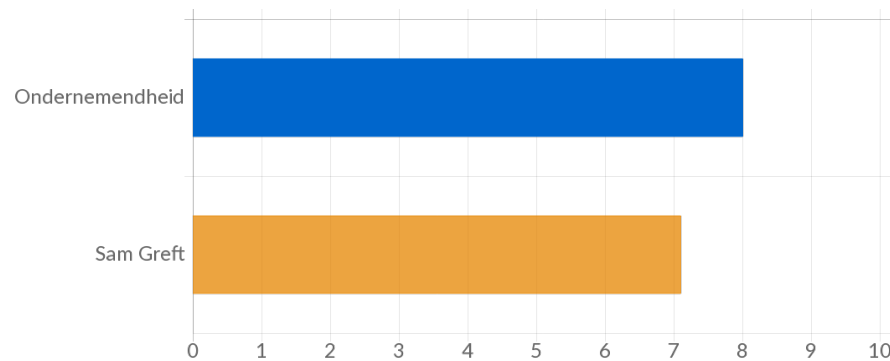
Misschien heeft het woord dominantie een negatieve bijklank voor je. Daar ben je niet de enige in, maar er zijn meer vormen van dominantie. Bijvoorbeeld door iemand te dwingen iets te doen, maar het kan ook door iemand te inspireren en enthousiast te maken om iets voor je te doen. Dat is ook een vorm van dominant gedrag.

Leg anderen uit waarom jij iets gedaan wil krijgen. Motiveer ze voor jouw wens en wat zij daarin kunnen betekenen. Mensen willen graag helpen als ze inzien waarom ze iets moeten doen en inzien dat ze de ander daar enorm mee helpen.

# SOCIALE ORIËNTATIE

## Wat wordt daaronder verstaan?

Sociale oriëntatie is de mate waarin iemand gericht is op anderen. Ondernemende mensen begrijpen dat mensen en netwerken nodig zijn om hun ideeën te realiseren. Ze leggen gemakkelijk contact en laten zich leiden door zakelijke overwegingen in hun sociale handelen. Daarbij kunnen ze hun sociale behoeften opzij zetten en hun aandacht richten op hun eigen belangen. Niet-ondernemende mensen zijn gereserveerd en terughoudend in het leggen van contacten.



## Hoe zit dat bij jou?

Je legt contact met andere mensen, al kun je in je toenadering van anderen soms wat terughoudend zijn. Je stapt niet als eerste op iemand af. Het beheren van relaties doe je liever dan het werven van nieuwe contacten, zeker als je iets te verkopen hebt.

*"Je moet niet vies zijn van netwerken  
en het belang ervan onderschatten."*

*Marlies Dekkers*

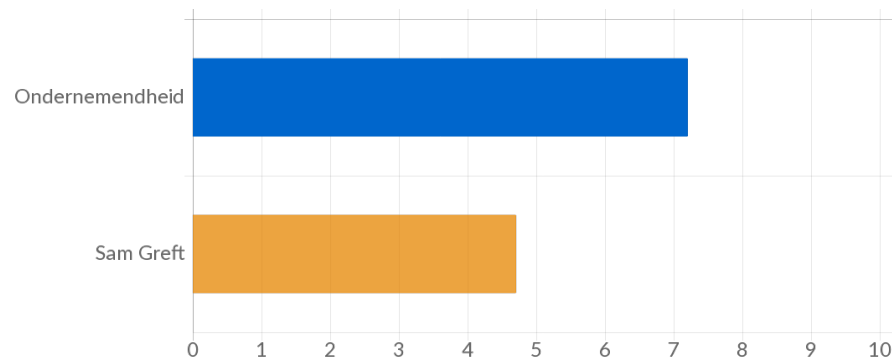
## Hoe kun je hier mee omgaan?

Je sociale oriëntatie is gericht op anderen zolang het mensen zijn die je kent of die je door de situatie leert kennen. Zelf stap je niet direct af op nieuwe mensen, maar bedenk dat de ander misschien ook niet zo makkelijk op jou zal afstappen. In elk geval past relatiebeheer beter bij je dan het zelf werven van nieuwe en onbekende klanten.

# ZELFVERTROUWEN

## Wat wordt daaronder verstaan?

Zelfvertrouwen is het geloof in eigen kunnen en zelfverzekerd zijn en overkomen naar anderen toe. Ondernemende mensen vertrouwen erop dat ze hun doelen kunnen bereiken op eigen kracht. Ze zijn ervan overtuigd elke opdracht tot een goed einde te kunnen brengen; dat hun succes niet van anderen afhangt, maar van henzelf. Ook in relatie tot anderen, al zijn die rijker, belangrijker of machtiger, brengen ze dat zelfvertrouwen mee. Niet-ondernemende mensen geloven minder in hun eigen kracht en leven met het idee dat hun succes van de omstandigheden afhangt.



## Hoe zit dat bij jou?

Wanneer je aan iets nieuws begint dan twijfel je er nogal eens aan of alles zal gaan zoals jij je dat hebt voorgesteld. Je hebt het idee dat het niet geheel in jouw handen ligt. Tegenvallers kunnen je overtuiging doen veranderen. Je durft namelijk niet altijd van je eigen kracht uit te gaan en speelt geluk in jouw ogen ook een rol.

Daarnaast twijfel je soms aan jezelf in relatie tot anderen en kan het een belemmering vormen in je omgang met anderen. Je kunt ook de neiging vertonen de ander (hiërarchisch gezien) boven jezelf te plaatsen. De ander is in jouw ogen dan belangrijker, beter of machtiger en dan begin je aan jezelf te twijfelen. Je weet dan vaak niet welke houding je aan moet nemen in hun bijzijn. Je kunt dan stil worden.

*"You rise or fall, succeed or fail,  
by the image you hold in your mind."  
Henry Ford*

## Hoe kun je hier mee omgaan?

Je twijfelt vaak aan je eigen kracht en kunnen. Denk positief. Ondernemerschap is een mindset. Maak een schets van de toekomst zoals jij het graag voor ogen ziet. Bedenk vervolgens dat het alleen nog maar een kwestie is van doen en niet van kunnen. Kijk ook naar succesvolle mensen: wat was er eerder: hun houding of hun succes?

Onthoud echter ook, dat twijfelen mag. Als je vooraf je bedenkingen hebt, kan je dat juist behoeden voor fouten of verkeerde beslissingen. Echter, achteraf je vraagtekens plaatsen bij een beslissing die je hebt genomen, is minder effectief.

In relatie tot anderen ben je niet altijd zeker van jezelf. Je maakt je druk om wat anderen denken en of je zaken wel op de juiste manier aanpakt. Maar het is niet zozeer wat anderen denken, maar wat jij denkt dat anderen denken.

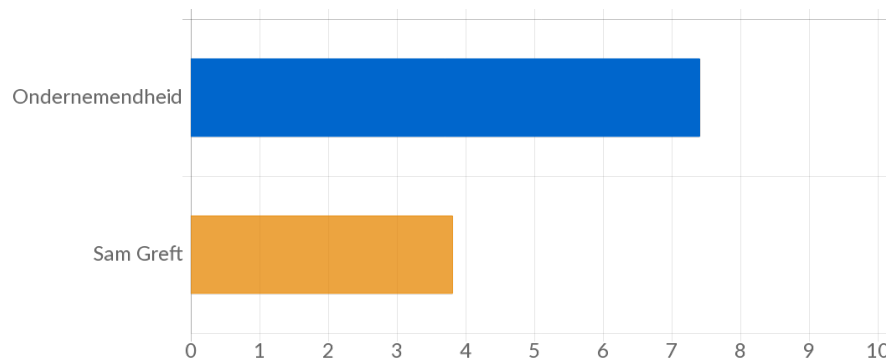
De manier waarop jij naar anderen kijkt, zegt veel over hoe je naar jezelf kijkt. Kijk niet teveel naar de ander. Denk aan je sterke eigenschappen en ga uit van je eigen kracht. Denk positief.



# DOORZETTINGSVERMOGEN

## Wat wordt daaronder verstaan?

Doorzettingsvermogen is krachtig doorgaan ondanks tegenslagen of bezwaren. Ook op de langere termijn. Ondernemende mensen hebben veel doorzettingsvermogen. Met een duidelijk en helder doel voor ogen overwinnen ze uiteindelijk elke hobbel. Ook als ze soms niet vooruitkomen, zetten ze door. Ze bijten zich vast in het werk en laten niet los voordat het af is. Niet-ondernemende mensen hebben een gebrek aan zelfdiscipline en verschuilen zich sneller achter vermoeidheid of verveling.



## Hoe zit dat bij jou?

Op de lange termijn heb je er moeite mee om door te zetten. Wanneer het tegenzit en je een aantal tegenslagen te verwerken hebt gehad, heb je de neiging je erbij neer te leggen. Je houdt je doel in dat geval voor niet realiseerbaar. In ieder geval niet door jouw inzet.

Daarnaast kost het je in het algemeen moeite om door te bijten en al je werk ook af te krijgen. Je laat het er al snel bij zitten en accepteert dat het niet lukt.

*"Success is walking from failure to failure  
with no loss of enthusiasm."  
Winston Churchill*

## Hoe kun je hier mee omgaan?

Je doorzettingsvermogen op de lange termijn is gering. Onthoud dat iedereen die succesvol is, mislukkingen en tegenslagen heeft meegemaakt. Succes schuilt juist in die laatste meters, in die laatste loodjes. Het is juist dan dat men blijft volhouden totdat het wel lukt.

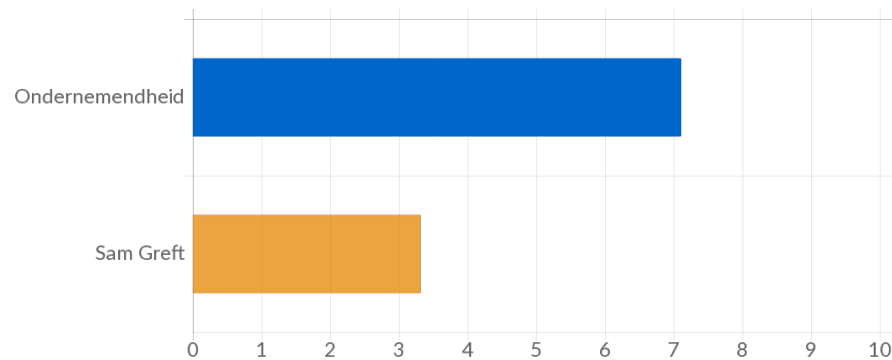
Wil je leren vol te houden? Ontwikkel dan een visie. Werk de visie uit tot een concreet en meetbaar einddoel: wat is het resultaat dat je gaat neerzetten? Bepaal de stappen die naar dit einddoel leiden. Maak de stappen zo klein mogelijk en kies iedere keer voor de volgende stap en houd dat voor ogen. Het werken met SMARTER doelen, kan hierbij helpen. Op het internet vind je meer informatie over het geheim van smarter doelen stellen.

Voor de korte termijn beschik je over een beperkt doorzettingsvermogen. Neem afstand en verzamel feedback. Bepaal daarna opnieuw de stappen die je moet nemen om het resultaat te krijgen wat jij hebben wil. Maak de stappen klein zodat ze in een dag passen. Concentreer je vervolgens op de eerstvolgende stap en niet op het einddoel. Probeer ook altijd op een dag een stap meer te doen dat je gepland had. Dat vergroot het gevoel dat je goed bezig bent en geeft je meer motivatie voor de volgende stap.

# RISICOBEREIDHEID

## Wat wordt daaronder verstaan?

Risicobereidheid is het kunnen omgaan met onzekerheid en de bereidheid verlies te nemen. Ondernemende mensen zijn actieve risico nemers. Ze zijn actief gericht op kansen en zijn bereidheid om een kans te benutten ondanks de risico's dat het kan mislukken. Hun doelen zijn meer gericht op het verbeteren van hun leven, dan op het behouden ervan. Niet-ondernemende mensen zijn passieve risiconemers. Zij benaderen risico's voorzichtiger en reageren vaak alleen op wat op hun pad komt waar ze niet meer omheen kunnen.



## Hoe zit dat bij jou?

Je bent risicomijdend. Je kijkt nogal argwanend tegen zaken aan in je omgeving die nieuw zijn en waarvan je niet kunt inschatten wat de risico's zijn. Als de uitkomst onzeker is, laat je het liever aan je voorbij gaan.

*"Wijsheid is de som van verwerkte mislukkingen."  
Paul Fentener van Vlissingen*

## Hoe kun je hier mee omgaan?

Je bent voorzichtig, maar waar komt dat vandaan? Wat is het dat jou tegenhoudt? Om zekerheid te krijgen, moet je goed onderzoeken wat de risico's zijn. Dat doe je door er vanuit verschillende invalshoeken naar te kijken en de schade te bepalen die ze mogelijk zouden kunnen toebrengen.

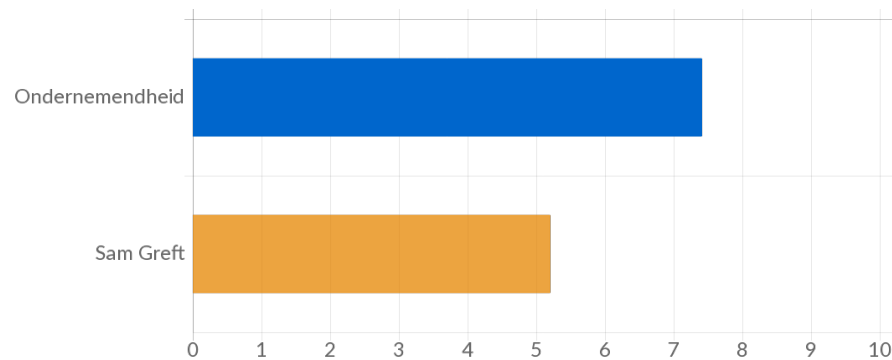
Heb je een fout gemaakt? Geen zorgen of paniek. Analyseer wat er aan de hand is en houdt het overzicht. Laat je in elk geval niet verlammen door de angst. Ga na bij jezelf wat het ergste is dat er kan gebeuren. Vaak blijkt de angst ervoor niet zo erg te zijn als je vooraf dacht.

Zit je meer in over de risico's van het verliezen van geld? Zet wat geld opzij, dan heb je altijd iets om op terug te vallen. Maar bedenk dat zonder fouten of mislukkingen je geen groei doormaakt.

# MARKTGERICHTHEID

## Wat wordt daaronder verstaan?

Marktgerichtheid is je inleven in de behoeftewereld van anderen. Wat zijn de wensen en behoeften van anderen en hoe kun je daar met producten en diensten op inspelen. Ondernemende mensen spelen in op de specifieke behoefte van mensen. Ze kunnen ook nauwkeurig aangeven wat mensen willen. Ze lezen bladen en praten met anderen om te weten wat er speelt. Niet-ondernemende mensen hebben weinig oog voor de behoeften van anderen. Ze zijn vaak meer productgericht en op zichzelf gericht waardoor ze de behoeften van anderen over het hoofd zien.



## Hoe zit dat bij jou?

Je vraagt je te weinig af wat anderen mensen beweegt of waar ze behoefte aan hebben. Ook probeer je niet echt te achterhalen wat jij voor anderen kunt betekenen en hoe jij aan hun verwachtingen kunt voldoen. Dit maakt het lastig echt aansluiting te vinden bij de ander.

*"Kansen liggen gewoon op straat,  
maar je moet er wel voor bukken."  
Scarlett Kwekkeboom Jansse*

## Hoe kun je hier mee omgaan?

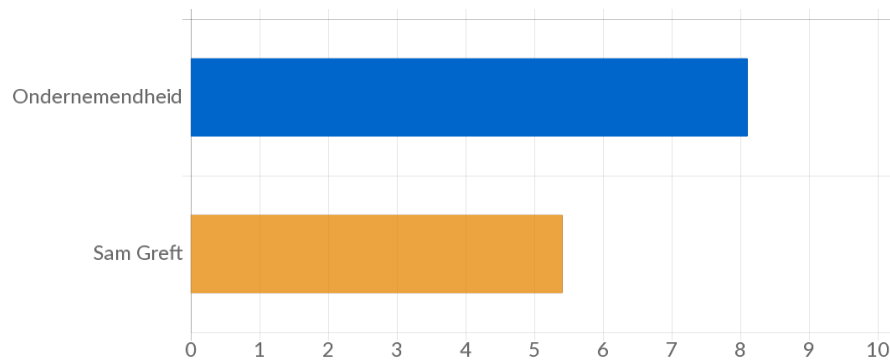
Luister naar de ander. Stel vragen over wat de ander beweegt. Dat mag gerust direct, daarmee maak je de ander duidelijk dat je graag meer over hem of haar te weten wil komen. Vraag naar zijn of haar mening, je hoeft het niet met de ander eens te zijn. Maar de ander voelt zich dan wel gehoord.

Bedenk vooraf een duidelijk doel en wat je precies te weten wil komen. Laat altijd ruimte over voor een open antwoord. Mensen willen weleens anders reageren dan je vooraf zou denken.

# CREATIVITEIT

## Wat wordt daaronder verstaan?

Creativiteit is het vermogen om te spelen met gedachten en nieuwe mogelijkheden te zien en uit te proberen. Ondernemende mensen stellen zich open voor wat er in hun omgeving gebeurt. Daarbij worden ze niet gehinderd door beperkingen van de situatie, maar juist uitgedaagd door de mogelijkheden. Ze hebben het vermogen om vanuit andere invalshoeken te denken en platgetreden paden te verlaten. Hierdoor kunnen ze problemen omzetten in nieuwe kansen. Niet-ondernemende mensen denken vaak in moeilijkheden en zien vaak geen oplossingen voor een probleem.



## Hoe zit dat bij jou?

Je fantaseert weinig en je bent niet iemand die steeds weer met nieuwe oorspronkelijke ideeën of oplossingen komt. Daarvoor speel je te weinig met je gedachten en kom je niet makkelijk zelfstandig tot nieuwe ideeën. Daar heb je anderen voor nodig die de eerste aanzet geven.

*"Logic will get you from A to B.  
Imagination will take you everywhere."  
Albert Einstein*

## Hoe kun je hier mee omgaan?

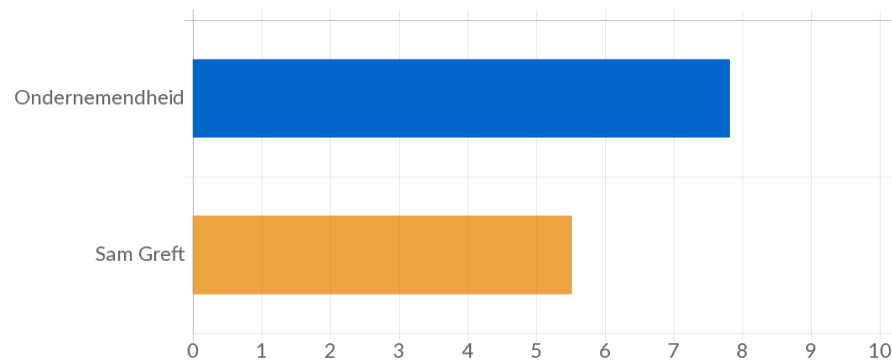
Bedenk dat in de beperkingen juist de mogelijkheden schuilen. Ga uit van die beperkingen en maak associaties. Leg verbanden met andere zaken ook al lijken ze op het eerste oog onlogisch. Je zult zien dat je op ideeën gaat komen. Schrijf jouw eigen ideeën op en probeer ze eerst zelf verder uit te werken voordat je anderen om advies vraagt.



# FLEXIBILITEIT

## Wat wordt daaronder verstaan?

Flexibiliteit berust op aanpassingsvermogen. Ondernemende mensen reageren op veranderingen die ze in de omgeving waarnemen, zoals nieuwe wensen of behoeften van andere mensen of nieuwe trends in de markt. Ze interpreteren kansen of bedreigingen op hun effect en passen hun plannen daarop aan. Niet-ondernemende mensen zijn nauwelijks bereid om zich aan te passen. Ze bieden weerstand en kunnen star en koppig zijn.



## Hoe zit dat bij jou?

In principe heb je er geen problemen mee als bepaalde zaken veranderen, hoewel je het ook wel prettig vindt als het bij het oude en vertrouwde blijft en je je niet hoeft aan te passen aan de veranderde omstandigheden.

*"You must either modify your dreams  
or magnify your skills."  
Jim Rohn*

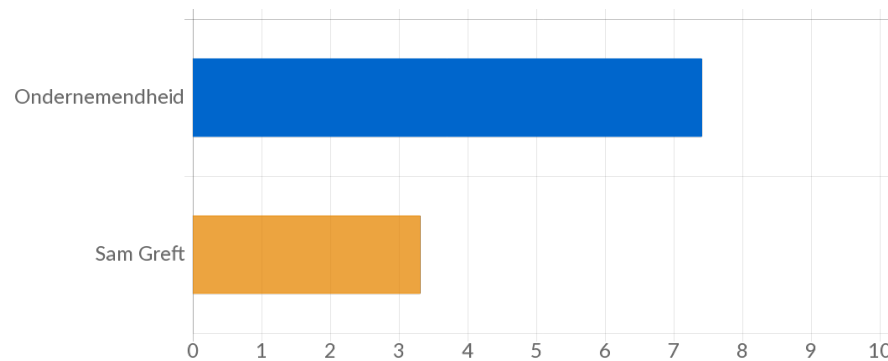
## Hoe kun je hier mee omgaan?

Je stelt je kritisch op. Onderken je eigen (natuurlijke) weerstand. Is het realistisch en terecht? Mensen die weerstand bieden, ontbreekt het meestal aan inzicht. Weet jij wat je mist of over het hoofd ziet?

# PRO-ACTIVITEIT

## Wat wordt daaronder verstaan?

Pro-activiteit is zelf initiatief nemen en niet afwachten totdat anderen zijn voorgegaan. Ondernemende mensen tonen initiatief door zaken aan te pakken voordat er om wordt gevraagd of door de situatie worden gedwongen. Bijvoorbeeld als een opdracht niet volgens afspraak afgerond kan worden. Ze ondernemen actie en komen met voorstellen voordat de ander er om vraagt. Minder ondernemende mensen wachten af en laten zich leiden door de situatie of wat anderen hen opdragen.



## Hoe zit dat bij jou?

Je wacht liever af, kijkt de zaak aan en wilt eerst nadenken voordat je tot actie overgaat. Je verkiest een grondige analyse en afweging van een situatie of idee boven directe actie.

*"Better done today, than perfect tomorrow."*  
Jamie Walters

## Hoe kun je hier mee omgaan?

Bewaar de balans tussen actie en reactie. Actie betekent direct inspringen op een situatie, kans of probleem, terwijl reactie eerst vraagt om een analyse. De meeste situaties vragen om (directe) actie, omdat in een analyse vaak te veel tijd gaat zitten. Al is het maar omdat dan vaak andere (onverwachte) zaken aan het licht komen die het onnodig complex en tijdrovend maken.

Deel taken op in hoe urgent en hoe belangrijk ze zijn. Bijvoorbeeld: veel taken zijn belangrijk, maar niet urgent. Andere taken zijn urgent en belangrijk, die pak je natuurlijk direct op. Als het goed is heb je vier rijtjes gemaakt:

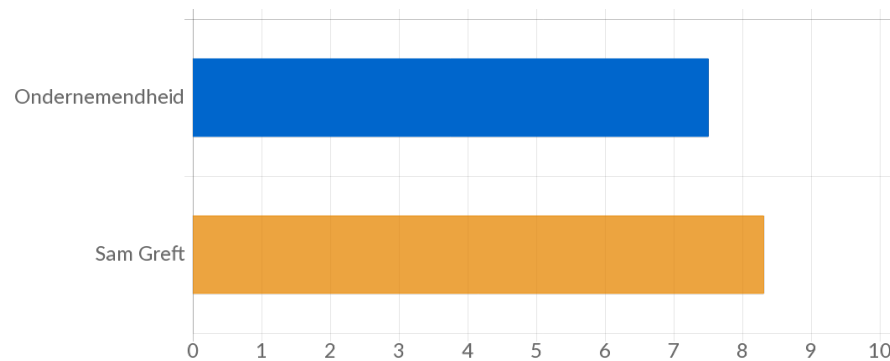
- Urgent en belangrijk, pak je direct op
- Urgent en niet belangrijk, plan je in voor de dag
- Belangrijk en niet urgent, bereid je goed voor en plan je vooruit
- Niet belangrijk en niet urgent, doe je als je tijd over hebt

Dit heet het Johary Venster. Op het internet vind je hier meer informatie over.

# EMPATHIE

## Wat wordt daaronder verstaan?

Empathie is het vermogen om je in te leven in de gevoelens en gedachten van anderen. Ondernemende mensen verdiepen zich in het gevoelsleven van anderen en respecteren dat mensen op verschillende manieren tegen zaken aan kunnen kijken. Daarbij houden ze rekening met hun eigen invloed op de ander en zorgen er voor dat de ander zich begrepen voelt. Minder ondernemende mensen leven zich minder in de ander in met als gevaar dat ze langs elkaar heen praten en elkaar uiteindelijk niet begrijpen.



## Hoe zit dat bij jou?

Je hebt het vermogen je te in te leven in de gedachten en gevoelens van anderen. Je houdt ook rekening met jouw eigen rol en invloed op de ander. Dat neem je mee in de omgang met de ander.

*"Je gevoel weet meer dan je verstand kan bedenken."*  
Martijn Driessen

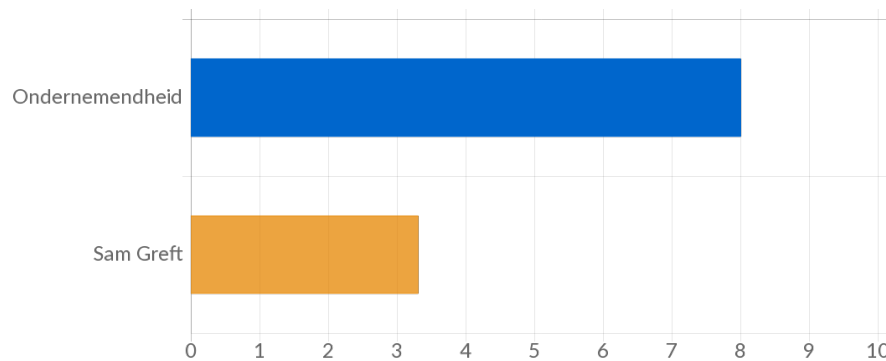
## Hoe kun je hier mee omgaan?

Er bestaat de kans dat je door je empathische houding soms daadkracht verliest. Herken je dit? Zorg dan dat je de regie houdt, zodat je makkelijk over kunt schakelen als de ander ongeduldig wordt.

# PLANNEN

## Wat wordt daaronder verstaan?

Plannen en organiseren betekent het opzetten en uitvoeren van een slim en doeltreffend systeem voor de uitvoering van werkzaamheden en die van eventuele anderen. Ondernemende mensen kunnen goed plannen en weten werkzaamheden goed in te schatten wat betreft tijd en hoeveelheid. Minder ondernemende mensen laten zich sneller verleiden door de chaos van alle dag. Ze verliezen sneller hun focus en krijgen het werk niet af voor de gestelde deadline.



## Hoe zit dat bij jou?

Je beschikt niet over planningsvaardigheden. Jij bent meer iemand die zich een beeld vormt hoe je je taken en werkzaamheden wilt gaan aanpakken dan dat je daar een planning voor uitwerkt. Misschien lukt het je heel goed in je hoofd het overzicht te houden, maar de kans dat zaken heel anders verlopen is groot.

*"Vision without action is daydreaming  
and action without vision is a nightmare."  
Onbekend*

## Hoe kun je hier mee omgaan?

Het idee van het maken van een planning komt niet direct bij je op en ben je meer het type dat al improviserend zaken evengoed voor elkaar krijgt. Zolang dat voor jou en of anderen goed gaat is het natuurlijk geen probleem. Maar als je dan toch wilt leren plannen, dan werkt een lijst te maken van werkzaamheden, als een Things-to-today-lijst, heel handig. Dat werkt als volgt: maak een overzicht van alle taken die je moet doen; maak vervolgens een inschatting van de benodigde tijd voor elke taak en geef ook de prioriteit aan door te bepalen wanneer het klaar moet zijn. Houd de taken zo klein mogelijk, dat maakt het inschatten van tijd gemakkelijker. Zo heb je de basis voor een planning al aardig te pakken. Reken ook altijd meer tijd dan je hebt ingeschat, dat zorgt voor de nodige speelruimte voor tal van onverwachte zaken die je planning (on)gewild kunnen doorkruisen.

Kort samengevat dienen planningen dus:

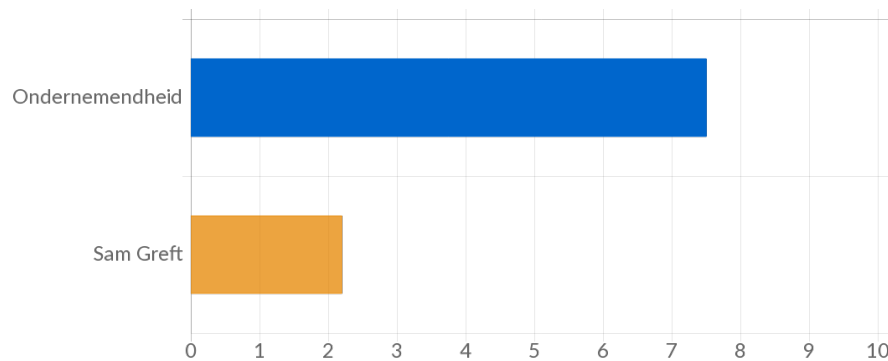
- ambitieus te zijn: houdt een strak schema aan;
- weten wat je beste moment van de dag is, je innerlijke klok;
- een tijdsindicatie te bevatten;
- prioriteiten te bevatten;
- in kleine stukken te zijn opgedeeld;
- genoeg ruimte voor een pauze (na elke uur);
- vervelende dingen als eerste doen;



# FINANCIEEL BEHEREN

## Wat wordt daaronder verstaan?

Financieel beheren betekent een goede balans kunnen houden tussen opbrengsten en kosten en tussen ontvangsten en uitgaven. Ondernemende mensen maken actief gebruik van hun vermogen om vooraf vooruit te kijken naar de toekomst en wat er financieel nodig is om hun doelen te bereiken. Zij willen regelmatig weten hoe ze er financieel voorstaan om tijdig in te kunnen grijpen. Minder ondernemende ondernemers tonen een gebrek aan interesse in financiën en - belangrijker - hoe ze er financieel voorstaan.



## Hoe zit dat bij jou?

Je beschikt nauwelijks over financieel bewustzijn. Ook houd je je financiën niet nauwkeurig bij. Zo loop je elke dag het gevaar dat je in liquiditeitsproblemen komt en is het dan vaak al te laat. Liquiditeitsproblemen ontstaan als je meer geld uitgeeft dan je binnenkrijgt.

*"Money never starts an idea,  
it is the idea that start the money."*

*W.J. Cameron*

## Hoe kun je hier mee omgaan?

In het ondernemerschap dient een bedrijf financieel beheerd te worden. Er is moet een overzicht van de financiën zijn en inzicht in toekomstige kasstromen. Als je de aandacht er zelf niet voor kunt opbrengen, besteed het dan uit. Zorg voor een goed overzicht van kosten en opbrengsten, maar ook van inkomsten en uitgaven! Zorg voor liquiditeitsprognoses en gedetailleerde resultaatoverzichten! Het is sterk aan te raden er wel enig verstand te krijgen.

# ONDERNEMERSDENKSTIJLEN

## Je voorkeur voor een bepaalde denkstijl

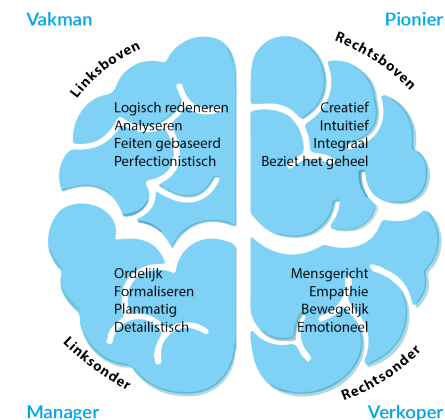
De structuur van je hersenen heeft een directe relatie met de manier waarop je denkt: je denkstijl. Die beïnvloedt op haar beurt weer het gedrag dat je vertoont. Je hersenen hebben een linker- en een rechterhelft, maar ook een onder- en een bovenhelft. Samen vormen zij de vier kwadranten van je hersenen.

De vier kwadranten werken samen. Hun samenwerking is afhankelijk van de situatie, maar van nature zijn een of meerdere delen dominanter dan de andere delen. Bij iemand die linkshandig is, domineert de linkerhand over de rechterhand. Elk kwadrant vormt een denkstijl en heeft een aantal specifieke kenmerken. Mensen die meer linkerhersen helft zijn georiënteerd, hebben een andere denkstijl dan mensen die meer rechterhersen helft zijn georiënteerd. Dat geldt ook voor de bovenhelft en de onderhelft van de hersenen.

Bij de linkerhersen helft speelt de ratio (het nuchtere verstand) een belangrijke rol en bij de rechterhersen helft juist de emotie. De onderhelft van de hersenen wordt gekenmerkt door afhankelijkheid en instinct, terwijl de bovenhelft wordt gekenmerkt door onafhankelijkheid en verstand. De linker bovenhelft heeft bijvoorbeeld als kenmerken: logisch redeneren en analyseren. Het tegenovergestelde kwadrant, de rechter onderkant, heeft daarentegen als kenmerken: mensgericht en sociaal.

Onderstaand schema van het brein geeft de verschillende kenmerken per denkstijl weer.

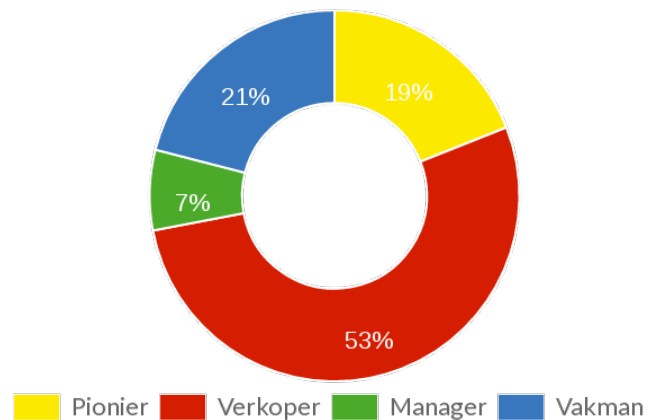
Ieder mens heeft alle denkstijlen in zich, maar zoals gezegd ook een natuurlijke voorkeur voor een bepaalde denkstijl. Dat is de denkstijl die doorgaans de boventoon voert en bepaalt hoe je denkt en handelt. Het is echter telkens weer de situatie die bepaalt hoe de vier denkstijlen samenwerken en daarmee welk gedrag je vertoont. Daarom is het mogelijk dat je anders reageert dan je op grond van je voorkeursdenkstijl zou verwachten. Dat maakt de mens ook zo complex.



Figuur: de vier denkstijlen

# JOUW ONDERNEMERSDENKSTIJL

In de grafiek, die eruit ziet als een donut, zijn jouw scores zichtbaar. Deze scores tonen jouw ondernemersdenkstijlen. Er is geen goed of fout. Het gaat om jouw voorkeur. Wat heb je nodig en wat kun je beter ontwikkelen of aanvullen? Heb je ook de 360 graden feedback gedaan, dan zie je die van elke persoon eronder weergegeven. De vier ondernemersdenkstijlen worden in de volgende pagina's verder toegelicht. Jouw ondernemersdenkstijlen laten de volgende verdeling zien.

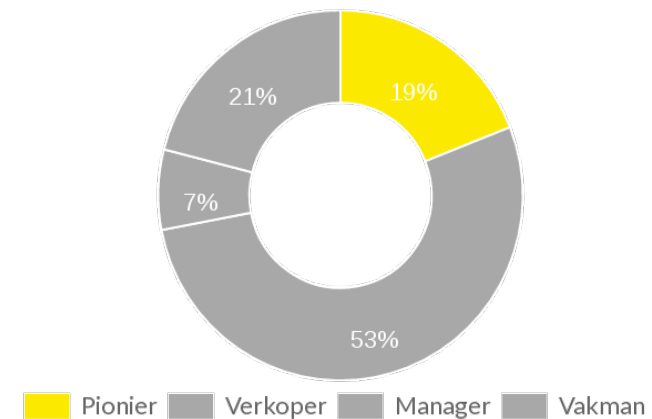


# PIONIER

## Wat wordt daaronder verstaan?

In het ondernemen wordt deze denkstijl omschreven als de pionier. De gedachten van de pionier worden gedomineerd door mogelijkheden. Hij leeft in de toekomst en heeft een lange termijn visie. Door zijn sterke verbeeldingskracht ziet hij vaak het hele plaatje al voor zich, terwijl anderen nog geen benul hebben. De pionier denkt speels, snel en vaak buiten gestelde kaders. Hij valt op door een gepassioneerde, optimistische, maar soms ook naïeve stijl. Hij heeft het vermogen om een situatie in chaos te veranderen of juist uit de chaos te redden. Dit komt doordat hij bestaande zaken in een nieuw daglicht kan zetten en ogenschijnlijk onlogische problemen transformeert in oplossingen.

De pionier kan tot grote hoogtes komen in chaossituaties, maar verliest zichzelf in situaties van orde en de dagelijkse praktijk. Hij raakt snel verveeld door routine en heeft weinig aandacht voor details. Zijn grote drijfveer is het krijgen van erkenning. Hij onderscheidt zich door anders te zijn. In situaties van chaos krijgt hij die kans. Waar anderen de onmogelijkheden of routine van de situatie accepteren, vraagt de pionier zich voortdurend af waarom de dingen gaan zoals ze gaan en waarom het niet anders kan. Zijn ideeën over anders of beter, worden enkel begrensd door zijn fantasie.



## Hoe zit dat bij jou?

De ondernemersdenkstijl van Pionier is, hoewel in mindere mate, ook op jou van toepassing. Dit geldt overigens ook voor de denkstijl van Vakman waar je vergelijkbaar op scoort. Dit betekent dat jij ook een denker bent en je je eigen gedachten wil vormen. Daarbij kun je je ook aangetrokken voelen tot situaties die nog geen vaste vorm hebben, of waarvan het nog onduidelijk is welke kant het op moet gaan en je hier een bepaalde mate van verbeeldingskracht voor nodig hebt.

## Hoe kun je hier mee omgaan?

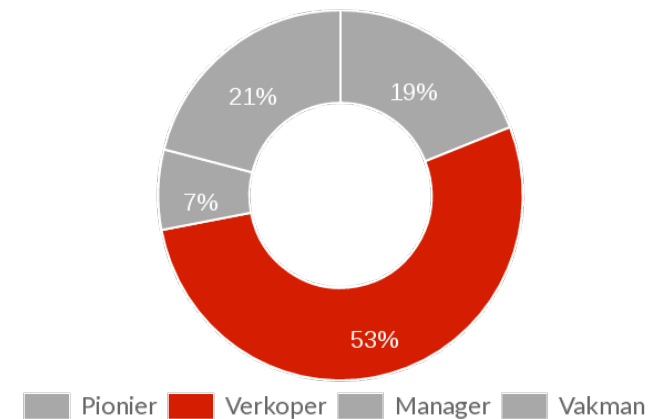
Bepaal eerst of je jezelf herkent in bovenstaande beschrijving. Deze beschrijving is namelijk vrij sterk neergezet om verschillen tussen denkstijlen te benadrukken. Wat zegt dit over jou en jouw ondernemerschap? Richt je vooral op de denkstijl die jou het meest typeert en concentreer je op werkzaamheden die met jouw denkstijl het meeste resultaat opleveren. Daarin ligt jouw kracht en uiteindelijk levert dat jou ook het meeste plezier op. Wil je deze denkstijl ontwikkelen dan kun je ondermeer het volgende doen: ontwerp een logo voor je eigen bedrijf; neem een beslissing alleen op basis van je intuïtie en probeer elke dag minstens een gek idee te verzinnen.

# VERKOPER

## Wat wordt daaronder verstaan?

In het ondernemen wordt deze denkstijl omschreven als de verkoper. De verkoper houdt van mensen en is gericht op het aangaan van relaties. Hij gaat vaak af op zijn gevoel. Hij heeft grote interesse in de mensen om zich heen en hecht veel waarde aan het maken van contact, al kan hij zich daarin laten leiden door zakelijke overwegingen. Hij begrijpt als geen ander de behoeften van de klant. Zijn grote drijfveer is acceptatie door de omgeving. Het is juist dit type dat gericht is op de ander. Zolang de anderen het naar hun zin hebben, heeft hij dat ook.

Verkoop van producten of diensten betekent aansluiting bij de behoeften van de klant. Hij functioneert goed in harmonische situaties. Daarin zoekt hij voortdurend naar win-win situaties. De verkoper wil graag wat voor anderen doen, want dat verhoogt de kans op acceptatie. Dat maakt dit type loyaal, flexibel en enthousiast. Het komt voor dat anderen misbruik van hem maken. Conflicten gaat hij liever uit de weg en kritiek kan hij slecht verdragen; hij zal het zich persoonlijk aantrekken. Dit leidt ertoe dat hij ongeschikt is om snelle, harde of rationele beslissingen te nemen. Hij maakt zich eerder druk voor wie de gevolgen ervaart, in plaats van zich te realiseren wat de beste beslissing is.



## Hoe zit dat bij jou?

Je voorkeur gaat het meest uit naar deze denkstijl. In vergelijking met de andere denkstijlen scoor je hierop het hoogste. Je hebt een natuurlijke voorkeur voor situaties waar de mens centraal staat en persoonlijk contact de boventoon voert. Je deelt graag met anderen, handelt vaak op gevoel, bent sociaal ingesteld en houdt rekening met (de behoeften en wensen van) anderen. Dit zijn kenmerken die een goede verkoper bezit. Daarom wordt deze denkstijl in termen van ondernemerschap gekenmerkt als de verkoper. Dit wil overigens nog niet zeggen dat je een goede verkoper bent. Daar is meer voor nodig, maar je bezit in elk geval wel de denkstijl die een goede verkoper moet hebben. Ondernemen houdt echter meer in dan het verkopen van producten of diensten alleen. Alle denkstijlen zijn nodig om producten of diensten succesvol te verkopen. Ondernemen vraagt dus om alle denkstijlen; niet alleen tijdens de startfase maar ook in latere fasen.

## Hoe kun je hier mee omgaan?

Bepaal eerst in welke mate je jezelf herkent in bovenstaande beschrijving. Deze beschrijving is namelijk vrij sterk neergezet om verschillen tussen denkstijlen te benadrukken. Daarom is de kans dat jij je ook (ten dele) in de beschrijving van andere denkstijlen herkent aanwezig. Herken je jezelf inderdaad hierin dan ligt jouw kracht in situaties waar je met mensen omgaat en door mensen omgeven wordt. Concentreer je op werkzaamheden waarin de omgang met mensen een belangrijk onderdeel is. Vorm een team van mensen om je heen met wie je regelmatig werkt of zaken doet. Ga confrontaties niet uit de weg en houd ook rekening met je eigen wensen en behoeften.

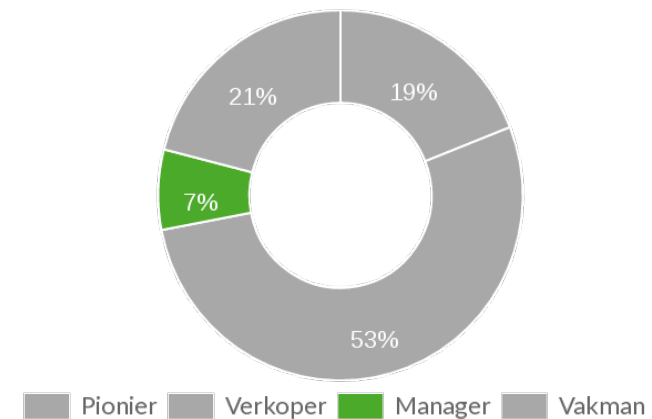


# MANAGER

## Wat wordt daaronder verstaan?

In het ondernemen wordt deze denkstijl omschreven als de manager. De manager is als geen ander in staat op de zaak te passen. Door zijn zoektocht naar zekerheden hecht hij groot belang aan regels en procedures. Gericht op de korte termijn houdt hij het overzicht in een anders chaotische situatie. Graag houdt hij de touwtjes in handen en streeft hij naar orde. Hij structureert het bedrijf tot een efficiënt opererende onderneming en voor de kleinste details wordt een planning opgesteld. Weinig wordt aan het toeval overgelaten. Hij structureert het werk tot een vlekkeloos verlopende zaak, waar iedereen zijn taken en bevoegdheden kent.

Echter, wanneer veranderingen opdoemen, weet de manager zich geen raad omdat de regels opeens niet meer bruikbaar zijn. Hij maakt namelijk graag gebruik van regels die hun succes hebben bewezen en houdt daar strak aan vast. Hij houdt niet van verandering en hecht er aan dat iedereen zich aan de regels houdt. Zo niet, dan volgt onherroepelijk een opmerking. Hij heeft verantwoordelijkheidsgevoel. Hij accepteert dat de dingen gedaan moeten worden zoals ze altijd al gedaan worden, ook al strookt dat niet met zijn eigen idee. Zaken worden tot in de puntjes geregeld. Dat maakt de manager loyaal en integer.



## Hoe zit dat bij jou?

Jouw voorkeur gaat het minste uit naar deze denkstijl. In vergelijking met de andere denkstijlen scoor je hierop het laagste. Je voelt je niet direct aangetrokken tot situaties die geordend, gestructureerd en volgens een gedetailleerd plan verlopen. Waar veel zaken van te voren vastliggen en weinig ruimte bieden voor eigen initiatief of inbreng.

## Hoe kun je hier mee omgaan?

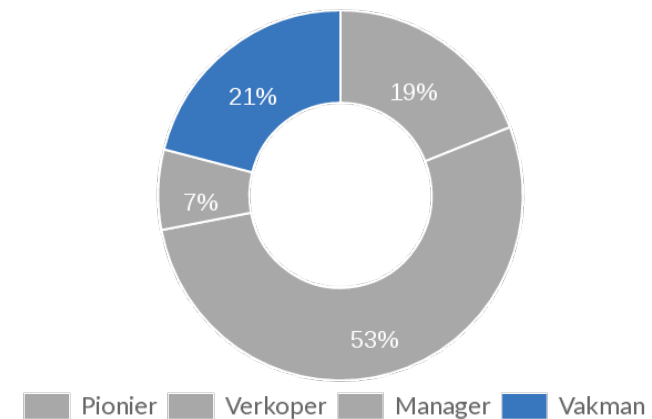
Bepaal eerst of je jezelf herkent in bovenstaande beschrijving. Deze beschrijving is namelijk vrij sterk neergezet om verschillen tussen denkstijlen te benadrukken. Daarom is de kans dat jij je (voor een deel) ook in deze beschrijving herkent aanwezig. Wil je deze denkstijl ontwikkelen dan kun je ondermeer het volgende doen: plan een project of opdracht in detail en houd je eraan; maak een "things to do today" lijst aan en streep acties door als ze gedaan zijn of neem eens een beslissing op basis van zekerheid.

# VAKMAN

## Wat wordt daaronder verstaan?

In het ondernemen wordt deze denkstijl omschreven als de vakman. De vakman (of vrouw) is goed op de hoogte van alle ontwikkelingen op zijn vakgebied. Hij weet alles van zijn vak. Hij vormt zich een beeld van gebeurtenissen vanuit zijn ervaring en vakkennis waardoor hij onafhankelijk en rationeel tot de juiste beslissing komt. Hij weet altijd de beste alternatieven voor te schotelen. De vakman is individualistisch en realistisch ingesteld. Hij onderscheidt zich door de wens de beste te zijn, in elk geval in zijn vakgebied. Hij stelt zich vaak kritisch op en moet eerst zelf overtuigd zijn dat iets werkt voordat hij het vertrouwt.

Hij gaat er prat op het beter te weten of te kunnen. Hij neemt de realiteit als gegeven en probeert daarin zo goed mogelijk te presteren. Nadeel van dit type is dat hij een perfectionistische en soms ook autoritaire houding kan aannemen. Als het over zijn vak gaat schuwt hij de discussie niet. Het leveren van kwaliteit is voor de vakman topprioriteit. Communiceren en omgaan met mensen gaan hem minder makkelijk af en daarmee is verkopen ook niet zijn sterkste kant. In zijn overtuiging verkoopt een goed product zich zelf wel.



## Hoe zit dat bij jou?

De ondernemersdenkstijl van Vakman evenals die van Pionier is, hoewel in mindere mate, ook op jou van toepassing. Je voorkeur gaat niet direct uit naar deze denkstijl die zich voornamelijk thuis voelt in situaties die vragen om een bepaalde toewijding, een scherpe en doordachte analyse van het probleem en echt vakmanschap.

## Hoe kun je hier mee omgaan?

Bepaal eerst of je jezelf herkent in bovenstaande beschrijving. Deze beschrijving is namelijk vrij sterk neergezet om verschillen tussen denkstijlen te benadrukken. Maar richt je vooral op de denkstijl die jou het meest typeert. Wil je deze denkstijl ontwikkelen dan kun je ondermeer het volgende doen: neem eens een beslissing gebaseerd op feiten en logisch redeneren; analyseer en los een technisch probleem op of bereken de omzet per product en per doelgroep per dag over een jaar uit.

# HOE KRIJG JE GRIP OP GROEI?

## Wat elke ondernemer moet weten!

Organisaties groeien of krimpen. Als ondernemer moet je in die opgaande of neergaande beweging mee. Dit betekent dat je rol in de tijd sterk kan veranderen en dat er andere eisen aan je worden gesteld. De startfase van een bedrijf vereist een andere rol dan de fase van sterke groei. De ontwikkeling van een ondernemer gaat echter niet gelijk op met de ontwikkeling van het bedrijf. Je ziet de zwakke punten van de ondernemer dan ook terugkomen in de onderneming.

In de persoon van de ondernemer liggen dus de potentiële valkuilen voor de ontwikkeling van het bedrijf. Daarom is inzicht in je eigen persoonlijke sterke en zwakke kanten van levensbelang voor de groei van je bedrijf. Alleen door herkenning en acceptatie van jouw zwakke punten, kan een neergaande beweging van je bedrijf worden voorkomen. Pas dan kan een succesvolle strategie worden gekozen die jouw eigen zwakke punten aanvult of compenseert.

# Het verband tussen de bedrijfslevenscyclus, de rollen van de ondernemer en de structuur van de hersenen

## De bedrijfslevenscyclus

De levenscyclus van een bedrijf kent globaal vier fases van ontwikkeling: geen groei, lichte groei, sterke groei en afnemende groei. Elke fase kan vaker worden doorlopen. Na een fase van afnemende groei kan een fase van lichte groei aanbreken, gevolgd door een fase van sterke groei. Zodoende spreekt men van een cyclus. Die ziet eruit als een S-curve zoals in onderstaande figuur. Zowel op als neergaande bewegingen zijn mogelijk.

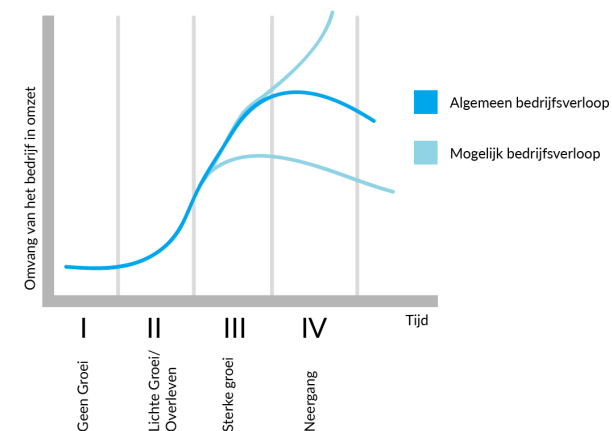
De eerste fase heet de startfase. Een ondernemer start meestal klein. De meeste aandacht gaat uit naar het opbouwen en inrichten van het bedrijf. Veel praktische zaken moeten nog worden geregeld. Van groei is veelal nog geen sprake en met het werven van klanten moet vaak nog worden begonnen.

De eerste groei tekent zich af zodra de vraag naar producten of diensten stijgt. Die groei hoeft niet een logische gevolg te zijn van de inzet van de ondernemer. Vaak ontstaat groei toevallig en soms wordt de ondernemer zelfs overrompeld door een grote order. Dit kan betekenen dat de eerste medewerker(s) moeten worden aangetrokken. Het bedrijf leunt sterk op de ondernemer.

Als het bedrijf aansluiting vindt bij de markt ontstaat sterke groei. De bedrijfsvoering wordt complexer en de ondernemer verliest het overzicht. Er ontstaat vanuit de organisatie steeds meer behoefte aan duidelijke regels en een heldere structuur. Taken en bevoegdheden moeten worden gedelegeerd. Het bedrijf wordt minder afhankelijk van de ondernemer.

Door de strakke organisatie verliest het bedrijf de aansluiting met de markt en krimpt de groei. De fase van afnemende groei of afbouwfase kan elk moment intreden. Als bijvoorbeeld na de eerste groeifase de groei afneemt en er niets wordt ondernomen, kan dat uitmonden in beëindiging van het bedrijf.

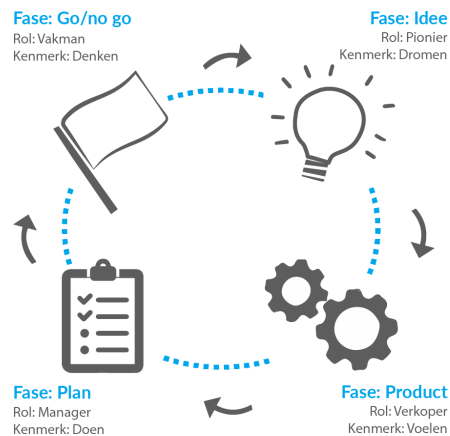
De overgang van de ene naar een andere fase wordt ingezet doordat de bestaande structuur een verdere groei niet meer aankan. De overgangen zijn moeilijk aanwijsbaar. Voor de ondernemer zijn ze wel voelbaar, maar niet altijd zichtbaar. Soms is een conflict nodig om de volgende stap te kunnen zetten.



Figuur: bedrijfslevenscyclus

## De ondernemersdenkstijl in het proces van ondernemen

Het model van denkstijlen en de bedrijfslevencyclus zijn heel goed met elkaar te verenigen. Samen geven ze een duidelijk inzicht in de verschillende rollen die voor een ondernemer noodzakelijk zijn in de verschillende fases die elk bedrijf doorloopt. Met andere woorden: in elke fase van de onderneming moet de ondernemer een andere rol vervullen. De vier stadia komen zowel voor als na de start van het bedrijf naar voren.



## Voor de start: van idee tot B.V.

### Fase: idee

Het proces start met een idee of concept. Het idee leeft sterk in de verbeelding van de ondernemer en het is de uitdaging om het concreet vorm te geven. Dit kan een prototype zijn of een eerste versie van het product of dienst. Deze fase kenmerkt zich door (be)denken en verbeelden. De ondernemer is vaak bezeten van zijn idee en de mogelijkheden die het biedt. Dit is bij uitstek de vaardigheid van de ondernemersrol pionier.

### Fase: product

De eerste reacties op het product of dienst zijn van groot belang voor het aanscherpen ervan. Vrienden of potentiële klanten fungeren als proefkonijn. Goed luisteren naar de reacties en zich kunnen invoelen in de belevingswereld van de klant (empathie) zijn kenmerken van deze fase. Hierin herken je duidelijk de ondernemersrol van verkoper.

## Fase: plan

Het gevoel dat een duidelijke rol heeft in voorgaande fases, maakt plaats voor een rationele kijk op het product en de markt waarop de ondernemer zich gaat richten. Keuzes moeten worden gemaakt en een plan moet worden opgesteld met een inschatting van de haalbaarheid van het ondernemersidee. Planmatig kunnen werken en zaken tot in detail kunnen uitwerken, zijn van belang. De vaardigheden van de rol van manager.

## Fase: go/no go

De vraag, wel of niet te starten met het ondernemersidee, vraagt een objectief oordeel over de haalbaarheid van het plan. Dit vereist een onafhankelijke en kritische kijk. Het verstand viert in deze fase hoogtij. Door middel van gerichte vragen kunnen de gaten in het plan worden opgespoord en wordt duidelijk wat aanscherping behoeft. Het is de rol van (bedrijfs)adviseur als vakman die door zijn onafhankelijkheid objectief en kritisch de pijnpunten blootlegt.



# Na de start: van start tot "smart"

## Fase: Vroege fase

Tijdens de startfase is er nog geen groei. Deze fase wordt vooral gekenmerkt door chaos. De jonge onderneming is een nieuwe vreemde in de omgeving en de ondernemer moet vooral pionieren om de eigen zaak op gang te krijgen. De pionier is onafhankelijk en neemt risico. Hij is vaak overtuigd van zijn eigen ideeën en heeft doorzettingsvermogen.

## Fase: Expansiefase

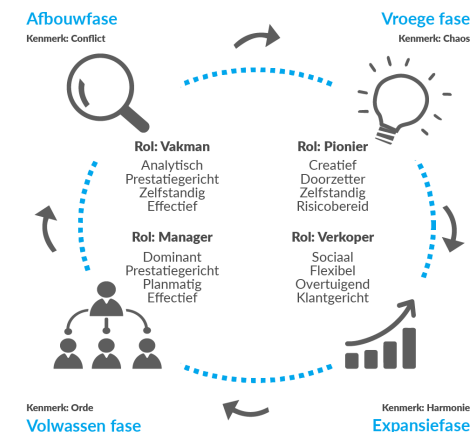
Het bedrijf komt in harmonie met de omgeving als de eerste omzetten zijn geboekt en het product of dienst lijkt aan te slaan. Dan wordt het zaak de verkoopinspanningen te intensiveren en flink aan te pakken. De verkoper is open en op anderen gericht. Hij past zich makkelijk aan, is marktgericht en heeft het vermogen anderen te overtuigen.

## Fase: Volwassenfase

Naarmate de organisatie groeit, hoe sterker de wens om die groei beheersbaar te houden door orde op zaken te stellen. De manager is gericht op orde binnen de organisatie, waardoor het mogelijk is optimaal te profiteren van de gunstige markt en de winst te maximaliseren. De manager is gericht op het sturen van bedrijfsprocessen. Hij plant, organiseert en bezit leidinggevende capaciteiten.

## Fase: Afbouwfase

Maar een strak ingerichte organisatie past zich minder makkelijk aan als de markt verandert. De groei neemt af, bijvoorbeeld door de komst van een concurrent. Al snel ontstaat een conflict waar de ondernemer een antwoord op moet vinden. Er dient een objectief beeld gevormd te worden van de verslechterde situatie. De analytische vaardigheid, objectieve kijk en bedrijfskundige vakkennis van de bedrijfsadviseur als vakman komen dan goed van pas. Hij weet alle 'ins' en 'outs' van goede bedrijfsvoering. Hij is goed op de hoogte van de ontwikkelingen in zijn vak. Kwaliteit leveren is belangrijk. Hij is precies en prestatiegericht.



# EINDCONCLUSIE

Je antwoorden op de scan zijn de basis voor je persoonlijk rapport. Het persoonlijk rapport kan niet los gezien worden van je zakelijke en persoonlijke situatie. Bespreek daarom jouw ondernemersprofiel met mensen die jou goed kennen, of beter nog, met een onafhankelijke ondernemerscoach. Dat levert je altijd nieuwe inzichten op.

Het gaat er namelijk niet om hoe goed je scoort, maar hoe je ermee omgaat. Welke punten zijn voor jouw ontwikkeling als ondernemer van belang en welke niet. Gebruik deze input als spiegel, om je zelfkennis te vergroten en een strategie te ontwikkelen die je functioneren als ondernemer versterken. Bijvoorbeeld door coaching, training of opleiding.

Ondernemen is de kracht om mensen om je heen te verzamelen die jou aanvullen of compenseren. Hoe beter je weet waar je persoonlijke valkuilen liggen voor jouw bedrijf, hoe beter het je in staat stelt dat 'dream-team' om je heen te verzamelen.

Entrepreneur Scan is gericht op de ontwikkeling van jouw ondernemerschap. Dit rapport geeft inzicht in jouw ondernemersprofiel, maar je bent zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling ervan. Entrepreneur Scan is niet aansprakelijk voor het slagen of falen van jouw onderneming of ontwikkeling.

© Entrepreneur Scan

All rights reserved.

[www.entrepreneurscan.com](http://www.entrepreneurscan.com)