



# **E-Scan voor ondernemers**

---

Zakelijke dienstverlening

**Corine Smëth's**

Datum test: 13/08/2013 (13:34)

## Inhoudsopgave

---

Voorwoord .....	3
Jouw ondernemersprofiel .....	5
Je ondernemersprofiel afgezet tegen het gemiddelde brancheprofiel .....	6
Je ondernemersprofiel met 360° feedback .....	7
Prestatiegerichtheid .....	8
Zelfstandigheid .....	9
Dominantie .....	10
Sociale oriëntatie .....	11
Effectiviteit .....	12
Doorzettingsvermogen .....	13
Risicobereidheid .....	14
Marktgerichtheid .....	15
Creativiteit .....	16
Flexibiliteit .....	17
Plannen .....	18
Financieel beheren .....	19
Leidinggeven .....	20
Je voorkeur voor een bepaalde denkstijl .....	21
Jouw ondernemersdenkstijl .....	22
Pionier .....	23
Verkoper .....	24
Manager .....	25
Vakman .....	26
Hoe krijg je grip op groei? Wat elke (startende) ondernemer moet weten! .....	27
Eindconclusie .....	31

## Voorwoord

---

Ondernemen! Er wordt in deze tijd veel over gesproken en geschreven en ook de overheid stimuleert ondernemerschap sinds een aantal jaren sterk. Maar eenvoudig is het niet. Er komt veel bij kijken en ook prive verandert er natuurlijk nogal wat. Ondernemen betekent in ieder geval (bedrijfs)activiteiten uitvoeren voor eigen risico. Je bent dus zelf verantwoordelijk voor (een deel van) je inkomen.

Ik kan me goed voorstellen dat iemand die al onderneemt, behoefte heeft aan persoonlijke feedback, aan een objectieve spiegel. Inzicht in eigenschappen en kwaliteiten die van belang zijn bij het ondernemen. Mijns inziens zoeken ondernemers bevestiging waar men werkelijk sterk in is en waarin niet en wat dat betekent voor het eigen bedrijf.

Ik kan me ook goed voorstellen dat iemand die deze stap overweegt zich terdege wil voorbereiden. Het lijkt mij in ieder geval zeer verstandig om dat te doen. Die voorbereiding bestaat mijns inziens uit tenminste twee onderdelen: het maken van een startersplan en een ondernemersprofiel. Er is veel literatuur over het maken van een startersplan en er zijn ook starterscursussen. Maar instrumenten die inzicht geven in de persoon die start, die iets zeggen over de eigenschappen, kwaliteiten en denkstijlen van de starter, zijn schaars. En dat terwijl vermogenverschaffers zelf aangeven dat geld wordt verstrekt op basis van het startersplan én op basis van de man of vrouw zelf.

Ik ben dan ook zeer verheugd dat de ondernemerstest is ontwikkeld; een test specifiek gericht op ondernemen. Dit instrument is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en voorziet naar mijn mening in een sterke behoefte om inzicht te krijgen in de ondernemerskwaliteiten van mensen. Het bijbehorende, uitgebreide persoonlijke rapport zit degelijk in elkaar en zal ongetwijfeld stof tot nadenken geven. Zowel (startende) ondernemers als mogelijke geldschietters kunnen hun voordeel doen met deze scan.

U heeft de test gedaan. Een belangrijke stap in uw eigen ontwikkeling.

Prof. dr. P.S. Zwart

Bijzonder hoogleraar Economie van het MKB

Rijksuniversiteit Groningen

## Wat levert de scan op?

De scan geeft inzicht in je sterke en zwakke kanten als ondernemer. Het succes van een onderneming wordt bepaald door veel factoren, maar als ondernemer ben jij de belangrijkste factor. Jij bent de drijvende kracht achter jouw bedrijf. Uiteraard speelt je 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 functioneren versterkt. 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 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.

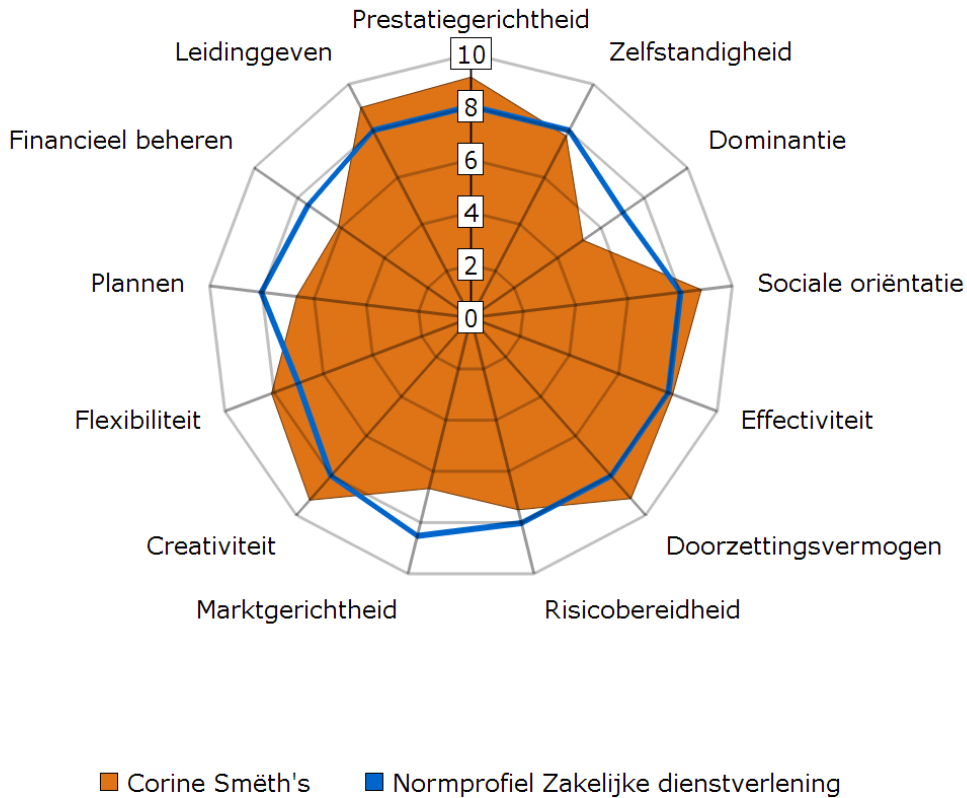
De test onderscheidt eigenschappen, kwaliteiten en denkstijlen. Daartussen is een belangrijk verschil. Eigenschappen zijn waarneembare gedragskenmerken van een persoon, kwaliteiten zijn de bekwaamheden en de denkstijlen zeggen iets over de manier waarop je denkt.

## 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. Tot slot volgt de conclusie over jouw ondernemerschap en welke strategie jij het beste kunt volgen.

## Jouw ondernemersprofiel

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. Jouw ondernemersprofiel laat het volgende beeld zien.

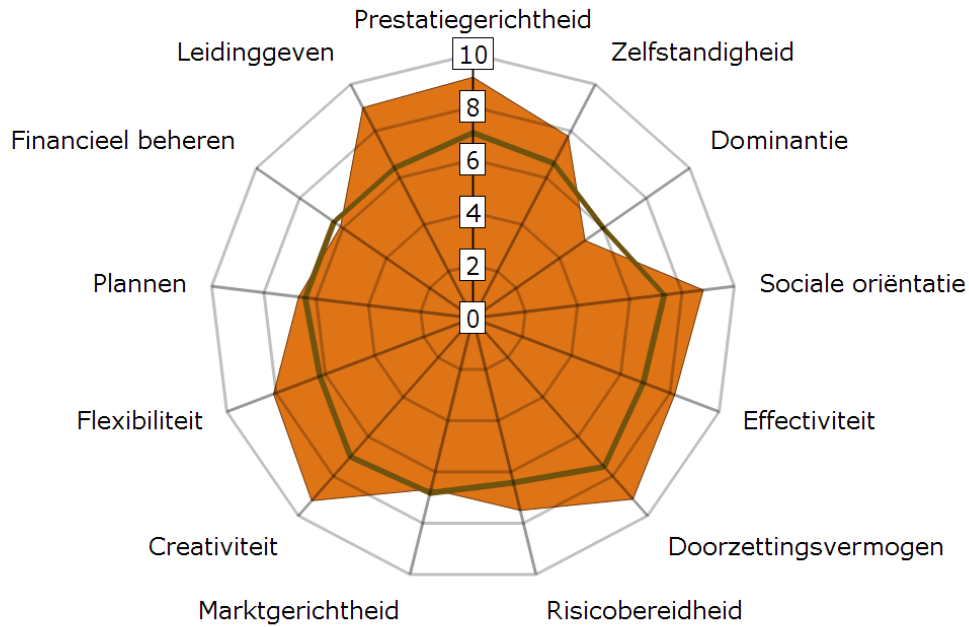


In vergelijking met het branche normprofiel geeft jouw profiel het volgende weer:

Uitschieter	Sterk punt	Redelijk sterk punt	Aandachtspunt
Prestatiegerichtheid Doorzettingsvermogen Creativiteit Flexibiliteit Leidinggeven	Zelfstandigheid Sociale oriëntatie Effectiviteit Risicobereidheid	Dominantie Marktgerichtheid Plannen Financieel beheren	

## Je ondernemersprofiel afgezet tegen het gemiddelde brancheprofiel

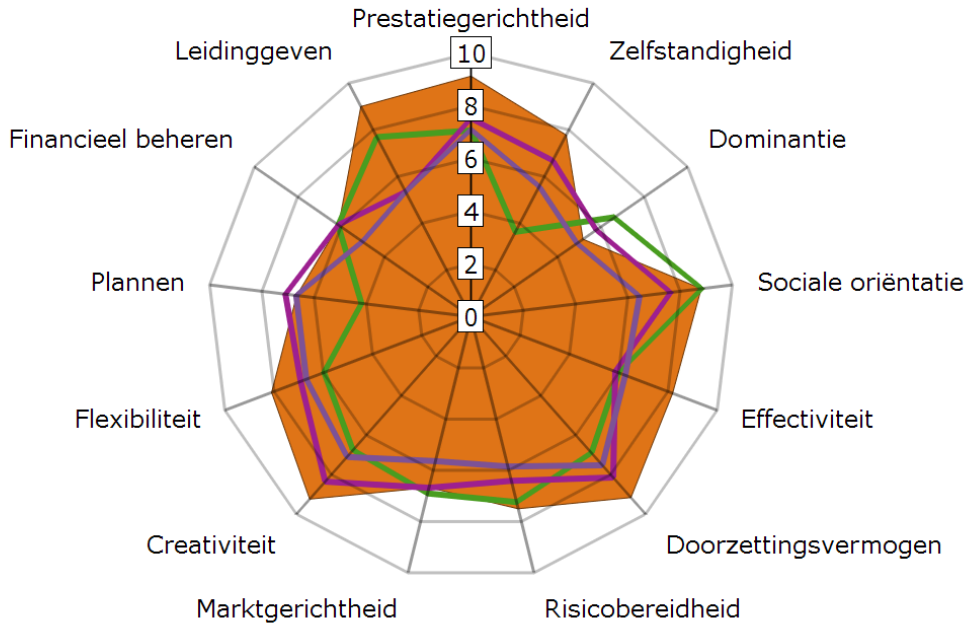
In onderstaande spinnenwebfiguur zijn je scores weergegeven door een (oranje) vlak. Dit weerspiegelt jouw ondernemersprofiel. De dunne getrokken lijn hieronder toont het gemiddelde profiel van alle mensen die de scan hebben gedaan in de branche die is geselecteerd. Het geeft een extra inzicht hoe anderen hebben gescoord. Het aantal mensen waarop het gemiddelde is gebaseerd staat achter het gemiddelde brancheprofiel. Echter, dit gemiddelde profiel zegt niets over succesvol ondernemerschap in die branche.



■ Corine Smëth's
 ■ Gemiddelde brancheprofiel Zakelijke dienstverlening (n=15524)

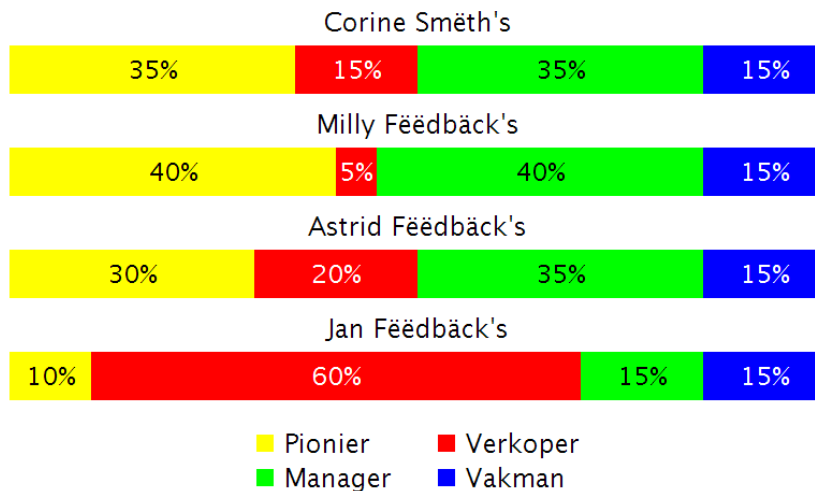
## Je ondernemersprofiel met 360° feedback

In onderstaande spinnenwebfiguur zijn je scores weergegeven door een (oranje) vlak. Dit weerspiegelt jouw ondernemersprofiel. De dunne getrokken lijn(en) hieronder tonen de profielen die zijn gebaseerd op de antwoorden van de personen die je gevraagd hebt de scan over jou in te vullen. De naam staat hieronder in de grafiek. Heb je nog niemand uitgenodigd, log dan in op jouw persoonlijke pagina en stuur hen een e-mail. Zo wordt direct duidelijk waar de overeenkomsten maar ook waar de verschillen liggen. Het biedt je hiermee een nieuw en dieper inzicht op wat anderen de sterke en zwakte kanten van jou als ondernemer vinden.



■ Corine Smëth's   
 ■ Jan Fëëdbäck's   
 ■ Astrid Fëëdbäck's   
 ■ Milly Fëëdbäck's

In vergelijking met de feedback geeft jouw profiel het volgende weer:

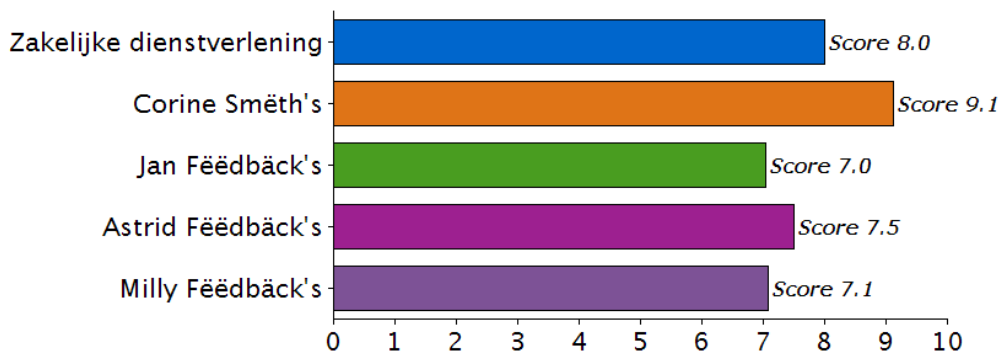


## Prestatiegerichtheid

### Wat wordt daaronder verstaan?

Succesvolle ondernemers zijn prestatiegericht. Dat wil zeggen: zij streven doelgericht naar een prestatie en gaan daarbij zonodig de strijd met anderen aan. Met hun zakelijke doel voor ogen werken ze met veel wilskracht en energie aan hun eigen bedrijf. Zij willen steeds meer presteren door alles zo goed mogelijk te doen en leggen de lat voor zichzelf steeds hoger. Ze willen zich onderscheiden. Die drijfveer komt van binnenuit. Niet-succesvolle ondernemers hebben geen sterke prestatiebehoefte of sterke wil om succes te hebben. Zij nemen sneller genoegen met minder.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Prestatiegerichtheid** een **Uitschieter**.

Je bent doelgericht en uit de doelen die je wil bereiken, haal jij jouw motivatie. Zonder doel komt er weinig uit jouw handen en presteer je ook slechter. Het stellen van doelen is voor jou een manier om iets goed te doen en het gevoel te krijgen dat je iets hebt waargemaakt en tot een goed einde hebt gebracht.

Daarnaast ben je ambitieus. Je wil veel bereiken en je stelt hoge eisen aan jezelf. Je probeert jezelf steeds weer te overtreffen. Maar daarbij wil je alles wat je doet graag zo goed doen, dat je neigt naar perfectionisme. Perfectionisme is de vijand van iedere ondernemer. Je bent niet snel tevreden en dat maakt je niet slagvaardiger.

Verder wil je graag beter zijn dan anderen. Je gaat dan ook de strijd aan met anderen om jezelf te kunnen bewijzen dat je beter bent.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

Je doelgerichtheid is sterk, maar het kan jou ook kortzichtig maken. Zorg voor goede en duidelijke feedback in hoeverre je je doel bereikt hebt zodat je ook van tijd tot tijd afstand kan nemen.

Je prestatiedrang is zeer sterk. Ambitie is prima. Zeker voor een ondernemer, maar is het nog wel realistisch? Bedenk dat wat voor jou goed is, voor een ander al snel perfect is.

Je beschikt over competitiedrang. Ga de strijd met jezelf aan. Stel jezelf een uitdagend doel en probeer jezelf te overtreffen. Want waarom ga jij de strijd aan met anderen. Ben je bang dat anderen beter zijn dan jij? En dan nog?

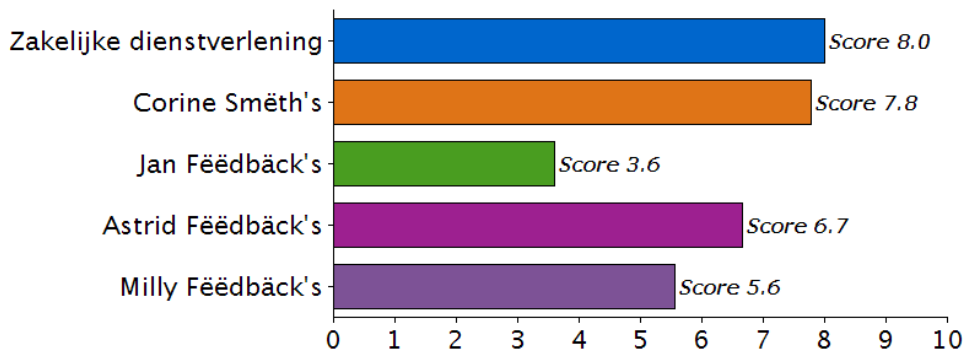


## Zelfstandigheid

### Wat wordt daaronder verstaan?

Zelfstandigheid is vaak de (on)bewuste reden waarom iemand voor het bestaan van zelfstandig ondernemer kiest. De behoefte om zelf in vrijheid te kunnen beslissen en te doen wat jij wilt. Succesvolle ondernemers weten wat ze willen en tonen die zelfstandigheid bij de start van het bedrijf, maar weten dit ook los te laten naarmate het bedrijf succes heeft en groeit in omzet en personeel. Ze begrijpen namelijk dat het aanspreken van de zelfstandigheid en ondernemendheid van medewerkers aan belang toeneemt. Niet-succesvolle ondernemers hebben in het begin steun of hulp van anderen nodig daar waar ze juist zelfstandigheid moeten tonen of houden bij groei teveel vast aan hun zelfstandigheid en zitten daarmee zichzelf en hun bedrijf in de weg.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Zelfstandigheid** een **Sterk punt**.

Je hebt behoefte aan zelfstandigheid. Hierdoor wil je zaken het liefst zelf tot stand brengen. Ook wil je graag je eigen beslissingen nemen en vind je het minder prettig als anderen dat voor jou doen. Je komt graag zelfstandig tot je besluiten en je hebt niet de behoefte dat eerst uitgebreid met anderen te overleggen. Als je al om advies vraagt dan doe je dat vooral om je eigen mening te toetsen.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

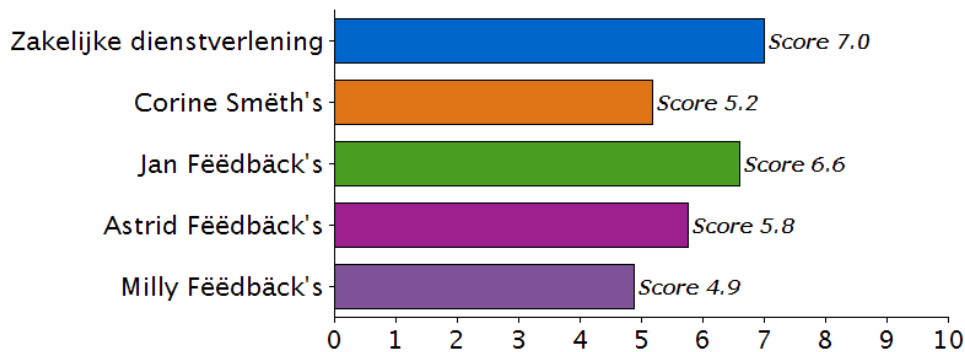
Natuurlijk neem jij de uiteindelijke beslissing, maar betrek anderen die het betreft bij het maken ervan. Bijvoorbeeld door ze alleen te raadplegen of naar hun ideeën en mening te vragen. Het zorgt voor de nodige relativering door inbreng van verschillende invalshoeken. Maar belangrijker, de ander voelt zich meer betrokken. Het kan je uiteindelijk ook meer opleveren.

## 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 te ondernemen, omdat jij dan de touwtjes in handen hebt. Succesvolle ondernemers 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, al zegt het niets over de manier waarop dit gebeurt en de managementstijl die bewust of onbewust wordt gehanteerd! Niet-succesvolle ondernemers zijn bescheiden. Ze treden liever niet op de voorgrond en zwijgen eerder dan dat ze ander hun wil opleggen. Ze laten het gebeuren.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Dominantie** een **Redelijk sterk punt**.

Je oefent niet graag invloed uit en je wil anderen al helemaal niet overheersen. Je bent iemand die liever niet de eerste stap zet, maar het initiatief aan anderen over laat. Je doet je best om het de ander naar de zin te maken en je loopt niet voorop met het kenbaar maken van je eigen wensen en behoeften.

Verder probeer je anderen te overtuigen van jouw zienswijze zonder daarin overheersend of opdringerig te zijn. Je accepteert het ook als het je niet lukt de ander te overtuigen van jouw gelijk.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

Je behoefte aan controle over anderen is nauwelijks aanwezig. Maar de baas zijn is iets anders dan de baas spelen. Als ondernemer ben je de baas en anderen verwachten dat ook. Soms zul je je dominanter moet opstellen en de aandacht voor jezelf opeisen en dat niet alleen bij medewerkers. Ook bij leveranciers en samenwerkingspartners is het nodig om een betere deal te krijgen.

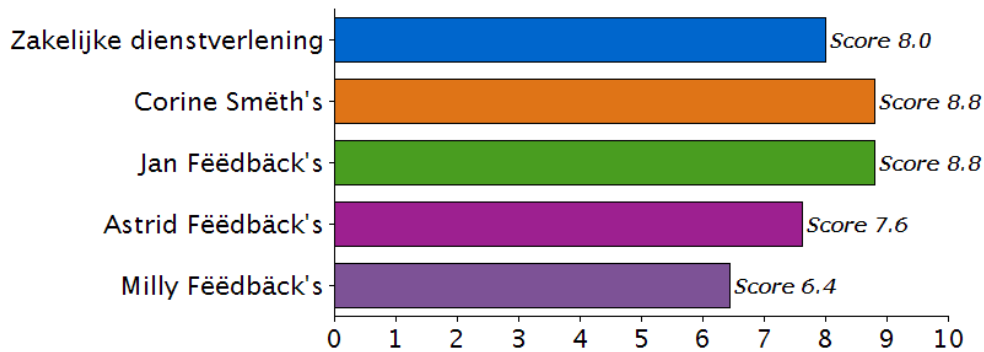
Je scoort gemiddeld op overtuigingskracht. Vraag gewoon wat je graag hebben wilt en wees niet bang dat het verkeerd uitpakt. Je stoot mensen niet voor het hoofd wanneer je duidelijk maakt waar jij voor staat en gaat. Waar jij rekening houdt met anderen, willen anderen ook rekening met jou houden.

## Sociale oriëntatie

### Wat wordt daaronder verstaan?

Sociale oriëntatie is de mate waarin iemand gericht is op anderen. Succesvolle ondernemers begrijpen dat mensen en netwerken nodig zijn om hun ideeën te realiseren. Ze leggen gemakkelijk contact en laten zich leiden door zakelijke overwegingen bij hun sociale handelen. Daarbij kunnen ze hun sociale behoeften opzij zetten en hun aandacht richten op hun onderneming. Beginnende ondernemers werken vaak alleen, en het zelfstandige bestaan kan dan heel eenzaam zijn. Niet-succesvolle ondernemers zijn gereserveerd en terughoudend in het leggen van contact.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Sociale oriëntatie** een **Sterk punt**.

Je legt makkelijk contact met andere mensen en in het algemeen laat je je daarin leiden door zakelijke overwegingen. Je doet ook je best om in gesprek te raken met mensen, zeker als je het idee hebt dat ze jou verder kunnen helpen. Je vlotte en zakelijke babbel helpt bij het opbouwen van een netwerk of klantenbestand.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

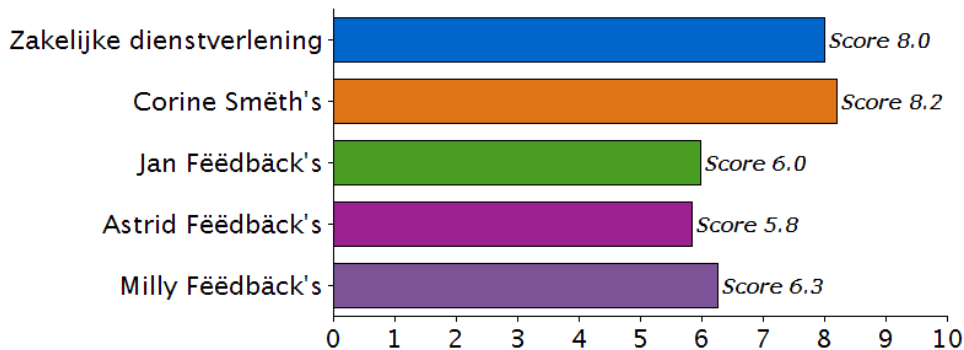
Je sociale oriëntatie is groot en je beschikt waarschijnlijk over veel contacten. Maak daar ook bewust gebruik van bij het op- of uitbouwen van jouw bedrijf.

## Effectiviteit

### Wat wordt daaronder verstaan?

Persoonlijke effectiviteit is het geloof in eigen kunnen en zelfverzekerdheid in relatie tot anderen. Succesvolle ondernemers 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-succesvolle ondernemers geloven minder in hun eigen kracht en leven met het idee dat hun succes van de omstandigheden afhangt.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Effectiviteit** een **Sterk punt**.

Je gelooft in je eigen kracht en dat je zelf de omstandigheden kunt beïnvloeden waarin je verkeert. Je weet dat je zelf verantwoordelijk bent voor je eigen successen of mislukkingen en dat het niet zozeer een kwestie is van geluk. Met nederlagen kan je je niet verzoenen. Een "nee" accepteer je niet als uitkomst en je blijft er in geloven dat het een keer wel lukt.

Daarnaast voel je je zelfverzekerd wanneer je met andere mensen samen bent, ook al zijn die belangrijker of machtiger, waardoor je benadering van de ander meestal effectief is.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

Je hebt zelfvertrouwen. Put er veel energie uit, maar bedenk dat twijfelen (vooraf je bedenkingen hebben) geen zwakte is, maar dat aarzelen (achteraf je vraagtekens plaatsen bij een beslissing) dat wel is.

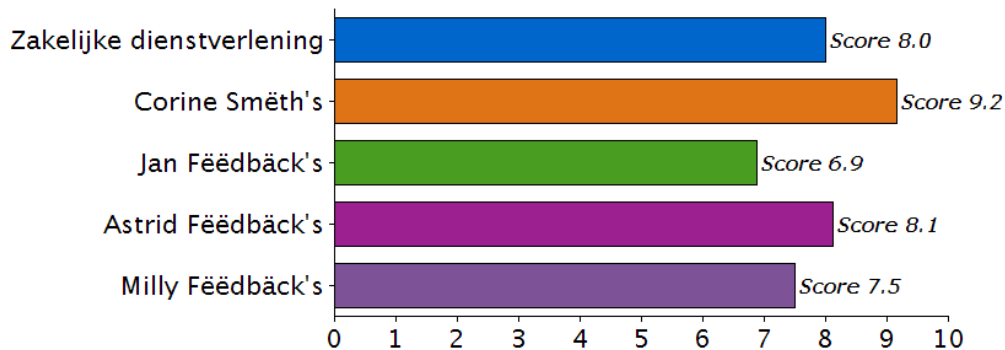
In relatie tot anderen is je zelfverzekerdheid hoog te noemen en dat kan je ver brengen, maar pas op voor arrogantie. Krijg je wel eens het verwijt arrogant te zijn, stel je dan eens kwetsbaar op door ook je zwakkere plekken te laten zien.

## Doorzettingsvermogen

### Wat wordt daaronder verstaan?

Doorzettingsvermogen is krachtig doorgaan ondanks tegenslagen of bezwaren. Ook op de langere termijn. Succesvolle ondernemers hebben een groot doorzettingsvermogen. Met een duidelijk en helder doel voor ogen overwinnen ze uiteindelijk elke hobbel. Ook als ze soms niet (direct) vooruitkomen, volharden ze. Ze bijten zich vast in het werk en laten niet los voordat het doel is bereikt. Niet-succesvolle ondernemers hebben een gebrek aan zelfdiscipline en verschuilen zich sneller achter vermoeidheid of verveling.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Doorzettingsvermogen** een **Uitschieter**.

Je bent een doorzetter. Op de lange termijn blijf je volhouden totdat je je doel bereikt hebt. Als het tegenzit dan richt je je op andere zaken om daarna de draad weer op te pakken. Die verbintenis ga jij met jezelf aan en dat houdt jou gemotiveerd. In het ondernemerschap heb je die eigenschap ook hard nodig want er zijn veel hobbels te nemen.

Daarnaast bijt je je vast in je werk en blijf je net zo lang volhouden totdat je af hebt wat je die dag nog af kunt krijgen. Maar je vindt het ook wel eens moeilijk om iets daadwerkelijk los te laten. Als je bijvoorbeeld ergens niet direct uitkomt, dan kost het je moeite om dat te laten rusten, waardoor andere zaken onnodig blijven liggen.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

Op de lange termijn zet je door. Als het een keer tegenzit, neem dan afstand, kijk terug en maak de balans op.

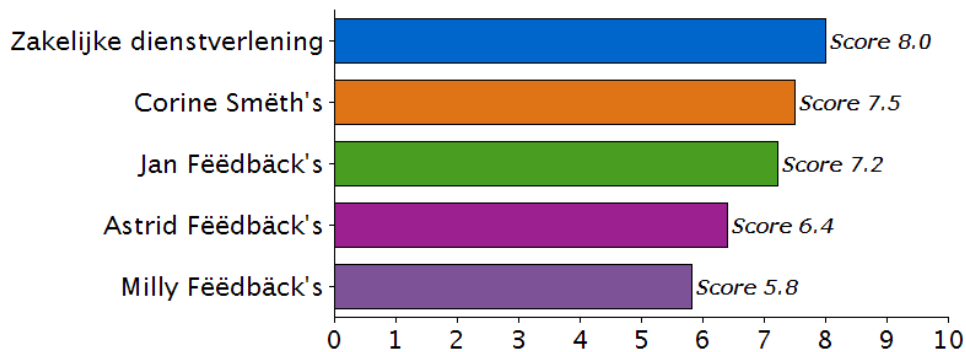
Op korte termijn houd je vol, maar gaat loslaten moeizamer. Juist in het loslaten, schuilt het antwoord of de oplossing waar je zo hard naar zocht.

## Risicobereidheid

### Wat wordt daaronder verstaan?

Risicobereidheid is het kunnen omgaan met onzekerheid en de bereidheid verlies te nemen. Succesvolle ondernemers zijn actieve risico nemers. Ze nemen kansen pro-actief waar en doen dat met energie, initiatief en bereidheid om de gewenste uitkomst van een kans te realiseren ondanks de risico's die inherent zijn aan de waargenomen kans. Hun doelen zijn meer gericht op het verbeteren van hun leven, dan op het behoud ervan. Niet-succesvolle ondernemers zijn passieve risico nemers. Zij benaderen risico's voorzichtiger en defensiever en reageren vaak alleen op wat op hun pad komt waar men niet omheen kan.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Risicobereidheid** een **Sterk punt**.

Je hebt lef en je bent bereid risico's te nemen. Je wordt uitgedaagd ook daadwerkelijk aan de slag te gaan met je ideeën en je bent ook niet bang dat het op een fiasco kan uitlopen. Dat is immers het risico van iets nieuws uitproberen. Het gaat jou tenslotte om de kans dat het wel goed gaat.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

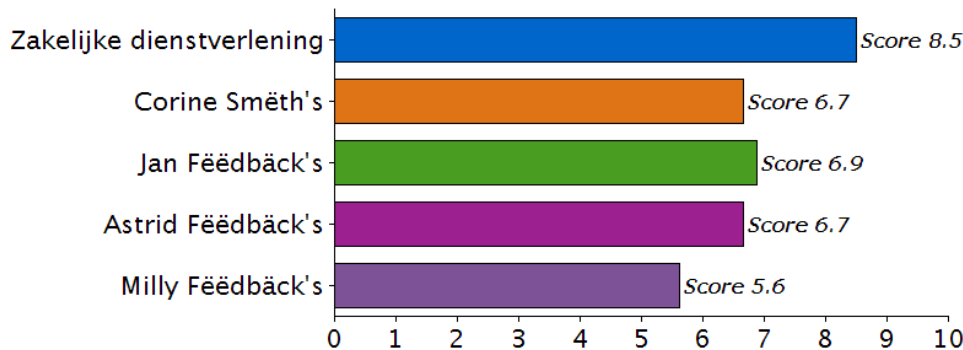
Je durft risico's te nemen. Je heb lef. Een valkuil kan zijn dat je door je enthousiasme te snel meegaat met een idee. Maar niet elk idee biedt een kans.

## Marktgerichtheid

### Wat wordt daaronder verstaan?

Marktgerichtheid is je inleven in de behoeftewereld van (potentiële) klanten om van daaruit een koppeling te maken naar de eigen bedrijfsvoering. Succesvolle ondernemers spelen in op de specifieke behoefte van een duidelijk afgebakende doelgroep. Ze kunnen ook nauwkeurig aangeven wat hun concurrenten doen. Ze volgen de (vak)bladen en praten met klanten om te kunnen anticiperen op veranderingen in de markt. Niet-succesvolle ondernemers hebben weinig oog voor de behoeften van hun klanten. Ze zijn vaak meer productgericht en hebben geen duidelijke doelgroep voor ogen.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Marktgerichtheid** een **Redelijk sterk punt**.

Je hebt een vaag beeld van jouw markt en wat zich daarin afspeelt. Daarnaast heb je beperkte informatie om je marktbenadering specifiek te kunnen formuleren en te weten op welke afnemersgroepen jij je eigenlijk moet richten.

Verder ben je gericht op de klant, al heb je niet echt goed zicht op wat er in jouw (potentiële) klant omgaat of op welke manier je jouw product kan laten aansluiten bij de behoefte van potentiële klanten.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

Verken je markt. Bezoek internetsites en plaats zoekopdrachten over jouw markt of product. Ga eens langs bij brancheverenigingen. Kijk ook naar trends en ontwikkelingen. Banken en het CBS hebben de informatie online beschikbaar. Ook het EIM (economisch instituut voor het midden en kleinbedrijf) verricht veel onderzoek. Volg succesvolle concurrenten op de markt. Ontwikkel een product/markt matrix waarin duidelijk wordt welke afnemersgroep de meeste omzet oplevert en welke het meeste rendement.

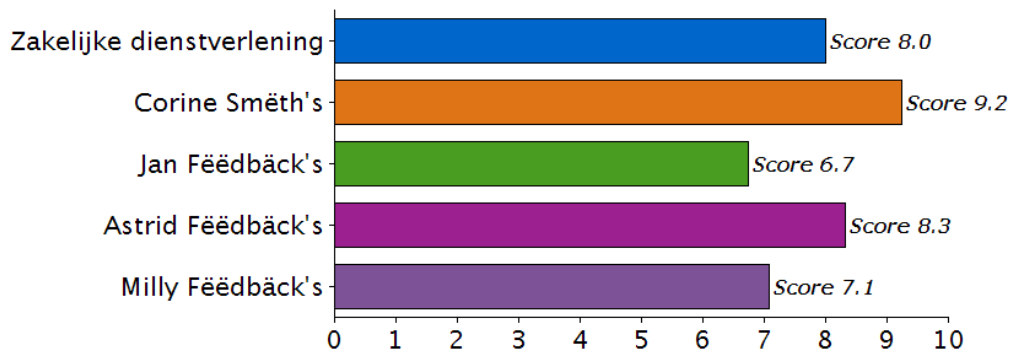
Vraag huidige of potentiële klanten naar hun bevindingen naar jouw product of de producten van de concurrent. Bedenk vooraf wat je wil weten en laat ruimte over voor een open antwoord.

## Creativiteit

### Wat wordt daaronder verstaan?

Creativiteit is het vermogen om te "spelen" met gedachten en nieuwe mogelijkheden te zien en uit te proberen. Succesvolle ondernemers stellen zich open voor wat 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 en durven ze risico's te nemen. Niet-succesvolle ondernemers zijn beperkt in hun denkwijze en durven het experiment minder snel aan.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Creativiteit** een **Uitschieter**.

Je bent een dagdromer. Je vindt het heerlijk om te fantaseren en je gedachten de vrije loop te laten. Je komt telkens weer nieuwe ideeën en voor problemen verzijn je dan ook makkelijk meerdere oplossingen. Je hebt zelfs de neiging met oplossingen te komen voor problemen die er niet eens zijn.

Je stelt je open voor je omgeving en voor wat zich daarin afspeelt. Je ziet veel zaken die anders of beter kunnen. In jouw zoektocht naar mogelijkheden zie je volop kansen waar op kan worden ingespeeld.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

Je bent fantasierijk. Waarschijnlijk bruis je van de ideeën. Focus je dan op één idee. Dwing jezelf dat idee verder uit te werken voor je met een ander idee start.

Je nieuwsgierigheid naar nieuwe mogelijkheden is ongeremd. Vergeet niet je focus te bewaren.

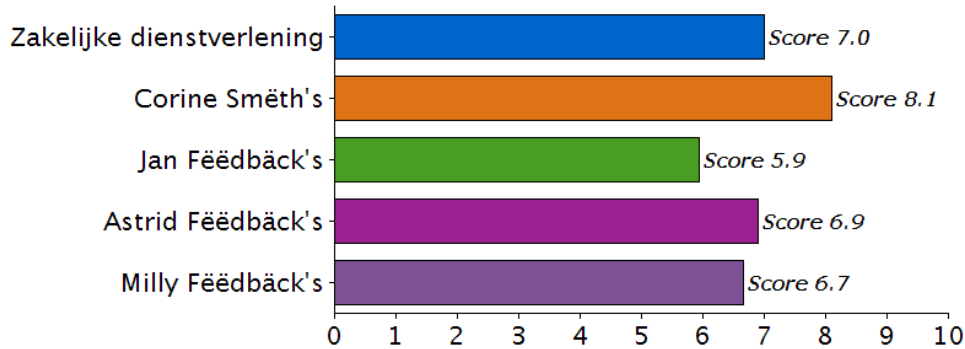


## Flexibiliteit

### Wat wordt daaronder verstaan?

Flexibiliteit berust op aanpassingsvermogen. Succesvolle ondernemers reageren op veranderingen die ze in de omgeving waarnemen, zoals nieuwe wensen van de klant of nieuwe concurrenten op de markt. Ze interpreteren kansen of bedreigingen op hun effect en passen hun (ondernemings)plan daarop aan. Niet-succesvolle ondernemers zijn nauwelijks bereid om zich aan te passen. Ze bieden weerstand en kunnen star en koppig zijn.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Flexibiliteit** een **Uitschieter**.

Je staat open voor verandering en je kunt jezelf en je plannen makkelijk daaraan aanpassen. Meer moeite kost het je om weerstand te bieden en je eigen ideeën trouw te blijven als het erop aankomt. Je gaat dan ook wel eens te snel in op veranderingen.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

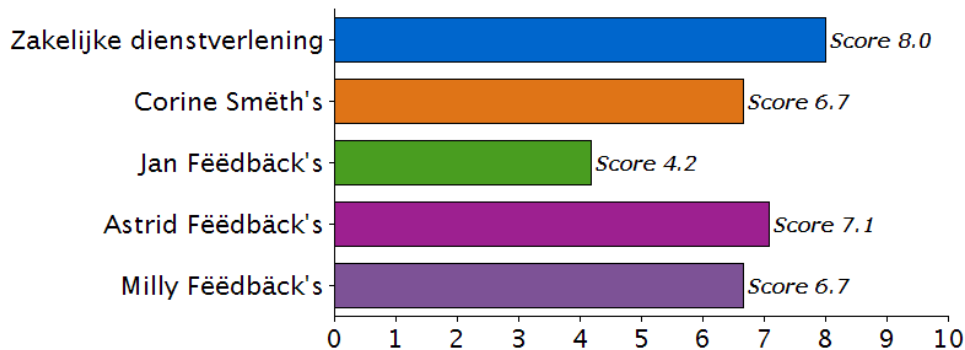
Onderzoek de veranderde omstandigheden en beoordeel ze op hun nut, alvorens je jezelf of je plannen aanpast. Niet elke verandering is wenselijk of noodzakelijk.

## Plannen

### Wat wordt daaronder verstaan?

Plannen en organiseren betekent het opzetten en uitvoeren van een efficiënt en effectief systeem voor de eigen werkzaamheden en die van eventuele medewerkers. Succesvolle ondernemers kunnen goed plannen en weten hun eigen werkzaamheden en die van hun medewerkers goed in te schatten wat betreft tijd en hoeveelheid. Minder succesvolle ondernemers laten zich sneller verleiden door de chaos van alle dag en verliezen eerder hun focus en krijgen het werk niet af voor gestelde deadline.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Plannen** een **Redelijk sterk punt**.

Je beschikt over de vaardigheid om te plannen, maar het is niet iets dat je van nature in je hebt en altijd toepast. Genoeg ruimte wil je en laat je ook over voor zaken die niet van te voren zijn gepland. Je wilt graag ruimte overlaten voor spontaniteit en onverwachte gebeurtenissen.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

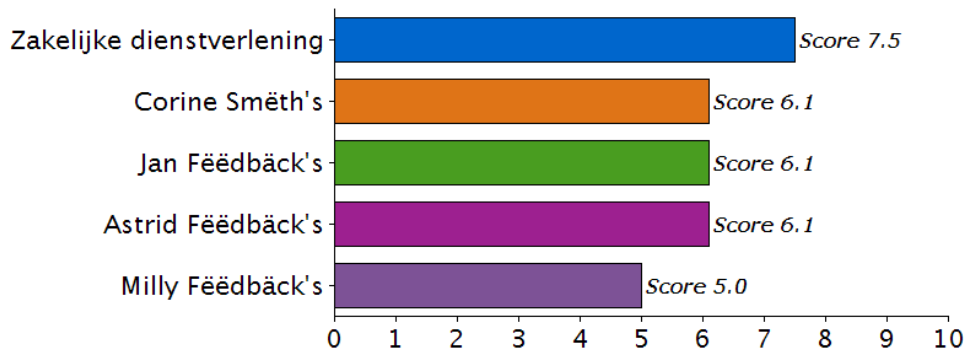
Als je wilt leren plannen dan werkt een lijst te maken van werkzaamheden, als een Things-to-today-lijst, heel handig. Dat werkt als volgt: maak een overzicht van alle taken die je moet doen; maak vervolgens een inschatting van de benodigde tijd voor elke taak en geef ook de prioriteit aan door te bepalen 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.

## Financieel beheren

### Wat wordt daaronder verstaan?

Financieel beheren betekent een goede balans kunnen houden tussen kosten en uitgaven. Succesvolle ondernemers maken actief gebruik van hun vermogen om vooraf vooruit te kijken naar de toekomst en deze, al dan niet hulp van een bedrijfsadviseur, te vertalen in financiële prognoses. Zij zien de bank niet als een bedreiging maar als een kans voor het realiseren van hun (persoonlijke) doel. Minder succesvolle ondernemers tonen een gebrek aan interesse voor hun (toekomstige) financiële positie.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Financieel beheren** een **Redelijk sterk punt**.

Je hebt enige kennis van administratie en van de mogelijkheden voor het aansturen van het bedrijf op basis van financiële resultaten. Wellicht komt er een financiële planning die wellicht ook gebaseerd is op een meerjarenbegroting, maar in hoeverre die ook echt up-to-date gehouden zal worden, is de vraag.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

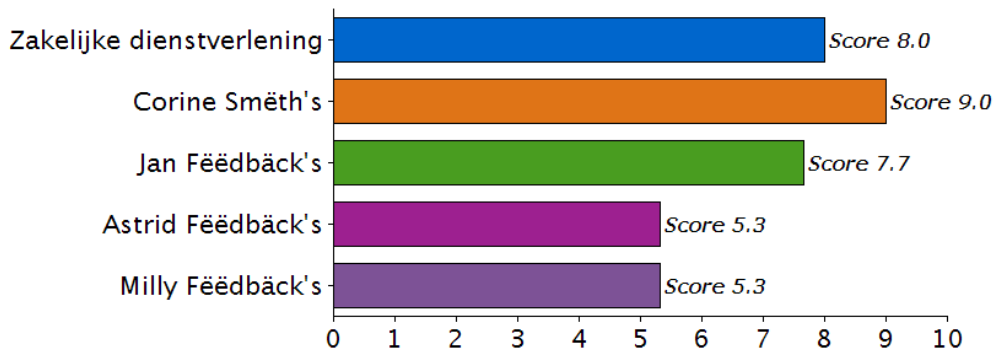
Het financieel beheer laat te wensen over. Een meerjarenbegroting is meer dan alleen een statisch document. Daarnaast heeft een meerjarenbegroting het meeste nut als het is gebaseerd op het ondernemingsplan waarin de doelen voor de toekomst zijn bepaald. Als de doelen voor de toekomst zijn bepaald, kunnen ze vertaald worden in financiële kengetallen maar ook niet-financiële kengetallen. Door de administratie elke maand bij te werken met het ondernemingsplan wordt snel duidelijk of de doelen gerealiseerd gaan worden. Maar belangrijker nog biedt het dan de mogelijkheid inzicht te krijgen wat er aan gedaan moet worden om de gestelde doelen te halen!

## Leidinggeven

### Wat wordt daaronder verstaan?

Leidinggeven heeft te maken met het aansturen van mensen op een mens- en taakgerichte manier. Succesvolle ondernemers weten hoe ze mensen moeten inschatten en aansturen. Ze zien in dat hun rol een leidende is en helpen anderen graag door hen de ruimte en het vertrouwen te geven. Echter niet zonder een gedegen systeem van controle. Minder succesvolle ondernemers zijn en willen te graag het zelf doen en hebben doorgaans minder vertrouwen in hun eigen mensen. Zij kunnen het zelf immers beter.

### Hoe zit dat bij jou?



Afgezet tegen het normprofiel is **Leidinggeven** een **Uitschieter**.

Je toont leiderschap. Medewerkers accepteren dat je de leiding hebt en neemt. Ook wanneer het moeilijk wordt of als een conflictsituatie dreigt, grijp je in.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

Je beschikt over een natuurlijk gezag dat snel geaccepteerd wordt door medewerkers. En hoewel mensen een duidelijke sturing vaak prettig vinden, beschik je over het vermogen niet in te grijpen wanneer anderen het liever zelf oplossen.

## Je voorkeur voor een bepaalde denkstijl

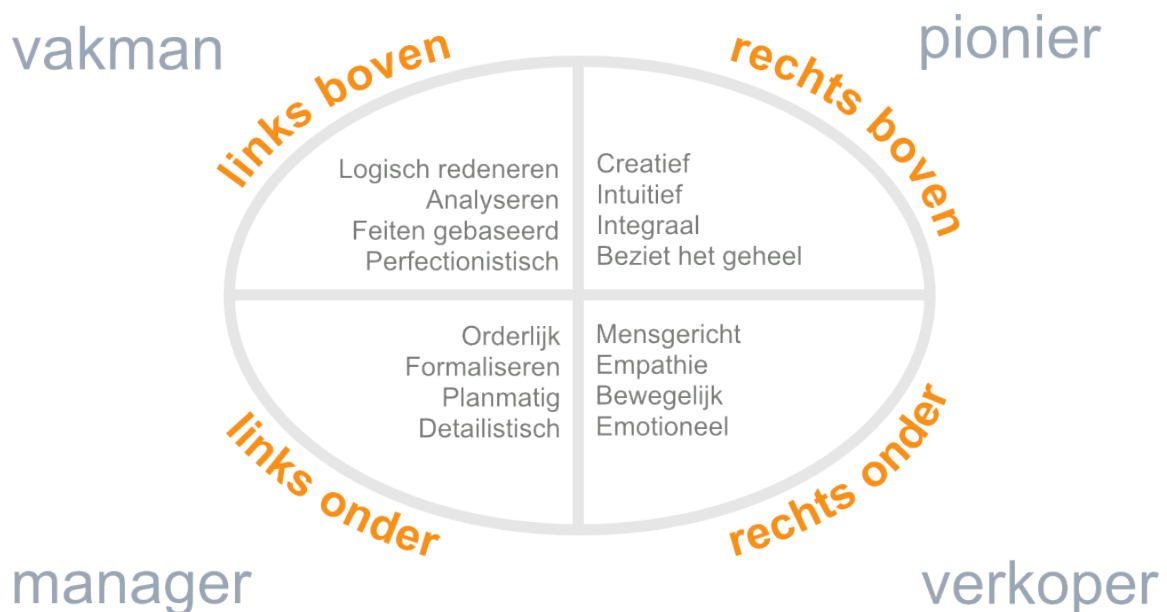
De structuur van je hersenen heeft een directe relatie met de manier waarop je denkt: je denkstijl. Die beïnvloedt op haar beurt weer het gedrag dat je vertoont. Je hersenen hebben een linker- en een rechterhelft, maar ook een onder- en een bovenhelft. Samen vormen zij de vier kwadranten van je hersenen.

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.

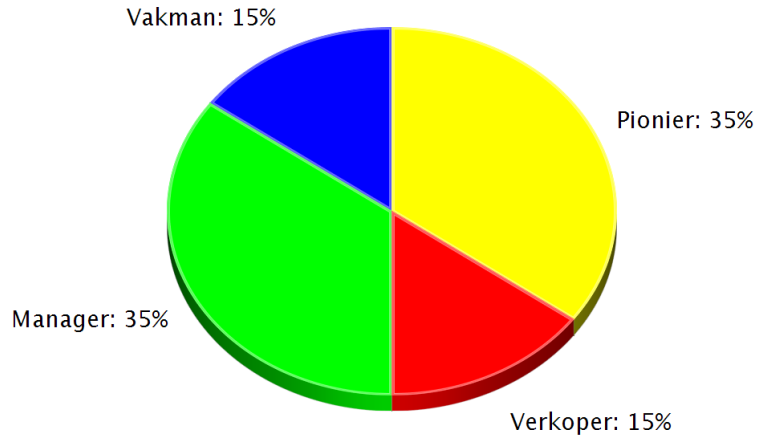
Ieder mens heeft alle denkstijlen in zich, maar zoals gezegd ook een natuurlijke voorkeur voor een bepaalde denkstijl. Dat is de denkstijl die doorgaans de boventoon voert en bepaalt hoe je denkt en handelt. Het is echter telkens weer de situatie die bepaalt hoe de vier denkstijlen samenwerken en daarmee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

**Figuur: de vier denkstijlen (Hermann (1996))**

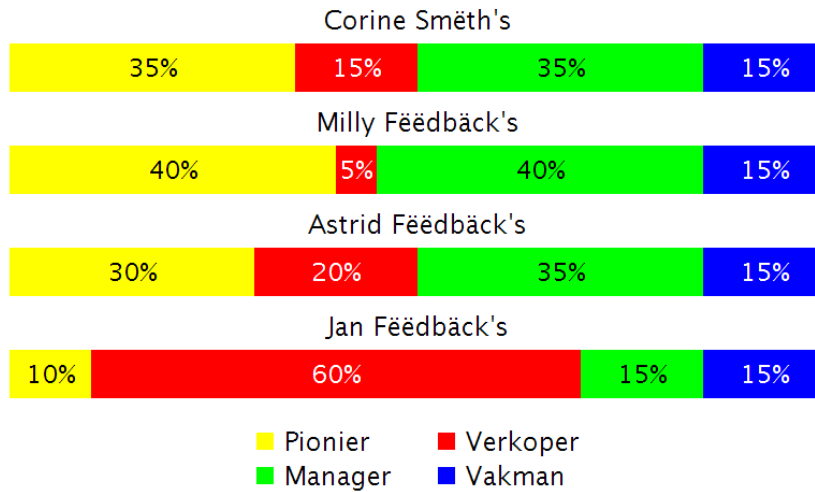


## Jouw ondernemersdenkstijl

In het taartdiagram zijn je scores zichtbaar. Deze scores weerspiegelen 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 ondernemersdenkstijlen worden in de volgende pagina's nader toegelicht. Jouw ondernemersdenkstijlen laten het volgende beeld zien.



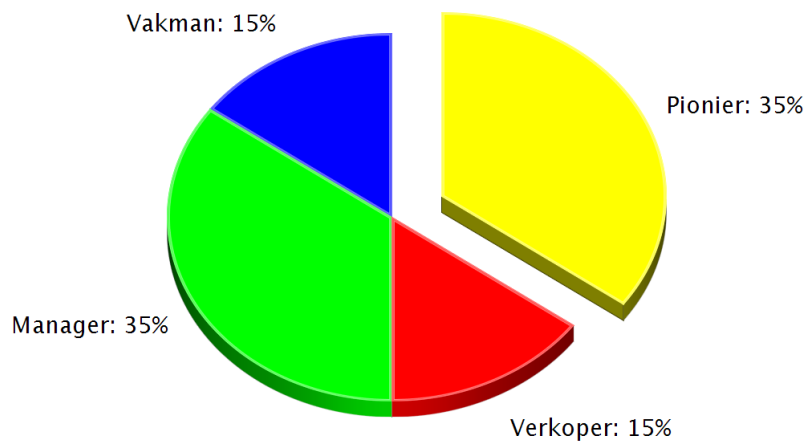
In vergelijking met de feedback geeft jouw profiel het volgende weer:



## Pionier

### Wat wordt daaronder verstaan?

In het ondernemerschap 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?

Je scoort het hoogste op de ondernemersdenkstijlen Pionier en Manager. Deze denkstijlen zijn het meest op jou van toepassing. Je bent een 'dromer' die doet. Niet alleen bedenkt je (nieuwe) ideeën en oplossingen, maar je brengt ze als het even kan ook (direct) in praktijk.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

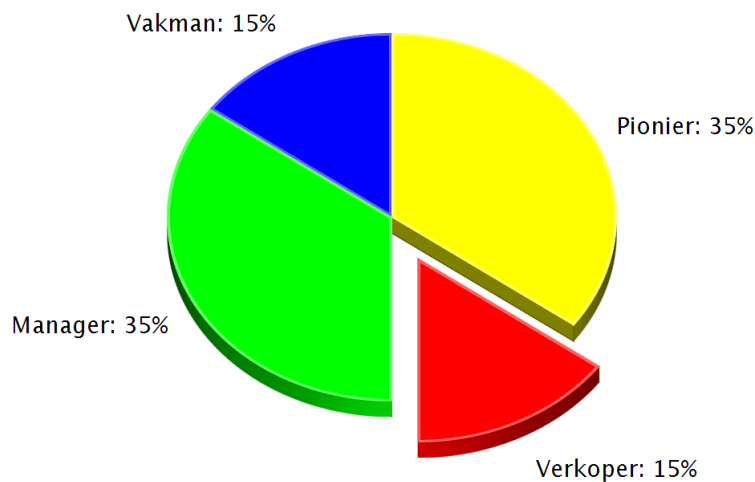
Bepaal eerst in welke mate je jezelf herkent in de beschrijvingen van beide denkstijlen. De beschrijvingen zijn namelijk vrij sterk neergezet om de verschillen te benadrukken. Herken je jezelf inderdaad in deze beschrijvingen dan ligt jouw kracht in situaties die zowel om gevoel als verstand vragen, zoals ondernemingen die een sterk concurrerende markt opereren. En hoewel je snel kunt handelen, kun je soms ook in twijfel vervallen. Deze twijfel kan betrekking hebben op datgene wat je aan de ene kant voelt en aan de andere kant denkt. In dat geval kan het juist helpen met anderen te praten wat zij vinden en denken en een nadere analyse maken van alle mogelijke opties zonder al een keuze te maken voor één van de opties.

## Verkoper

### Wat wordt daaronder verstaan?

In het ondernemerschap 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 scoort even hoog op de ondernemersdenkstijlen van Verkoper en Vakman, maar deze denkstijlen zijn wel het minste op jou van toepassing. Je voelt je minder aangetrokken tot situaties waarin deze denkstijl zich thuis voelt. Situaties waar het vooral gaat om persoonlijk contact, er voor de ander zijn en begrip en ondersteuning bieden. In termen van ondernemerschap wordt deze denkstijl de Verkoper genoemd, omdat in het aangaan en opbouwen van de relatie de behoeften van de ander zo goed mogelijk vervuld kunnen worden. Dat betekent overigens nog niet dat je dan ook een goede verkoper bent. Daar is meer voor nodig zoals verkoopvaardigheden en kennis van het product of de dienst.

### 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. Richt je vooral op de denkstijl waar je sterk in bent en probeer een oplossing te vinden voor de andere denkstijlen die je minder in huis hebt. Wil je deze denkstijl ontwikkelen dan kun je ondermeer het volgende doen: bied jezelf aan iemand te ondersteunen bij zijn werk; besteed minstens 15 minuten per dag om iemand echt persoonlijk te leren kennen of neem eens een beslissing waarbij je enkel rekening houdt met de gevoelens en behoeften van anderen.

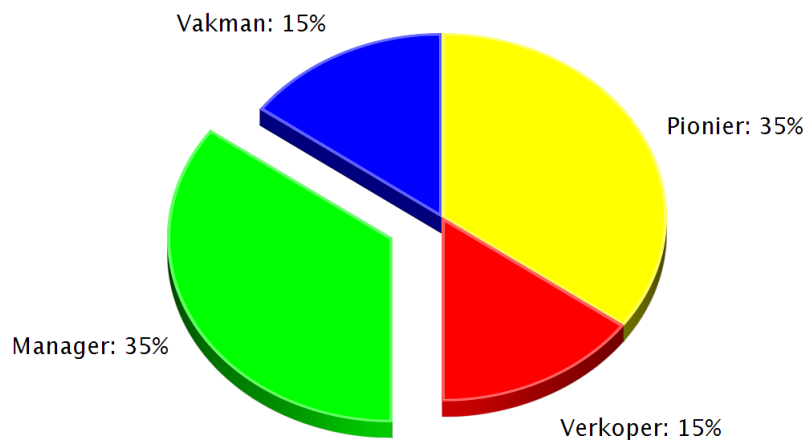


## Manager

### Wat wordt daaronder verstaan?

In het ondernemerschap 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?

Je scoort ook het hoogste op de ondernemersdenkstijlen Manager evenals op die van Pionier. Deze denkstijlen zijn het meest op jou van toepassing. Zo houd je ook van structuur zolang die maar niet te beklemmend is en genoeg ruimte overlaat om het ook anders aan te pakken. Ondernemen is vooral een kwestie van denken én doen. Maar de kans bestaat dat je te snel voor de eerste de beste oplossing kiest, terwijl de situatie meer baat heeft bij een uitvoerigere analyse of een afstemming met anderen.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

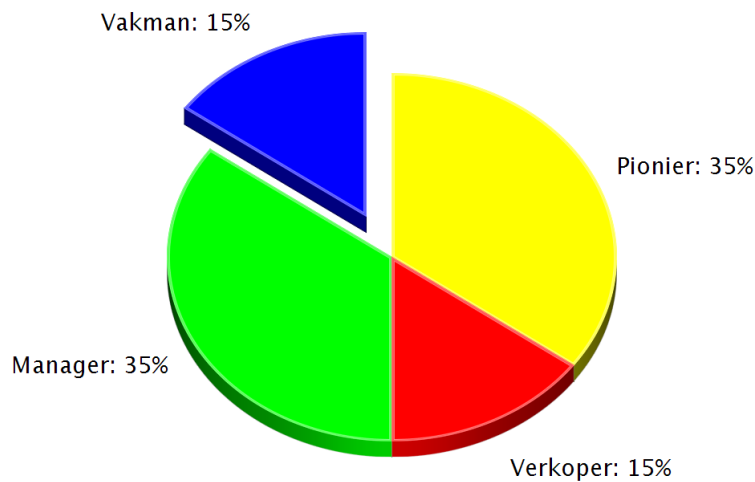
Bepaal eerst in welke mate je jezelf herkent in de beschrijvingen van beide denkstijlen. De beschrijvingen zijn namelijk vrij sterk neergezet om de verschillen te benadrukken. Herken je jezelf inderdaad in deze beschrijving dan ligt jouw kracht ook in situaties die een gestructureerde aanpak vragen en een no-nonsense benadering. Niet alleen denken maar vooral ook doen!

## Vakman

### Wat wordt daaronder verstaan?

In het ondernemerschap wordt deze denkstijl omschreven als de vakman. De vakman (of vrouw) is goed op hoogte van alle ontwikkelingen op zijn vakgebied. Hij weet alle "ins" en "outs" 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 is er trots 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?

Je scoort even hoog op de ondernemersdenkstijlen van Vakman en Verkoper, maar deze denkstijlen zijn wel het minste op jou van toepassing. Je scoort op deze denkstijlen het laagste. Je voelt je minder aangetrokken tot situaties die vragen om een bepaalde logica en een scherpe analyse van het probleem.

### Hoe kun je hier mee omgaan?

Bepaal eerst of je jezelf herkent in de beschrijvingen. De beschrijvingen zijn namelijk vrij sterk neergezet om verschillen tussen denkstijlen te benadrukken. 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 per dag over een jaar uit en bepaal vervolgens hierop een strategie.

## Hoe krijg je grip op groei? Wat elke (startende) 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 valkuilen van levensbelang voor de groei van je bedrijf. Alleen door herkenning en acceptatie van die zwakke punten, kan een neergaande beweging van je bedrijf worden voorkomen. Pas dan kan een succesvolle strategie worden gekozen die je 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 aanbreeken, 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.

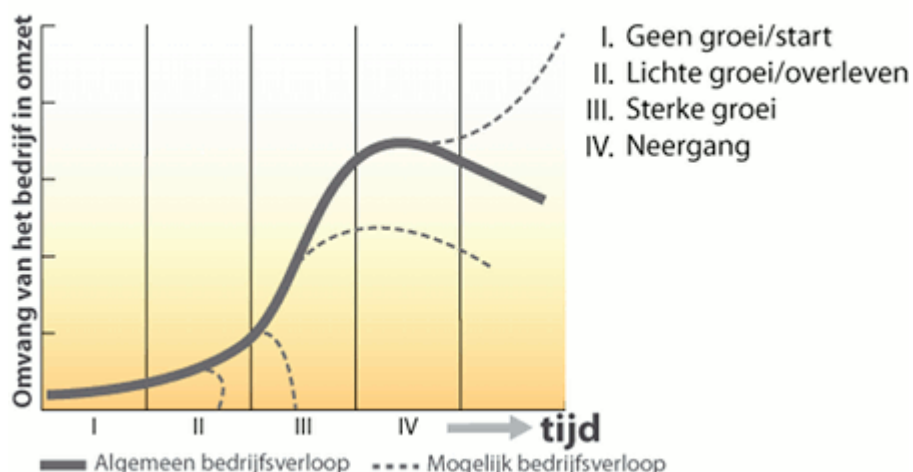
De eerste groei tekent zich af zodra de vraag naar producten of diensten stijgt. Die groei hoeft niet een logische gevolg te zijn van de inzet van de ondernemer. Vaak ontstaat groei toevallig en soms wordt de ondernemer zelfs overrompeld door een grote order. Dit kan betekenen dat de eerste medewerker(s)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



## 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 behoef. 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 idee?n en heeft doorzettingsvermogen.

### Fase: Expansiefase

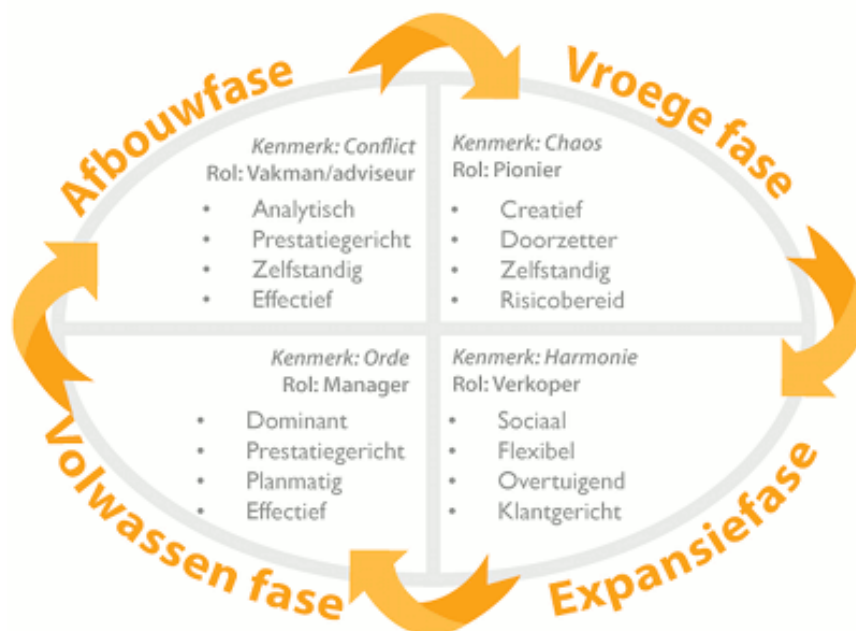
Het bedrijf komt in harmonie met de omgeving als de eerste omzetten zijn geboekt en het product of dienst lijkt aan te slaan. Dan wordt het zaak de verkoopinspanningen te intensiveren en flink aan te pakken. De verkoper is open en op anderen gericht. Hij past zich makkelijk aan, is marktgericht en heeft 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 deskundige op dit gebied. 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 versterkt. 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 gezien jouw onderneming, hoe beter het je in staat stelt dat 'dream-team' om je heen te verzamelen.

Je scoort hoog op de belangrijkste eigenschappen en kwaliteiten voor het ondernemen. Zoals je wil om iets te bereiken. Je behoefte om te presteren. Je kracht om anderen te overtuigen. Je vermogen om bij tegenslagen door te zetten en kansen en mogelijkheden in de markt te zien. Daarnaast is de ondernemersrol van pionier het meest op jou van toepassing. Je bent het type ondernemer dat met ideeën voor producten komt, marktkansen ziet en bedrijvigheid creëert.

Je hebt aangegeven een eigen bedrijf te hebben. Bepaal nu in welke fase jouw bedrijf zich bevindt. Raadpleeg indien nodig deskundigen. Alleen dan wordt duidelijk of je als ondernemer met jouw voorkeur voor de ondernemersrol van pionier nog wel aansluit bij de fase waarin het bedrijf zich bevindt en de ondernemersrol die dan het hardste nodig is. Het kan zijn dat het bedrijf meer behoefte heeft aan de ondernemersrol van manager, terwijl jij je liever richt op het creëren van nieuwe kansen en mogelijkheden voor het bedrijf. Kijk daarom zo objectief mogelijk naar je eigen bedrijf en bezin je op een nieuwe strategie, zodat jij je (weer) kunt richten op zaken waar je sterk in bent en het meeste plezier aan beleeft.