

Ondernemerschap op basis van vakmanschap



Commercieel plan

► **Koppleiding | Theorie** | editie 2018 | ESS-examen: Commercieel plan





Colofon

Auteur

Ilona Scharree

In samenwerking met:



(Eind)redactie

Joyce Dost (eindredactie),
Jan Ferwerda (redactie)

Advies

Michel Kregel | retailexpert
Adviesraad Uitgeverij Sarphati

Beeldredactie

Beeldbalie

Vormgeving en infographics

Carien Franken | bureau visuele
vertalingen

DTP en opmaak

Staalboek

© Uitgeverij Sarphati BV 2018

Horaplantsoen 20 | 6717 LT Ede
Tel.: 0522 235 230

E-mail: info@uitgeverij-sarphati.nl



Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, namelijk elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle inspanningen is het mogelijk dat niet alle copyrights van de in de uitgave opgenomen illustraties en teksten geregeld zijn. Degene die meent alsnog rechten te kunnen doen gelden, wordt verzocht contact op te nemen met de uitgever.

Kerntaken en werkprocessen	4	
Inleiding	5	
Hoofdstuk 1 De ondernemer	8	1
Hoofdstuk 2 De onderneming	32	2
Hoofdstuk 3 De omgeving van je onderneming, wet- en regelgeving	62	3
Hoofdstuk 4 Marktonderzoek: externe en interne analyse	104	4
Hoofdstuk 5 Marketingplan en de marketingmix	150	5
Hoofdstuk 6 Het verkoopproces: van klanten werven tot klanten binden	218	6
Hoofdstuk 7 Het inkoopproces	280	7
Trefwoorden	302	abc

Kerntaken en werkprocessen

In dit boek komen de volgende kerntaken aan de orde:

- B1-K1** Start en/of innoveert een onderneming. 
- B1-K2** Geeft leiding aan een onderneming. 

Werkprocessen bij kerntaak B1-K1

- B1-K1-W1** Bepaalt het (toekomst)beeld van de onderneming. ► *hfdst. 1, 2, 3, 4, 5*
- B1-K1-W2** Maakt een ondernemingsplan. ► *hfdst. 1, 2, 3, 5*
- B1-K1-W6** Koopt in voor de onderneming. ► *hfdst. 7*

Werkprocessen bij kerntaak B1-K2

- B1-K2-W2** Presenteert en promoot de onderneming. ► *hfdst. 5*
- B1-K2-W3** Verwerft opdrachten/bindt klanten. ► *hfdst. 6*

Daarnaast komen in dit boek werkprocesoverstijgende onderwerpen aan de orde.

In dit boek komen de volgende onderwerpen van het Business Model Canvas aan bod:

- | | | |
|---|--|---|
|  Strategische partners |  Waardepropositie |  Klantsegmenten |
|  Kernactiviteiten |  Klantrelaties |  Kostenstructuur |
|  Mensen en middelen |  Kanalen |  Inkomsten |

Inleiding

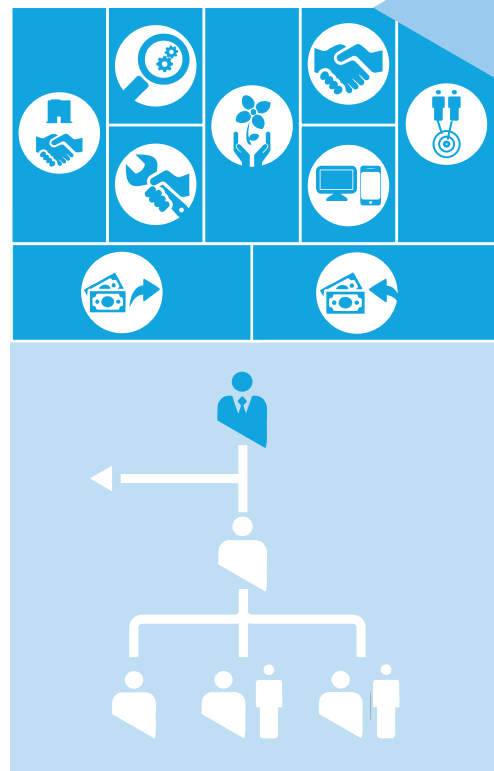
Je droomt misschien al heel lang over een eigen bedrijf. Maar om je droom werkelijkheid te laten worden moet er nog wel wat gebeuren.


Als startend ondernemer moet je veel dingen weten en kunnen. Je wilt klanten werven, je moet een administratie bijhouden, en contact houden met klanten, leveranciers en je boekhouder. Je persoonlijke kwaliteiten als ondernemer zijn daarom belangrijk.

Dit eerste van drie delen voor de specialistenopleiding Vakman-ondernemer bereidt je voor op het commercieel plan als onderdeel van je ondernemingsplan. Het financieel plan wordt uitgewerkt in deel 2. Deel 3 gaat over personeel en leidinggeven.

Deel 1 en 2 sluiten aan op de e-learning van Qredits: 'Ik word EigenBaas'. Je maakt kennis met allerlei gereedschappen die je nodig hebt voor je ondernemingsplan. Als je alle opdrachten van de bijbehorende e-learning gemaakt hebt, kun je een compleet ondernemingsplan downloaden.

BUSINESS MODEL CANVAS





Je schrijft het plan in de eerste plaats voor jezelf, maar je hebt het ook nodig om naar een financier te stappen, bijvoorbeeld Qredits. Aan het eind van elk hoofdstuk staan vragen die je voorbereiden op het theorie-examen Commercieel plan.

De e-learning Ik word EigenBaas

In dit boek vind je na elke paragraaf een verwijzing naar modules in de e-learning die de bouwstenen vormen voor je ondernemingsplan. Die modules bestaan uit uitleg, opdrachten, filmpjes, testjes, downloads en een kennistoets. Je maakt die modules in de digitale leeromgeving van 'Ik word EigenBaas'. Je maakt er ook je werkboek of dossier aan, waarin je alle stappen zet om tot een geslaagd ondernemingsplan te komen. Tussendoor kun je alle onderdelen van de e-learning downloaden en aanpassen. Als je alle modules in de e-learning hebt gemaakt, kun je je complete ondernemingsplan downloaden.

Er komt zoveel kijken bij een ondernemingsplan dat je soms het overzicht verliest. Daarom maken we in dit boek en in de e-learning gebruik van een handig hulpmiddel waarmee je alle hierboven genoemde onderdelen in een schema zet. Daarmee houd je overzicht. Dit hulpmiddel is het Business Model Canvas (BMC). Op elk moment, en in ieder geval na elk hoofdstuk, kun je het BMC aanpassen als je veranderingen in je plan wilt aanbrengen.





Opdracht

Log in op de digitale leeromgeving van Ik word EigenBaas en open Hoofdstuk 1. Bekijk het filmpje en voer de opdracht uit.

Stel een team samen van minimaal drie en maximaal vijf studenten en bespreek de volgende vragen:

- ▶ Waar gaat dit filmpje over?
- ▶ Waarom wil jij ondernemer worden? Probeer hierop een positief antwoord te geven. Bijvoorbeeld: ik wil ondernemer worden, omdat ik het belangrijk vind dat...
- ▶ Wat zijn jouw leerpunten?

Hoofdstuk 1

De ondernemer

Ondernemen betekent creatief zijn, durven en lef hebben. Maar ook heb je zakelijk inzicht nodig om te voorkomen dat je voor verrassingen komt te staan. Een ondernemer, zelfs een zzp'er, doet zijn werk niet alleen. Je hebt te maken met klanten, concurrenten en leveranciers.

Je moet onderzoeken of er een markt voor je idee is, welke prijs je kunt vragen en hoe je je klant het beste kunt benaderen. Je moet daarom marktonderzoek doen. Je zult een ook inschatting moeten maken van je kosten en hoeveel winst je denkt te maken.

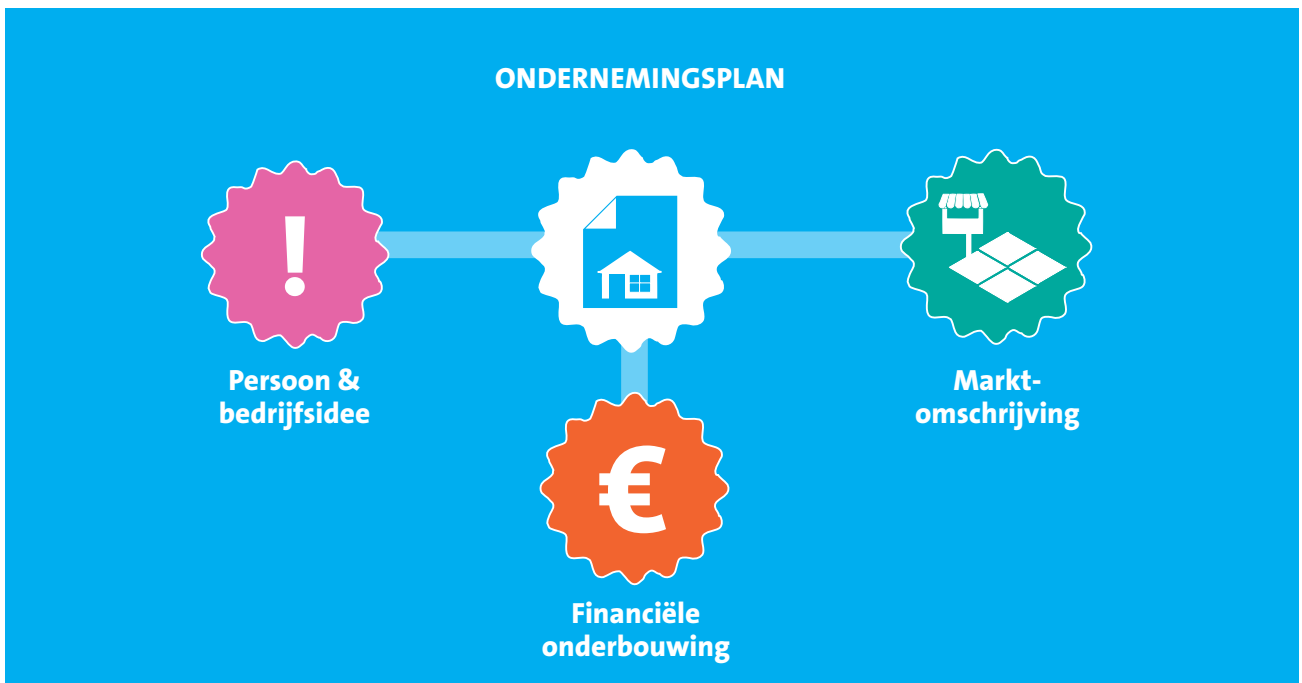
Deze informatie zet je in een ondernemingsplan. Hierin staat hoe je bedrijf eruit gaat zien en hoe je je bedrijf gaat organiseren.

Dit hoofdstuk gaat kort in op alle stappen van het ondernemingsplan. Deze stappen worden in de volgende hoofdstukken van dit boek uitgewerkt. Daarnaast komen in dit hoofdstuk de eigenschappen van jou als ondernemer aan bod en een aantal trends waarop je kunt inspelen als ondernemer.

1.1 Introductie ondernemerschap

In deze paragraaf worden de onderdelen van het ondernemingsplan in het kort beschreven.

Je ondernemingsplan is een persoonlijke presentatie van je bedrijfsidee, waarbij je duidelijk uitlegt hoe je van plan bent om je bedrijf op te zetten. Er hoort dus een degelijke onderbouwing bij te zitten in de vorm van een marktomschrijving en marketingplan, en een financieel plan. Een ondernemingsplan is origineel en uniek, het is jouw plan.



Je maakt het ondernemingsplan in de eerste plaats voor jezelf, om een duidelijk beeld te krijgen van wat je wilt. Maar als je het ondernemingsplan presenteert bij een bank, kijkt de bankmedewerker niet alleen naar de inhoud, maar zeker ook naar jou als persoon die het plan gaat uitvoeren. Hoe je je presenteert is net zo belangrijk als je plan zelf. Je manier van presenteren zegt ook iets over je verkooptechnieken en je overtuigingskracht en daarmee de slagingskans van je bedrijf. Daarom staat in het ondernemingsplan niet alleen het bedrijfsidee, informatie over de markt en financiële informatie, maar ook veel informatie over de ondernemer zelf.



Als een ondernemer spreekt over de markt, dan gaat het over het totaal van kopers (vragers) en verkopers (aanbieders) samen. Een ondernemer die goed op de hoogte is van de markt, is marktgericht.

ONDERDELEN ONDERNEMINGSPLAN

In een ondernemingsplan staat:

- ▶ wie je bent en waarom je een bedrijf wilt starten
- ▶ wat je kunt en wat je nog niet kunt
- ▶ waarom je juist nu dit bedrijf gaat beginnen
- ▶ je bedrijfsidee: wat wil je gaan doen?
- ▶ omschrijving van de markt: wat zijn nieuwe ontwikkelingen in jouw branche en in het gebied waar je werkt?
- ▶ wie je concurrenten zijn
- ▶ welke producten of diensten je aanbiedt
- ▶ hoe je aan klanten komt
- ▶ hoe je je bedrijf bekend gaat maken bij je klanten
- ▶ hoeveel geld je nodig hebt
- ▶ hoe je je bedrijf gaat financieren

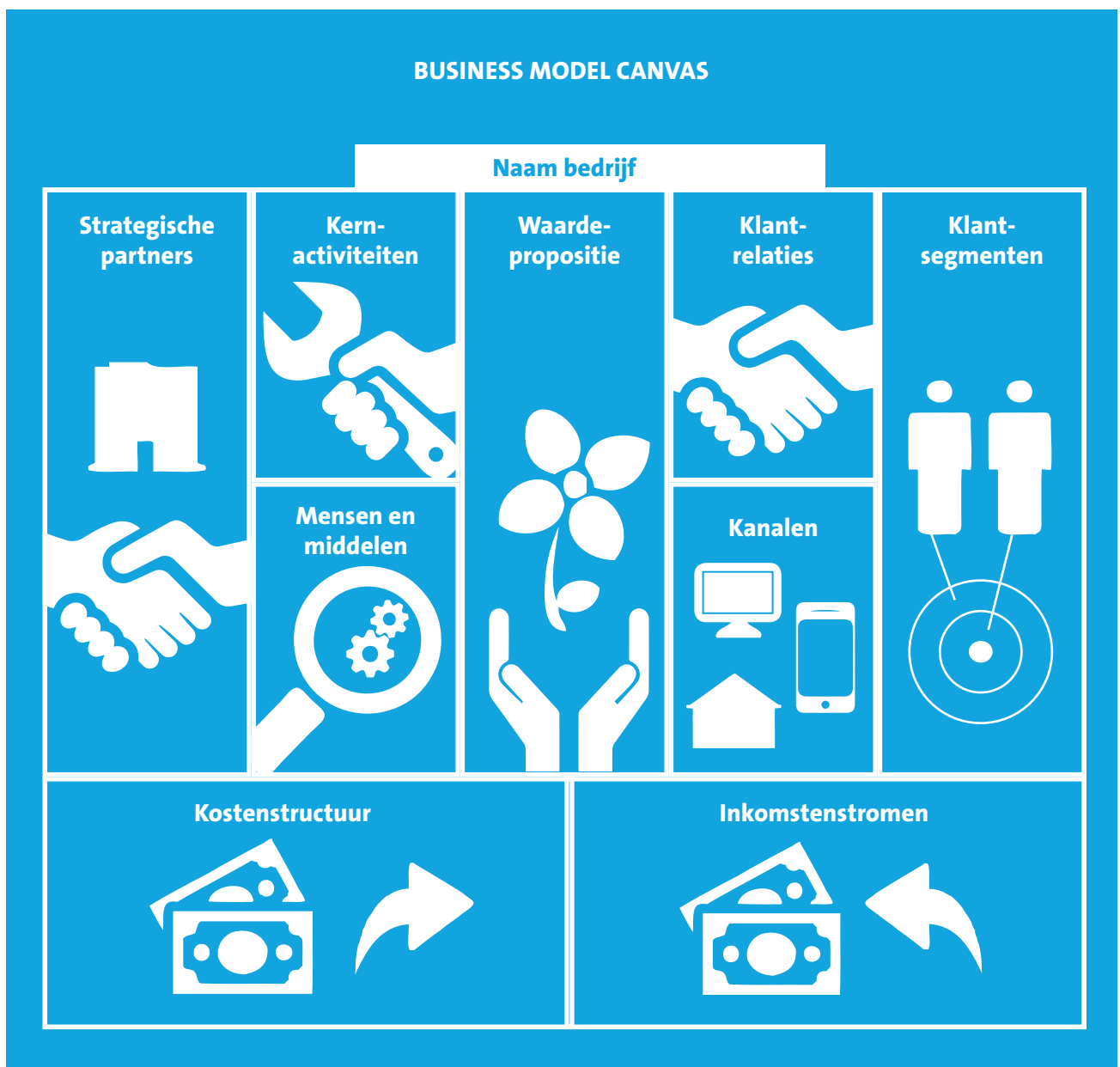
Het ondernemingsplan in een schema

▶ Persoon en bedrijfsidee	de ondernemer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ persoonlijke gegevens ▶ scholing en ervaring
	bedrijfsidee	<ul style="list-style-type: none"> ▶ het bedrijfsidee (type, branche) ▶ informatie (contacten met organisaties en adviseurs) ▶ welke trends zijn belangrijk voor mijn idee? ▶ SWOT-analyse
	overheidsbeleid en wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> ▶ registratie van vergunningen
	rechtsvormen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ rechtsvorm van het bedrijf en samenwerkingsvormen
▶ Markt-omschrijving	markt	<ul style="list-style-type: none"> ▶ klanten en producten ▶ concurrenten ▶ bedrijfsformule leveranciers ▶ omgevingsfactoren
	marktonderzoek	<ul style="list-style-type: none"> ▶ het onderzoek ▶ resultaten ▶ omzet
	marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▶ de marketingstrategie USP ▶ de 6 P's (product, prijs, plaats, promotie, presentatie, personeel)
▶ Financiële onderbouwing	openingsbalans	<ul style="list-style-type: none"> ▶ investeringsbegroting ▶ financieringsbegroting
	exploitatiebegroting	<ul style="list-style-type: none"> ▶ omzetprognose brutowinst en nettowinst
	liquiditeitsprognose	<ul style="list-style-type: none"> ▶ overzicht van ontvangsten en uitgaven per maand / kwartaal voor ten minste één jaar

HET BUSINESS MODEL CANVAS

Iedere paragraaf in dit boek biedt de theorie voor een volgende bouwsteen van je ondernemingsplan. Dat ondernemingsplan schrijf je stap voor stap met de opdrachten die je maakt in de digitale leeromgeving op de website van Qredits. Om overzicht te houden maak je ook gebruik van een handig hulpmiddel waarmee je alle hierboven genoemde onderdelen in een schema zet. Daarmee houd je overzicht. Dit hulpmiddel is het Business Model Canvas (BMC).

Het Business Model Canvas bestaat uit negen bouwstenen. Het is een krachtig instrument om je onderneming op één A4 in kaart te brengen. De structuur dwingt je na te denken over alle belangrijke onderdelen van je onderneming.



Centraal in het BMC staat je waardepropositie, de onderscheidende waarde die je de klant biedt. Welke voordelen hebben je klanten van je idee? Welke problemen lost je idee op voor welke klanten?

Links van de waardepropositie is ruimte gereserveerd voor hoe je deze waarde tot stand brengt: welke partners je kiest, welke middelen je nodig hebt en welke activiteiten je onderneemt.

Aan de rechterkant staat aan wie je het product verkoopt, hoe de levering eruitziet en hoe je relaties onderhoudt met je klanten.

De onderkant bestaat uit de kosten en opbrengsten.

Met behulp van het BMC geef je antwoord op de volgende vragen:

- ▶ **Strategische partners**
Wie worden je leveranciers of producenten?
- ▶ **Kernactiviteiten**
Wat zijn je belangrijkste activiteiten?
- ▶ **Waardepropositie**
Wat is je idee? Welke problemen lost je idee op voor je toekomstige klanten of klantgroepen? Wat is de toegevoegde waarde voor elke toekomstige klantgroep: wat zijn de voordelen?
- ▶ **Klantrelaties**
Hoe onderhoud je contacten met je toekomstige klantrelaties? Via internet of een fysieke winkel, een fysiek bedrijf of een kantoor? Hoe ga je reclame maken? Wat doe je aan acquisitie?
- ▶ **Klantsegmenten**
Wie zijn je toekomstige klanten of klantgroepen?
- ▶ **Mensen en middelen**
Wat moet je minimaal aanschaffen om van start te kunnen gaan?
- ▶ **Kanalen**
Wat zijn je toekomstige verkoopkanalen? Heb je een webshop of een fysieke winkel, een kantoor of werkplaats? Of zowel een webshop als een fysieke winkel? Hoe verloopt je logistieke proces?
- ▶ **Kostenstructuur**
Wat zijn je belangrijkste kosten?
- ▶ **Inkomstenstromen**
Wat is de prijs van je product of dienst en wat is de marge?

Dit schema vul je straks in, in het werkboek in de e-learning. Hierin kun je steeds veranderingen aanbrengen. En dat is nodig, want je gaat de komende tijd onderzoek doen en daardoor pas je je plan voortdurend aan.

tip

In het Business Model Canvas kun je niet alleen tekst gebruiken maar ook tekeningen en foto's om het schema in te vullen.



Maak nu vraag 1 tot en met 4.



Maak nu de module Inleiding in de e-learning.



Maak nu de module Introductie ondernemerschap in de e-learning.

1.2 Ben jij een ondernemer?

Als je ondernemer wilt worden, is het handig als je een ondernemerstype bent. Maar hoe kom je te weten of jij dat bent? Dan moet je eerst weten wat voor iemand je bent. Daarna kun je kijken of je ondernemend bent. Je moet dan wel eerlijk naar jezelf durven kijken.

Misschien kom je erachter dat je een aantal dingen nog niet goed kunt. Dat geeft niet, veel ondernemersvaardigheden kun je leren. Eén ding is zeker: hoe meer je weet over je eigen ondernemerskwaliteiten en over wat voor ondernemer je bent, des te beter zal het je lukken een onderneming tot een succes te maken.

ONDERNEMERSKWALITEITEN

Er is veel onderzoek gedaan naar waarom sommige mensen heel succesvol zijn als ondernemer en anderen veel minder. Het is gebleken dat succesvolle ondernemers bepaalde persoonlijke eigenschappen hebben. Die worden ook wel persoonlijke ondernemerskwaliteiten genoemd.

Dit zijn de belangrijkste persoonlijke ondernemerskwaliteiten:



- ▶ **Creatief denken**
 - ▶ Bedenkt nieuwe ideeën en oplossingen.
 - ▶ Denkt buiten de normale kaders.
- ▶ **Ambitie en persoonlijke drive**
 - ▶ Heeft de behoefte om iets te bereiken.
 - ▶ Is op zoek naar nieuwe kansen en uitdagingen.
 - ▶ Neemt initiatief.
 - ▶ Probeert zijn business te laten groeien door nieuwe markten te vinden en nieuwe producten te ontwikkelen.
- ▶ **Risico's nemen**
 - ▶ Is bereid om risico's te nemen, maar is geen gokker!
 - ▶ Probeert wel risico's te verminderen, neemt gecalculeerde risico's.
- ▶ **Doorzettingsvermogen**
 - ▶ Gaat obstakels niet uit de weg, onderneemt actie.
 - ▶ Is bereid om van strategie te veranderen om problemen op te lossen.
 - ▶ Voelt zich persoonlijk verantwoordelijk om alles te doen om de doelen te bereiken.
- ▶ **Verantwoordelijkheidsgevoel**
 - ▶ Levert soms persoonlijke offers om te zorgen dat het werk wordt voltooid.
 - ▶ Stelt de klant centraal en zorgt dat de klant tevreden is over het resultaat.
- ▶ **Onafhankelijk en zelfvertrouwen**
 - ▶ Probeert zoveel mogelijk autonoom te zijn.
 - ▶ Houdt vast aan het eigen oordeel, ook al zijn anderen het er niet mee eens of valt het succes tegen.
 - ▶ Straalt zelfvertrouwen uit over eigen mogelijkheden om moeilijke zaken voor elkaar te krijgen en problemen aan te pakken.
- ▶ **Informatiezoeker**
 - ▶ Heeft altijd voelsprietten uitstaan om informatie op te pikken van klanten, leveranciers, concurrenten.
 - ▶ Doet persoonlijk onderzoek om producten te verbeteren zoals de klant het wenst.
 - ▶ Als hij het zelf niet weet, is hij bereid om anderen in te schakelen die hem bedrijfsadvies of technisch advies kunnen geven.
- ▶ **Gericht op efficiëntie en kwaliteit**
 - ▶ Probeert altijd dingen beter te doen, sneller, goedkoper als dat kan.
 - ▶ Legt de lat hoog, wil altijd de hoogste standaarden halen.
- ▶ **Planner**
 - ▶ Plant zijn tijd, is taakgericht.
 - ▶ Stelt zijn plannen bij op basis van feedback en veranderende omstandigheden.
 - ▶ Houdt een financiële administratie en boekhouding bij van het bedrijf.
- ▶ **Overtuigingskracht**
 - ▶ Gebruikt bewust strategieën om anderen te beïnvloeden en te overtuigen.
 - ▶ Weet andere mensen te motiveren die hem helpen om dingen voor elkaar te krijgen.

- ▶ **Doelgericht**
 - ▶ Stelt zichzelf uitdagende kortetermijndoelen: wat wil je binnen een jaar bereiken?
 - ▶ Kijkt ook op de lange termijn en stelt ook langetermijndoelen voor zichzelf en voor zijn bedrijf: wat wil je tussen nu en vijf of tien jaar bereiken?

PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN

Een startende ondernemer hoeft niet al deze kwaliteiten te hebben. Je kunt nog veel bijleren. Wat je bij wilt leren, kun je in een Persoonlijk ontwikkelingsplan zetten, ook wel POP genoemd. Daarin geef je je ontwikkelingsdoelen aan. Per doel geef je vervolgens aan welke activiteiten je gaat ondernemen en wat het gewenste resultaat is. Ook geef je aan wanneer je deze activiteiten gaat ondernemen en welke ondersteuning je nodig hebt.

Als je iets echt niet kunt, kun je dat vaak uitbesteden. Je huurt dan iemand in om deze werkzaamheden te doen. Veel ondernemers besteden bijvoorbeeld hun boekhouding uit, omdat ze die lastig vinden. Je houdt dan ook meer tijd over voor je verkoop. Je moet wel op de hoogte zijn van de basisbeginselen van de boekhouding om je boekhouder te kunnen controleren.

Het belangrijkste is dat je enthousiast bent om ondernemer te worden en dat je bereid bent om alle stappen te doorlopen.



Maak nu vraag 5 en 6.



Maak nu de module Ben jij een ondernemer? in de e-learning.

1.3 Trends ter inspiratie

Voor een startende ondernemer is het belangrijk om een idee te hebben van wat er in de wereld en in je eigen regio en branche gebeurt. Daarom is kennis van trends belangrijk. Trends zijn ontwikkelingen voor een langere termijn, bijvoorbeeld een trend in de mode zoals de skinny jeans die meerdere seizoenen populair is.

Informatie over trends kun je op verschillende plaatsen vinden. Op de website van het Centraal Bureau voor Statistiek (cbs.nl) of de Rabobank (rabobankcijfersentrends.nl) vind je informatie over trends en ontwikkelingen van alle branches.

Trendwatchers houden ook de trends in de gaten, en zij publiceren daarover op hun websites. Kijk maar eens op www.trendsverwachting.nl of www.frankwatching.nl.

In nieuwsbrieven of vakbladen kun je trends vinden die spelen in de bedrijfstak waarin jij gaat ondernemen. Voor regionale trends kun je terecht bij de gemeente, het Planbureau voor de Leefomgeving of ondernemersverenigingen.

MAATSCHAPPELIJKE TRENDS

Het consumentengedrag verandert onder invloed van maatschappelijke trends (over 10 tot 30 jaar) en ontwikkelingen. De vier belangrijkste maatschappelijke trends van dit moment zijn:

- ▶ **Individualisering**
- ▶ **Verandering in vrijetijdsbesteding**
- ▶ **Vergrijzing**
- ▶ **Duurzaamheid**



Mensen zijn zich steeds meer bewust van zichzelf. Daarom wordt het individu in de samenleving steeds belangrijker. Onder invloed van individualisering zie je steeds meer kleine huishoudens waarop bijvoorbeeld supermarkten inspelen met kleine verpakkingen.

Mensen hebben daarnaast meer vrije tijd dan vroeger, maar kunnen hierin ook meer keuzes maken dan voorheen. Ook verandert door de vergrijzing de vraag langzamerhand. Jongeren vragen om andere producten en een andere benadering dan ouderen.

Een trend die ook sterk opkomt, is de aandacht voor duurzaamheid. Mensen vinden het steeds belangrijker dat producten milieuvriendelijk zijn gemaakt en verpakt. Ook biologische producten groeien nog steeds in populariteit. Verder zie je dat er steeds meer lokale producten (uit de regio) gegeten worden. Ook seizoensproducten zijn steeds meer te vinden in winkels. Verderop in deze paragraaf lees je hier meer over.

De maatschappelijke trends zijn voor iedereen zichtbaar. Als startende ondernemer kun je veel ideeën opdoen door het volgen van trends. Niet alleen de maatschappelijke trends, maar ook trends die op de kortere termijn spelen, zoals consumententrends (5 tot 10 jaar) en markttrends (1 tot 5 jaar) zijn belangrijk om op in te kunnen spelen. Daarom vind je in deze paragraaf een aantal belangrijke trends om inspiratie op te doen.

DUIDELIJKHEID

Er is zoveel beschikbaar, zoveel informatie, er zijn zoveel producten en zoveel diensten, dat het steeds meer moeite kost om beslissingen te nemen. Klanten zijn op zoek naar duidelijke informatie en een helder overzicht van jouw aanbod. Hiervoor moet je je klanten goed kennen. Wat zijn hun behoeften? Kies je doelgroep en wees daar duidelijk over.

IWIN: I WANT IT NOW

Je klant is steeds meer online en raakt eraan gewend om meteen de oplossing te krijgen, en dat 24/7. Om onmiddellijk in de behoeften van je klanten te voorzien, kun je een website of een webshop maken, zodat klanten direct informatie krijgen over jouw expertise en aanbod, en eventueel aankopen kunnen doen of afspraken kunnen maken.



24/7 bereikbaar zijn

DE WERELD DICHTBIJ

Je website en aanbod zijn waarschijnlijk in het Nederlands. Maar denk je dat je alleen maar te maken hebt met Nederlandse concurrenten? Je klanten lezen ook Engelstalige informatie op allerlei sites. Ze kopen steeds meer via internet een product of dienst buiten Nederland en maken zich er minder zorgen over waar de aanbieder woont. Denk hierbij aan Amazon, Alibaba en eBay.

Ook jij kunt daar gebruik van maken. Start een Engelstalige site met een internationaal aanbod. Zoek de internationale spelers op in jouw markt. Werk samen met deze experts. Je kunt ook virtuele assistenten inhuren over de hele wereld. Dit zijn persoonlijke assistenten op afstand die routinematige klussen voor jou kunnen uitvoeren of aan wie je zaken kunt uitbesteden. Denk hierbij aan zelfstandige IT'ers voor het ontwerpen en ontwikkelen van je site of webshop.

SAMENWERKEN: COCREATIE EN CROSS-OVERS

Twee weten meer dan één en kunnen meer bereiken dan één. Zoek ondernemers op waarmee je kunt samenwerken. Je kunt hierbij denken aan samenwerking met ondernemers uit andere bedrijfstakken of branches, maar ook met je klanten. Dat laatste heet cocreatie. Je vraagt bijvoorbeeld je klanten om mee te denken over een nieuw product of dienst.



Wat is een branche of bedrijfstak?

Een branche is een ander woord voor bedrijfstak. Een branche is de naam voor alle bedrijven in hetzelfde vakgebied. Bijvoorbeeld de modebranche, de levensmiddelenbranche of de vervoersbranche. Een branche wordt ook wel sector genoemd.

Samenwerking met andere branches heet cross-over. Een voorbeeld van een cross-over is Lola-Bike dat met Lola FIT een oplossing heeft bedacht voor problemen van fietsers: de Bike Fitting, het optimaal afstellen van je fiets met behulp van moderne technologie, zodat je fietsproblemen worden opgelost.

Lola FIT

Dat fietsen geweldig is hoeven we niemand uit te leggen. Maar Lola krijgt vaak de vraag hoe je net iets sneller, langer, hoger of soepeler kunt fietsen. Vooral van mensen die zich een bepaald doel hebben gesteld, een heroïsche rit rijden of een legendarische col bedwingen. Voor al deze fietsers, van elk niveau, hebben we nu een passend antwoord: Lola FIT.

Wat houdt de Bike Fitting in?

Bij de Lola FIT Bike Fitting wordt, in tegenstelling tot bij veel andere, statische fietsmetingen, de meting dynamisch gedaan (retül motion capture system).

Tijdens het fietsen wordt door middel van een camera en een aantal led-punten op het lichaam de beweging in kaart gebracht. De biomechanica van het lichaam verandert tijdens het fietsen, vooral bij grotere belasting.

Door dit na te bootsen tijdens de fietsmeting kan de meest optimale houding bereikt worden. De kans op blessures en andere ongemakken wordt hiermee zoveel mogelijk verkleind.



Bron: www.lolabikesandcoffee.nl

DUURZAAM ONDERNEMEN: DE 3 P'S

Duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) zijn termen die vaak door elkaar worden gebruikt. Het gaat bij beide om de balans tussen people (mensen), planet (planeet, milieu) en profit (winst).

Wanneer er geen balans is, zullen de mensen, de planeet of de winst eronder lijden. Wanneer er bijvoorbeeld te veel nadruk ligt op winst, zullen mens en milieu hiervan de dupe worden. Denk hierbij aan slechte arbeidsomstandigheden of vernietiging van de natuur. Je kunt natuurlijk ook goed winst maken én duurzaam ondernemen. Het gaat bij de 3 P's om de waarden en normen die jij belangrijk vindt en die je kunt toepassen in jouw bedrijf.

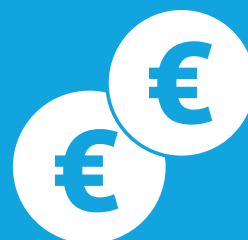
MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN



People



Planet



Profit

▶ **People**

Met de P van people wordt de fatsoenlijke omgang met mensen bedoeld. Hierbij kun je denken aan:

- ▶ **Werknemers:** zijn de arbeidsomstandigheden goed? Hoe zit het met diversiteit? Hoe is de veiligheid op het werk geregeld?
- ▶ **Klanten:** is er sprake van eerlijke voorlichting? Wordt privacy gewaarborgd? Zijn de geleverde producten veilig? Is er een goede klantenservice? Of een klachtenprocedure?
- ▶ **Leveranciers:** worden facturen op tijd betaald? Worden afspraken nageleefd? Worden leveranciers netjes behandeld?
- ▶ **Omwonenden:** worden omwonenden betrokken bij bepaalde relevante besluiten? Koopt het bedrijf of de organisatie zoveel mogelijk lokaal in? Sponsort de organisatie lokale activiteiten?
- ▶ **De maatschappij in brede zin:** wat geeft het bedrijf of de organisatie terug aan de maatschappij? Ondersteunt het goede doelen? Let het op de arbeidsomstandigheden bij toeleveranciers?

▶ **Planet**

Bij planet gaat het om zaken als het milieu, grondstoffengebruik, energieverbruik en emissies. Hierbij is het de bedoeling om het milieu zoveel mogelijk te sparen en zo zuinig mogelijk om te gaan met energie (die zo mogelijk duurzaam is) en grondstoffen als water of schaarse mineralen.

▶ **Profit**

Je kunt bij profit denken aan hoe je op lange termijn winstgevend kunt blijven in een veranderende wereld (waar bijvoorbeeld minder waarde wordt gehecht aan bezit). Het loont om na te denken over nieuwe duurzame producten of verdienmodellen om te voorkomen dat je straks geen bestaansrecht meer hebt.

Een voorbeeld van een duurzaam bedrijf is Urbanseeds, dat van afval producten maakt en met reallifegames mensen bewustmaakt van de grote afvalbergen.

Wij ontwikkelen real-life games en diverse producten van afvalmaterialen om de missie 'afval = grondstof' te verwezenlijken.

De meesten van ons hebben de middelen om een goed bestaan op te bouwen en daar horen ook spullen bij. Onze consumptiedrang is groot en voorspelbaar. Dit is niet erg zolang we maar nieuwsgierig blijven naar de herkomst, waarde en gevolgen van deze spullen voor de maatschappij. Van de 9 miljard kilo afval die huishoudens jaarlijks in Nederland produceren, wordt iets meer dan 50% gerecycled. De rest gaat mee met het grofvuil, wordt verbrand in verbrandingsovens of leeft voort als zwerfafval.

Dit kan anders. Want van dit 'afval' kunnen we weer nieuwe spullen maken met veel minder

energie. Afval kan dus eigenlijk goedkope grondstof worden. Dit is pas voordelig als we dit op grote schaal gaan doen. En het mooie is: iedereen kan hieraan bijdragen.

Bij UrbanSeeds willen we wat opschudding in de maatschappij veroorzaken. Onze missie is dat we aan een groot publiek laten zien dat afval van grote waarde is, en dat het proces naar meer hergebruik en recycling ook nog eens heel leuk is en voldoening geeft. Dit doen wij door ons te richten op bewustwording en gedragsverandering, onder andere door het ontwikkelen van real-life games en het creëren van diverse producten van afvalmaterialen.

Bron: www.urbanseeds.nl

HEBLEN MAAR NIET HOUDEN: ONTSPULLING

Consumenten hebben meer spullen dan ooit. Het hebben van te veel overbodige spullen maakt niet gelukkig en is zelfs een bron van stress. Dat wordt ook wel 'stuffocation' genoemd.

De trend van de komende jaren is dat consumenten gaan 'ontspullen'. De focus moet veel meer gelegd worden op het aanbieden van belevingen en ervaringen in plaats van spullen. Consumenten zullen minder spullen aan elkaar geven en meer nieuwe ervaringen, zoals bijvoorbeeld een leuke voorstelling of een lekkere lunch. Uit onderzoek blijkt namelijk dat mensen veel gelukkiger worden van een ervaring dan van een ding. Ook binnen de huizenbouw is er een trend naar kleiner wonen. Er worden kleinere huizen gebouwd, vooral in de grote steden, en dus is er minder ruimte voor spullen.



Tiny House, de trend naar kleiner wonen

Dat leidt tot andere verdienmodellen. Denk maar aan het delen of uitlenen van je spullen via een website als Peerby. Of aan het delen van je auto.

VERTEL JOUW VERHAAL

Voor de klant wordt het steeds eenvoudiger producten en diensten te vergelijken. Van reizen, banken, camera's, ziekenhuizen, sprekers, cursussen en nog veel meer zijn vergelijkingssites.

Je kunt je als ondernemer nog steeds onderscheiden met een duidelijke doelgroepkeuze, een 'niche' en jouw verhaal. Verkoop geen producten of diensten, vertel jouw verhaal. Wat maakt jouw bedrijf, jouw keuzes en daarmee het product uniek? Leg uit wat de waarde is voor de klant. Maak van je klant een partner.

Maar niet alleen de verschillende trends hebben veel invloed op de omgeving van de onderneming. Ook bijvoorbeeld politieke of juridische ontwikkelingen kunnen veel invloed hebben. Denk maar eens aan een product dat verboden wordt omdat de politiek het niet meer veilig vindt. Maar veranderingen en trends kunnen ook kansen opleveren waardoor jij als ondernemer een mooie nichemarkt vindt of misschien zelfs wel een gat in de markt. Met een gat in de markt wordt bedoeld dat je een product hebt gevonden dat nog niet wordt aangeboden, maar waar wel veel behoefte aan is.



Wat is een niche?

Bij een niche is je marketingstrategie erop gericht om een klein onderdeel van de markt te bereiken dat grotere bedrijven links laten liggen. Bijvoorbeeld een Turks medisch centrum, een timmerman die alleen meubels voor kinderen maakt of een sportschool die alleen voor vrouwen is.



Maak nu vraag 7 tot en met 13.



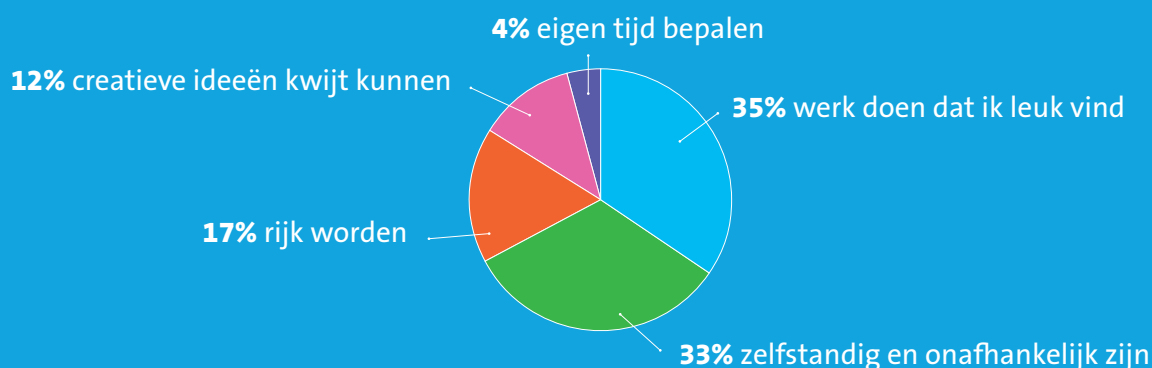
Maak nu de module Trends ter inspiratie in de e-learning.

1.4 Waarom ondernemer worden?

In een onderzoek onder bijna 13.000 ondernemers is gevraagd waarom zij met hun bedrijf zijn begonnen.

De ondernemers kregen vijf antwoorden voorgelegd waaruit ze er één moesten kiezen. Dit leverde het volgende beeld op.

WAAROM WORD JE ONDERNEMER?



Ik ben ondernemer geworden omdat ik dan:

- ▶ werk doe dat ik leuk vind: 35%
- ▶ zelfstandig en onafhankelijk ben: 33%
- ▶ rijk kan worden: 17%
- ▶ mijn creatieve ideeën kwijt kan: 12%
- ▶ mijn eigen tijd kan bepalen: 4%

Blijkbaar betekent doen wat je leuk vindt veel meer voor ondernemers dan rijk worden. Gelukkig maar, want mensen die echt rijk worden van hun eigen bedrijf zijn eerder de uitzondering dan de regel.

Een andere reden die niet in dit onderzoek voorkwam, kan bijvoorbeeld zijn dat iemand zijn baan kwijt is en dus werkloos is. Of iemand had het niet naar zijn zin op zijn werk. Dan kan dat net het laatste zetje zijn om voor jezelf te beginnen.

Waarom wordt iemand ondernemer?

Belangrijke redenen om ondernemer te worden zijn:

- ▶ onafhankelijk zijn
- ▶ op zoek naar nieuwe uitdaging
- ▶ doen wat je voldoening geeft
- ▶ je eigen kennis en ervaring gebruiken
- ▶ werkloos geworden, dus op zoek naar nieuwe inkomsten
- ▶ ontevreden met baan in loondienst
- ▶ gezin en werk beter combineren
- ▶ meer geld verdienen
- ▶ gebruikmaken van eigen vakkennis
- ▶ gat in de markt zien
- ▶ geld beschikbaar hebben
- ▶ meer status willen

WAT IS JOUW DROOM, JOUW PASSIE?

Wat ondernemers met elkaar gemeen hebben, is dat ze veel passie hebben voor hun bedrijf. Ze doen iets wat ze graag doen en waar ze goed in zijn. En dat geeft voldoening. Die voldoening, het gevoel dat je het kunt doen zoals je het zelf wilt, het gevoel van onafhankelijkheid, is vaak belangrijker dan het idee dat je er veel geld mee verdient en rijk wordt.

Het is dus heel belangrijk dat je ondernemen leuk vindt. Dat heeft te maken met waar je hart ligt, wat je graag doet. Waar krijg jij energie van? Dat heet passie, en die is voor iedereen verschillend. Waar ligt jouw hart? Wat doe jij graag? Gamen? Muziek downloaden? Een moestuin bijhouden? Chatten met je vrienden? Voetballen? Uitgaan? Koken? Chillen? Vakantieplannen maken? Datzelfde gevoel moet je ook hebben voor je bedrijf.

...

In een onderzoek onder 129 ondernemers komt naar voren dat passie voor hen vooral te maken heeft met drijfveren, bezieling en toewijding (met veel aandacht de dingen doen) en veel minder met bijvoorbeeld verlangen of de tijd verliezen als je leuke dingen doet. Niet verbazingwekkend als we kijken naar hoe we passie zien binnen ondernemerschap. Het is als een bron van energie die maakt dat we de dingen doen die we doen.

Bron: MKB-servicedesk

In je ondernemingsplan omschrijf je jouw motivatie of drijfveren om ondernemer te worden zo positief en realistisch mogelijk. Met de drie tips in onderstaand kader ben je al aardig op weg.

tip

Tips voor het beschrijven van drijfveren

► **Formuleer positief**

Omschrijf je motivatie niet zo: 'Ik kan niet goed samenwerken met anderen, dus begin ik maar voor mezelf'.

Doe het eerder zo: 'Ik kom het best tot mijn recht als ik zelf kan bepalen hoe ik een klus aanpak'.

► **Denk in mogelijkheden**

Dus niet: 'Ik kan geen werk krijgen, dus begin ik zelf maar een eigen bedrijf'.

Maar zo: 'De omstandigheden op de arbeidsmarkt hebben me net dat extra zetje gegeven om een eigen bedrijf te beginnen'.

► **Check je motivatie**

Blijf weg van: 'Ik wil graag snel cashen en dat kan alleen met een eigen bedrijf'.

Maar denk: 'Ik ga iets doen wat ik leuk vind, goed kan én waarmee ik anderen kan helpen'.

De start van Justnuts door Erik van Gangelen

1

De zoektocht naar een verantwoord tussendoortje eindigde voor Erik van Gangelen met de oprichting van zijn bedrijf Justnuts. In zijn eigen keuken ontwikkelde hij repen die '100 procent biologisch zijn, geen onzin bevatten en glutenvrij zijn'. Zijn sprong in het diepe pakte goed uit: inmiddels zijn de repen van Justnuts door heel Nederland te vinden.

Erik van Gangelen (36) stond op zijn werk aan het eind van de middag vaak bij de snoepautomaat en dacht: waarom is er geen normaal tussendoortje te vinden? Hij wilde geen suikerbom, maar iets met gezonde ingrediënten dat positieve energie geeft om de rest van de werkdag door te komen.

Hij bedacht dat hij twee dingen kon doen: blijven zeuren of het tussendoortje zelf maken. Met zijn goede vriend Thijs van den Munckhof begon hij te dromen en te brainstormen. Ze maakten een businessplan en spreadsheets, zetten alles op een rij en besloten: we gaan het gewoon doen en zien wel waar het eindigt. Erik: 'Iedereen dacht dat we gek geworden waren: vandaar ook de naam: Justnuts.'

Had je al ervaring in deze branche?

'We wisten helemaal niks! Ik verhuurde mezelf als projectmanager aan grote bedrijven en Thijs had net zijn studie geneeskunde afgerond. We hadden nooit met food gewerkt. Hoe maak je een product, waar koop je het in, hoe laat je het produceren, hoe bouw je een merk? We hadden geen benul.'

Hoe heb je de start aangepakt?

'Je moet van papier naar de werkelijkheid en dat is behoorlijk ingewikkeld. Waar koop je bijvoorbeeld

biologische noten in? Bij de groothandel kom je erachter dat je direct 5.000 kilo cashewnoten moet aanschaffen. Dat konden we niet betalen. En ook niet verkopen. Uiteindelijk vonden we een biologische groothandel die transparant was over de herkomst van de noten én waar we een doos van 25 kilo mochten kopen.

Zo zijn we stap voor stap alles afgegaan. Waar laat je de repen verpakken? Geen idee! We hebben stad en land afgebeld, maar overal werden we uitgelachen: de machines gingen niet aan voor minder dan 50.000 verpakkingen. In onze woonplaats Den Haag kwamen we uit bij de sociale werkplaats. Die had een gecertificeerde verpakkingsafdeling met een aantal machines. Dat bleek een schot in de roos.'

Dat is de praktische kant, maar hoe ontwikkel je de repen? Wie bepaalt de smaken en ingrediënten? 'Dat doe ik zelf door trial and error. Ja, echt! Ik vind het heerlijk om in de keuken te staan. Ik heb alle repen uit iedere supermarkt gekocht, uit elkaar getrokken en gekeken wat erin zit en hoe ze zijn gemaakt. Aan de hand van YouTube-filmpjes ben ik gaan proberen zelf een reep te maken.'

Bron: ikgastarten.nl



Maak nu vraag 14 en 15.



Maak nu de module Waarom ondernemer worden? in de e-learning.



Maak nu de kennistoets aan het eind van Hoofdstuk 1 in de e-learning.

1.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is besproken wat er allemaal komt kijken bij het schrijven van een ondernemingsplan.

In het ondernemingsplan staan:

- ▶ je persoonlijke gegevens en je bedrijfsidee
- ▶ de marktbeschrijving met marktonderzoek en je marketingplan
- ▶ financiële onderbouwing

Je hebt onderzocht of je wel over ondernemerseigenschappen beschikt. Wat zijn je sterke en minder sterke punten? Wat ga je doen aan je minder sterke punten? Ga je ze ontwikkelen tot sterke punten in je persoonlijke ontwikkelingsplan (POP) of ga je bepaalde zaken uitbesteden, zodat je meer tijd overhoudt voor je verkoopproces?

Je hebt kennisgemaakt met een aantal maatschappelijke trends (individualisering, vergrijzing, verandering van vrijetijdsbesteding en duurzaamheid), consumenten- en markttrends die misschien wel invloed hebben op jouw idee en onderneming. Je kunt er de slagingskans van je onderneming mee vergroten. Hoe kun je duurzaam ondernemen? Hoe houd je rekening met trends?

Belangrijke trends voor ondernemers zijn:

- ▶ duidelijkheid
- ▶ I want it now (IWIN)
- ▶ de wereld dichterbij
- ▶ samenwerken
- ▶ duurzaam ondernemen
- ▶ ontpulling

Bij het schrijven van een ondernemingsplan en het starten van je eigen bedrijf gaat het ook om jouw rol als ondernemer. Wat zijn je motivatie en drijfveren? Wat is je passie? Dat zijn factoren die de slagingskans van jouw onderneming vergroten.



Vragen

- 1 Wat is een ondernemingsplan?
- 2 Kenneth Rosario heeft een ondernemingsplan geschreven. Omdat hij niet naar de bank hoeft voor financiering heeft hij geen financieel plan opgesteld. Hij vindt dat maar lastig.
Verklaar waarom Kenneth alsnog een financieel plan moet opstellen.
- 3 Een belangrijk hulpmiddel bij het uitwerken van je waardepropositie is het Business Model Canvas (BMC).
Welke negen bouwstenen staan er in het BMC?
- 4 Waarom is het BMC een handig hulpmiddel bij het opstellen en uitwerken van je ondernemingsplan?
- 5 Kenneth Rosario wil een POP opstellen. Hij vindt dat hij op alle ondernemerskwaliteiten goed scoort. Zijn boekhouding besteedt hij uit. Hij houdt ook geen administratie bij.
 - a Wat is een POP?
 - b Welke ondernemerskwaliteit kan Kenneth verbeteren? Kies het juiste antwoord.
 - A Plannen
 - B Onafhankelijkheid en zelfvertrouwen
 - C Doorzettingsvermogen
 - D Doelgerichtheid
- 6 Omschrijf in je eigen woorden wat trends zijn.
- 7 Lees het voorbeeld van Erik van Gangelen van Justnuts in paragraaf 1.4 nog een keer.
Op welke trend speelt Erik van Gangelen in? Kies het juiste antwoord.
 - A Individualisering
 - B Verandering in vrijetijdsbesteding
 - C Duurzaamheid
 - D De wereld dichterbij
- 8 Noem zelf een trend die niet in de opsomming staat van paragraaf 1.3, maar die voor jou belangrijk is. Zoek eventueel op internet.
- 9 Wat is een nichemarkt? Noem een voorbeeld.



Vragen

- 10** Je idee voor een onderneming werk je om tot een waardepropositie. Omschrijf in je eigen woorden wat een waardepropositie is.
- 12** Lees het voorbeeld van Lola Fit in paragraaf 1.3 nog eens. Beschrijf wat de waardepropositie van Lola Fit is.
- 13** Welke vorm van samenwerken past Lola Fit toe? Kies het juiste antwoord.
- A** Cross-over
 - B** Cocreatie
 - C** Duurzame samenwerking
 - D** Franchising
- 14** Wat is de belangrijkste reden waarom iemand ondernemer wordt? Kies het juiste antwoord.
- A** Onafhankelijk zijn
 - B** Meer geld verdienen
 - C** Meer status willen
 - D** Werk doen dat je leuk vindt
- 15** Omschrijf in je eigen woorden wat passie is binnen ondernemerschap.

1.6 Toelichting bij de modules in de e-learning Ik word EigenBaas

► **Module Inleiding**

Log in op de e-learning en open Hoofdstuk 1. Ga naar de module Inleiding. Na deze module kun je werken met de e-learning, kun je overweg met het werkboek waarin opdrachten staan en heb je een idee van wat er allemaal komt kijken bij het schrijven van een ondernemingsplan. Ook heb je kennisgemaakt met het schema van het Business Model Canvas.

► **Module Introductie ondernemerschap**

Log in op de e-learning, open Hoofdstuk 1 en open de module Introductie ondernemerschap. Na deze module weet je uit welke onderdelen een ondernemingsplan bestaat.

► **Module Ben jij een ondernemer?**

Log in op de e-learning, open Hoofdstuk 1 en open de module Ben jij een ondernemer? Na deze module ken je je sterke en te verbeteren punten en weet je wat je passie is.

► **Module Trends ter inspiratie**

Log in op de e-learning, open Hoofdstuk 1 en open de module Trends ter inspiratie. Na deze module weet je met welke trends je rekening moet houden bij het uitwerken van je idee.

► **Module Waarom ondernemer worden?**

Log in op de e-learning, open Hoofdstuk 1 en open de module Waarom ondernemer worden? Na deze module weet je wat je motivatie is om ondernemer te worden.

► **Business Model Canvas**

Log in op de e-learning, open Hoofdstuk 1 en open het Business Model Canvas. Na dit onderdeel ben je bekend met het Business Model Canvas en weet je hoe je het kunt gebruiken voor je plan.

► **Kennistoets**

Log in op de e-learning en maak de kennistoets van Hoofdstuk 1. De kennistoets bestaat uit vijf vragen. Dit is extra oefenstof voor je theorie-examen.





Begrippen

Ambitie en persoonlijke drive De behoefte om iets te bereiken, op zoek zijn naar nieuwe kansen en uitdagingen.

Branche Zelfde als bedrijfstak. Een branche is de naam voor alle bedrijven in hetzelfde vakgebied. Bijvoorbeeld de modebranche of de levensmiddelenbranche.

Business Model Canvas (BMC) Het Business Model Canvas is een methode om de negen belangrijkste aspecten van een bedrijf in kaart te brengen en overzichtelijk te maken, zodat bekeken kan worden waar de kracht van een bedrijf ligt, wat anders kan en waar verbeterd kan worden.

Doel Een gewenste situatie, iets wat je wilt bereiken.

Drijfveer Een innerlijke kracht en energie die ervoor zorgt dat je iets doet en iets wilt bereiken.

Kanalen Verkoopkanalen of distributiekkanalen. Kanalen zijn alle manieren waarop producten en diensten worden aangeboden aan klanten en waardoor je in contact komt met klanten.

Kernactiviteiten Kernactiviteiten beschrijven de belangrijkste dingen die een onderneming moet doen om ervoor te zorgen dat je bedrijf werkt.

Klantsegmenten Klantsegmenten of doelgroepen zijn specifieke groepen mensen die een organisatie wil bereiken met een specifiek aanbod.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) Ook wel duurzaam ondernemen of maatschappelijk ondernemen genoemd. Dit is een vorm van ondernemen gericht op winst (profit), met respect voor de sociale kant (people) en het milieu (planet).

Markt Het geheel van vraag en aanbod, dus alle kopers en verkopers van een product.

Nichemarkt Een specifiek, klein, afgebakend en bewerkbaar deel van de markt.

Ondernemerskwaliteiten De persoonlijke eigenschappen die ertoe bijdragen dat iemand succesvol kan zijn als ondernemer.

Ondernemingsplan Een plan waarin het volgende staat: wie je bent, waarom je een bedrijf wilt starten, wat je denkt dat je kunt en nog niet kunt, waarom je juist nu dit bedrijf gaat beginnen, nieuwe ontwikkelingen in jouw branche en in het gebied waar je werkt, welke producten of diensten je aanbiedt, hoe de concurrentie eruitziet, hoe je alles betaalt, hoe je aan klanten komt.

Passie Zie ook Drijfveer. Iets wat je heel graag doet, iets wat je motiveert, waar je positieve energie van krijgt.

Risico Kans dat er iets fout gaat of vervelends gebeurt, gevaar voor schade of verlies.

Strategische partners Strategische partners zijn een bouwsteen van het Business Model Canvas en vormen het netwerk van leveranciers en partners die zorgen dat je bedrijf werkt.

Toegevoegde waarde Een extra toevoeging aan het product of de dienst, die door de klant als waardevol wordt ervaren. Hiermee kan een bedrijf zich onderscheiden van de concurrent.

Trend Iets wat langere tijd populair is en zich ontwikkelt tot iets blijvends.

Waardepropositie De centrale bouwsteen van het Business Model Canvas. Het is je aanbod van producten of diensten waarmee je een probleem voor je klanten oplost door aan te sluiten op de specifieke behoeften van klanten.

