



1 Inleiding

Om optimaal gebruik te kunnen maken van de vele mogelijkheden van het testrapport, adviseren wij u deze inleiding aandachtig te lezen. In enkele pagina's proberen wij u inzicht te geven in meerdere onderwerpen die met elkaar samenhangen zoals ondernemerschap, ondernemersactiviteiten, ondernemen/internemen en ondernemerscompetenties. Tevens wordt in deze inleiding aangegeven wat de maat voor succes is en hoe de testresultaten aan u gepresenteerd worden.

1.1 Persoonlijk Ondernemerschap en succesvolle ondernemerscompetenties

We spreken van Persoonlijk Ondernemerschap wanneer u zich de competenties heeft eigen gemaakt van een succesvolle ondernemer. Persoonlijk Ondernemerschap is als volgt omschreven: 'De succesvolle internemer (de ondernemende werknemer) of (startende) ondernemer heeft zich specifieke ondernemerscompetenties eigen gemaakt die hem/haar in staat stellen persoonlijke doelstellingen en organisatiedoelstellingen op elkaar af te stemmen, continu te zoeken naar en in te spelen op veranderingen in de interne en externe omgeving en de organisatie door 'innovatie en groei' voortdurend te vernieuwen.' (Droste, H. & Harlaar, M., 2006. Businessplanning. De praktijk van Persoonlijk Ondernemerschap. Groningen: Wolters-Noordhoff)

Tabel 1 - Gedragscompetenties

	Start	Groei	Volwassenheid
Creativiteit	●		
Inlevingsvermogen	●		
Kritisch denkvermogen			
Alertheid			
Durf tonen	●	●	●
Overtuigingskracht			
Zorgvuldigheid			
Betrouwbaarheid		●	●
Doelmatigheid		●	
Besluitvaardigheid			
Prioriteiten stellen			
Doorzettingsvermogen	●		●
Hard werken			
Zelfvertrouwen			
Vastbeslotenheid			●
Daadkracht		●	●
Emotionele stabiliteit			
Flexibiliteit			
Beheersperceptie			

● = focuscompetentie

De succesvolle ondernemerscompetenties omvatten niet alleen uw kennis, inzicht en vaardigheden, maar ook het hebben van de juiste houding en gedrag. Competenties kunnen onderverdeeld worden in gedragscompetenties en taakcompetenties. Ook zijn er kerncompetenties, focuscompetenties en profielcompetenties te onderscheiden.

Gedragscompetenties

Gedragscompetenties omvatten alle competenties die te maken hebben met uw gedrag, houding, drijfveren, normen en waarden. Het zijn voor een belangrijk deel uw persoonlijkheidskenmerken. Gedragscompetenties zijn relatief stabiele kenmerken en bepalen grotendeels óf en hoe u uw aanwezige kennis en vaardigheden kunt inzetten. Belangrijk is de vraag of het zinvol is in u(zelf) investeren gezien uw gedragstructuur en vanuit de optiek van succesvol ondernemerschap. In Tabel 1 is een overzicht gegeven van alle succesvolle gedragscompetenties onderverdeeld naar organisatiefase (start, groei of volwassenheidsfase).



Taakcompetenties

Taakcompetenties geven aan wat u als succesvolle ondernemer moet weten en kunnen. Zij omvatten uw kennis, vaardigheden en inzichten. Taakcompetenties kunt u relatief goed ontwikkelen. De taakcompetenties komen pas goed tot hun recht wanneer u beschikt over voldoende succesvolle gedragscompetenties. Wanneer dit laatste niet het geval is loont het hoogstwaarschijnlijk niet te investeren in de ontwikkeling van uzelf. Uw houding en gedrag bepalen immers de wijze waarop u uw taken in de praktijk vorm geeft. Wanneer u tekort schiet in uw houding of gedrag zullen de taken niet optimaal door u uitgevoerd kunnen worden. In Tabel 2 ziet u een overzicht van alle succesvolle taakcompetenties, onderverdeeld naar organisatiefase.

Tabel 2 - Taakcompetenties

	Start	Groei	Volwassenheid
Onderhandelingsvaardigheden			
Communicatieve vaardigheden	●		●
Vermogen tot leidinggeven	●	●	●
Inzicht in externe omgeving		●	
Inzicht in marketingkwesties			
Inzicht in financiële zaken			
Strategische houding	●	●	

● = focuscompetentie

Focuscompetenties

De focuscompetenties zijn de allerbelangrijkste competenties. Het zijn de competenties die de meeste invloed hebben op Persoonlijk Ondernemerschap en op succes. Zij geven aan waar u uw aandacht in eerste instantie op moet richten. De focuscompetenties wegen heel zwaar mee in de testresultaten. In Tabel 1 en 2 zijn de focuscompetenties weergegeven door middel van rode stippen.

Kerncompetenties

De samenhang tussen meerdere gedragscompetenties drukken we uit in een kerncompetentie (zie Tabel 3). Zo bestaat bijvoorbeeld de profielcompetentie 'ambitie' uit de gedragscompetenties 'doorzettingsvermogen', 'hard werken' en 'zelfvertrouwen'. Doorzettingsvermogen, hard werken en zelfvertrouwen geven dus inzicht in uw ambitieniveau.

Tabel 3 - Kerncompetenties

Integriteit	Zorgvuldigheid	Betrouwbaarheid	
Kwetsbaarheid	Vastbeslotenheid	Daadkracht	Emotionele stabiliteit
Ambitie	Doorzettingsvermogen	Hard werken	Zelfvertrouwen
Ideeënveld	Creativiteit	Inlevingsvermogen	
Kansen zien	Kritisch denkvermogen	Alertheid	Flexibiliteit
Doelgerichtheid	Doelmatigheid	Besluitvaardigheid	Prioriteiten stellen
Organisatievermogen	Prioriteiten stellen	Doelmatigheid	Beheersperceptie
Zelfdiscipline	Beheersperceptie	Doorzettingsvermogen	Vastbeslotenheid
Dominantie	Durf tonen	Overtuigingskracht	

Profielcompetenties

Profielcompetenties bestaan uit de samenvoeging van alle kerncompetenties en taakcompetenties. De profielcompetenties bepalen uw ondernemersprofiel dat in het volgende hoofdstuk wordt besproken. In Tabel 4 ziet u dat de profielcompetenties bestaan uit WEZEN, WETEN, VERANDEREN en DOEN.

Tabel 4 - Profielcompetenties

WEZEN	Integriteit	Kwetsbaarheid	Ambitie
WETEN	Taakcompetenties		
VERANDEREN	Ideeënveld	Kansen zien	Doelgerichtheid
DOEN	Organisatievermogen	Zelfdiscipline	Dominantie



1.2 Ondernemersactiviteiten

Naast ondernemers bestaan er ook 'internemers'. Dit zijn leidinggevendenden binnen de organisatie die zich opstellen als ondernemer. We zien binnen profit en non-profit organisaties dat de taak van de manager steeds meer in de richting van ondernemen verschuift. De internemer draagt daarbij de volledige verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid van de organisatie binnen zijn afdeling, unit of project, waarbij hij zich gedraagt als ondernemer en alle aspecten van succesvol ondernemerschap beheerst. De internemer ontplooit als manager dus ondernemersactiviteiten.

Het binnenbrengen van ondernemerschap in de praktijk van de organisatie staat volop in de belangstelling. De verklaring is simpel: internemers tonen initiatief en durven risico's te nemen en vergroten zodoende de slagvaardigheid van de organisatie en maken innovatie en groei mogelijk.

Er zijn tien ondernemersactiviteiten te onderscheiden (zie Tabel 5) waarvan de eerste vijf ondernemersactiviteiten vallen onder de noemer 'ondernemen' en de laatste vijf onder de noemer 'internemen'. (Droste, H. & Harlaar, M., 2006. *Businessplanning. De praktijk van Persoonlijk Ondernemerschap*. Groningen: Wolters-Noordhoff)

Tabel 5 - Ondernemersactiviteiten

1	Hobby/Lifestyle New Venturing. Soms lopen hobby's of een levenswijze uit de hand en lopen de kosten zo op dat gezocht wordt naar een manier om deze kosten te dekken (bijvoorbeeld het verkopen van speelgoedtreinen om andere te kunnen kopen).
2	Income Supplementing (Part Time) New Venturing. Met deze ondernemersactiviteit probeert men de eigen bruto-inkomsten te vergroten: zelfstandig ondernemerschap als bijbaantje.
3	Income Substitution New Venturing. Een bedrijf wordt gestart, vaak met weinig groeipotentie, met de bedoeling 'eigen baas' en 'onafhankelijk' te zijn. De kans op substantiële groei is gering en de kans op mislukking is groot.
4	Technology-Driven Independent New Venturing. In plaats van de aandacht te richten op de behoefte in de markt, wordt getracht een manier te vinden een bepaalde technologie te gebruiken en de markt zo te bewerken dat er behoefte naar het product ontstaat.
5	Need-Driven Independent New Venturing. Een nieuwe organisatie wordt opgezet met een hoge groeipotentie omdat ingespeeld wordt op een aanwijsbare behoefte in de markt. Deze ondernemersactiviteit is een vorm van innovatie, waarbij de bestaande regels in de markt ter discussie worden gesteld en 'dingen anders worden gedaan'.
6	Product/process Development. Hier vindt de ondernemersactiviteit op een functioneel niveau plaats. De ontwikkeling van nieuwe producten, nieuwe (interne) processen en nieuwe technologieën wordt gekoppeld aan nieuwe strategieën.
7	Business Turnaround. Binnen een businessunit wordt de strategie gewijzigd omdat interne en externe veranderingen plaatsvinden, vooral in de behoeften van de klant.
8	Corporate Venturing. Een succesvol bestaand product of dienst wordt onder de vlag van een nieuwe op te richten organisatie op de markt gebracht.
9	Corporate Turnaround. De organisatie wordt geherstructureerd door de belangrijkste uitgangspunten (waaronder missie en strategie) onder de loep te nemen.
10	Enterprise Turnaround. Wanneer de organisatie haar doelstellingen niet meer weet te halen en/of te weinig bestaansrecht meer heeft wordt het roer van de organisatie geheel omgegooid en wordt er gezocht naar een nieuwe identiteit.

Het onderscheid tussen ondernemerschap en internemerschap is niet zo strikt. De ondernemersactiviteiten kunnen tijdens uw werkzame leven en/of in verschillende organisatiefasen verschillende vormen aannemen, met verschillende intensiteitsniveaus. Onderscheid in ondernemersactiviteiten maakt het mogelijk de focus te richten op de ondernemerscompetenties die succesvol zijn voor een bepaalde activiteit of taak die u verricht. Er zijn op dit moment geen redenen aan te nemen dat succesvolle internemers over andere competenties beschikken dan succesvolle ondernemers. De verschillen die er tussen beiden zijn, komen voort uit de context van het ondernemen (wel of geen eigenaar) en het bijbehorende (financiële) risico.



1.3 De maat voor succes

Wat is de maatstaf voor succes? Wat u als ondernemer of internemer als succesvol beschouwt hoeft in objectieve maatstaven niet noodzakelijkerwijs succesvol te zijn. Immers, 'subjectief succes' is afhankelijk van persoonlijke en organisatorische doelstellingen. Voor het bepalen van een objectieve maat van succes is groei - in termen van omzet en personeel - bepalend. Bij succes wordt een jaarlijkse omzetgroei gerealiseerd van minimaal 60% en een groei in personele bezetting per jaar van minimaal 2,2 %.

Uit onderzoek blijkt dat een hoog onderwijsniveau en veel ervaring met ondernemen niet noodzakelijk zijn voor succes in termen van omzetgroei en personele groei. Het zijn de *succesvolle* gedragscompetenties die de kans op snelle groei vergroten. Deze zijn echter niet gemakkelijk te beïnvloeden. De taakcompetenties zijn dat wel.

Er is ook geen verband aangetoond tussen de groei-intentie en de mate van succes. Met andere woorden, vóóraf beslissen te willen groeien, draagt niet noodzakelijkerwijs bij tot de realisatie daarvan.

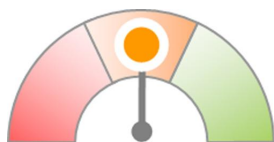
Uw ondernemerscompetenties zijn vergeleken met de succesvolle ondernemerscompetenties in uw organisatiefase. In andere organisatiefasen zijn andere competenties van meer of minder belang voor succesvol ondernemerschap. Bij de testresultaten wordt dus rekening gehouden met de organisatiefase waarin u zich op dit moment bevindt.

U heeft aangegeven dat u zich in onderstaande organisatiefase bevindt:

GroEIFase

1.4 De competentiemeter

Met de 'competentiemeter' worden de testresultaten op de volgende hoofdstukken op een heldere manier weergegeven. Hieronder ziet u een voorbeeld van de competentiemeter.



- voldoende (sterk) aanwezig
- onvoldoende aanwezig
- niet of nauwelijks aanwezig

De competentiemeter is in de vorm van een odometer (snelheidsmeter) ontwikkeld. Hiervoor is gekozen om u enerzijds het gevoel van groei of ontwikkeling te geven en anderzijds - door middel van diverse kleuren - uw exacte 'snelheid' te kunnen bepalen. Hoe hard rijdt u nu en hoeveel sneller kunt u?

De score 'onvoldoende aanwezig' betekent dat deze competentie in onvoldoende mate bij u aanwezig is om bij te kunnen dragen aan succes. U moet zich dan inzetten om de desbetreffende competentie sterker te maken. Wanneer de competentiemeter 'rood' is, beschikt u niet of nauwelijks over de desbetreffende competentie. Bij een heel goed testresultaat staan 'alle meters op groen' en beschikt u over de noodzakelijke succesvolle ondernemerscompetenties.