

Het ondernemingsplan

Het ondernemingsplan

Van idee tot succesvolle onderneming

Derde herziene druk



Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.academicsservice.nl.

© 2010 Ron Plattel en Alex van Groningen

1^e oplage, mei 2010

5^e oplage november 2015

Academic Service is een imprint van Boom uitgevers Amsterdam.

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam

Omslagontwerp: Het Noorden Communiqueert, Loon

Ontwerp en uitvoering binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

ISBN 978 90 5261 762 6

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

1		INLEIDING	1
2		DE UITDAGING VAN HET ONDERNEMERSCHAP	3
2.1		De hoogte- en dieptepunten	3
2.2		Recept voor een mislukte start	7
2.3		Voorwaarden voor succesvol ondernemerschap	8
		Checklist	13
3		OPBOUW EN PRESENTATIE VAN HET ONDERNEMINGSPLAN	15
3.1		Waarom een ondernemingsplan?	15
3.2		Uw plan ontwikkelen en schrijven	18
		Checklist	20
4		VAN IDEE NAAR MISSIE EN STRATEGIE	21
4.1		Soorten ideeën	21
4.2		Zoek ideeën	22
4.3		Uw missie	23
4.4		Uw strategie	25
		Checklist	28
5		KEN UW MARKT	29
5.1		Omgevingsanalyse	29
5.2		Trends	30
5.3		De markt	32
5.4		De bedrijfstak	34
5.5		Concurrenten	37
		Checklist	39

6		MARKETINGPLAN	41
6.1		Marketingdoelstelling	41
6.2		Product	42
6.3		Prijs	45
6.4		Promotie en promotiemiddelen	46
6.5		Plaats	55
		Checklist	59
7		BEDRIJFSPLAN	63
7.1		Productieproces	63
7.2		Innovatie	65
7.3		Logistiek	66
7.4		Vergunningen	68
7.5		Bedrijfspan	70
		Checklist	72
8		MANAGEMENTPLAN	75
8.1		De ondernemer	75
8.2		Personeel	77
8.3		Ondernemingsvorm	83
8.4		Handelsnaam	93
8.5		Verzekeringen	94
8.6		Extern advies	95
		Checklist	96
9		FINANCIEEL PLAN	99
9.1		Investeringsbegroting	99
9.2		Liquiditeitsprognose	102
9.3		Resultatenrekening	103
9.4		Balans	105
9.5		Jaarrekening	108
		Checklist	109

10	FINANCIERING	111
10.1	Eigen geld	111
10.2	De bank	112
10.3	Venture capital en informal investors	116
10.4	Andere financieringsvormen	117
	Checklist	120
	NUTTIGE ADRESSEN	121
	LITERATUURLIJST	125
	REGISTER	129

‘Live your dreams, but stay on the ground.’

U bent van plan een onderneming te starten, omdat u een mooi idee hebt of omdat u een onderdeel uit de bestaande organisatie wilt verzelfstandigen. Gefeliciteerd! Het ondernemerschap biedt u tal van kansen, maar het is uiteraard ook spannend. Voor succes is een leidraad onontbeerlijk. Dit boek biedt u de hulp die u nodig hebt bij het opstellen van een ondernemingsplan – ook wel bekend als een *businessplan*.

Hoe is dit boek opgezet?

Het eerste hoofdstuk richt zich op de bezinning op het ondernemerschap. Wat is er mooi aan, maar wat zijn naast de hoogtepunten ook de dieptepunten en wat zijn de voorwaarden voor succesvol ondernemen? Dit alles onder het motto ‘Bezint eer gij begint.’

Vervolgens komt het ‘waarom’ van het ondernemingsplan aan de orde. Waarom zou u eigenlijk een ondernemingsplan ontwikkelen?

Dan wordt het tijd voor het echte werk. Hoe zet u uw plan op, wat is een mogelijke structuur voor uw plan en hoe komt u van een idee naar een missie en strategie? De hoofdstukken 2 en 3 geven daar een antwoord op.

Voor een succesvolle start van uw onderneming is een grondige kennis van de markt noodzakelijk. Na de analyse van de markt volgt een cruciaal onderdeel, waar zeker externe financiers goed naar kijken: het marketingplan. Beide aspecten komen aan de orde in de hoofdstukken 4 en 5.

U hebt besloten dat u een bedrijf wilt opzetten. Wat komt daar bij kijken? Hoe zien uw bedrijfsplan en managementplan er uit? En: hoe wilt u een en ander financieren? Informatie daarover treft u aan in de hoofdstukken 6 tot en met 9.

Aansluitend treft u een lijst aan met nuttige adressen en ter afsluiting van dit boek vindt u een lijst met literatuurverwijzingen. Voor een deel zijn dat verwijzingen die in de lopende tekst van dit boek al zijn genoemd. Ik heb er bewust voor gekozen deze literatuur niet in de vorm van voet- of eindnoten op te nemen. Dat zou de tekst te ‘zwaar’ maken. Bent u geïnteresseerd in deze literatuur, dan weet u dat u in de literatuurlijst terecht kunt.

U staat op het punt uw eigen onderneming te beginnen of denkt na over de vraag of u dat wilt. Wat de uitkomst ook is, waar het om gaat is dat u uw eigen ambitie volgt. Kiest u voor een eigen bedrijf, zet het dan zo op dat het succesvol wordt. Dat gun ik u van harte! Kijk dan wel naar de risico's en succesfactoren. Met dit boek hoop ik u een stap verder te helpen naar succesvol ondernemerschap en de genietmomenten die dat met zich meebrengt.

De uitdaging van het ondernemerschap

Dit boek richt zich in de eerste plaats op het ontwikkelen van een ondernemingsplan en niet op de fase die daarna komt, het ondernemen zelf. Voor u zich zet aan het ontwikkelen van dat plan, is het echter van het grootste belang dat u een pas op de plaats maakt, onder het motto ‘Bezint eer gij begint.’

Als u gek bent op uw vak, bereid bent keihard te werken en persoonlijke risico's te lopen, plezier hebt in commercie en niet terugdeinst voor administratie en financiële controle, is ondernemen misschien wel het leukste wat er is. Voor mij is dat in elk geval zo. Ondernemen kent tal van hoogtepunten die ik iedereen gun. Maar het kent ook diepe dalen en risico's. U kunt nog zo'n fantastisch idee hebben, als u niet doordrongen bent van deze dalen en risico's en weet dat u ze aankunt, dreigt de valkuil van een mislukking. Daarom: lees voor u begint aan uw plan eerst dit hoofdstuk, leg vervolgens uw benen op tafel, laat alle positieve en negatieve consequenties nog eens de revue passeren en vraag u af of u de juiste persoon bent om uw idee in de vorm van een onderneming gestalte te geven. Is het antwoord een volmondig ja, ga dan voortvarend aan de slag en laat u door niets en niemand van de wijs brengen.

2.1 De hoogte- en dieptepunten

De aantrekkingskracht van het zelfstandig ondernemerschap is groot. Dat blijkt wel uit het feit dat elk jaar duizenden mensen een eigen bedrijf starten. Dat zou niet zo zijn als ondernemen het vervelendste was wat je kunt bedenken. Anderzijds is het zo dat één op de vijf starters in het eerste jaar struikelt en dat zes van de tien bedrijven binnen vijf jaar ophouden te bestaan. De oorzaak daarvan is het haastig, lichtzinnig en vaak zonder opleiding, hulp en ervaring opzetten van een bedrijf.

Deze gegevens zijn afkomstig uit een boek dat iedereen die overweegt een eigen bedrijf te starten zou moeten lezen: *Van start tot ondernemerschap* van Robert J. Blom. Zijn boeken, waaronder ook *Startend ondernemerschap in de praktijk*, bevatten onder meer het verslag van een onderzoek onder vele starters.

Wat maakt het ondernemerschap zo aantrekkelijk, wat zijn de *hoogtepunten*?

- In de eerste plaats is dat de *zelfstandigheid*, de onafhankelijkheid van een baas. Veel mensen kiezen voor het ondernemerschap omdat zij meer armslag willen om hun eigen ideeën over een product of dienst gestalte te geven en daarmee meer plezier in hun werk willen creëren.

- De behoefte om te kunnen *bouwen aan succes* en het realiseren van dat succes. Bij veel ondernemers pur sang tref je dan ook een sterke drijfveer aan om te willen winnen.
- De *persoonlijke financiële vooruitgang* die u als ondernemer kunt boeken. Dit motief wordt vaak wat weggestopt uit een gevoel van valse bescheidenheid, maar als we diep in het hart van de meeste ondernemers kijken, speelt het zonder meer een doorslaggevende rol bij de keuze voor het ondernemerschap.
- De *commerciële kant*. De prachtigste momenten uit het ondernemerschap bestaan uit het binnenhalen van grote én kleine opdrachten. Dergelijke commerciële scores versterken uw gevoel van eigenwaarde en bevestigen dat u de juiste keuze hebt gemaakt. Het is niet voor niets dat bij veel bedrijven de kurk van de fles knalt als men erin is geslaagd een cruciale opdrachtgever over de streep te trekken.
- De *waardering en het respect* die u als ondernemer krijgt van uw omgeving: klanten, medewerkers, collega's, aandeelhouders en familieleden. Wat dat betreft is er de laatste decennia een duidelijke vooruitgang te bespeuren in de waardering voor het ondernemerschap.
- De *persoonlijke relaties* die in de loop der jaren ontstaan met afnemers of leveranciers en die soms uitgroeien tot hechte vriendschappen.

En dan zijn er de *dieptepunten* in het bestaan van ondernemers. U zult merken dat ik deze punten wat verder uitwerk. Niet omdat ze zwaarder wegen dan de hoogtepunten, maar omdat u van die hoogtepunten waarschijnlijk toch al wel overtuigd bent. Ik beschrijf een aantal situaties en gebeurtenissen die ik zelf aan den lijve heb ondervonden en die ik vaak ben tegengekomen in mijn rol als begeleider van (startende) ondernemers.

- Ontdekken dat de zelfstandigheid die u dacht te verwerven schijn is. Dat komt doordat *veel starters een verkeerd beeld hebben van zelfstandigheid*: zij stellen dat begrip gelijk aan het fenomeen 'vrijheid'. Die vrijheid blijkt beperkt te zijn, omdat je nog steeds verantwoording moet afleggen aan de bank, fiscus, medewerkers, aandeelhouders, klanten, de ondernemingsraad enzovoort. Er zijn niet voor niets veel ondernemers die zeggen: 'Ik heb het gevoel dat ik geleefd word.' Of denk eens aan die ondernemers uit de dienstverlening die op een gegeven moment hun bedrijf verkopen en in hun eentje doorgaan als vrije beroepsbeoefenaar. Is dat de oplossing? In de praktijk wordt de afhankelijkheid er niet minder op.
- *De nachten dat u wakker ligt*, doordat een belangrijke opdracht of order niet is doorgegaan. U tobt over de vraag hoe het verder moet, wat u in hemelsnaam fout hebt gedaan en ziet, zelfs als er nog geen reden tot echte paniek is, het dreigende faillissement al voor u.
- Dat *echte faillissement*. In onze cultuur ervaren ondernemers een faillissement vaak als een persoonlijke schande, een klap die sommigen nooit meer te boven komen. Vaak ligt de kiem hiervan in een gebrek aan realiteitszin, kennis

en alertheid voor de commerciële en financiële ontwikkelingen. Uit onderzoek blijkt dat gefailleerden vluchten voor de werkelijke oorzaken van het faillissement.

- Het *'buffelen'*: de noodzaak om keihard te werken, waarbij werkweken van tachtig uur of soms nog meer geen uitzondering zijn. Dat geldt met name tijdens de eerste jaren van een bedrijf. Veel beginnende ondernemers hebben bij de start een al te rooskleurig beeld van het ondernemerschap. Vanaf die start willen zij 'lekker met hun vak bezig zijn'. Of het nu gaat om het maken van verfijnde bonbons, het ontwikkelen van een nieuw zoekprogramma voor het internet, de productie van ergonomisch verantwoorde bureaustoelen of het geven van communicatieadviezen, de uitoefening van het eigen vak staat vaak centraal in de beleving van het toekomstige ondernemerschap.

Maar dan blijken er tal van andere zaken te zijn die tijd vreten, zoals de administratieve verplichtingen, personeelskwesties, onderhandelingen met leveranciers of potentiële klanten, klachtbehandeling, het regelen van vergunningen, overleg met de bank of de accountant, duizend-en-één vragen van medewerkers, het opheffen van storingen in de automatisering, de inrichting van de etalage en ga zo maar door.

De enorme hoeveelheid van dit soort 'kruimelwerk' kost tijd, heel veel tijd. Dat merkt u als u op een gegeven moment 's avonds laat thuiskomt, even wegdoezelt op de bank en dan plotseling wakker schrikt met de gedachte dat u de btw-aangifte nog vóór morgen in orde moet brengen. Steunend hijst u zich overeind, om tot diep in de kleine uurtjes te voldoen aan uw administratieve verplichtingen. En straks moet u om halfzes weer uit bed om op tijd bij de klant te zijn ...

Dit soort ervaringen merkt u vooral als u ze niet alleen in het begin hebt, maar ook na drie jaar. Ik kom regelmatig in contact met ondernemers die een aantal jaren na de start een dodelijk vermoeide indruk wekken en bij wie ik zo nu en dan oprechte twijfel bespeur aan hun keuze voor het ondernemerschap. Het komt echter ook vaak voor dat de oprichter van een bedrijf in de loop der jaren wel degelijk heeft geleerd te delegeren en dan plotseling toch weer zelf de hand aan de ploeg moet slaan.

- De *zware aanslag die het ondernemerschap kan doen op uw privéleven* en sociale contacten. De vroegere SIRE-advertentie met het motto 'Wie is toch die man die 's zondags het vlees snijdt?' is echt niet uit de lucht gegrepen. Talloze relaties zijn spaak gelopen als gevolg van de overmatige werkbelasting en de daaruit voortvloeiende afwezigheid van ondernemers. Als starters zich tot mij wenden met het verzoek om advies of begeleiding, is één van mijn eerste vragen dan ook altijd in hoeverre het thuisfront de consequenties overziet, daarmee instemt en er onvoorwaardelijk achter staat.
- Het *uiteenvallen van het startersteam*. Te vaak gebeurt het dat een in aanleg zeer levensvatbare onderneming te gronde gaat, doordat er in het begin geen heldere, zakelijke afspraken zijn gemaakt over wat te doen bij het vertrek van

een of meer partners. Dat geldt niet alleen voor mensen die elkaar toevallig hebben gevonden rond een prachtig idee, maar meer nog voor mensen die jarenlang binnen een bedrijf als werknemer hebben samengewerkt. Die samenwerking als collega's verliep altijd uitstekend en in volle harmonie en in dergelijke gevallen is er vaak een zekere weerstand tegen het maken en vastleggen van harde afspraken voor het geval de wegen zich na een aantal jaren scheiden.

Men vergeet dan dat het drijven van een onderneming vaak gepaard gaat met hoge spanningen, spanningen van geheel andere aard dan in de tijd dat men nog als collega/werknemer samenwerkte. Dat leidt in de beginjaren regelmatig tot een crisis, die soms niet meer op te lossen valt. Als dan een of meer partners uit de onderneming stappen, brengt dat kosten met zich mee die het bedrijf – hoe veelbelovend ook – niet kan dragen. Het gevolg is dan een liquidatie of faillissement.

- *It's lonely at the top.* Veel mensen starten een bedrijf ook met het ideaal om met hun medewerkers anders, beter samen te werken dan zij tot op dat moment zelf hebben ervaren. In de pioniersfase van een bedrijf komt dat ideaal ook bijna altijd tot zijn recht: men heeft een helder, gemeenschappelijk doel voor ogen, de samenwerking is informeel en gedreven en tussen het werken door worden ervaringen uit het persoonlijke leven en over de samenwerking in alle openheid uitgewisseld. Dat gemeenschappelijke doel heeft een sterk bindende en resultaatgerichte uitwerking, waardoor het bedrijf bloeit en groeit.

En dan komt het moment waarop u als oprichter/ondernemer ontdekt dat medewerkers een tijd lang met elkaar over een bepaalde kwestie gesproken hebben, zonder dat u er iets van wist. Met een schok realiseert u zich dat er afstand is ontstaan, een afstand die u zelf niet wilde.

Voor meer ondernemers dan u zou denken is dit een van de vervelendste momenten uit hun loopbaan. De omschakeling van de positie van leidende collega, de 'meewerkend voorman', naar de managerpositie valt hun ongelooflijk zwaar. Bij een groeiend bedrijf is deze ontwikkeling een gegeven waar u mee moet leren leven.

- *'Ik verdien niet wat ik verdien.'* Tot de verkeerde beeldvorming die er over het ondernemerschap bestaat, hoort ook de gedachte dat uw inkomsten meteen een formidabele sprong vooruit maken. Dat is zelden het geval. Integendeel: veel starters gaan er in financieel opzicht juist op achteruit.

Een startend bedrijf vergt wel investeringen, maar gelijktijdig zo laag mogelijke kosten. En salaris behoort niet tot de investeringen, maar tot de kosten. Zelfs als er al in de beginfase een aardige winst wordt gemaakt, is het verstandiger de kosten te blijven beperken en de winst in de onderneming te reserveren. Pas als een bedrijf de kritische grens van vijf jaar heeft overschreden en de zaken lopen zonder meer goed, kan de ondernemer eraan gaan denken zijn of haar salaris op een hoger niveau te brengen of dividend uit te keren.

2.2 Recept voor een mislukte start

Mocht u nog niet overtuigd zijn van de valkuilen van het zelfstandig ondernemerschap, dan helpt de volgende lijst misschien. Wat kunt u doen om uw kans van slagen al in de startfase tot een minimum te beperken? Het is aan u om de omkering te maken!

- Begin gewoon en *laat dat ondernemingsplan achterwege*. Dat kost alleen maar tijd, tijd die u beter kunt gebruiken voor uw werk.
- Zorg ervoor dat u een onderneming begint op *een vakgebied waar u niets vanaf weet*. Daardoor kunt u met een frisse blik naar de markt kijken en deze niet gehinderd door enige vakkennis probleemloos veroveren.
- *Houd u verre van al dat 'financiële gepeuter'*. Ondernemen is gewoon een kwestie van hard werken en zorgen dat er geld binnenkomt. De voorlopige aanslag van de Belastingdienst zal toch wel even op zich laten wachten, want die is zoals bekend hartstikke traag. De beste indicator of het goed gaat is uw bankrekening en de rest is flauwekul.
- *Vergeet al die cursussen en voorlichtingsdagen over ondernemen*. Uw vader was immers ook ondernemer en die heeft zonder al die theoretische prietpraat ook uitstekend geboerd.
- Zorg ervoor dat u zelf een *salaris en een leaseauto krijgt die passen bij uw status*. Verzeker u verder van een luxe huisvesting met uitstraling, die berekend is op een forse groei van het aantal medewerkers. Neem die medewerkers zo snel mogelijk aan, ook als u nu nog geen werk voor hen hebt. Per slot van rekening is dat een investering die zichzelf terugverdient. Als potentiële klanten de indruk krijgen dat u succesvol bent, komen ze vanzelf.
- *Al dat gezeur over informatieverzameling moet maar eens afgelopen zijn*. Als u niet oppast, bent u maanden bezig met een marktonderzoek en gaat een ander met uw idee aan de haal. U zit hier niet om onderzoek te doen, maar om te ondernemen. Aan de slag dus!
- *Geld lenen van de bank? Begin er niet aan!* U haalt zich een hoop kopzorgen, zinloze vragen en gezeur over zekerheden op de hals. Uw oom Gerard is best bereid een flinke lening te verstrekken en de terugbetalingstermijn kunt u ongetwijfeld soepel regelen. En hij eist tenminste niet dat u de meerwaarde van uw eigen huis als zekerheid inbrengt.
- Als u met meer partners tegelijk start en u kent elkaar van het werk al van haver tot gort, dan kunt u er *zonder meer op rekenen dat de samenwerking een succes wordt en hoeft u geen verdere afspraken te maken en deze vast te leggen*. Dat past immers niet bij de open en vriendschappelijke manier waarop u met elkaar omgaat.
- Met uw onderneming betreedt u een absolute niche in de markt en daardoor hebt u een niet in te halen voorsprong op mogelijke concurrenten. *Laat daar-*

om dat bureaucratische gehannes als het aanvragen van een patent of het deponeren van de merknaam en het beeldmerk gerust achterwege.

- Als u er maar voor zorgt dat u een prima relatie hebt met uw opdrachtgevers, hoeft u *niet bang te zijn dat zij niet zullen betalen of de betaling zullen uitstellen.* Bij het gunnen van de opdracht of de order hebben zij immers gezegd dat zij het initiatief van uw eigen bedrijf van harte willen ondersteunen. Zulke prima relaties gaat u daarom ook niet om de oren slaan met formele leveringsvoorwaarden.
- *Zaken als vergunningen en een behoorlijk Arbo- of pensioensysteem moeten natuurlijk geregeld worden, maar dat komt later wel.* Eerst wilt u uw onderneming van de grond krijgen.
- U bent *niet zo'n commercieel type*, dat klopt. Maar in uw geval is dat ook niet nodig. Het product dat u aanbiedt, is zo revolutionair dat het zichzelf verkoopt.
- Uw levenspartner ziet dat *eigen bedrijf nog niet zo zitten*, maar dat trekt vanzelf wel bij als hij of zij ziet dat het bedrijf een succes wordt en uw inkomen er fors op vooruitgaat.
- Hebt u wel eens gehoord van een verzekeringsmaatschappij die echt uw belang diende? Natuurlijk niet, hoe mooi hun commercials ook zijn. Als je een claim hebt, levert dat altijd problemen op. *Beperk u daarom tot een minimum aan verzekeringen en besteed het geld dat u daar niet aan uitgeeft aan de productontwikkeling.* Als de zaken eenmaal goed lopen, hebt u de tijd en de middelen om eens rustig na te denken over aanvullende verzekeringen.

De tips in deze paragraaf vormen een omkering van de meestvoorkomende oorzaken van faillissementen in de beginfase van een bedrijf. In feite gaat het dus om zaken die u heel goed in de gaten moet houden en die u niet moet doen. Maar hoe ziet de omkering eruit? In de volgende paragraaf zet ik de voorwaarden voor succesvol ondernemerschap op een rij.

2.3 Voorwaarden voor succesvol ondernemerschap

Welke factoren bepalen uw succes als ondernemer? Deels zijn dat technische factoren, zoals kennis en vaardigheden die u aan kunt leren, maar voor een belangrijk deel zijn het ook strikt persoonlijke factoren. Die factoren zijn niet puur een kwestie van 'je hebt het of je hebt het niet'. Misschien bestaat er wel zo'n ras als 'geboren ondernemers', maar voor de meesten van ons gaat dat niet op. Nee, al deze factoren hebben te maken met keuzes die u moet maken voor u begint. Soms zal het zelfs gaan om zaken die u helemaal niet leuk vindt, maar waartoe u zichzelf zult moeten dwingen.

Het overzicht in deze paragraaf is zeker niet uitputtend. Het gaat wel om de belangrijkste factoren.