



creative business map

design your business!

Wat een goed idee van Mark en Mark om dit boek te schrijven! Want hiermee vertellen ze niet alleen hoe belangrijk ondernemerschap is voor hun lezers, ze laten het meteen ook zien. Dit boek is het tastbare bewijs van hun eigen ondernemerschap. They practice what they teach!

De grote Britse ondernemer Richard Branson vertelde eens dat de meeste van zijn ondernemingen ontstonden uit onvrede met een bestaande situatie. In plaats van zich te ergeren en anderen de schuld te geven, bedacht hij ter plekke hoe hij de situatie zou kunnen verbeteren. En geheel in stijl met zijn persoonlijke motto “Screw it, lets do it!” voegde hij de daad bij het woord. Inmiddels heeft hij meer dan 400 ondernemingen op zijn naam staan.

Toen Mark en Mark ontdekten dat er nog geen geschikt boek over ondernemerschap bestond voor hun onderwijspraktijk, haalden ze niet hun schouders op, maar zagen ze dat als een kans om hun eigen visie vorm te geven. Een goed idee! Het kostte vervolgens (veel) tijd, creativiteit, geld en overtuigingskracht, kortom een forse investering, om het project ook echt van de grond te krijgen en in verschillende fasen te voltooien. En dat is de kern van ondernemerschap: een kans zien, die transformeren tot een goed idee en dat concretiseren in een nieuw product, een nieuwe dienst of een originele actie.

In dat proces speelt geld weliswaar een belangrijke rol, maar anders dan vaak gedacht, is ondernemerschap niet gericht op zoveel mogelijk geld verdienen.

Ondernemers zijn creatieve denkers en doeners die geld beschouwen als een middel om hun ideeën, hun idealen te verwezenlijken. In die mentaliteit vinden kunstenaars en ondernemers elkaar. Dat geldt vanzelfsprekend voor toegepaste kunstenaars, die weliswaar voor externe opdrachtgevers werken, maar voor wie de eigen signatuur van groot belang blijft. Het geldt evenzeer voor de social practice, waar de creativiteit maatschappelijke doelen dient. En autonome kunstenaars, die allereerst hun eigen opdrachtgevers zijn, nemen genoegen met een lager inkomen in ruil voor artistieke vrijheid en compromisloze scheppingsruimte.

Ondernemerschap is dus in de allereerste plaats een mentaliteit, een diep gewortelde geestesgesteldheid, die wordt gevoed door verbeeldingskracht en autonomie. Er zijn kennis en skills

nodig om de drive en de ideeënrijkdom die uit die levenshouding voortkomen te transformeren in concrete projecten en producten. Daarin ontmoeten het ambacht, de techniek, het zorgvuldig oefenen, de expertise en het learning by doing elkaar. Verbeeldingskracht omgezet in scheppingskracht.

De kracht van dit boek van Mark en Mark is dat ze aan deze beide aspecten aandacht schenken. Hun aanpak dwingt de lezers tot zelfonderzoek, tot voortdurende reflectie op wat voor hen van wezenlijk belang is, wat ze te bieden hebben en het reikt hun de tools aan om de verbinding te leggen naar klantwaarden en marktwaarde. En andersom.

Ik ben ervan overtuigd dat dit boek voorziet in een actuele behoefte voor creatieve ondernemers en met name die in het Hoger Beroepsonderwijs.

Het feit dat het tot stand gekomen is in nauwe samenwerking met de onderwijspraktijk garandeert dat het vele jonge mensen zal inspireren tot waarlijk ondernemerschap met alle positieve gevolgen voor hen en voor ons.

Lodewijk Ouwens

inhoudsopgave

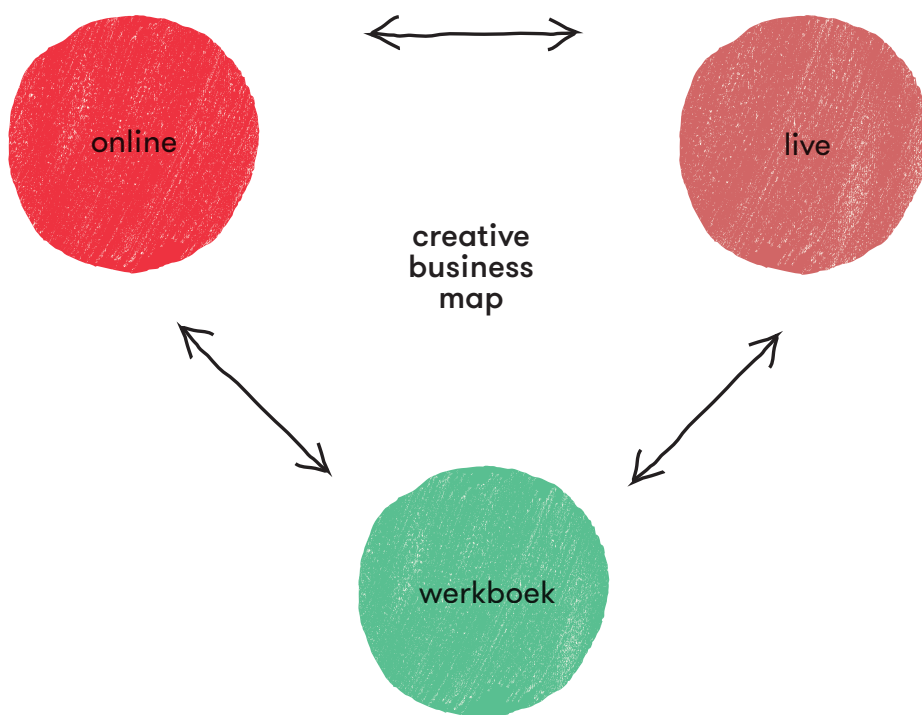
inleiding	p. 08
1 — drive	p. 14
2 — wat	p. 19
3 — wie	p. 26
4 — hoe	p. 31
5 — verdienmodel	p. 40
6 — plan en start	p. 55
nawoord	p. 65
literatuur	p. 66
colophon	p. 69

Er bestaan nogal wat boeken die creatieven helpen om te gaan ondernemen of die helpen om een businessplan te maken. Wat de meeste boeken gemeen hebben is dat ze uitgaan van het product of de dienst die je aanbiedt. Uiteraard besteden we hier ook aandacht aan, maar wat ons betreft start ondernemen bij de persoon, jijzelf. Wat wil je echt graag en wat past er goed bij je creatieve kracht? Welke impact zou je willen bereiken, kortom wat is je drive?

Daarnaast hebben we het boek anders opgezet. We hebben gezocht naar een methode om een businessplan te maken dat aansluit bij creatieven. De meeste creatieven zijn visueel ingesteld, dus waarom niet je eigen onderneming ontwerpen. Dat betekent dat je onderneming met dit boek kunt visualiseren. Zodat je in een oogopslag een beeld krijgt van je onderneming en je makkelijker verbindingen kunt leggen tussen de verschillende stappen van je ondernemingsplan en aanpassingen kunt doen. Je kunt daarbij inspelen op veranderende omstandigheden waardoor het een dynamisch plan blijft.

Het boek is praktisch opgezet om jouw kansen en mogelijkheden in kaart te brengen en daarmee je onderneming of praktijk te ontwerpen. Het boek is onderdeel van een totale methode die bestaat uit een website www.creative-businessmap.com (voor achtergrondinformatie en cases)

en het volgen van een training of lessen (persoonlijke interactie) om je plan uit te werken. Door deze drie media te combineren ontstaat een zeer krachtige methodiek die je vaker kunt inzetten en waar je op de lange termijn plezier van hebt.



CBM is een model waarmee je aan de slag gaat om met je creatieve kracht kansen en mogelijkheden te signaleren en waarde of impact te creëren. De stappen doorloop je eerst lineair, daarna iteratief. Het lineaire is nodig om de samenhang tussen de opeenvolgende stappen te begrijpen en te definiëren. Zodra je alles een keer lineair hebt doorlopen, ga je er iteratief doorheen en ga je verdiepen. Ervaren ondernemers kunnen bijvoorbeeld snel schakelen tussen een product en een bijbehorend verdienmodel.

voor wie

- bedoeld voor alle creatieve disciplines (oorsprong ligt bij visuele disciplines)
- startende ondernemers
- ondernemers die willen starten vanuit creativiteit
- zzp'ers die vanuit een bepaalde expertise of drive hun praktijk willen opbouwen
- studenten Kunstacademies (ook als die in loondienst willen)
- studenten business opleidingen die willen starten vanuit creativiteit of interesse hebben in de denkwijze van creatieven
- (ervaren) ondernemers die producten lanceren halen hun product door de methode heen
- voor ervaren ondernemers (en zzp'ers) die het gevoel hebben vast te zitten geeft de methode nieuwe inzichten
- bij herpositioneringen geeft de methode opnieuw richting aan de onderneming (maar gaat niet in op change management)

voor ondernemers die willen of moeten reorganiseren of herpositioneren:

De methode en het boek zijn primair ontwikkeld voor (creatieve) starters. Maar met de methode kun je jouw propositie nog eens goed vanaf scratch neerzetten. Door je drive goed te verwoorden, kom je mogelijk al tot een andere richting en focus. De drive kun je verder bijvoorbeeld ook heel goed gebruiken in teamverband en geeft dan antwoord op vragen als: wie wordt waar eigenlijk door gedreven? Past dit in mijn organisatie? Kan ik op die manier beter gebruik maken van het potentieel van mijn medewerkers? Kan ik zo een sterker team bouwen?

samenvatting van de methodiek:

Je begint met het vaststellen van je droom en je belangrijkste drijfveer. Deze komt vaak voort uit je passie of fascinatie. Vervolgens kijk je naar het werk dat je op dit moment maakt of wilt gaan maken. Deze twee stappen gezamenlijk vormen de basis van het verhaal dat je gaat vertellen. Aan wie je dat vertelt, komt in stap 3 aan de orde waarbij je kijkt wie er bij jouw drive, passie en fascinatie past en wie zich aangesproken voelt door jouw werk. Heb je helder hoe de klant er uit ziet dan ga je vaststellen hoe je die gaat bereiken (stap 4) en welk verdienmodel daarbij hoort (stap 5). Aan het eind zet je heldere doelstellingen uit in de tijd en doorloop je de stappen opnieuw (stap 6).

toelichting per stap

stap 1 - Wat is je drive

In deze stap wordt beschreven dat het essentieel is om je drive, fascinatie en passie vast te leggen. Vaak ligt een achterliggende droom daaraan ten grondslag. Het is essentieel om deze goed te kunnen verwoorden, omdat dit richting geeft en je op basis hiervan klanten en relaties aan je kunt binden.

stap 2 - Wat maak je

Voor veel creatieven is hetgeen ze maken vaak een gegeven. Hun creaties ontstaan door een autonoom proces. Dat onderscheidt hen van de meeste marketeers of ondernemers. In managementliteratuur is het gebruikelijk om eerst naar de markt te kijken en dan pas naar het aanbod. Voor veel creatieven is het 'terug kijken'. Zij hebben iets gemaakt en (anderen of zichzelf) analyseren daarna hoe het tot stand is gekomen. In deze stap wordt verder vastgelegd hoe je een portfolio opbouwt.

stap 3 – Voor wie

In deze stap gaan creatief ondernemers vastleggen wie hun (potentiële) klanten zijn door te kijken wie er bij hun drive past en bij hetgeen ze maken. De verschillende klanten en segmenten worden hierin beschreven.

stap 4 – Hoe bereik je de klant

In deze stap leg je vast hoe je de relevante klanten kunt benaderen. Promotie, samenwerkingen en wijze van verkoop worden hier o.a. in beschreven.

stap 5 – Wat is je verdienmodel

Per klant of segment wordt het verdienmodel beschreven.

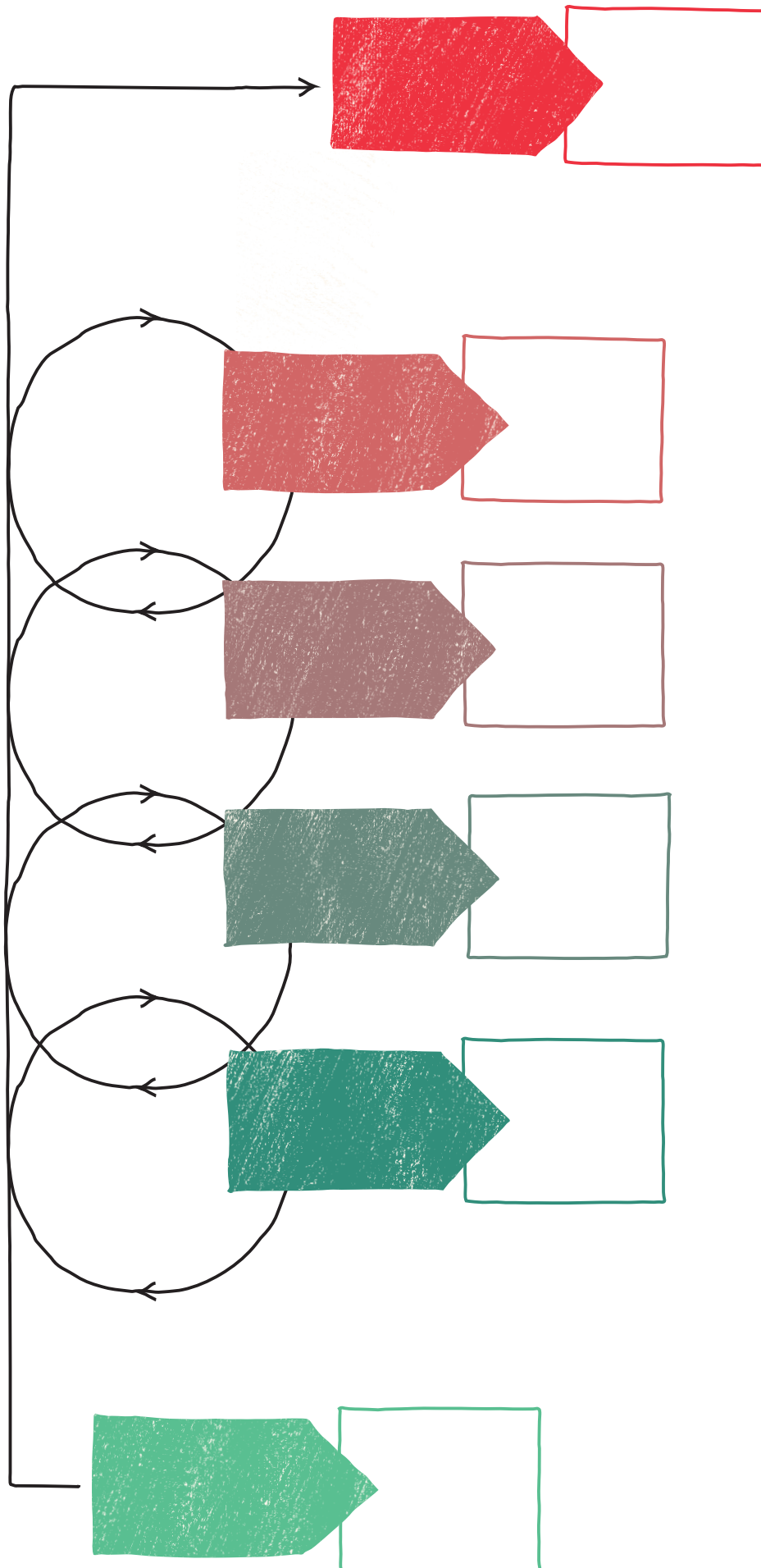
stap 6 – Wat is je plan

In stap 6 worden doelstellingen geformuleerd en uiteengezet in de tijd. De drive en ultieme droom of lange-termijn-doelstelling uit stap 1 worden in haalbare doelstellingen binnen een x-periode (bijv. 1 jaar) opgedeeld. Vervolgens worden de stappen 2 t/m 5 per doelstelling en fase ingevuld.

Heb je vragen of wil je meer weten?

Mail dan gerust met Mark Bode of Mark Schotman via info@creativebusinessmap.com

Veel plezier!



1 — drive
Waarom doe je wat je doet? Wat is je drive, fascinatie, passie?

2 — wat
Wat maak je?
Wat is je product, dienst of portfolio?

3 — wie
Wie is jouw klant?
Wie past er bij jouw drive en bij wat je maakt?

4 — hoe
Hoe bereik je jouw doelgroep?
Welke media zet je in?
Welke samenwerking?

5 — verdien model
Welke middelen heb je nodig? Wat zijn de verdienmodellen?

6 — plan
Wat is je doel?
Binnen welke termijn wil je dat bereiken?

1 — drive

Wat vind je belangrijk? Wat is je passie of droom? Wat wil je betekenen?

Voordat je begint met de eerste stap van de Creative Business Map is het belangrijk dat je weet wat onderstaande begrippen betekenen.

drive

Gedrevenheid en enthousiasme om iets te maken of te doen en dit in relatie tot iemand anders te brengen om daarmee iets te bereiken.

intrinsieke motivatie

Motivatie die voortkomt uit jezelf, waarbij autonoom zijn, je competent voelen en verbondenheid met anderen essentieel is.

extrinsieke motivatie

Motivatie die voorkomt uit iets wat buiten jezelf ligt. Denk daarbij aan een beloning zoals geld.

why

Het doel, oorzaak of geloof wat je inspireert om te doen wat je doet.

creatieve kracht

De kracht die de onderlinge samenhang en optelsom is van je scheppingskracht, verbeeldingskracht en zeggingskracht.

expliciteren

Helder omschrijven en verduidelijken met een voorbeeld.

context

De omgeving waarin iets zijn betekenis krijgt.

Voor meer achtergrondinformatie en inspiratie met betrekking tot deze stap ga je naar www.creativebusinessmap.com/methode/drive

doel stap 1

De eerste stap bij het ontwerpen van je eigen onderneming is ook meteen de belangrijkste. De drive gaat namelijk over jezelf en is het hart van je onderneming. Het geeft richting aan hoe jij jezelf straks neerzet in de praktijk. Het is belangrijk om je drive in grote lijnen te verwoorden en daarna te expliciteren omdat:

- Het inzicht verschaft in wat je creatieve kracht is, waar je goed in bent.
- Het voor jezelf helder en duidelijk is wat je graag wilt bereiken en waarom juist dat.
- Je daarmee duidelijk kunt uitleggen aan een ander wat je inspireert om te doen wat je doet.

belangrijk voordat je begint

Je drive blijft niet altijd hetzelfde. Je verandert als mens en daardoor verandert vaak ook wat je beweegt. Zie je drive dus niet als een beperking, als iets waar je je voor de rest van je leven aan moet houden. Het is en blijft een organisch proces en verandert met jezelf mee.

methode

Je drive inzichtelijk maken is niet makkelijk. Soms weet je heel goed wat je beweegt maar vaker lijkt het iets vaags. De onderstaande methode kan je daarbij goed helpen. Je gaat eerst vragen beantwoorden die iets zeggen over je drive. Van daaruit formuleer je enkele zinnen die je drive verwoorden. Die ga je samen met anderen verduidelijken en interpreteren. Dat is belangrijk om te doen. Een ander ziet vaak sneller en beter waar jouw kracht ligt en wat je onderscheid van anderen.

(Hang voordat je begint grote vellen aan de muur. Schrijf eerst de namen van de clusters op de vellen die bij de vragen horen. Schrijf vervolgens de antwoorden op post-its in kernwoorden en plak deze op de vellen onder de clusters. Op deze manier maak je je eigen mindmap die je overzicht geeft in de vragen die over je drive gaan.)

clusters

De vragen die hieronder staan geformuleerd zijn nogal rigide. Dat is expres zo gedaan om zo duidelijk mogelijk te zijn. Ga er losjes mee om en bedenk dat alle antwoorden goed zijn. Neem ongeveer 3 a 5 minuten per vraag de tijd en schrijf alles op wat er in je opkomt. De beperking door tijd is belangrijk. Als je te lang nadenkt ga je bij elk antwoord twifelen en schrijf je niets meer op.

1. identiteit, opvattingen en skills

A →

persoonlijk

- 1.1 Noem tenminste vijf dingen die je het allerliefst doet in je vrije tijd.
- 1.2 Noem tenminste vijf dingen die je als kind het allerliefst deed.
- 1.3 Noem tenminste vijf dingen die je belangrijk vindt in je privé leven.
- 1.4 Noem tenminste vijf dingen waar je goed in bent.

professioneel

- 1.5 Noem tenminste vijf dingen die je het allerliefste doet in je werk.
- 1.6 Noem tenminste vijf dingen die je belangrijk vindt in je werk.
- 1.7 Noem tenminste vijf dingen waar je goed in bent in je werk.

2. context, droom en ergernis

B →

- 2.1 Noem tenminste vijf dingen waar je van droomt in je vakgebied.
- 2.2 Noem tenminste vijf dingen waar je je aan ergert in je vakgebied.

- 2.3 Wat zou je met je dromen en ergernissen willen veranderen?
- 2.4 Voor wie zouden deze veranderingen belangrijk kunnen zijn?
- 2.5 In welke context zou dat moeten gebeuren?
- 2.6 Wat wil je bereikt hebben over vijf jaar?
(Dit is een belangrijk onderdeel van stap 6 van de CBM)

De antwoorden op bovenstaande vragen leveren je heel veel antwoorden op. Soms dezelfde soms juist heel verschillend. Haal er nu ongeveer 10 kernwoorden voor jezelf uit en formuleer daarmee enkele zinnen die beginnen met:

ik ben
ik kan
ik wil
ik zie
ik geloof

resultaat

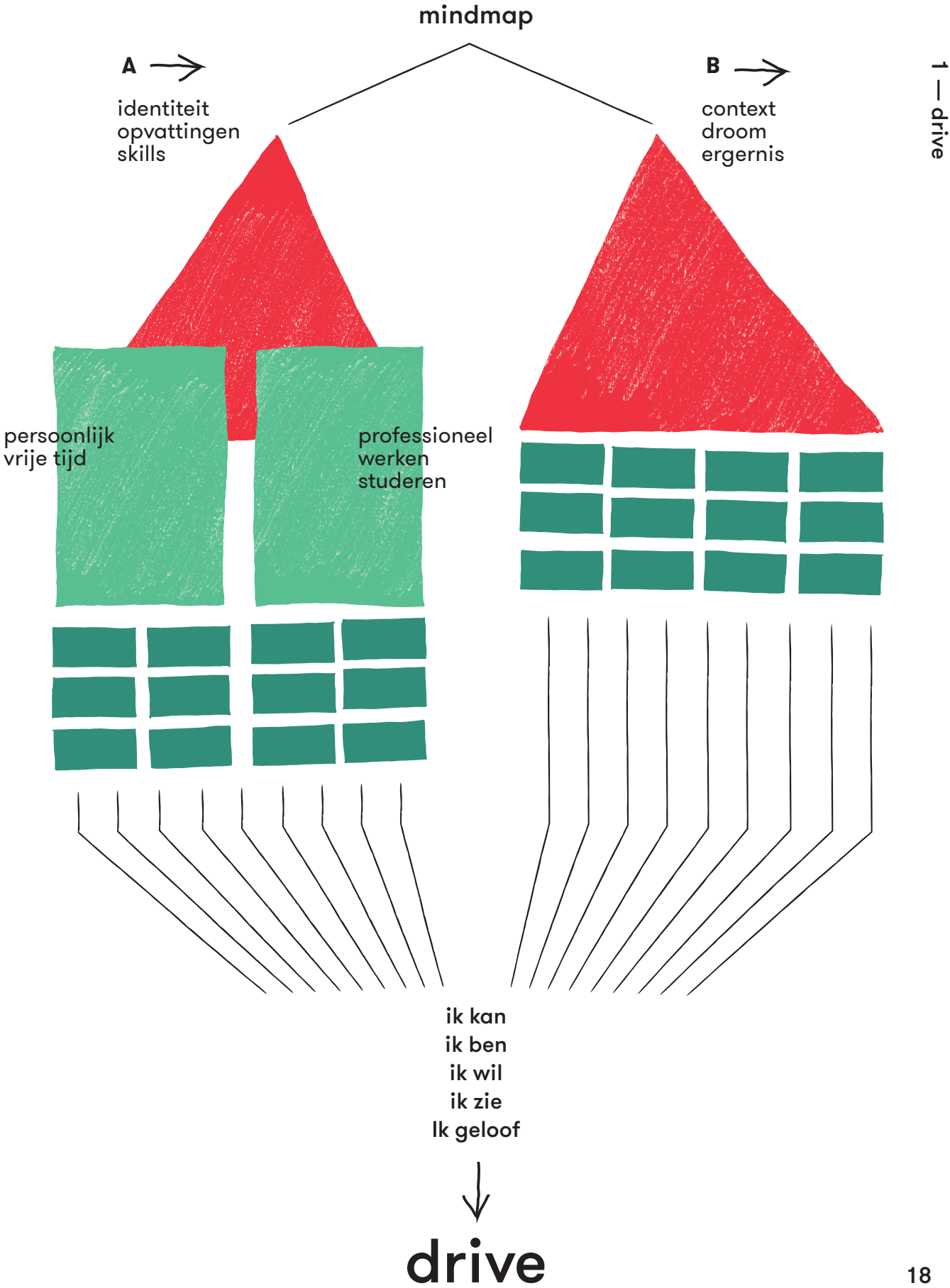
Dit is het begin van je verhaal. Bedenk dat je de zinnen nu staccato hebt geformuleerd. Speel ermee zodat er een goed verhaal staat dat goed bij jou past (jouw stijl). Je hebt wel tijd nodig om weg te strepen, overnieuw te beginnen en scherp te formuleren. Zorg dat het begrijpelijk is voor mensen die niet dagelijks bezig zijn met jouw vak of werkgebied.

Het is uiteindelijk een combinatie van jouw eigenschappen toegepast in een context, je eigen unieke combinatie.

Je bent klaar voor stap 2: wat

Je zult merken dat je het gevoel hebt dat het formuleren van je drive nooit af is. Je drive is namelijk voornamelijk iets wat je moet doen, beleven om het weer scherper te krijgen. Toch is het belangrijk om er goed over na te denken en om te formuleren omdat het richting geeft aan je verdere stappen, je eigen koers. Je drive zal waarschijnlijk wel steeds scherper worden naarmate je de verder stappen invult.

figuur 1.1 mindmap drive



2 — wat

Wat maak of doe je? Wat zijn je producten en diensten?

Voordat je begint met stap 2 is het belangrijk dat je weet wat wat de onderstaande begrippen betekenen.

product

Een product is alles (fysiek) wat aan iemand anders kan worden aangeboden om aan een vraag te voldoen.

dienst

Een dienst is alles (niet fysiek) wat aan iemand anders kan worden aangeboden om aan een vraag te voldoen.

eigenschappen

Eigenschappen zijn kenmerken die typisch zijn voor je product of dienst.

Voor meer achtergrondinformatie en inspiratie met betrekking tot deze stap ga je naar www.creativebusinessmap.com/methode/wat

doel stap 2

In deze stap formuleer je wat je producten en of diensten zijn die je maakt en kunt aanbieden aan iemand anders. Om te bedenken welke dat zijn is het handig om je drive nog eens te bekijken. Vaak is het namelijk zo dat je producten en diensten ontstaan uit je drive. Maar waarom is het belangrijk om je producten en diensten goed te formuleren? Daar zijn vier belangrijke redenen voor:

- Het verschaft je inzicht en ordening in wat je allemaal te bieden hebt. Dit wordt voor jezelf duidelijk omdat je het gaat formuleren.
- Je bent daardoor in staat om het goed uit te leggen aan een ander. Je kunt aan iemand duidelijk vertellen wat je te bieden hebt.
- Het verschaft je inzicht in wat jouw aandeel is bij de totstandkoming van het product of dienst. Daardoor weet je ook beter welke vaardigheden je moet beheersen om dat aandeel zo goed mogelijk in te vullen.
- Het geeft richting aan hoe je straks je toegevoegde waarde kunt laten zien binnen de context waar deze relevant is.

belangrijk voordat je begint

Het is belangrijk om te beseffen dat je vaak meerdere producten en diensten kunt formuleren. Dat lijkt misschien nu nog ingewikkeld maar als je aan de slag gaat met onderstaande vragen zul je merken dat het duidelijker wordt. Maak wel steeds de koppeling met je drive bij het formuleren van je producten en diensten.

methode

Om in eerste instantie een goed beeld te krijgen van alles wat je tot nu toe bedacht en gemaakt hebt is het belangrijk om dat eerst in kaart te brengen. Je portfolio kan een goede eerste stap zijn omdat dat vaak al een groot deel van de verzameling van jouw producten en diensten is.

in kaart brengen

fig 2.3 →

1. Verzamel al het aanbod wat je ooit gemaakt of bedacht hebt, of graag zou willen maken of bedenken.
2. Bekijk welke producten je hebt gemaakt en wat je als dienst hebt bedacht. Bekijk vervolgens wat goed bij elkaar past en bedenk waarom dat zo is.
3. Kies nu de belangrijkste producten en diensten waar je graag mee aan de slag wilt. Je kunt dit testen door te bekijken welke producten en diensten aansluiten bij je drive.
4. Daarnaast is het belangrijk dat je werk actueel is, kwalitatief hoogwaardig, representatief voor hetgeen je wilt uitstralen en moet passen bij het verhaal dat je wilt vertellen.

Bij het maken van die keuzes kun je de volgende criteria hanteren:

- Draagt het werk bij aan het verhaal dat ik wil vertellen?
- Is het werk actueel?
- Staat het werk voor wat ik wil, wil ik meer in deze richting gaan aanbieden?

- Is het werk kwalitatief hoogwaardig?
Kies alleen het beste werk!
- Is het werk representatief voor wat ik wil uitstralen?
- Past het bij de markt die ik wil bereiken
(komt terug in stap 3)

Verder is het belangrijk als je net afgestudeerd bent dat je belangrijke merken, personen of referenties kunt laten zien. Niet teveel schoolopdrachten.

Nu je een keuze hebt gemaakt met welke producten en diensten je aan de slag wilt om verder uit te werken ga je per product/dienst de volgende vragen beantwoorden om je verschillende producten en diensten scherp te formuleren.

specificeren

1. Omschrijf in enkele zinnen wat je product of dienst precies inhoudt. Benoem in je omschrijving product/dienst eigenschappen.
2. Omschrijf in enkele zinnen hoe je product/dienst is opgebouwd en welk aandeel jij hierbinnen hebt.

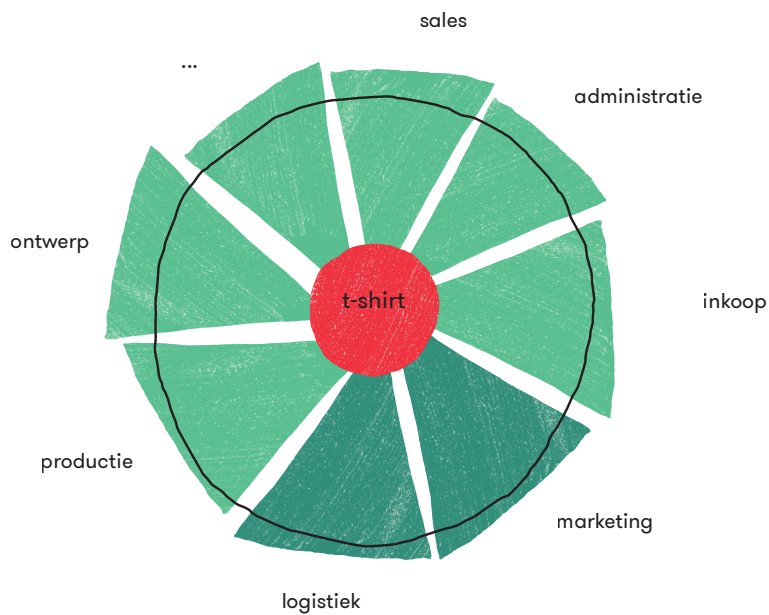
Je hebt nu letterlijk omschreven wat je product/dienst is. De volgende vragen helpen je om je onderscheidend vermogen te formuleren.

3. Wat is er zo sterk aan je product of dienst dat het een succes wordt?
4. Wat is er kwetsbaar aan je product dat het een bedreiging is voor het succes?
5. Wat kun je veranderen aan je product of dienst om hetgeen wat sterk is te benadrukken en hetgeen wat kwetsbaar is te verbeteren?
6. Vergelijk je product/dienst met hetgeen al aangeboden wordt. Wat onderscheidt jouw aanbod van anderen?

De laatste vraag gaat over wat je product of dienst oplevert.

7. Beschrijf wat je product/dienst de gebruiker oplevert? Probeer hier de achterliggende vraag te beantwoorden. Wat heeft de gebruiker eraan als hij of zij het afneemt? Welk probleem lost het op of kaart het aan? Wat is je toegevoegde waarde? Geef geen letterlijke beschrijving wat het is. Niet een boek om in te lezen, maar wat levert het lezen in jouw boek de gebruiker op vraagteken. De gebruiker die je hier noemt ga je verder uitwerken in stap 3.

figuur 2.1 rol bij totstandkoming product



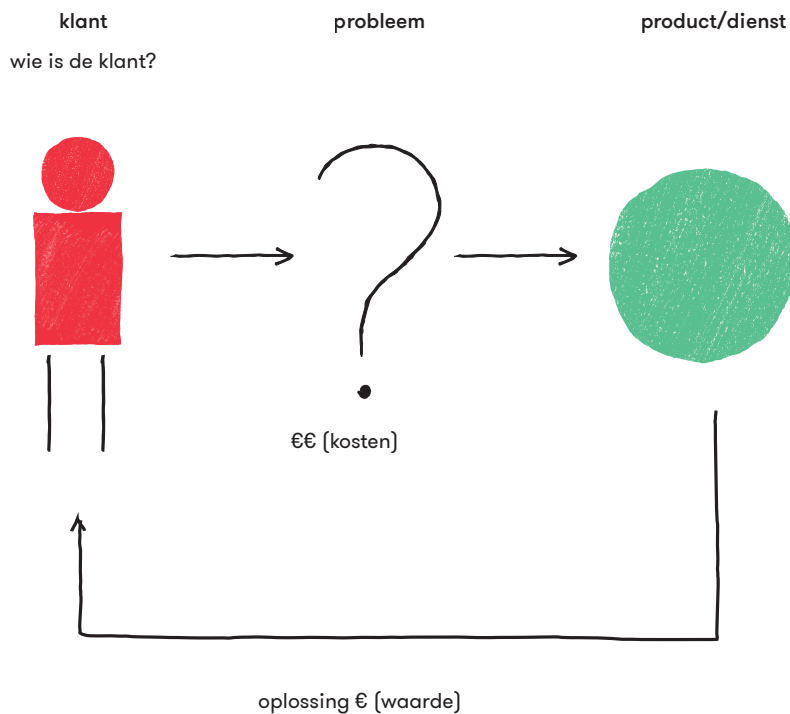
resultaat

Je hebt nu je verschillende producten en diensten geformuleerd. Je bent goed in staat om te vertellen wat je hebt aan te bieden en kan uitleggen wat iemand anders eraan kan hebben.

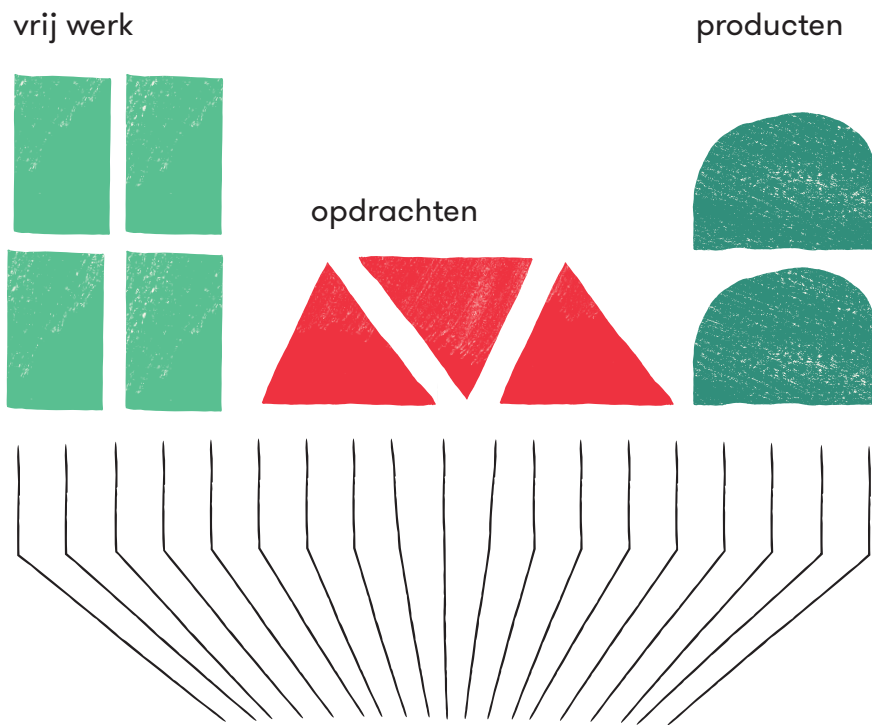
Je bent klaar voor stap 3: wie?

Het kan zijn dat je merkt dat punten bij sommige diensten of producten nog scherper geformuleerd kunnen worden. Dat is niet erg. Bij het verder invullen van met name stap 3 zul je merken dat ze je helpen om je producten en diensten aan te scherpen. Ook kan het zijn dat je daardoor komt tot nieuwe producten of diensten.

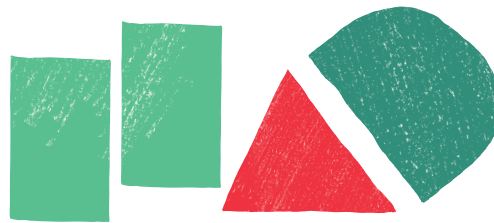
figuur 2.2 klant, oplossing en waarde



figuur 2.3 portfolio samenstellen



keuze



- baseer je keuze op:
- drive
 - story
 - actualiteit
 - representatie
 - branding



wat presenteer je?

1. opdracht
2. proces
3. oplossing
4. resultaat of impact

wat onderscheidt jouw aanbod?

wat levert het op voor de gebruiker?

waarom is het een succes?

Wie is je klant, doelgroep of markt? Met wie wil je graag samenwerken? Wie kan jou verder helpen? Wie past er bij je drive?

Voordat je begint met stap 3 is het belangrijk dat je weet wat onderstaande begrippen betekenen.

klant

persoon die tegen betaling producten koopt of gebruik maakt van diensten.

doelgroep

Een groep personen of bedrijven die mogelijk afnemer zijn van een product of dienst waarop de communicatie zich richt. Meestal heeft deze groep mensen een aantal gemeenschappelijke kenmerken.

markt

Het geheel van potentieel afnemende partijen (zowel personen als bedrijven) voor een bepaald product of een bepaalde dienst. Daarbinnen kunnen dus meerdere doelgroepen zitten.

keten

De aaneenschakeling van opeenvolgende activiteiten van verschillende organisaties/professionals, gericht op het gezamenlijk maken van producten en diensten die in de keten worden geleverd.

personas

Personas zijn fictieve karakters die verschillende klanttypen vertegenwoordigen. Ze hebben een naam en gezicht en vertellen het verhaal van de belangrijkste klantgroepen. Dat verhaal wordt in de taal van de klant verteld en maakt de gebruikscontext van een product of dienst helder.

reframen

(definitie voor stap 3): Je product of dienst in een andere context plaatsen waardoor deze een andere betekenis krijgt en waarde toevoegt voor andere doelgroepen en klanten.

Voor meer achtergrondinformatie en inspiratie met betrekking tot deze stap ga je naar www.creativebusinessmap.com/methode/wie

doel stap 3

In deze stap bekijk je wie er voor jou belangrijk is. Dat kunnen verschillende partijen zijn met verschillende belangen. Die breng je in kaart en probeer je zo specifiek mogelijk te benoemen door:

- Te benoemen aan wie je je verschillende producten en diensten kunt verkopen. Je weet wie je klant, doelgroep of markt is.
- Te benoemen met wie je graag wil samenwerken of in contact mee wil komen. Je weet wie er past bij je drive en wie je verder kan helpen. Dit is essentieel voor je verdere communicatie naar buiten toe.

belangrijk voordat je begint

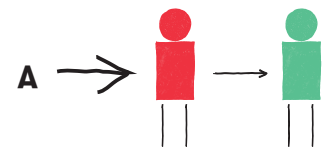
Bij deze stap ga je voornamelijk uit van wat jij te bieden hebt. Dat doe je omdat je uitgaat van je eigen creatieve kracht. Je kunt deze stap ook commercieler benaderen door te kijken waar vraag naar is. Zodat je je product of dienst kunt aanpassen of iets nieuws kunt bedenken wat voldoet aan die vraag. Daar besteden we ook kort aandacht aan.

methode

Je kunt door goed te kijken naar je producten en diensten en logisch na te denken vaak al best goed in kaart brengen wie er voor jou belangrijk is. Dat is een prima start. Maar daarna is het belangrijk om dat ook te onderzoeken. Daardoor word je specifieker en vergroot je je kansen. Hieronder staan een aantal methodes om dat te doen. Gebruik ze allemaal en breng je resultaten samen.

1. de keten onderzoeken

Bekijk hoe de keten eruit ziet voor jouw product of dienst. Welke partijen zitten in de keten en wie wil jij bereiken? Wie heb je nodig in de keten om je product of dienst te realiseren?



2. de markt onderzoeken vanuit je product of dienst
Welke markt past er bij je product of dienst? Welke klanten en doelgroepen vallen daarbinnen?



2.1. vanuit jouw persoonlijke signature/stijl

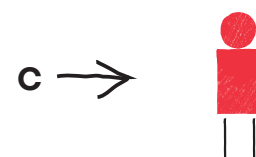
Als je een sterk eigen handschrift hebt, dan is het belangrijk om te signaleren welke mensen jouw stijl interessant vinden. Doe dit zo breed mogelijk, ook al lijkt het of die mensen op het eerste gezicht niet tot jouw klantenkring behoren. Je kunt ook kijken naar jouw eigen inspiratiebronnen en welke klanten die bedienen. Of uit welke subcultuur jouw werk voortkomt en voor wie het contact met die subcultuur interessant kan zijn.

2.2 vanuit je persoonlijke interesses

Een moodboard van de merken of bedrijven waar je zelf affiniteit mee hebt, regelmatig iets van koopt of zou willen kopen, geeft vaak een beeld van de context waarin jij je graag beweegt. Je kunt ook een moodboard maken van de kunstenaars en ontwerpers die jou inspireren en vervolgens kijken welke klanten zij bedienen.

3. kruip in de huid van je klant

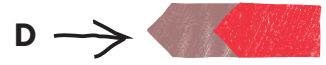
Maak van de klanten die je hebt benoemt in vraag 2, personas. Probeer daar zo volledig mogelijk in te zijn. Probeer je echt in te leven in je klanten en bedenk wat zij belangrijk vinden. Waar komen ze? Wat lezen ze?



Wat kopen ze? Waar kan ik ze bereiken?

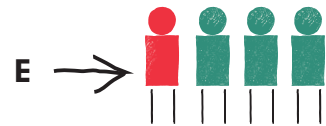
4. Wie past er bij mijn drive?

Onderzoek wie past bij wat jij belangrijk vindt. Welke partijen zijn dat en met wie zou ik graag in contact willen komen? Wie is een autoriteit op dat gebied?



5. Wie kan mij verder helpen?

Wie heb ik nodig om me verder te ontwikkelen? Wie kan mijn 'kruiwagen' zijn om ergens binnen te komen of in contact te komen met?

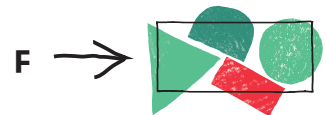


De laatste vraag is marktgericht in plaats van aanbodgericht. Door te reframen en het vanuit de markt te benaderen kun je tot hele waardevolle inzichten komen.

6. Zijn er nieuwe markten/trends waar jij ook mogelijkheden ziet?

Producten of diensten kunnen ook ontstaan vanuit jouw eigen inzicht dat er iets ontbreekt in de markt. Of omdat jij je ergens aan ergert en dat op wilt lossen. Je reageert dan op iets dat je signaleert in de markt.

Welke doelgroepen en klanten horen daarbij? Pas daar vervolgens ook vraag 3 op toe.



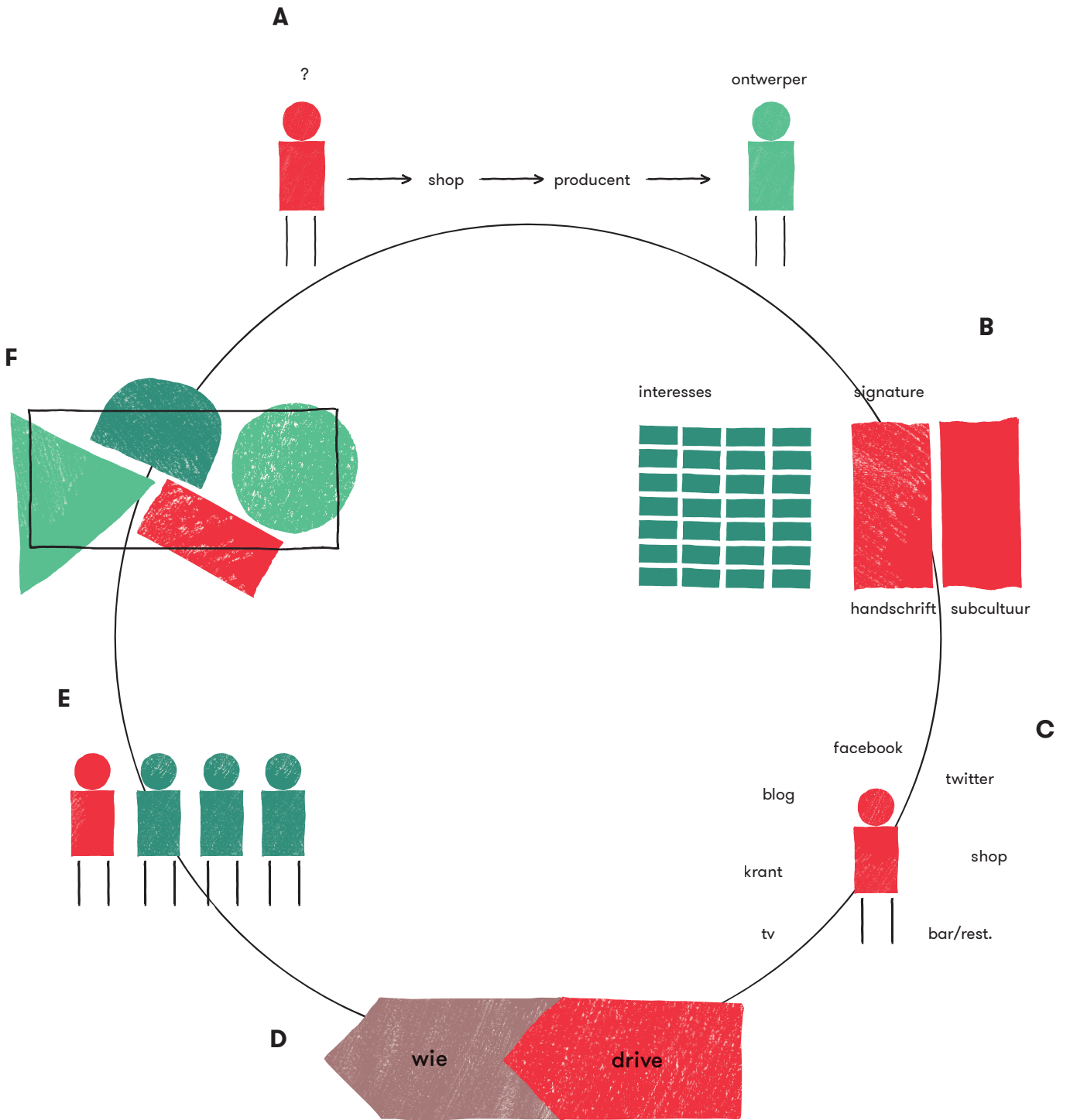
resultaat

Je hebt nu verschillende lijstjes gemaakt bij de bovenstaande vragen. Kijk waar er overeenkomsten zitten en breng dit samen. Met je samengestelde lijst ga je bekijken hoe je deze partijen gaat benaderen.

Je bent klaar voor stap 4: hoe?

Het kan zijn dat je door deze stap producten en diensten wil veranderen of toevoegen in stap 2. Doe dat vooral. De eerste drie stappen zijn nauw met elkaar verbonden en als ze goed op elkaar zijn afgestemd geeft je dat een sterke basis.

figuur 3.1 markt vinden



4 — hoe

Hoe ga je je doelgroep bereiken?
Hoe bereik je de partijen die voor jou
belangrijk zijn en passen bij je drive?
Welke communicatiemiddelen
zet je daarvoor in?
Hoe presenteer je jezelf?

Voordat je begint met stap 4 is het belangrijk dat je weet wat onderstaande begrippen betekenen.

acquisitie

Het werven van nieuwe zakelijke relaties of concrete opdrachten.

communicatiemiddelen

Informatiedragers om mee te communiceren.

partijen

Mensen en/of bedrijven waar je mee in contact wilt komen.

Voor meer achtergrondinformatie en inspiratie met betrekking tot deze stap ga je naar www.creativebusinessmap.com/methode/hoe

doel stap 4

In deze stap ga je een plan maken hoe je de partijen die voor jou belangrijk zijn en die je hebt geformuleerd in stap 3 gaat bereiken. Daardoor bepaal je:

- Wie er makkelijk te benaderen is en wie moeilijker.
- Welke middelen je nodig hebt en gaat inzetten om de partijen te bereiken.
- Wat je gaat vertellen aan welke partij.
- Welke stappen je moet zetten om iemand te bereiken.

Uiteindelijk maak je een acquisitieplan waarin je de stappen uitwerkt. Dit is onderdeel van het grotere plan, stap 6.

belangrijk voordat je begint

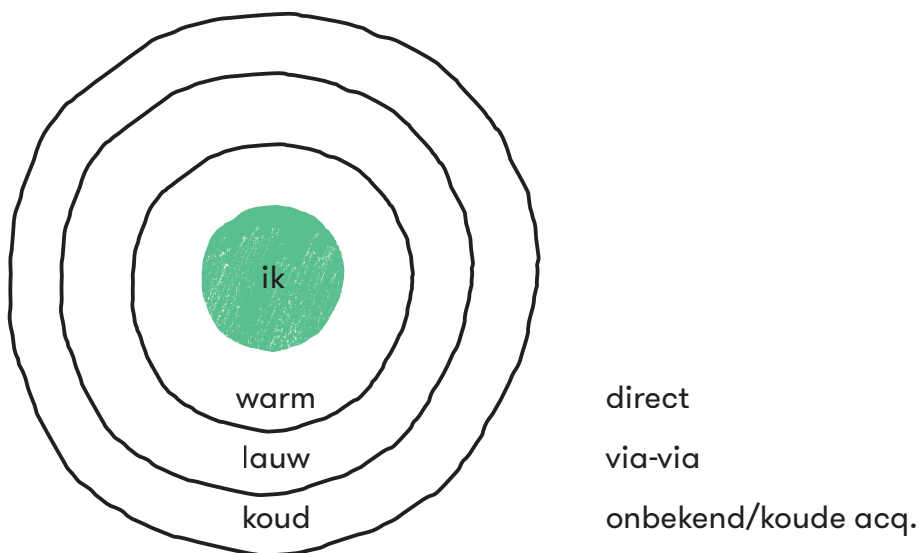
Bedenk goed dat stap 4 eigenlijk meer doen is. De mate van succes hangt af van goede voorbereiding en discipline. Daarom bereiden we ons nu zo goed mogelijk voor. Deze stap uitwerken is behoorlijk wat werk. Neem er de tijd voor en werk alles zo goed mogelijk uit. Het heeft geen zin om in grote lijnen te blijven werken in deze stap. Het concreet worden is hier heel belangrijk. Liever een kleiner goed uitgewerkt plan dan een groot vaag plan.

methode

Bij stap 3 heb je beschreven wie er voor jou belangrijk is. Je hebt beschreven wie je klant is, wie er past bij je drive, maar ook wie jou verder kan helpen. Dat kunnen familie en vrienden zijn, maar ook via-via contacten of mensen die je wel kent maar waar je geen connectie mee hebt. Dat gaan we nu nog beter in kaart brengen door dit te plaatsen op de acquisitiecirkel (zie figuur 4.1). Daardoor wordt inzichtelijk hoe je met iemand in contact kunt komen.

Jij staat zelf in het midden. Hij werkt van binnen naar buiten. Zo kun je duidelijk zien wie er dicht bij je staat en dus makkelijker te benaderen is.

figuur 4.1 acquisitiecirkel



1. plaats de namen van de partijen in stap 3 op de acquisitiecirkel

warme cirkel (familie, vrienden en bekenden, het zogenaamde laaghangend fruit)

Bedenk dat je je product of dienst waarschijnlijk niet altijd direct aan deze groep kunt verkopen, maar dat je vraag ook is of zij jouw beschreven klant/doelgroep in stap 3 kennen of iemand die je verder kan helpen. Zo spreek je eigenlijk ook hun netwerk aan.

lauwe cirkel (via-via contacten, social media)

Gebruik de lijst van bedrijven, bestaande opdrachtgevers en je online contacten (LinkedIn, Facebook etc.) die tot je beschreven doelgroep/klanten behoren of die bij jouw drive passen. Bedenk ook hier dat je je product of dienst waarschijnlijk niet altijd direct aan deze groep kunt verkopen, maar je ook naar hun netwerk dient te kijken.

koude cirkel (partijen die je niet kent, maar wel mee in contact zou willen komen)

De koude cirkel bereik je vaak in eerste instantie met promotie of via-via. Als dat niet lukt en je het lef hebt en het leuk vindt kun je ‘koud’ klanten benaderen. Daarover straks meer.

2. als je acquisitiecirkel hebt ingevuld met de partijen uit stap 3 bekijk het dan nog een keer op de volgende manier:

Als degene die je wilt bereiken (te) ver weg staat, kijk dan nog eens goed of je deze kunt bereiken via de warme cirkel, ook wel ‘laaghangend fruit’ genoemd. Dat zijn de mensen die je het makkelijkst kunt benaderen en het dichtst bij de mogelijkheid staan om direct van start te kunnen gaan.

→ A

→ B

3. actie!

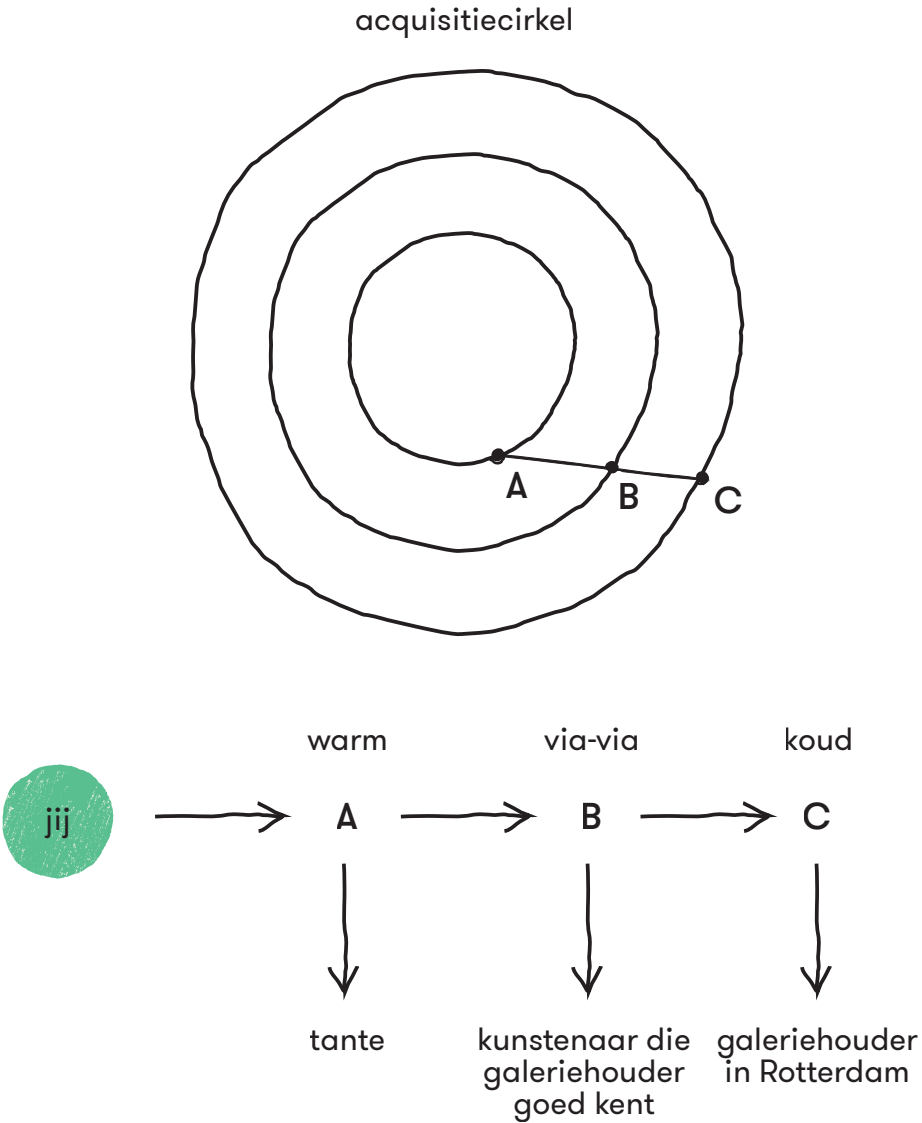
Dit is het moment om tot actie over te gaan. Bel met je warme contacten (in dit geval bijvoorbeeld) en vraag bij haar wat zij ervan vindt en of ze jou in contact willen brengen. Vraag goed door over wat zij weet over degene die je wilt bereiken. Vraag naar behoeftes, manier van aanspreken, hoe je je het beste kunt presenteren etc. Als je iets moet opsturen/mailen, vraag dan aan je tante om ernaar te kijken voordat je het opstuurt.

Het is essentieel om je netwerk te koesteren. Dus als iemand je geholpen heeft, laat dit dan duidelijk blijken, bijvoorbeeld door iets terug te doen, iets op te sturen of iets te gaan doen samen. Het hoeft vaak niet groot te zijn, het gaat om de aandacht, een blijk van waardering.

4. vastleggen gegevens contacten

Besef in deze stap dat je je netwerk gaat inzetten om deze vervolgens uit te breiden. Leg contactgegevens en andere informatie goed vast. Ook al komt er nu niet meteen iets uit, dan kan dat in de toekomst wel zo zijn. Dan is het belangrijk dat je goed weet wat er besproken is.

figuur 4.2 acquisitielij



figuur 4.3 acquisitie overzicht

datum	tijd	bedrijf	contact persoon	nummer contact- gegevens	inhoud gesprek	wanneer volgend contact

C ←

5. bepalen hoe je de verdere cirkel gebruikt

Als je voorbij het 'laaghangend fruit' bent, dan kom je in de onbekendere zones terecht. Dan is het belangrijk om een plan te maken hoe je jezelf presenteert, je promotieplan. Daarnaast kun je een plan maken om de koude cirkel direct te benaderen, ook wel koude acquisitie genoemd.

5.1 promotie

Als kunstenaar of ontwerper heb je als voordeel dat je beschikt over de kracht om goede, inspirerende content te maken. Voor deze kracht worden velen dan ook ingehuurd. Maar deze kracht kun je uiteraard ook voor jezelf inzetten. Het gaat dan niet meer alleen om het maken, maar juist om ervoor te zorgen dat dit bij de juiste mensen, via de juiste kanalen op de goede momenten terecht komt (wie - wat - waar - wanneer). Dus weet je dat je met je werk in een magazine komt, zorg dan dat je andere kanalen klaar zijn voor de bezoekers die er mogelijk gaan komen. Kies ook welk kanaal je communiceert. Is dat je website? Of Instagram?

In figuur 4.4 vind je een voorbeeld van het centraal stellen van je website.

Welke rol heeft je website? Wat ga je op Instagram doen? Laat je op Instagram de totstandkoming van een product zien en kun je die vervolgens op je site kopen?

5.1.1 actie vervangen in promotieplan

Nu je heel specifiek uitgewerkt hebt wie je allemaal wil gaan benaderen en je al de eerste contacten hebt gelegd ga je een plan maken hoe je jezelf gaat promoten en hoe je daarmee in contact kan komen met anderen. De cirkel helpt je om daar goede en logische keuzes in te maken. Contacten in de warme cirkel kun je makkelijker persoonlijk benaderen terwijl je voor je koude cirkel waarschijnlijk een goede website of blog nodig hebt of misschien wel een kleine campagne om jezelf te promoten.

Maak een plan en beantwoord daarin de volgende vragen:

Waarom ga ik deze boodschap verkondigen?

Bedenk goed waarom je wilt vertellen wat je vertelt. Wat wil je ermee bereiken en bereik je dat met deze boodschap?

Wat wordt mijn boodschap?

Hoe ga ik mijn producten/diensten laten zien? Vertel ik het verhaal wat er achter zit en hoe mijn product tot stand is gekomen? Vertel ik iets over mijn drive en/of wat mij inspireert?

Welke communicatiemiddelen ga ik inzetten?

Schrijf al je communicatiemiddelen op en bepaal welke boodschap je waar gaat verkondigen, denk aan website, blog, social media maar ook aan offline middelen (posters, flyers, je fysieke product) en media die je kunt gebruiken.

Wanneer ga ik wat vertellen en hoe vaak?

Probeer vaste momenten in te plannen, bijvoorbeeld elke maandagmiddag, om continuïteit aan te brengen en maak een planning die haalbaar en leuk is om te doen!

Wie gaat de boodschap verkondigen?

Ga je dat zelf doen of zijn er mensen die namens of voor jou ook iets kunnen zenden?

Hoe ga ik mijn boodschap vertellen?

Ga je gebruik maken van tekst, beeld of video?

Door bovenstaande vragen te beantwoorden kun je een eerste promotieplan opzetten. Bedenk goed dat het geen vaststaand plan is. Hou het scherp en pas aan waar nodig zodat het goed werkbaar en effectief blijft. Maak het jezelf in het begin ook niet al te moeilijk. Beter een helder klein plan waar je mee kunt starten dan een groot vaag plan waardoor je niet weet hoe je moet starten.

5.2 koude acquisitie

Koud acquireren (bellen) kan heel inspirerend en leuk zijn. Vaak vinden mensen het een ramp. De vraag is hoe komt dat? Het belangrijkste is dat je haalbare doelen stelt bij je acquisitie. Dus als je iemand belt en vraagt of er nog opdrachten zijn en het antwoord is van de 100 keer 99 keer nee, dan is dat geen haalbaar doel. Uit onderzoek blijkt dat je vaak meerdere contactmomenten (ongeveer tussen de 4 en 8) nodig hebt om uiteindelijk een opdracht binnen te halen. Dat betekent dat je kleinere haalbare doelen moet stellen. Het begint met je goed voorbereiden. Bepaal welk doel je wil halen. Een goed haalbaar eerste doel is te laten weten dat je bestaat en of je iets mag opsturen. Na het eerste gesprek is het belangrijk om elke keer dat je contact hebt weer een haalbaar doel te stellen. Zo bouw je langzaam een relatie op met je contact en wordt de gunfactor steeds groter.

resultaat

Je hebt in kaart wie je allemaal gaat benaderen, hoe je dat gaat doen en welke middelen je daarvoor gaat gebruiken. Je hebt al actie ondernomen en verwerkt je resultaten in je verdere plan die je gebruikt voor stap 6.

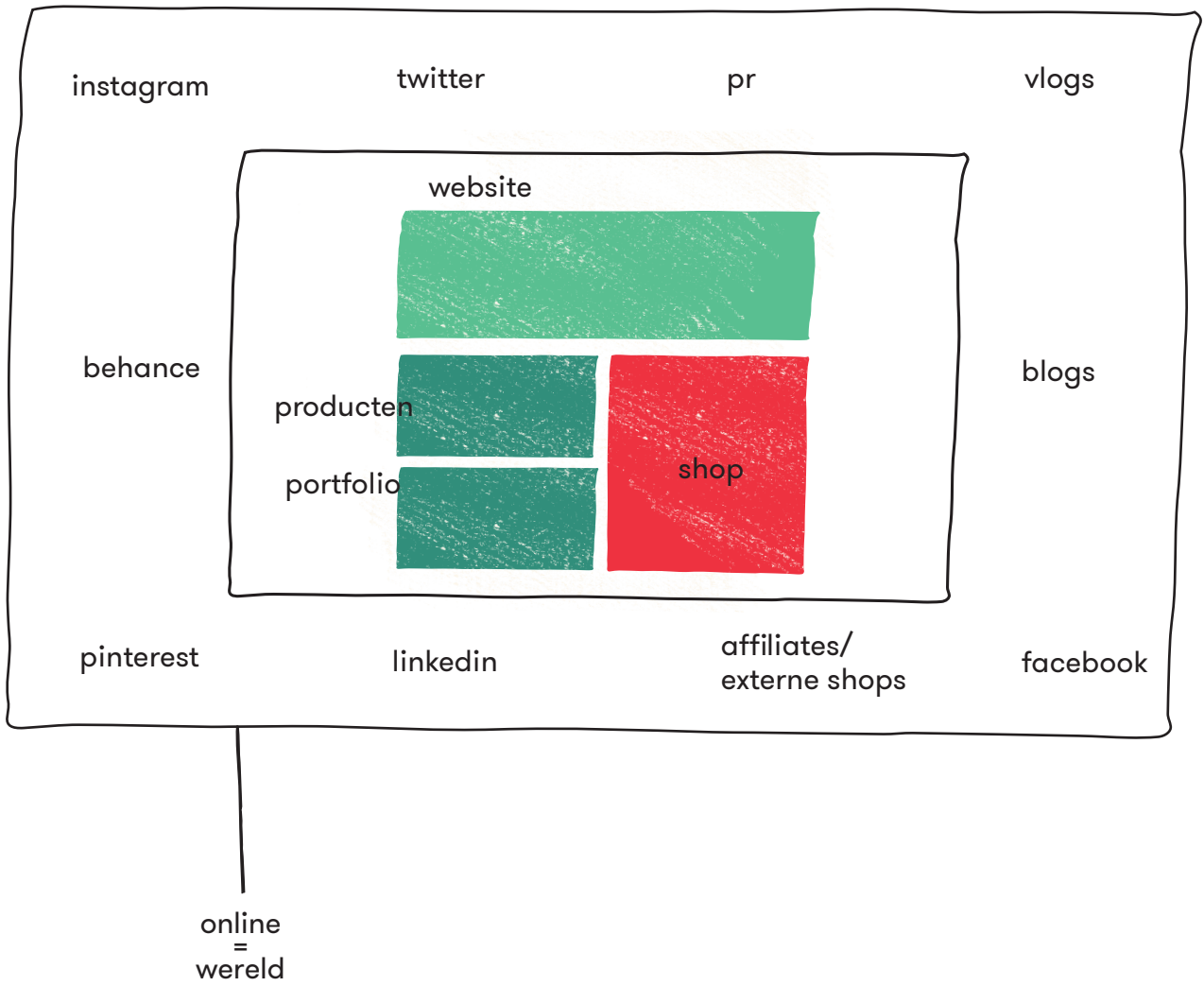
Je bent klaar voor stap 5: verdienmodel

Ook voor deze stap geldt dat je nog punten gaat veranderen omdat het in de praktijk toch allemaal net even anders lijkt te werken. Dat is heel goed. Uiteindelijk is deze stap ook echt een kwestie van doen.

figuur 4.4 online kanalen

content

waarom wat waar wie wanneer



5 — verdienmodel

Wat heb je per maand nodig
om van te leven?

Wat kun je per maand aan
omzet behalen?

Welke verdienmodellen passen
bij je diensten en producten?

Welke nieuwe verdienmodellen
kun je bedenken?

Voordat je begint met stap 5 is het belangrijk dat je weet wat onderstaande begrippen betekenen.

verdienmodel

Een verdienmodel beschrijft de manier waarop jij geld of iets anders van waarde verkrijgt voor een dienst of product. Enkele veel gebruikte verdienmodellen zijn uurtarief, fixed-fee, abonnement, productprijs, ruilen, crowdfunding, royalties.

omzet

De totale opbrengst van je producten en diensten gedurende een bepaalde periode.

exploreren

Doorzoeken/aangaan van een onbekend proces. Bijvoorbeeld een creatief proces om te komen tot een product of dienst.

exploiteren

Het proces waarbij je je diensten en producten zo gaat gebruiken dat het winst oplevert.

break-even-point

Het punt waarbij de totale opbrengsten gelijk zijn aan de totale kosten.

Voor meer achtergrondinformatie en inspiratie met betrekking tot deze stap ga je naar www.creativebusinessmap.com/methode/verdienmodel

doel stap 5

In deze stap ga je voor je verschillende producten en diensten verdienmodellen bepalen. Het geheel van deze modellen is je totale verdienmodel van je onderneming. Een totaal verdienmodel maken is belangrijk omdat:

- Het rust creëert. Door te weten hoe je jouw geld verdient ontstaat er rust in je hoofd. Deze rust zorgt ervoor dat je op gezette tijden gefocust en creatief aan de slag kunt, zonder dat stemmetje in je hoofd dat je steeds zegt dat er geld verdiend moet worden.
- Het focus geeft op je kunstenaarschap. Als je meer financiële middelen hebt, dan kan je beslissen om bepaalde taken uit te besteden die je minder leuk vindt of waar je minder goed in bent. Je kunt je dan meer toeleggen op je eigen creatieve kracht, waardoor je weer sterker wordt en waardoor je weer verder groeit. Zo kan er organisch een groeimodel ontstaan waarbij je zowel persoonlijk als professioneel groeit.
- Het bestaansrecht geeft. Heb je een goed verdienmodel, dan is dat een teken dat mensen bereid zijn om voor je producten en diensten te betalen. Ze kennen er blijkbaar waarde aan toe. Dat geeft meteen ook een gevoel van waardering en erkenning.
- Het focus geeft op je drive. Als je meer financiële middelen hebt, dan kan je beslissen om bepaalde taken uit te besteden die je minder leuk vindt of waar je minder goed in bent. Je kunt je dan meer toeleggen op je creatieve kracht, je drive.
- Er continuïteit ontstaat doordat je op zoek gaat naar meerdere verdienmodellen. Je bent niet afhankelijk van één inkomensstroom, of bijvoorbeeld een subsidie die wegvalt. Zo kan jouw onderneming blijven voortbestaan.

- Het je vrijheid geeft. Als je beschikt over financiële middelen dan kan dit vrijheid bieden doordat je dingen kunt ondernemen (bijvoorbeeld reizen) zonder dat je iemand hoeft te overtuigen van het nut daarvan. Zo krijg je ook veel controle over je eigen leven.

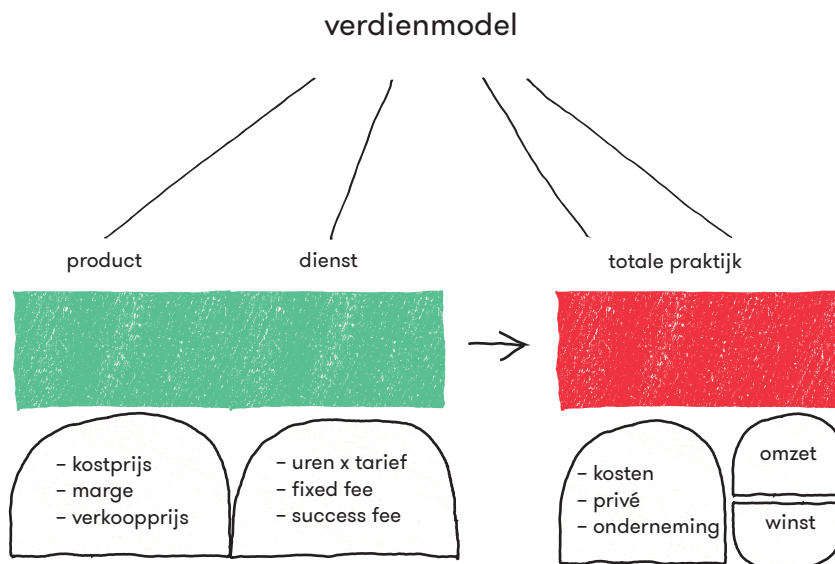
belangrijk voordat je begint

Om goed na denken over hoe je je geld gaat verdienen heb je waarschijnlijk een andere mindset nodig dan om te creëren. Creëren is een explorerend proces. Bij het ontdekken en maken van verschillende verdienmodellen moet je vooral exploiterend denken. Dus bekijken wat de waarde van je producten en diensten is en het geld is dat de klant er mogelijk voor wil betalen.

methode

Je gaat op verschillende manieren je verdienmodellen bepalen. Door specifiek te kijken naar je producten en diensten maar ook naar het totaal. Wat heb je per maand nodig om van te leven. Daarnaast kijken we naar methodes om te komen tot nieuwe verdienmodellen.

figuur 5.1 verdienmodel



1. per product of dienst

1.1. Waarom zou iemand voor jouw product of dienst willen betalen?

In stap 1 t/m 4 heb je dit al in kaart gebracht. Het gaat er hier om dat je een korte samenvatting maakt waarbij het product en de toegevoegde waarde die je levert duidelijk is. Kijk bij deze vraag vooral naar stap 2.

1.2 Wat is de bijbehorende waarde/prijs? (en wat is iemand bereid ervoor te bepalen)

Deze vraag kun je vanuit 2 richtingen beantwoorden; vanuit product of dienst (kostprijsberekening) en vanuit de keten.

Het is belangrijk dat de waarde realistisch is. Dus als de waarde die jij eraan toekent niet overeenkomt met hoe de markt die ziet of eraan toekent, dan krijg je het niet verkocht.

1.3 vanuit een product:

Bij het bepalen van de prijs voor je product let je op een aantal dingen. Belangrijkste is dat je een prijs vraagt die realistisch is. Als je veel tijd kwijt bent geweest bij het maken van je product en het zijn unieke producten dan kun je er waarschijnlijk een hogere prijs voor vragen dan wanneer je product in grotere aantallen op de markt komt. Ga het volgende rijtje af bij het bepalen voor je prijs:

- Hoe uniek is mijn product?
op basis van aantallen
op basis van wat er al in de markt aanwezig is
- In welke markt (segment) komt het terecht/
wil ik dat het daar terecht komt?
- Wat zijn de gebruikelijke prijzen daar?

Een lastige vraag is: Kan ik de gemaakte kosten verrekenen in de prijs? Het is goed om te kijken wat je kosten zijn geweest om het product te realiseren maar vaak wordt de prijs te hoog als je al die kosten verrekent. Hou er dus rekening mee dat je soms moet investeren om tot een product te komen en dat je dat geld niet direct terug kunt vragen.

1.4 vanuit een dienst:

Kostprijs berekening: uren x tarief

Een van de meest gebruikelijke methoden in de creatieve sector is prijsbepaling gebaseerd op een inschatting van de uren die je maakt om te komen tot een dienst vermenigvuldigt met het uurtarief. Dit is de methode die meestal als doel heeft om te komen tot een fixed price, oftewel een vaste prijs voor het totale project. Op die manier probeert een opdrachtgever uit te sluiten dat je boven een bepaald budget uitkomt.

Om een goede inschatting van je uren te maken, kun je het best het totale project faseren. Per fase kun je namelijk beter inschatten hoeveel uur je verwacht bezig te zijn. Daarnaast is het aan te raden deze fasering ook in je begroting aan te brengen. Mocht een klant gedurende het

traject teruggrijpen op een bepaalde fase, dan is het meteen duidelijk wat dit voor budgettaire consequenties heeft.

Om je uurprijs te bepalen kun je verschillende bronnen raadplegen. Dat zijn o.a. bevriende (potentiële) opdrachtgevers, collega's, brancheorganisaties.

voorbeeld fasering van een illustratieproject

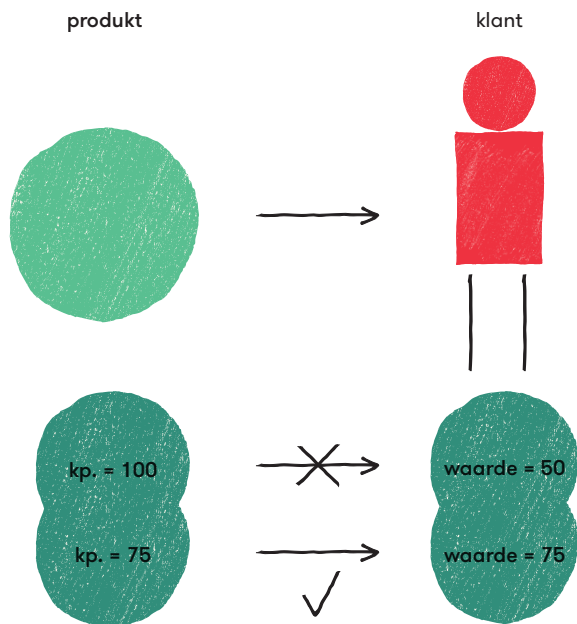
Fase 1:	(de-)briefing
Fase 2:	concept
Fase 3:	ruwe zwart-wit schets
Fase 4:	full color schets / 1e versie illustratie
Fase 5:	tweede versie illustratie
Fase 6:	final artwork
Fase 7:	(drukklaar) aanleveren

1.5 vanuit de keten en markt

In stap 4 heb je jouw keten(s) verder uitgewerkt. Pak deze er weer bij. Iedere schakel in de keten heeft een bepaalde functie om het product die een bepaalde waarde heeft. Iedere schakel in de keten heeft een bepaalde functie met de betreffende waarde. Om jouw prijs te berekenen moet je een inschatting proberen te maken van de waarde van het eindproduct en de gebruikelijke marges van de tussenliggende schakels. Zoals bijvoorbeeld bij een t-shirt of een designproduct.

(in de meeste dienstverleningstrajecten - bijvoorbeeld een illustratie voor een campagne, of trend forecast voor een merk - is deze methode niet geschikt omdat het vaak geen meetbare relatie heeft met het product dat de eindgebruiker uiteindelijk koopt)

Figuur 5.2 Kostprijs product vs. waarde voor de klant



2. totaal verdienmodel

2.1 breng in kaart hoeveel je privé nodig hebt om van te leven.

Denk daarbij aan basiskosten zoals huur, kleding en eten. De kosten die je prive maakt, geven richting aan hetgeen je minimaal moet verdienen (netto overhouden) om van te kunnen leven. Stel dit is € 1500 per maand

2.2 maak een schatting van de kosten die je verwacht als je gaat starten.

Onderscheid lopende en eenmalige uitgaven van investeringen. Onder investeringen vallen producten die je koopt die langer meegaan. Zoals een computer, inventaris, een auto. Voor investeringen geldt dat je de kosten hiervan over meerdere jaren mag uitsmeren, ofwel afschrijven. De regels hiervoor zijn door de Belastingdienst bepaald. Stel je koopt een computer tegen een aanschafwaarde van € 1200 excl. btw en je mag deze in 2 jaar afschrijven. Dan neem je in je begroting € 600 per jaar (€ 50 per maand) op. Uiteraard moet je bij investeringen wel kijken of je voldoende geld hebt om het aan te schaffen.

Stel dit is € 750 per maand

2.3 bepaal je minimale omzet totaal

Als je een inschatting hebt van de kosten in je onderneming, dan weet je ook hoeveel omzet je moet draaien om op nul uit te komen (dit wordt het zogenaamde Break-even Point genoemd).

stel omzet = € 750 - kosten € 750 = winst 0

stel omzet = € 1000 - kosten € 750 = winst € 250

Maar dan kun je nog niet leven. Door het resultaat uit punt 1 hierbij op te tellen, weet je ongeveer waar je op moet uitkomen om minimaal van te kunnen leven.

kosten onderneming = € 750

+ kosten prive = € 1.500 = minimale winst

minimale omzet € 1.500 + € 750 = € 2.250

Dus: Als je € 2.250 per maand omzet, dan maak je € 1.500 winst in je onderneming en daarvan kun je je reguliere privé lasten betalen.

(Let wel op: dit is slechts een ruwe indicatie. Je moet namelijk rekening houden met de Belastingdienst, zowel privé als zakelijk. Over je resultaat moet je mogelijk nog belasting betalen (al valt dit voor starters en bij lage winsten erg mee). Informeer naar de fiscale mogelijkheden en verplichtingen bij de Belastingdienst. Ook op de site rvo.nl kun je veel praktische informatie vinden.)

extra voorbeeld**vanuit totaal naar prijs.**

Je hebt nu een totaalbedrag waar je je op kunt richten, namelijk €2250,-. Nu kun je terug gaan rekenen. We geven twee voorbeelden:

producten

Breng je producten op de markt, dan moet je de marge die je maakt op de producten bij elkaar optellen om een schatting te kunnen maken van de noodzakelijke omzet.

Stel kostprijs product = €100,-

Geschatte verkoopprijs excl. BTW = €150,-

Marge = €50,-

Benodigde, minimaal te verkopen aantal producten
= € 2250 / €50 = 45,-

diensten

Verleen je een dienst, dan kan deze berekening helpen bij het bepalen van je uurtarief.

Stel je werkt 40 uur per week waarvan je verwacht dat de helft declarabel is. Dat is dan 20 uur per week, ca. 80 uur per maand. Als je streeft naar een omzet van € 5.000 per maand, dan wordt jouw tarief op basis van kostprijs
 $€ 5000 / 80 = € 62,50$

Omdat je minimaal € 2250 per maand nodig hebt, kun je voor een opdracht overwegen om je uurtarief te verlagen, maar niet lager dan $2250 / 80 = €28,-$

In onderhandelingstrajecten gaat het vaak om het afgeven van een 'bijpassend' uurtarief. Dat wil zeggen dat gangbaar is in de markt en past bij je het aantal jaar dat je bezig bent, gebruikelijk voor jouw functie etc. (Deze bedragen geven inzicht in wat je speelruimte of bandbreedte is en welke variabelen je in kunt zetten in onderhandelingen maar ook om je inkomen te verhogen.)

3. andere verdienmodellen

Als je iets maakt of levert dat nog volledig nieuw of onbekend is voor de markt - wat vaak bij kunst, design en start-ups voorkomt - zijn vaak andere verdienmodellen nodig om in je inkomen te voorzien. We behandelen er hier enkele.

3.1 “follow the money”

Topstukken uit het criminele circuit zijn hier heel goed in. Die volgen de geldstromen en kijken waar die uitkomen. Hoe hoger in de hiërarchie, hoe meer stroompjes er bij elkaar komen. Observeer de omgeving eens met een ‘geld bril’ op. Waar komen de massa’s mensen op af? Hoe gaat die hele weg van dat geld naar boven? Waar zwelt het aan, wordt het groot? Kan ik hoger in die hiërarchie instappen? Denk dus ‘upstream’.

“Goudzoekers zijn niet degenen die het grote geld verdienen”

voorbeeld

Er zijn illustratoren die t-shirts maken. Die zou je bij elkaar kunnen brengen om zo een t-shirt label op te zetten. Je kunt dan sales, marketing en productie bundelen waardoor je efficiënter (lagere productiekosten) en effectiever (marketing en sales gebundeld i.p.v. versnipperd) kunt zijn.

Maar je kunt het nog verder trekken door te kijken waar de grote geldstromen zitten in die markt. Nike verkoopt over de hele wereld waar vele geldstromen bij elkaar komen. Wat gebeurt er als ik dit concept bij hen zou aanbieden? Je kunt ook naar parallellen kijken door te zoeken naar merken die net als Nike internationaal opereren maar waarbij het concept van toegevoegde waarde is. Dus welk internationaal merk wil ‘mijn’ doelgroep bereiken, beschikt wel over de middelen, maar niet de toegang tot deze content?)

3.2 impact/context

Soms levert het product/dienst niet direct geld op, maar wel indirect doordat het een bijdrage levert aan de maatschappij. Als je in een sociale context werkt, is het belangrijk om te kijken naar indirecte effecten en wie daarvan kunnen profiteren. Dat zijn veelal partijen in een andere context. Bijvoorbeeld het verhogen van sociale cohesie in een wijk werkt ook bevorderend voor de winkels die er zitten. Is dat effect meetbaar? Zitten daar winkels bij die daarvoor bereid zijn een bijdrage te leveren? Of die het interessant vinden om dat voor hun PR te gebruiken? Zijn er vastgoedpartijen die bij willen dragen? Dit doordenken kan ver gaan. Zelfs glazenwassers kunnen er baat bij hebben. Denk dus diep door en denk voorbij de directe opdrachtgevers! Probeer ook zoveel mogelijk meetbaar te maken wat het financiële effect is.

3.3 “hosselen” (meerdere verdienmodellen naast of op elkaar)

Veel ondernemers maken gebruik van verschillende inkomensstromen. Bijvoorbeeld door cursussen of inspiratiesessies te organiseren, of deels in loondienst te gaan waardoor de vaste lasten worden gedekt.

Daar is natuurlijk niets mis mee, sterker nog, dit kan je ervaring verrijken en het risico een beetje spreiden. Maar het gevaar van verlies van focus ligt wel op de loer. Probeer wel zo dicht mogelijk bij je drive te blijven en te zorgen dat de verschillende activiteiten elkaar versterken. Dus bijvoorbeeld een bijbaan die jouw kennis of relevante netwerk vergroot. En als je echt een onderneming wilt starten, dan is het ook belangrijk om dat in het vizier te houden en werkzaamheden op te pakken die bij de (potentiële) onderneming passen.

resultaat

De berekeningen die je nu gemaakt hebt geven een richting van waar je naartoe moet. Vaak heb je nu al wel een gevoel of dit haalbaar is. Het is vaak lastig van tevoren te bepalen of de omzet die je nodig hebt ook daadwerkelijk haalbaar is. Vaak moet je dit gewoon gaan proberen en ervaren. Of starten zodra je een ‘launching customer’ hebt (de eerste klant die de lancering van je onderneming mogelijk maakt). Zo kun je ervaren of je benodigde omzet in je totale onderneming haalbaar is.

Je bent klaar voor stap 6: Plan

Heb je hier nog onvoldoende goed gevoel bij, of kun je het nog onvoldoende onderbouwen dan moet je nog een slag maken. Hieronder vind je nog een aantal tips om je resultaat te verbeteren.

tips om resultaat te verbeteren

aantal uren

je kunt korting geven op het aantal uren. Vooral als je starter bent is dit goed te verdedigen omdat je meer uren nodig hebt om tot een resultaat te komen. Het uurtarief is namelijk lastig om te verhogen in de toekomst. De klant is al snel gewend aan een bepaald tarief. Probeer korting te geven op het aantal uren i.p.v. het tarief. Het aantal declarabele uren dat je maakt in een maand kun je ook verhogen. Bijvoorbeeld door bepaalde zaken uit te besteden, of in te zetten voor sales/promotie zodat je meer opdrachten binnenhaalt. Je kunt ook 'spelen' met je uren door voor bepaalde taken mensen in te huren die voordeliger zijn. Richt je omgeving in ieder geval zo in, dat je zo efficiënt mogelijk kunt werken. Goede laptop, tools, omgeving, mensen om je heen, fijne werkplek etc.

uurtarief

Probeer creatieve manieren te vinden om je tarief te verhogen. Een interactief ontwerper heeft over het algemeen een hoger tarief dan een grafisch ontwerper. Dus noem jezelf interactie ontwerper als je daarvoor gevraagd wordt. Voor art direction wordt vaak ook een hoger tarief betaald dan voor vormgeving. Kijk ook of je een succesfee kunt afspreken. Die je ontvangt als je bereik boven een x-aantal uitkomt. Status draagt ook bij aan een hoger tarief. Statusverhogend werkt o.a. als je prijzen hebt gewonnen, of voor grote merken werkt. Internationale opdrachtgevers, aanwezigheid in bladen, expert zijn binnen jouw vakgebied zijn allemaal zaken die bijdragen.

kosten

Probeer vaste kosten zo laag mogelijk te houden, zodat je flexibel blijft. Als je niet-declarabele tijd hebt, kun je ook kijken of je bepaalde dingen kunt ruilen. Fotografie ruilen voor een website. Als het eenmaal draait en je haalt wat winst, dan kun je daar als volgt mee omgaan (zie figuur 5.3).

investeren en reserveren

Als je winst maakt en wat cash overhoudt, dan is het verstandig om dit deels te investeren en deels als buffer aan te houden voor mogelijk mindere tijden. Door te investeren ben je in staat om verder te groeien en kun je verder je omzet verhogen, zodat je weer een extra buffer krijgt, weer kunt investeren etc. Dit is uiteraard in een ideale of opwaartse situatie maar het is om inzicht te krijgen in de dynamiek.

figuur 5.3 “Financial playground”

kosten prive

wonen	500
verzekeringen	100
eten, drinken	250
uitgaan	100
kleding	50
vervoer	50
overig	350
<hr/>	
	1500

kosten onderneming

huur	250
materialen	250
promotie	150
internet, telefonie	50
verzekeringen	25
overig	25
<hr/>	
	750
<hr/>	
	2250

min. omzet indicatie



omzet



5000



7500



6750

4250 winst

-1500 prive kosten

2750 in onderneming

1500 investeren
— sales
— marketing
— apparatuur

1250

deposito/
spaar/
buffer

Let op: om het voorbeeld eenvoudig te houden zijn belastingen buiten beschouwing gelaten. Dit voorbeeld dient om te komen tot een eerste indicatie.

6 — plan en start

Is je plan haalbaar en stevig genoeg?
Welke keuze's ga je maken?
Hoe ga je starten?

Voordat je begint met stap 6 is het belangrijk dat je weet wat onderstaande begrippen betekenen.

divergeren

Zoveel mogelijk manieren bedenken om een doel te bereiken.

convergeren

Alles naar 1 punt toe richten. Tegenovergestelde van divergeren.

iteratief

Stelselmatig herhalen van onderdelen van het proces waardoor nieuwe inzichten kunnen ontstaan om daarmee de onderlinge samenhang te bepalen.

bhag

Big hairy audicious goal. Grote gedurfde dappere doel.

smart doelen

doelen die Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden zijn.

Voor meer achtergrondinformatie en inspiratie met betrekking tot deze stap ga je naar www.creativebusinessmap.com/methode/plan

doel stap 6

In stap 6 ga je alle stappen samenbrengen en een plan maken. Daardoor ben je in staat om:

- Een overzicht te maken. Te zien waar je op dit moment staat.
- Te bekijken wat je nog moet aanpassen aan de stappen om een stevig en haalbaar plan te maken.
- Te bepalen welke keuze's je gaat maken.
- Te starten in de praktijk.

belangrijk voordat je begint

De kracht van je onderneming bestaat uit het feit dat alle 5 stappen (bouwstenen) maximaal op elkaar afgestemd zijn. Als een stap niet goed staat of niet ingevuld is, dan heb je geen sluitend geheel. Je hebt alle bouwstenen nodig om het succesvol te maken. In deze stap check je of alles goed staat en ga je bepalen waarmee je gaat beginnen. Je maakt een (ruw) plan en gaat vervolgens aan de slag. Belangrijk om te beseffen is dat je dit niet eindeloos kan doen. Op een gegeven moment moet je starten om te weten of het werkt.

methode

Je gaat eerst je plan stevig en haalbaar maken. Dat doe je door er iteratief doorheen te gaan (zie de cirkels in de CBM op pagina 77) en de onderlinge samenhang tussen de stappen op elkaar af te stemmen. Vervolgens ga je doelen stellen en bepalen hoe je begint.

1. check de stappen

Kloppen de onderlinge verbanden? Sluit het allemaal op elkaar aan?

Hieronder een aantal vragen die je kunt stellen per stap die je helpen om ze scherper te stellen en te beoordelen of ze op elkaar aansluiten.

1.1 drive

Is mijn drive wel relevant voor anderen? Zo ja voor wie? Kan ik vanuit mijn drive ergernissen formuleren die bij een bepaalde doelgroep leven? Kan ik daar een antwoord op bedenken?

1.2 wat

Kan ik mijn aanbod een beetje aanpassen zodat mensen het wel willen? Kan ik extra service bieden? Extra garantie? Gespreide betaling? Abonnement in plaats van in 1x betalen? Herhaling. Veel creatieven zijn geneigd om steeds nieuwe dingen uit te vinden, want dat is waar hun natuurlijke kracht ligt. Maar heb je in het verleden geen projecten gedaan of producten gemaakt die herhaald kunnen worden? Het kan daarbij ook gaan om een interessante insight, proces of methode die je hebt ingezet. Test en verzamel feedback. Maak een prototype en test in de markt wat de reacties zijn. Pas het vervolgens naar aanleiding van de feedback aan. Sta open om dingen aan te passen.

1.3 wie

Als mijn publiek of doelgroep niet wil of kan betalen voor mijn aanbod, wie kan er nog indirect baat hebben bij hetgeen ik lever? Waaruit bestaat die baat dan en kan ik daarop aansluiten? (bijvoorbeeld: als illustrator maak je werk voor jonge skaters en die hebben geen geld voor jouw product. De merken die zich op die scene richten echter wel.)

1.3.1 vanuit context

Vanuit bestaande klant of netwerk. Kan ik bij die ene klant ook andere zaken aanbieden die ik nu nog niet in mijn aanbod heb maar wel zou kunnen ontwikkelen of leveren? Of ken ik iemand die dit zou kunnen doen?

1.3.2 vanuit aanbod

Ken ik mensen met wie ik zou kunnen samenwerken zodat mijn aanbod beter, breder of dieper wordt, zodat ik een product kan ontwikkelen waar mijn netwerk wel op zit te wachten? Kun je beslissers beïnvloeden?

1.4 hoe

Kan ik op een andere manier naar mijn samenwerkingen kijken?

Kan ik de keten anders gebruiken? Kan ik schakels overslaan, bijvoorbeeld door online in te zetten? Of door op kanalen te gaan zitten waar nog niemand zit?

Zit de markt dusdanig in elkaar dat je er niet doorheen komt? Zijn er manieren om die te omzeilen?

1.5 verdienmodel

Is mijn aanbod zo uniek, dat er ook een uniek verdienmodel bij past?

Kan ik heel anders naar inkomensstromen kijken waardoor ik een onverwachte stroom aanboor?

Kan ik het heel klein maken (bijvoorbeeld € 1 per maand als afbetaling) of juist heel groot?

Kan ik een ander verdienmodel ontwikkelen? Bijv door mijn werk vrij van rechten aan te bieden, waardoor het gedeeld wordt en ik meer naamsbekendheid krijg.

Kijk nog eens goed naar het proces van product tot klant. Kan dit eenvoudiger? Hoe komen transacties tot stand, is dat wel efficiënt of logisch?

Het is nu ook het moment om creatiever naar het geheel te kijken. Dus als je voor een bepaald product geen verdienmodel hebt, hoe kun je het geheel dan anders inrichten? Door het product even te isoleren en groter te maken door het door de verschillende stappen 'heen te halen'. Op pagina 75 vind je een voorbeeld van hoe je dat kunt doen.

1.6 laatste check

Keep it simple! Zorg dat mensen instant begrijpen wat je aanbod is en wat er voor iemand in kan zitten. Zorg dat alles zo eenvoudig mogelijk is. Maak heldere keuzes in product/dienst en markt. Als het nog niet helder genoeg is, pel dan alles nog eens af, waar komt het in de kern op neer? Wat kan ik allemaal weglaten? Waar zitten de overeenkomsten?

2. je plan

Nu je het gevoel hebt dat alle stappen goed staan, wordt het tijd om ordening en volgorde aan te brengen hoe je gaat starten. Je gaat beslissingen nemen. Om dit te doen zoom je nog een keer uit om te bepalen wat je doel is en binnen welke termijn je dat wilt bereiken. Je mag dit best groot en ambitieus neerzetten, om het vervolgens op te delen in kleinere, haalbare doelen.

2.1 bhag

Heb je moeite om je doel te formuleren, dan is de methode die gebruikt wordt om je BHAG te formuleren interessant. Als je een groter plan hebt en een droom die je wilt verwezenlijken kun je die met een stip op de horizon zetten en vervolgens de weg uitstippelen om daar te komen, je plan. Deze stip op de horizon wordt ook wel een BHAG genoemd. BHAG staat voor Big Hairy Audacious Goal (grote gedurfde dappere doel), je ultieme droom.

Kenmerken van een bhag zijn:

- een bhag spreekt tot de verbeelding en is levendig beschreven.
- een bhag is zo uitdagend geformuleerd dat je twijfelt of het realistisch is. Die twijfel is belangrijk. Die inspireert. Eigenlijk denk je: ‘Ze zijn gek, maar...’.

2.2 smart doelen stellen

Welke en hoeveel smart doelen heb ik nodig om mijn bhag uit te voeren?

Beschrijf bij elke doel:

- Wat wil je precies bereikt hebt binnen deze stap?
- Wat heb je allemaal nodig om het te bereiken?
- Is het meetbaar wat je wil je bereiken?
- Is het realistisch wat je wil bereiken binnen een stap?
- Is het tijdgebonden?

Als het goed is, verkrijg je vanuit je bhag meer inzicht in hetgeen je op korte termijn moet doen. Vervolgens kun je op korte termijn beslissen door te kijken naar het laaghangend fruit:

- Wat is eenvoudig om direct uit te voeren?
- Wat heeft lage kosten en directe inkomsten?

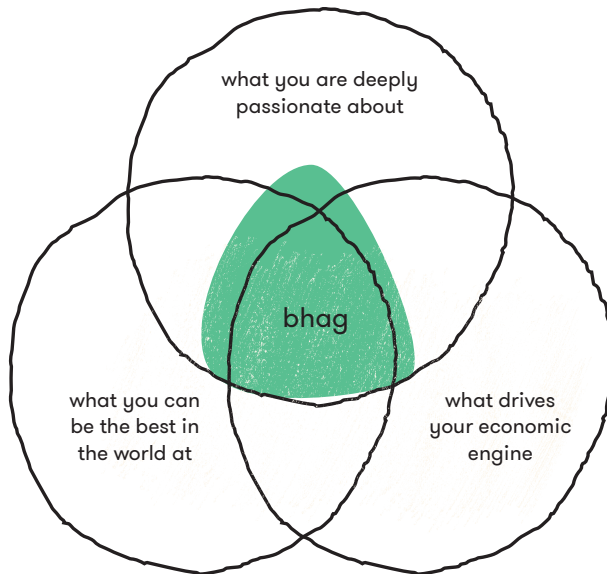
3.3 laatste check

Beschik ik over alle middelen om te starten? Als ik morgen een product verkoop, ben ik er dan klaar voor? Dit is ook vaak de fase waar je tegen praktische zaken aanloopt zoals belastingen, financiën, leveringsvoorwaarden etc. In dit boek gaan we daar verder niet op in. Deze praktische informatie is eenvoudig te verkrijgen:

- Belastingdienst
- rvo.nl
- Kamer van Koophandel

Als je daar gecheckt hebt wat je nodig hebt, ben je klaar om te starten.

figuur 6.1 BHAG



resultaat

Je bent gestart! Bedenk dat je niet alleen in je bedrijf blijft werken maar ook aan je bedrijf. Als het niet lekker loopt pak je plan er dan weer bij. Als iets niet lukt betekent dat niet dat je plan slecht is. Misschien moet je iets anders bedenken of iets veranderen.

Ondernemen is bewegen. Dat betekent in de gaten houden of je op de goede weg bent en bijstellen waar nodig. Zoek de juiste balans. Hieronder nog een aantal tips:

balans autonoom vs. commercieel werk

In deze stap gaat het - zoals eerder gezegd - over het kijken naar het geheel. Het kan zijn dat je voor bepaalde activiteiten geen verdienmodel ziet (of wil). Probeer dan te kijken of je jouw totale praktijk draaiende kunt krijgen.

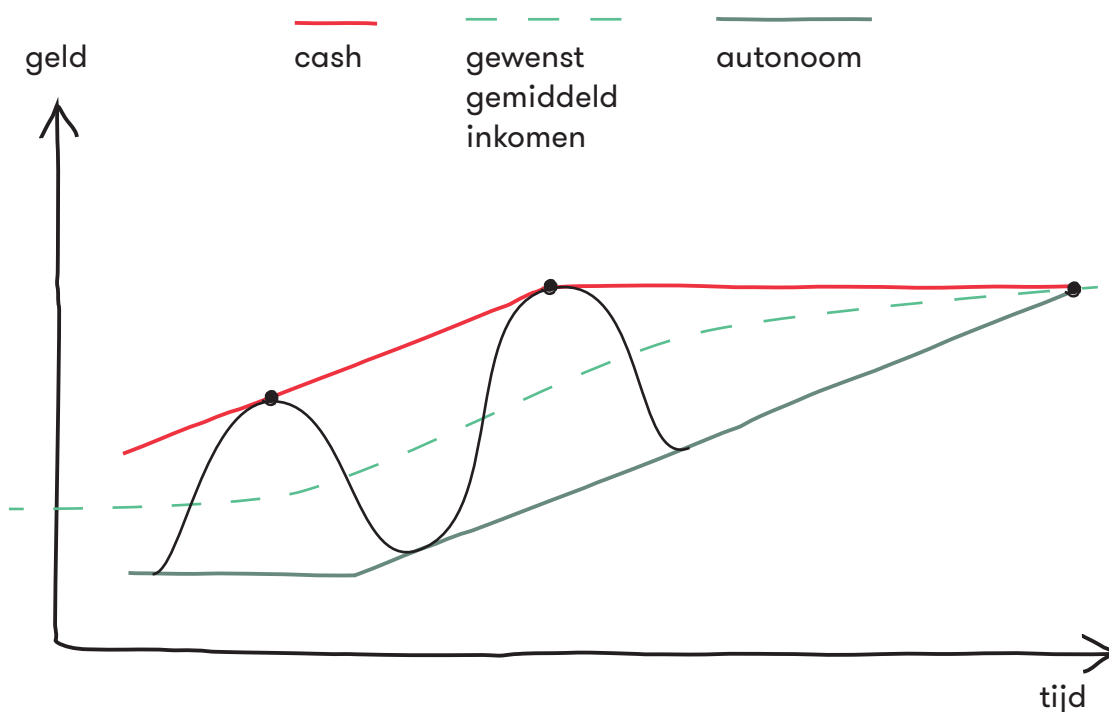
De meeste ontwerpers en kunstenaars verrichten meerdere activiteiten en leveren meerdere producten of diensten. Het kan daarbij gaan om enerzijds autonome of sociale projecten en anderzijds werkzaamheden die commercieel vermarkt kunnen worden.

Bij veel praktijken liggen de 2 lijnen in het begin van de

carrière wat ver uit elkaar. Idealiter komen beide lijnen zoveel mogelijk bij elkaar. Een autonome lijn is ook essentieel voor je eigen ontwikkeling, experiment en kan zorgen voor bijv exposure waar je vervolgens weer commerciële opdrachten mee binnen kunt halen. Soms leveren autonome projecten ook voldoende geld op. Dat is voor veel creatieven een wenselijke situatie en het streven kan dan zijn om uiteindelijk voldoende inkomen te genereren met nagenoeg uitsluitend autonoom werk.

Het gewenste gemiddelde inkomen ligt vaak in het begin wat lager, gaat dan omhoog (i.v.m. hogere verplichtingen, zorg voor gezin etc.) en vult boven een bepaalde leeftijd wat af. Het gaat erom dat je zicht krijgt op deze dynamiek en weet wanneer je op je cash lijn bezig bent en wanneer autonoom. In je praktijk gaat het erom dat je de juiste balans weet te vinden die voor jou prettig werkt en nodig is. Dit helpt je dan ook bij het nemen van beslissingen, bijvoorbeeld op welk product en welke markt je eerst in gaat zetten.

Veel plezier en succes!!

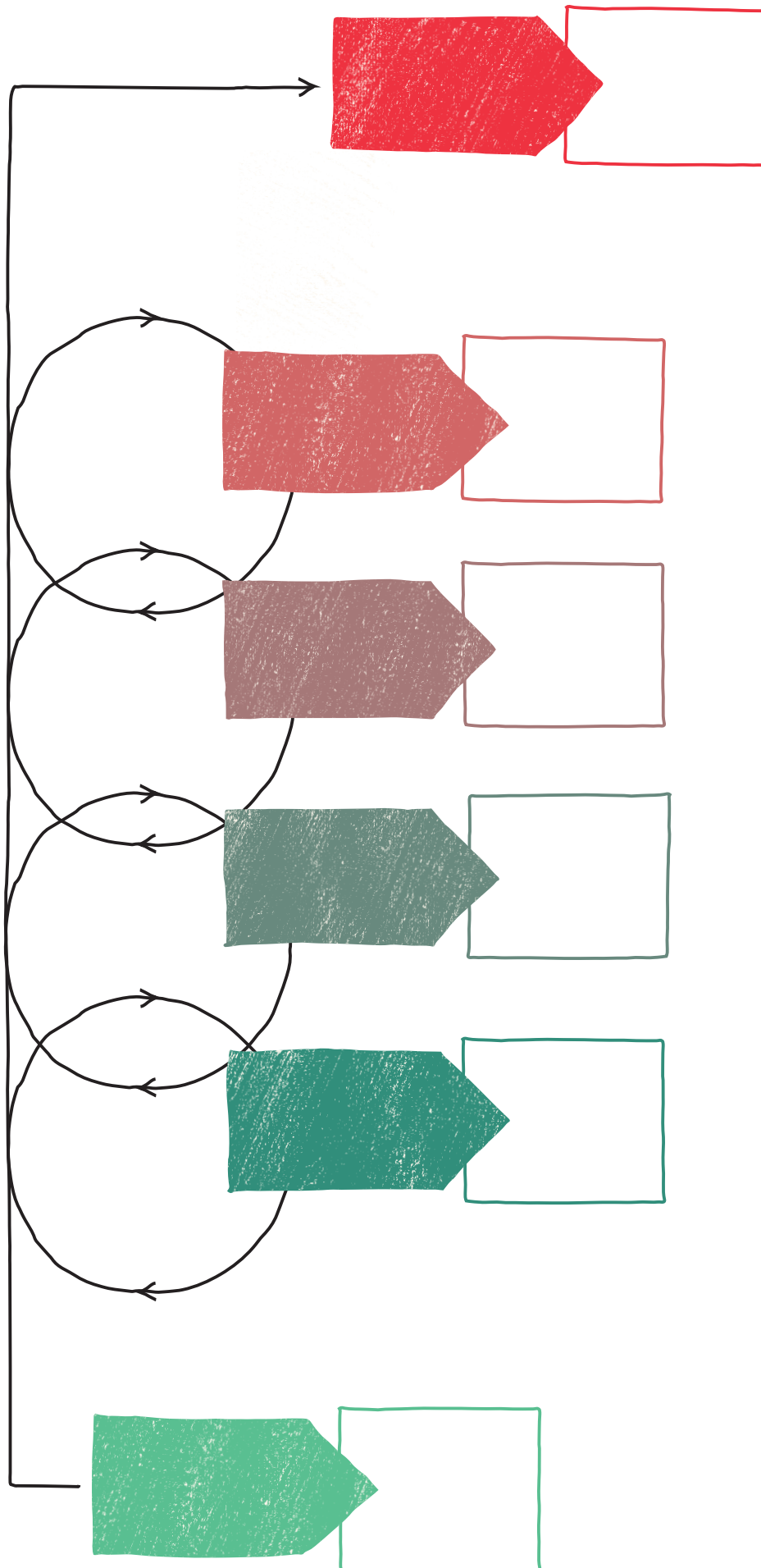


voorbeeld iteratief door de stappen

Stel je maakt foto's van kunstenaars in hun atelier omdat je geïnspireerd raakt door hun werkomgeving. Daar lijkt op het eerste gezicht geen verdienmodel in te zetten want de kunstenaars kunnen/willen hier niet voor betalen en ook magazines betalen niet zo goed. Maar misschien vindt Converse (stap 3) dit wel een goed idee als onderdeel van hun contentstrategie. Het kan zijn dat de kunstenaars wel Converse aan moeten of dat die gecustomized moeten worden, maar dat is dan een aanpassing in je product (stap 2). De gecustomizede sneakers zouden vervolgens weer verkocht (stap 5) kunnen worden, waardoor er mogelijk nog een verdienmodel voor de kunstenaars in zit (die ook weer exposure krijgen etc.). Hierdoor kom je wellicht ook nog makkelijker binnen bij kunstenaars en kun je het project internationaal uitrollen (stap 2). Je zou kunnen afsluiten met een (gesponsorde) tentoonstelling waarbij je de foto's kunt verkopen (stap 5) en waar het (gesponsorde) boek (stap 2) te koop is (stap 5). Het boek zorgt nl voor extra media-aandacht (stap 4) en door de koppeling aan Converse (die het project ook intensief zullen communiceren) verkrijg je ook daaruit meer exposure (stap 4).)

Door het project op te rekken, maak je het geheel veel interessanter, ook voor je omgeving.

Heb je het project afgerond, breng dan alle touchpoints met relaties eens goed in kaart. Met wie wil ik graag nog eens samenwerken? Wie kan er in de toekomst nog iets voor mij betekenen? (zie fig. p.77)



1 — drive
Waarom doe je wat je doet? Wat is je drive, fascinatie, passie?

2 — wat
Wat maak je?
Wat is je product, dienst of portfolio?

3 — wie
Wie is jouw klant?
Wie past er bij jouw drive en bij wat je maakt?

4 — hoe
Hoe bereik je jouw doelgroep?
Welke media zet je in?
Welke samenwerking?

5 — verdien model
Welke middelen heb je nodig? Wat zijn de verdienmodellen?

6 — plan
Wat is je doel?
Binnen welke termijn wil je dat bereiken?

We hebben dit boek met veel plezier samengesteld en werden daarbij vaak geïnspireerd door onze omgeving. We willen daarom graag de volgende mensen, bedrijven en organisaties bedanken die ons hebben geholpen bij de totstandkoming van dit boek:

Janetta Ninkeula
Boerenjongens
WDKA
Ronald van den Berg
Peter Speelman
Danai Fuengshunut
Marten van Dijn
Joel Paalvast
Bien van der Voorden
Lodewijk Ouwens
Jeroen Chabot
Xenia Faizoulova
Kuno Terwindt
Bart Schotman
Luuk Bode
Anouk Griffioen
GLAMCULT Studio
Carly Rutten
Gemeente Rotterdam/ Citylab010
Rotterdam Creative Commission
Julia de Kam
Bruno Settola
Levien Nordeman
Coos Salomons
Madeleine Versteegh
Liane Versteegh

literatuur en Inspiratie

drive

- D. Pink, Drive: The surprising truth about what motivates: https://www.youtube.com/watch?v=_mG-hhWL_ug
- Definities van drive: <http://www.encyclo.nl/begrip/drive>
- Edward L. Deci, Why we do what we do, Understanding Self-Motivation.
- R. Krznaric, Empathie, introspection is out, outrospection is in.
- S. Sinek, Start with Why, How great leaders inspire everyone to take action.

business and innovation

- A. Osterwalder, Business Model Generation.
- A. Osterwalder, Value Proposition Design.
- E. Ries, Lean Startup.
- E. Leenhouts, Business plan op 1 A4.
- V. Harnish, Scaling Up.

didactiek

- A.J. Kallenberg, L. van der Grijspaarde, A. ter Braak, C.J. van Horzen, Leren (en) doceren in het hoger onderwijs. Utrecht: Lemma.
- F. Korthagen e.a. Docenten leren reflecteren. Soest H. Nelissen. ISBN 9024416078.
- K.K. Scarger, B. Thoolen, De docent als coach in het hoger onderwijs. Noordhoff ISBN 978900170018.
- K. Bennamar Reflectietools. Boom Lemma ISBN 9789059312302.

- P. Hoogeveen, J. Winkels, Het didactische werkvormenboek. Van Gorcum ISBN 9789023247685.
- Susan M. Brookhart, How to create and use Rubrics for formative assessment and grading. ASCD Member book, ISBN 978-1-4166-1507-1.

artikelen, publicaties en inspiratiebronnen

- **design thinking**
- Board of Innovation: <http://www.boardofinnovation.com/>
- D.school design thinking crash course: <http://dschool.stanford.edu/dgift/>
- David Kelley, TED talk: how to build your creative confidence: http://www.ted.com/talks/david_kelley_how_to_build_your_creative_confidence#t-290783
- Design Thinking for educators (Stanford d.school): <http://www.designthinkingforeducators.com/>
- IDEO: www.ideo.com
- Institute of Design at Stanford: <http://dschool.stanford.edu/>
- M. Stickdorn, J. Schneider, This is Service Design Thinking. John Wiley & Sons, 2012, ISBN10: 1118156307.
- P. Heere, D. van der Heijden, Y. Mandour, Doelgericht Vernieuwen (Systematic Inventive Thinking, SIT).
- P. Whitney, Institute of Design (Illinois Institute of Technology): www.id.iit.edu/master-of-design
- R. Martin, The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. Harvard Business Press, 2009, 12176-HBK-ENG.
- R. Martin, K. Christensen, Rotman on Design.
- S. Doorley, S. Witthoft, Make Space.
- UK Design Council:

<https://medium.com/the-design-economy/the-secrets-of-the-chief-design-officer-a896611d7526?section=%5Bobject%20Object%5D>

multimodal learning - schrijven & tekenen

- Bazerman, Writing to Learn. P.57-65:
http://wac.colostate.edu/books/bazerman_wac/chapter5.pdf
- Joost Steins Bisschop, Aantekeningen maken: leren we onze kinderen schrijven of typen <http://www.frankwatching.com/archive/2014/12/14/aantekeningen-maken-leren-we-onze-kinderen-schrijven-of-typen/>
- S. Ainsworth, V. Prain, R. Tytler, Drawing to Learn in Science:
<http://www.psychologicalscience.org/index.php/news/releases/take-notes-by-hand-for-better-long-term-comprehension.html>

multimodal learning - gebruik van kracht van elk medium

- D. Dijkerman, Is crossmediale marketing wel effectief? - deel 2:
<http://www.frankwatching.com/archive/2008/01/28/is-crossmediale-marketing-wel-effectief-deel-2-2/>
- R. Verloop, Boekrecensie: Basisboek crossmedia concepting.
<http://www.frankwatching.com/archive/2009/08/03/boekrecensie-basisboek-crossmedia-concepting/>
- Worldview Stanford:
<http://worldview.stanford.edu/>



Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Hoewel dit boek met zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

2016, Creative Business Map
www.creativebusinessmap.com

Geschreven door Mark Bode en Mark Schotman

Vormgeving: Glamcult Studio
Fotografie: Anouk Griffioen

Dit boek geeft aan hoe je je creatieve kracht kunt ontdekken en verwoorden om daarmee je kansen en mogelijkheden als creatief in kaart te brengen. De methode is makkelijk in gebruik, biedt overzicht en zet aan tot actie. Het laat tevens zien waar je op dit moment staat en waar je nog aan kunt werken, om uiteindelijk met veel plezier en weinig zorgen aan de slag te gaan.. Een perfecte handleiding voor de praktijk!

“Ondernemen is een creatief proces.”