

IN 10 STAPPEN GRIP EN GROEI VOOR ONDERNEMERSTEAMS

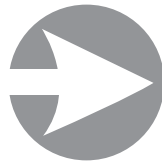
*Kom los van de waan van de dag
en realiseer jullie toekomstplannen*



Marjon Cremers

IN 10 STAPPEN GRIP EN GROEI VOOR ONDERNEMERSTEAMS

*Kom los van de waan van
de dag en realiseer jullie
toekomstplannen*



Marjon Cremers

'Allereerst wens ik op te merken dat je een goede snaar raakt met dit boek. Ik heb veel bedrijven gezien van dichtbij en zeker in het mkb wordt nog weinig met goede plannen gewerkt. Er is dus veel potentie voor je werk, alleen de vraag is hoe krijg je mensen ervan overtuigd. Dit boek levert daar een belangrijke bijdrage aan.'

Stijn Heijs

Directeur en mede-eigenaar Henra Aanhangwagens B.V.

www.henra.nl

'Handig praktisch boek. Mooi concreet stappenplan!

Korte teksten, to the point.'

Stefanie Bouwels-Schiks

Mede-eigenaar SempelSamenSpel

www.simpelsamenspel.nl

'Prima praktisch werkboek! Helder omschreven met praktische voorbeelden en handvatten. Echt een werkboek om mee aan de slag te gaan.'

René Luijten

Eigenaar, spreker, verbinder en moderator Business Sociëteit Morgen

www.bsmorgen.nl

'Ik heb met veel plezier dit boek gelezen. Ik vond de tekst erg interessant en het heeft mij geïnspireerd om onze eigen plannen in kaart te gaan brengen.

Ik heb samen met mijn man een B&B. We hebben verschillende plannen, maar de waan van de dag heeft ons er tot nu toe van weerhouden om de plannen verder uit te werken. Er moet een plan van aanpak komen voor de verschillende onderdelen en de verschillende doelgroepen.'

Anneriet Klein

Mede-eigenaar B&B Perron 22

www.bnbperron22vierlingsbeek.nl

'Lekker praktisch en toepasbaar.'

Luuk Haegens

Directeur en Trainer Management Kompasgroep B.V.

www.mks.tools & www.winstcanvas.nl

'Prettig en gemakkelijk leesbaar, met concrete handvatten. Het geeft een totaalplaatje met samenhang.'

Lean Groetelaers

Mede-eigenaar van 3 horecazaken in Geijsteren:

Eet- en drinkcafé 't Trefpunt, Zaal de Kei en Groepsaccommodatie en

B&B De Lindenhof

www.eetendrinkcafe.nl

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	13
In 10 stappen Grip en Groei voor Ondernemersteams	15
Stap 1. Kom uit de waan van de dag.....	19
Stap 2. Bepaal jullie gezamenlijke doel.....	25
Stap 3. Verdeel de taken.....	31
Stap 4. Analyseer jullie klanten	39
Stap 5. Analyseer jullie producten	45
Stap 6. Bekijk jullie organisatie.....	53
Stap 7. Ken jullie financiën.....	61
Stap 8. Bepaal jullie strategie.....	69
Stap 9. Werk aan jullie relatie	77
Stap 10. Zorg voor continue verbetering	85
Hoe nu verder	91
Over de auteur	93
Nawoord.....	95

Voorwoord

*'If you want to go fast, go alone.
If you want to go far, go together.'*

Afrikaans gezegde

Ondernemersteams

Ben jij ook onderdeel van een ondernemersteam, omdat je samen met iemand anders een bedrijf runt? Dan is dit boek speciaal voor jou. Er zijn veel verschillende combinaties: man-vrouw, broer-zus, vader-dochter, studiegenoten of compagnons die samen een bedrijf hebben.

Tijdens mijn studies bedrijfseconomie en bedrijfskunde kreeg ik vaak praktijkvoorbeelden voorgeschoteld van de grote jongens: Coca-Cola, Shell, Rabobank, enz. Heel soms kregen we een casus over een mkb-bedrijf, bijvoorbeeld een metaalbewerkingsbedrijf met 20 mensen in dienst, dat overgegaan was van vader op zoon, een hoveniersbedrijf opgestart door een man met zijn vrouw, of een niche-kledingmerk opgezet door twee oud klasgenoten van de modeacademie.

Al heel snel merkte ik dat ik dit de interessantste bedrijven vond. Pas later realiseerde ik mij waarom.

- Deze bedrijven worden vaak geleid door vakidioten, met een enorme passie voor hun expertise, zoals metaalbewerking, hovenierswerk, meubels maken, enz.
- Zij investeren eigen geld en nemen ondernemersrisico's om iets moois te realiseren in de markt en creëren hiermee banen.

- Deze ondernemers hebben een grote betrokkenheid en een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Het raakt mij altijd als een ondernemer zegt: 'Ik ben verantwoordelijk voor het eten op tafel bij vijftien gezinnen.'
- Deze ondernemers hebben een brede taak in hun bedrijf, het zijn managers van alles, het schaap-met-de-vijf-poten.
- Mkb-bedrijven worden vaak gerund door ondernemersteams, waarbij beide ondernemers het eigendom in het bedrijf delen, samen de dagelijkse leiding hebben en daarnaast meestal ook nog een familiale of vriendschappelijke relatie onderhouden. Een uitdagende dynamiek.

Dit heeft ertoe geleid dat ik al vroeg wist dat ik deze mkb-ondernemers wilde ondersteunen in hun taak van het schaap-met-de-vijf-poten. Daarom ben ik vanuit het zuiden van het land in Groningen gaan afstuderen voor de Master Small Business en Entrepreneurship en ben ik daarna altijd werkzaam geweest als bedrijfskundig mkb-adviseur.

Hierdoor zie ik dagelijks de kracht van ondernemersteams, maar ook de uitdagingen.

Het is natuurlijk vooral leuk om samen met iemand anders te ondernemen. Daarnaast vul je elkaar aan in kwaliteiten en kennis, waardoor je meer bereikt dan alleen. Maar samen ondernemen brengt ook extra uitdagingen met zich mee, zoals communicatie en besluitvorming.

Uitspraken die ik vaak hoor en die jij waarschijnlijk ook herkent:

- 'We hebben twee keer per jaar een heisessie, maar het lukt ons in de waan van de dag niet om de ideeën die we daar hebben opgedaan, uit te werken tot realisatie.'
- 'We hebben onze prioriteiten niet altijd op één lijn.'
- 'We hebben een generatieverschil en ik moet mijn ideeën altijd eerst bewijzen.'
- 'Mijn compagnon is niet altijd even betrokken als ik.'

- ‘Ons overleg is altijd operationeel gedreven, acute brandjes blussen. Het lukt ons niet om eens te werken aan de doelen voor de langere termijn en de ontwikkeling van ons bedrijf.’

Ik begeleid ondernemersteams om effectiever samen aan de ontwikkeling van hun bedrijf te werken, waardoor zij binnen enkele maanden meer grip op hun bedrijf hebben en doelgericht groei realiseren. Om meer ondernemersteams hiermee te kunnen helpen, heb ik de stappen die ik daarbij doorloop in dit boek opgeschreven.

Begin nu!

Willen jullie ook doelgericht werken aan jullie bedrijf? Willen jullie ook heldere doelen hebben en concrete handvatten krijgen om deze doelen samen te realiseren? Hebben jullie veel ideeën voor jullie bedrijf, maar lukt het in de waan van de dag niet om deze op te pakken? Aarzel dan niet, maar begin nu met het doorlopen van de 10 stappen in dit boek. Dit helpt je om gestructureerd samen aan jullie toekomstplannen te werken.

Ik wens jullie een prettige en succesvolle samenwerking.

Veel leesplezier.

Marjon Cremers

Inleiding

Lukt het jou om in de waan van de dag te werken aan de ontwikkeling van jullie bedrijf?

Waan van de dag

Veel mkb-ondernemers hebben hun bedrijf zelfstandig opgebouwd, vanuit passie voor hun vak. Met hard werken realiseren ze groei, maar er komt steeds meer op hen af en de waan van de dag krijgt hierdoor regelmatig de overhand. Hoe vind je in de waan van de dag de rust, tijd en het inzicht om verder aan je bedrijf te bouwen?

Het is bekend dat je niet alleen in het bedrijf, maar ook af en toe aan je bedrijf moet werken, maar de weken en maanden vliegen voorbij en voor je het weet is er weer een jaar om.

Om met jullie bedrijf te groeien en om het bedrijf gezond te houden is het echter noodzakelijk om ook regelmatig los te komen van de waan van de dag en stil te staan bij de langetermijndoelen. Wat willen jullie bereiken met jullie bedrijf? Meer omzet, meer winst of bijvoorbeeld het bedrijf minder afhankelijk van jezelf maken?

Een praktisch stappenplan

Er zijn honderden boeken over ondernemen, vaak zijn ze erg theoretisch. Dit boek is ervoor om je daadwerkelijk op weg te helpen met praktische handvatten. Geen lange theoretische stukken of complexe modellen, maar stap voor stap je eigen situatie in beeld brengen en verbeteren, met concrete vragen die je jezelf gaat stellen, handige modellen om op één A4'tje jouw situatie in beeld te krijgen en veel praktijkvoorbeelden. Zo realiseer je in korte tijd meer grip en groei om de toekomstplannen voor jullie bedrijf te realiseren.

In dit boek spreek ik voor de leesbaarheid in de hij-vorm. Het spreekt voor zich dat dit ook een vrouw kan zijn. Diensten worden in dit boek ook gezien als producten. Waar producten staat, kun je ook diensten lezen. Ook gebruik ik 'je' en 'jullie' door elkaar als ik het heb over jullie als ondernemersteam. Waar 'je' staat, kun je uiteraard ook 'jullie' lezen.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is bedoeld voor ondernemers die samen met een andere ondernemer een mkb-bedrijf hebben en die graag samen doelgericht aan hun bedrijf willen werken. Vaak zijn dit ondernemers die gegroeid zijn met hun bedrijf, maar op een gegeven moment merken dat er meer potentieel in hun bedrijf zit dan dat er nu uitkomt.

Heeft bij jou ook de waan van de dag de overhand en wil je gestructureerd werken aan jullie toekomstplannen, om ze nu daadwerkelijk te realiseren? Ga dan aan de slag met de 10 stappen in dit boek.

Dit boek biedt ook veel handvatten voor ondernemers die een bedrijf alleen hebben en dit eventueel samen met een hoofd financiën of productieleider in loondienst runnen.

Ben je klaar om te starten? Go! Lees het volgende hoofdstuk, waarin ik de 10 stappen toelicht.

In 10 stappen Grip en Groei voor Ondernemersteams

Veel ondernemers geven een gebrek aan tijd als belangrijkste argument, of misschien wel excuus, om het werken aan grip en groei in hun bedrijf uit te stellen. Het is ook een lastig en breed onderwerp. Waar begin je en hoe pak je het aan? Ik ben ervan overtuigd dat met de juiste handvatten elke ondernemer hierin maandelijks stappen kan zetten en zo zijn toekomstplannen kan realiseren.

Het doel van deze 10 stappen is richting geven, directe handvatten bieden om aan de slag te gaan en tot een pragmatisch plan van aanpak komen.

Gebruik dit boek zeker ook als naslagwerk. Je zult zien dat je na het uitvoeren van de stappen een stuk verder bent met je bedrijf en dat je er de volgende keer weer andere dingen uithaalt.

De 10 stappen voor Grip en Groei in jullie bedrijf

Je moet eerst overzicht creëren om tot nieuwe inzichten te komen en zo te werken aan uitzicht, oftewel de toekomst van jullie bedrijf. Overzicht > Inzicht > Uitzicht.

Stap 1 tot en met 3 van dit boek zorgen voor overzicht. In stap 4 tot en met 7 gaan jullie je bedrijf op verschillende vlakken analyseren om tot nieuwe inzichten te komen. Stap 8 tot en met 10 zorgen ervoor dat je deze inzichten vertaalt in concrete acties naar de toekomst en dat jullie deze werkwijze vasthouden voor de lange termijn.

Stap 1. Kom uit de waan van de dag

Om te werken aan jullie langetermijndoelen is het van belang om de waan van de dag even los te laten. Het is vaak de waan van de

dag die overheerst en op basis waarvan jullie een groot deel van de beslissingen nemen. Waarom is het zinvol om in een continu veranderende wereld toch een plan te maken voor de komende drie tot vijf jaar? Hoe maak je hiervoor de tijd vrij en hoe zorg je voor een goede locatie om hieraan te werken?

Stap 2. Bepaal jullie gezamenlijke doel

In dit boek gaat het veel over doelen stellen en doelgericht ondernemen. Een goed geformuleerd doel zorgt ervoor dat je makkelijker communiceert, makkelijker kunt omgaan met onverwachte gebeurtenissen en ook in drukke tijden toch aan de lange termijn blijft werken. Wat is precies jullie langetermijndoel? Welke zaken zijn hierin belangrijk? Zitten jullie op één lijn? Dit zijn vragen waarop jullie antwoord krijgen bij het uitwerken van stap 2.

Stap 3. Verdeel de taken

Er zijn ondernemersteams waarin de ondernemers sterk op elkaar lijken, zowel op het gebied van vakkennis als qua persoonlijkheden, maar er zijn ook juist teams waarin de ondernemers erg van elkaar verschillen. Beide samenstellingen hebben voor- en nadelen, welke je in deze stap gaat ontdekken. Als je een goed beeld hebt van elkaars persoonlijkheid en vakkennis, dan kun je taken zo effectief mogelijk verdelen. Tot slot lees je in deze stap hoe je omgaat met verschillen die er altijd in meer of mindere mate zijn tussen compagnons.

Stap 4. Analyseer jullie klanten

In stap 4 tot en met 7 analyseren jullie je eigen bedrijf op verschillende vlakken. Als eerste gaan jullie aan de slag met jullie klanten. Heb je veel spreiding, of juist veel focus en wat is het beste? Wie is nou precies jullie ideale klant? Hoe ga je om met veranderingen in je doelgroepen? Behoeftes en wensen van klanten veranderen continu door veranderingen in de maatschappij.

Stap 5. Analyseer jullie producten

Het productenaanbod kun je niet los zien van jullie klanten. Hoe sluiten de producten aan op de wensen van de klant en waar

kun je dit verbeteren? Wat zijn jullie beste producten? Wat is het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten? En tot slot, hoe blijf je de producten doorontwikkelen, om mee te gaan met de veranderende klantwensen.

Stap 6. Bekijk jullie organisatie

De organisatie bestaat uit mensen, middelen en processen. Zorg ervoor dat deze als een geoliede machine blijven lopen. Welke zaken zijn hierin belangrijk?

Stap 7. Ken jullie financiën

Een boek over ondernemen gaat natuurlijk ook over geld. Waar komt jullie omzet precies vandaan? Aan welke knoppen kun je draaien om de winst te verhogen? En wat is precies het verschil tussen winst en kasstroom? Dit verschil kennen, is erg belangrijk als je het bedrijf doelgericht wilt sturen.

Stap 8. Bepaal jullie strategie

Eindelijk is het zover. In deze stap komen jullie inzichten van de vorige stappen samen en gaan jullie de strategie voor het bedrijf uitwerken. Eerst verzamelen jullie alle inzichten en bepalen jullie welke het belangrijkste zijn. Vervolgens kijken jullie welke strategie hierbij het beste past. Ook leg ik hier uit dat een strategisch plan prima op één A4 past, daar hoef je echt geen boekwerk voor te schrijven.

Stap 9. Werk aan jullie relatie

Om samen te ondernemen, moet je open met elkaar kunnen communiceren. Samen een bedrijf runnen, wordt vaak vergeleken met een huwelijk. Daar komt nog bij dat jullie vaak ook nog een echt huwelijk, familiale relatie of vriendschap hebben naast jullie zakelijke relatie. Hoe ga je hier goed mee om? In tegenstelling tot een huwelijk weet je bij een zakelijke relatie zeker dat deze een keer eindigt. Wees duidelijk naar elkaar over de verwachtingen over en weer.

Stap 10. Zorg voor continue verbetering

Nu je al deze mooie stappen gezet hebt, wil je natuurlijk niet dat het hierna stil- en terugvalt. Hoe houden jullie deze flow vast? Hoe gaan jullie om met continue veranderingen in je bedrijf? Hoe werk je effectief, zodat jullie niet vastlopen in de waan van de dag? Vertaal jullie plannen naar concrete actieplannen. En tot slot het allerbelangrijkste: vier jullie succes!

Ik wens jullie veel plezier en succes in het samenwerken aan jullie bedrijf met deze 10 stappen. Ga snel aan de slag met stap 1.

STAP 1

**Kom uit de waan
van de dag**



Mail, telefoon, vragen, vlaai eten met een jarige collega, offertes maken, afspraken, een leverancier die te laat levert, enz. Samengevat: de waan van de dag! En daar heeft elke mkb-ondernemer het razend druk mee, de hele dag. Logisch, dat is ook de kerntaak van jou als ondernemer. Zeker in mkb-bedrijven, waar je als ondernemer operationeel meewerkt.

Daarnaast wil je ook samen met je zakenpartner spreken over jullie doelen en strategie voor de komende jaren: 'Waar willen we naartoe met ons bedrijf en hoe komen we daar?' Veel ondernemersteams geven bij mij aan dat ze het moeilijk vinden om hiermee te starten. Terwijl dat nu net het leukste en belangrijkste van het ondernemerschap is: je eigen visie op de markt vertalen in een producten- en dienstenaanbod en hiermee je doelen realiseren.

Maak een plan

Ondernemers zeggen weleens tegen mij: 'Het heeft geen zin om een plan te maken, dat komt toch nooit uit.' Het klopt zeker dat een plan vaak niet precies uitkomt zoals je het bedacht hebt, maar dit wil niet zeggen dat het geen zin heeft om een plan te maken.

Er zijn namelijk twee grote voordelen aan het hebben van een plan:

- Je kunt de onverwachte ontwikkelingen, die toch komen, beter beoordelen.
- Je kunt snel zien hoe je jouw plan kunt aanpassen, om zo in te spelen op deze onverwachte ontwikkelingen.

Dit wordt duidelijk in onderstaand voorbeeld.

Voor de kerst heb ik met mijn klant John zijn plan uitgewerkt voor het komende jaar. John heeft een groothandel. We hebben vastgesteld op welke productgroepen hij wil groeien. Een deel van dit plan is dat hij het eerste halfjaar gaat investeren in zijn webshop en het tweede halfjaar een extra verkoper aanneemt.

We hebben de investeringen doorgerekend en deze zijn financieel haalbaar.

Direct in het nieuwe jaar belt John mij op, hij heeft een probleem, hij is namelijk de ideale verkoper tegengekomen, maar volgens het plan zou hij deze pas in de tweede helft van het jaar aannemen.

De eerste vraag die ik hem stel is: 'Waarom ben je er zo van overtuigd dat dit de ideale verkoper is?' Zijn antwoord is dat hij door het plan nu precies weet op welke producten en in welke regio hij wil groeien en de ervaring van deze verkoper sluit daarop precies aan. Door het maken van het plan kan hij deze onverwachte gebeurtenis dus goed beoordelen. Zonder het plan had hij waarschijnlijk gedacht: leuke verkoper, maar die zijn er wel meer.

Vervolgens zijn we aan de hand van het plan gaan kijken, wat het betekent als hij toch nu al een extra verkoper aanneemt. Doordat de investeringen goed in beeld zijn, kunnen we heel snel beoordelen welke andere investeringen dan wat naar achteren schuiven en welk effect dit heeft. Dit blijkt goed te overzien. Door het plan kan John dus snel zien dat de wijziging haalbaar is.

De verkoper is nog in januari gestart en leverde al heel snel goede resultaten.

Zet jullie plannen voor de komende drie tot vijf jaar in de één of andere vorm op papier. Dit hoeft echt niet een heel boekwerk te zijn. Zolang het voor intern gebruik is, kan het zelfs prima op één A4.

Jullie plannen uit je hoofd halen en op papier zetten, heeft een aantal voordelen:

- Je kunt samen beter zien dat je echt hetzelfde bedoelt.
- Je overziet het geheel beter.

- Je gaat er gedetailleerder over nadenken als je de plannen op papier zet.
- Je hebt een kapstok waaraan je dagelijkse (kleine) vragen kunt ophangen.
- Je kunt het plan er makkelijk op een later moment weer bij pakken.
- Je kunt het plan makkelijker communiceren met anderen binnen of buiten het bedrijf.

Tijd maken

Het is als een keuze maken tussen brandjes blussen, of werken aan de brandveiligheid. Ik ben ervan overtuigd dat tijd maken om stil te staan bij de langetermijndoelen weleens lastig is, maar dat tijd vaak niet de grootste drempel is. In de praktijk merk ik dat veel ondernemersteams niet goed weten waar ze moeten beginnen als ze het over hun doelen en strategie hebben. Als er dan ook nog 10 andere operationele zaken zijn die je samen wilt bespreken, dan doe je dat sneller en is de tijd vervolgens alweer voorbij.

'Zo, we hebben nog tien minuten over, laten we het nog even over de strategie voor de komende drie jaar hebben.'

De volgende stappen in dit boek geven je veel handvatten om gemakkelijk, samen met je zakenpartner, de eerste stappen te zetten in het analyseren van jullie bedrijf en het formuleren van de doelen en strategie, om zo meer grip en groei te realiseren. Dus nu de aanpak geen belemmering meer is, gaat het om het plannen van tijd.

Plan tien keer een halve dag om samen aan de ontwikkeling van jullie bedrijf te werken. Elke keer pak je één stap uit dit boek erbij.

Dit kun je eens per week doen, eens per twee weken of eens per maand. Net wat voor jullie past en met welk tempo jullie dit traject willen doorlopen. Meer dan een maand ertussen laten, raad ik af, dan is de flow eruit.

Voor veel ondernemersteams werkt het goed om dit vroeg in de ochtend te doen, bijvoorbeeld van 7.00-11.00 uur. Je bent dan nog fris en er is om 7.00 nog niemand op kantoor die je afleidt. Is de ochtend niet prettig in jouw werkritme, dan is het een andere optie om dit juist aan het eind van de dag te plannen en dan het begin van de avond erbij te pakken. Bijvoorbeeld van 16.00-20.00 uur.

Wat pizza met strategie te maken heeft...

Kies een locatie waar je niet gestoord wordt. Zet je telefoon en mail uit. Als het voor jullie helpt om op een andere locatie dan op kantoor te zitten, dan moet je dit zeker doen.

Zorg ervoor dat in de ruimte een whiteboard en/of flip-over aanwezig is. Zelf werk ik daarbij veel met gekleurde stiften en post-its, om zaken en verbanden snel visueel inzichtelijk te maken.

Erg belangrijk bij de locatie is dat deze ook bijdraagt aan de sfeer en inspiratie. Dit zijn leuke sessies, waarbij je eens lekker groots kunt nadenken over jullie toekomstplannen. Zorg daarnaast voor iets lekkers op tafel, een vers ontbijt bij een ochtendsessie, of een pizza op tafel bij de avondsessie.

Wekelijks overleg

Zorg ervoor dat je naast jullie tweewekelijkse of maandelijkse strategiesessie ook een wekelijks operationeel overlegmoment plant. Voor sommige ondernemersteams is een vast moment van een halfuur per week al voldoende. Noteer kleine operationele zaken die je wilt bespreken en die niet per direct urgent zijn even op een lijstje voor dit overleg. Dit heeft twee belangrijke voordelen ten opzichte van overleg bij de koffieautomaat, aan je bureau of aan de eettafel.

- Je hebt dan allebei je concentratie en focus voor de te bespreken punten.
- Je stoort elkaar niet als je met iets anders bezig bent. Het is onderzocht dat het heel veel tijd en energie kost als je voor een korte vraag uit je concentratie wordt gehaald.



1. Bereid de eerste sessie voor:
 - Overleg met je zakenpartner welke frequentie voor jullie past: eens per week, eens per twee weken of eens per maand.
 - Plan tien sessies in.
 - Regel de locatie en de juiste voorzieningen.
2. Lees allebei stap 2, daar start je namelijk de eerste keer mee dat je samen zit. Deze eerste stap heb je dan al ter voorbereiding afgerond.

STAP 2

**Bepaal jullie
gezamenlijke doel**



Richting + Actie = Succes

Om succes te hebben, groei te realiseren, of je doelen te behalen, heb je zowel richting als actie nodig. Met alleen hard werken, oftewel alleen actie, kom je er niet. Je moet namelijk wel weten waar je naartoe werkt: wat jullie stip op de horizon is.

Als je hard rent, maar je niet weet waarnaartoe, dan kom je niet op je bestemming aan. Aan de andere kant, als je je bestemming weet, maar niet bereid bent om daarvoor in beweging te komen, bereik je je doel ook niet.

'Een doel zonder plan is slechts een wens.'

Antoine de Saint-Exupéry

Een duidelijk gezamenlijk geformuleerd doel helpt jullie bij het maken van keuzes in je bedrijf. Daarnaast geeft een duidelijk doel energie om samen ergens naartoe te werken.

Denk er eens over na hoe ver jullie je horizon willen leggen. Mijn advies is om een doel vast te stellen voor een moment ergens tussen de drie en vijf jaar vanaf nu. Doelen die meer dan vijf jaar vooruit liggen, zijn vaak te ver weg om nu aan te zetten tot actie. Doelen die maar één jaar vooruit liggen, zijn vaak te operationeel. Dan is er te weinig ruimte om tot echte verandering te komen.

Natuurlijk zijn hierop uitzonderingen. Zit er over anderhalf jaar een belangrijke verandering aan te komen, zoals het stoppen met werken van één van je zakenpartners, dan is dit ook een prima moment om naartoe te werken.

Input verzamelen

Voordat je jullie doel kunnen formuleren, gaan jullie eerst brainstormen over zaken die voor jullie gezamenlijk en voor een ieder persoonlijk belangrijk zijn. Beantwoord daarvoor eens samen

de volgende vragen en schrijf kernwoorden die hierbij naar voren komen op een whiteboard.

Zowel hier, alsook bij de vragen verderop in dit boek, geldt dat dit het beste werkt als je eerst, ieder voor zich, een paar minuten de tijd neemt om steekwoorden op te schrijven. Bespreek deze pas daarna samen. Als één van jullie meteen zijn eerste gedachte noemt, denkt de ander daar automatisch op verder. Je zit dan al meteen op een spoor. Door eerst ieder apart steekwoorden op te schrijven, krijg je een breder en completer beeld.

Vragen die jullie jezelf kunnen stellen, zijn:

- Waar staan jullie nu met jullie bedrijf?
- Waar komen jullie vandaan met het bedrijf?
- Welke privésituatie wens je over 3-5 jaar?
- Welke werksituatie wens je over 3-5 jaar?
- Wat zijn overeenkomsten en verschillen in jullie wensen voor de toekomstige situatie?
- Waar word je enthousiast van?
- Wat wil je meer?
- Wat wil je minder?
- Wat vind je belangrijke waarden voor jullie bedrijf?

Jullie doel formuleren

Nu je input hebt verzameld over wat voor jullie belangrijk is nu en in de toekomst, ga je jullie doel formuleren. Een belangrijke regel vooraf hierbij is: denk bij het formuleren van jullie doel in kansen en oplossingen en wijs nog niks af. Wees er naar elkaar alert op dat je niet steeds praat over de bezwaren, risico's en belemmeringen. In elk geval niet in deze fase. Later bij het uitwerken van je strategie besteden we aandacht aan de risico's.

Het kernwoord is hier 'ambitie'. Het doel dat je formuleert moet ambitieus zijn, zodat het energie geeft om het te gaan realiseren. Managementgoeroe Jim Collins omschrijft dit als de *Big Hairy*

Audacious Goal (BHAG), vrij vertaald het 'Grote Gedurfde Dappere Doel'.

Ik geef je enkele bekende voorbeelden van BHAG's.

We put a man on the moon and will bring him back safely this decade. (John F. Kennedy, 1961)

We crush Adidas. (Nike, bij oprichting terwijl Adidas destijds marktleider was)

In 2020 zullen er met Volvo's geen verkeersdoden meer vallen. (Volvo)

En dichterbij, het doel van aanhangwagenproducent Henra in Overloon: 'Henra not the biggest but the best.'

Bedrijfsdoelen kun je grofweg in vier vormen formuleren:

- *Omvang*: denk hierbij aan: percentage marktaandeel, omzet-niveau of aantal klanten.
- *Product/dienst-innovator*: een nieuw product of een nieuwe dienst ontwikkelen die een belangrijk probleem van je klanten oplost.
- *Interne verandering*: efficiënter worden of het bedrijf minder afhankelijk van de eigenaar maken.
- *Rolmodel*: start-ups kiezen vaak voor deze vorm, bijvoorbeeld: 'Wij worden de Bol.com voor auto's.'

Elke vorm heeft zijn eigen aandachtspunten.

Heb je een doel op het gebied van omvang, zorg er dan voor dat je deze wel ambitieus maakt door er voorwaarden aan te verbinden. Het is namelijk relatief makkelijk om een groter marktaandeel of meer klanten te krijgen door je prijzen te verlagen, maar dan maak

je geen winst meer. Zet in het doel dan ook een minimale winst. Bijvoorbeeld: € 500.000 omzet, met minimaal € 80.000 winst.

Heb je als doel om een nieuw product te ontwikkelen, waak er dan voor dat het realistisch is. Zowel in tijd als geld. Financiers en investeerders houden bij het lezen van een businessplan over een nieuwe productontwikkeling altijd het volgende in gedachten: wat als het tweemaal zolang duurt of tweemaal zoveel kost om het product te ontwikkelen. Dit omdat in de praktijk businessplannen voor nieuwe productontwikkeling vaak veel te optimistisch zijn.

Doelen die alleen zijn bestemd voor je interne organisatie, zoals processen verbeteren, zijn soms wat saai. Vraag je af of je doel voldoende energie geeft. Vaak ligt hier nog een ander doel achter, dat je misschien beter als hoofddoel kunt stellen. Je bedrijf minder afhankelijk van jezelf maken kan bijvoorbeeld als onderliggend doel hebben dat je je bedrijf uiteindelijk wilt verkopen.

Bij een doel in de vorm van een rolmodel, moet je opletten dat je doel wel concreet is. Het is een prima slogan om je team gefocust te houden en investeerders te triggeren, maar zorg ervoor dat je daarnaast voor jezelf ook meetbaar weet wat je bedoelt.

Heb je een doel geformuleerd, kijk dan of deze aan de onderstaande voorwaarden voldoet. Zo niet, schaf het dan nog even bij.

- Het doel is ambitieus en realistisch. Zoek hierin voor jullie de juiste balans.
- Het doel is concreet en meetbaar.
- Het doel is tijdsgebonden. Geef in het doel aan wanneer je het gerealiseerd wilt hebben.
- Het doel sluit aan bij jullie sterke punten.
- Het doel spreekt tot de verbeelding en je krijgt er energie van.

Jullie doel verdiepen

Als jullie je doel geformuleerd hebben, dan is het belangrijk om nog een stap verder te gaan, door onderstaande twee vragen

te beantwoorden. Deze zorgen ervoor dat jullie je doel stevig verankeren.

1. **Waarom is dit doel belangrijk voor jullie?**
Het gezamenlijk beantwoorden van deze vraag is meteen ook jullie commitment om structureel tijd vrij te maken om aan de ontwikkeling van jullie bedrijf te werken.
2. **Wat belemmert je op dit moment nog?**
Het antwoord op deze vraag geeft je inzicht in valkuilen die jullie tot nu toe belemmerd hebben, om doelgericht aan de toekomst van jullie bedrijf te werken. Bespreek hoe je deze valkuilen vanaf nu gaat ontwijken.

Gebruik de template van deze stap om jullie doel helder te krijgen.



Ga samen zitten om jullie doel te bepalen.

1. Bepaal de tijdshorizon.
2. Verzamel input.
3. Formuleer jullie doel.
4. Veranker jullie doel.

En nu?

Je hebt zojuist de eerste 2 stappen van dit boek gelezen.
Wil je echt aan de slag met grip & groei voor jullie bedrijf?

Bestel het boek op:
www.gools.nl/boek

IN 10 STAPPEN GRIP EN GROEI VOOR ONDERNEMERSTEAMS

Ben je onderdeel van een ondernemersteam en merk je dat jullie door de waan van de dag niet altijd toekomen aan de ontwikkeling van jullie bedrijf? Lees dan dit boek.

Marjon helpt met dit boek ondernemers die samen met een ander een bedrijf hebben: man-vrouw, vader-dochter, oud-studiegenoten of andere compagnons. Je leert hoe je samen op één lijn komt, hoe je ieders eigen kracht benut en hoe je omgaat met de verschillen van inzicht.

Als compagnon in een ondernemersteam:

- Wil je het beste uit jullie bedrijf halen.
- Heb je veel ideeën voor jullie bedrijf, maar is het vaak lastig om die te realiseren.
- Wil je samen werken aan heldere doelen.

In dit boek krijg je concrete handvatten om gestructureerd samen aan jullie toekomstplannen te werken. De 10 stappen helpen je om de rust, tijd en het inzicht te vinden om verder aan je bedrijf te bouwen. Breng stap voor stap op één A4 je eigen situatie in beeld. De concrete opdrachten en praktijkvoorbeelden helpen je om meer grip en groei in je bedrijf te creëren.

Kom los van de waan van de dag en realiseer jullie toekomstplannen.

Marjon Cremers helpt met haar bedrijf Gools ondernemers om doelgericht aan hun bedrijf te werken: het creëren van Grip en Groei. Ze weet haar bedrijfskundige en financiële kennis te vertalen naar praktische handvatten voor mkb-ondernemers. Geen moeilijke modellen of dikke rapporten, maar zoveel mogelijk gewoon op één A4. Hierbij heeft ze speciaal oog voor de ondernemer als persoon. Dit komt in het bijzonder tot uitdrukking bij haar begeleiding van ondernemersduo's en -teams.



'Prima praktisch werkboek! Helder omschreven met praktische voorbeelden en handvatten. Echt een werkboek om mee aan de slag te gaan.' – René Luijten

gools
www.gools.nl

EXPERTBOEK

ISBN 978-94-93187-50-4

