



GROEi

mijn groeiplan

Dit groeiplan is met zorg samengesteld vanuit de ervaringen in mijn business coaching praktijk met vele andere MKB ondernemers. Het proces is beproefd en al vele ondernemers zijn jou voorgegaan. Ik hoop dat het ook voor jou een handleiding mag worden om verder te groeien in jouw ondernemerschap.

Als je het proces van mijn groeiplan volgt en hierin jouw gegevens invult, zal dit groeiplan ook jouw groeiplan worden. Je zult zien dat het je helpt om inzicht te krijgen, focus aan te brengen, een degelijk plan te ontwerpen, resultaten te behalen en valkuilen te vermijden.

We wensen je veel succes met mijn groeiplan. En mocht je op enig moment toch een hulplijntje willen, aarzel dan niet om contact op te nemen. We helpen je graag verder.

Met vriendelijke groet,

Frank van den Ouden

Inhoudsopgave

1. Introductie	5
2. Lees- en werkwijzer	6
3. De visie	8
4. Het plan	26
5. De implementatie	50
6. Levend houden	60
7. Tweede natuur	65
8. Nawoord	67

1. Introductie

In dit werkboek, genaamd “mijn groeiplan”, heb ik mijn ervaring als business consultant voor MKB ondernemers gebundeld, althans de hoofdlijnen. Het is natuurlijk onmogelijk om een onze-size-fits-all aanpak te maken in een werkboek en daarin alle details op te nemen, die jij als ondernemer tegenkomt in de praktijk.

Mijn groeiplan heb ik geschreven om tegemoet te komen aan de doe-het-zelf overtuiging die sterk leeft onder ondernemers. Deze zelfstandigheid is wat ondernemers karakteriseert en wat ik enorm in hen waardeer. Niet klagen, maar actie ondernemen.

Mijn groeiplan bevat de hoofdlijnen, die ik bij veel MKB ondernemers tegenkom. Het is gemaakt in de vorm van een werkboek, waarin jij als ondernemer jouw eigen situatie, behoeften en keuzes kunt noteren. Daarin zit dan ook de bijzonderheid waardoor dit werkboek jouw groeiplan wordt.

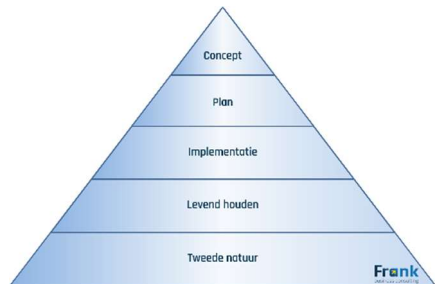


Jouw grootste kracht wordt vaak jouw valkuil. Je kunt jezelf belemmeren door te sterk vast te houden aan doe-het-zelf. Een business coach helpt je om sneller tot resultaten te komen. En dat verdient zichzelf terug.

Persoonlijk geloof ik dat elke MKB ondernemer zichzelf en zijn bedrijf een grote deugd doet door een business coach in de arm te nemen. Maar begin nu eerst maar met mijn groeiplan. En laat het maar weten wanneer je sneller wilt, of een sparring partner hierin wilt hebben. Succes!

2. Lees- en werkwijzer

De hoofdstukken in mijn groeiplan doorlopen de 5 fasen van een verandertraject, zoals in de piramide hiernaast zijn weergegeven. Het begint bij jou als ondernemer met een concept of visie, iets dat je wilt veranderen. In de fase erna wordt een plan gemaakt. Dat plan wordt vervolgens geïmplementeerd en erna levend gehouden, totdat het een soort tweede natuur of gewoonte is geworden.



De beste werkwijze is om mijn groeiplan te doorlopen in de beschreven volgorde. Het is een werkboek en dus de bedoeling dat je de invulvelden gebruikt om in te vullen, dus met een ouderwetse pen. Daarmee geef je jouw lading aan deze aanpak en wordt dit jouw groeiplan.

Als je een download hebt van mijn groeiplan, is het verstandig om dit uit te printen, zodat je erin kunt schrijven. Maar als jij MKB ondernemer bent, sturen we jou met alle plezier een fysiek werkboek. Ga hiervoor naar [deze link](#).

Dit werkboek is dus ingedeeld in de 5 fasen van een verandertraject. Het is de bedoeling dat je een fase afrondt voordat je naar de volgende fase gaat. Als je overhaast naar de volgende fase gaat, kan het voorkomen dat je in de volgende fase ontdekt dat je stappen hebt gemist. Het herstellen kost doorgaans meer tijd en geld dan het op volgorde uitvoeren. Dus pas wanneer een fase echt gereed is, komt de tijd voor de volgende fase.

Tussen de genoemde hoofdlijn van het verandertraject in fasen, vind je bij elke fase enkele onderwerpen die relevant kunnen zijn in die fase van het traject. Dit zijn de verrijkingskaders, aangeduid met “verrijking”. Ze zijn niet voor elke ondernemer relevant, maar wel de moeite waard om even te checken voor jezelf. Ter verrijking wordt regelmatig verwezen naar externe hulpbronnen. Doe daarmee wat je zelf nuttig lijkt. Daar waar QR codes worden gebruikt, kun je deze scannen met je telefoon (in het fysieke werkboek), of erop klikken in de pdf.

Bij elk hoofdstuk laten we enkele pagina's blanco, waarin je zelf aanvullende aantekeningen kunt maken. Het is wel zo praktisch dat je op die manier alles bij elkaar in één werkboekje houdt.

3. De visie

Om goed van start te gaan, beginnen we met 2 vragen:

- Waar sta je nu?
- Waar wil je naartoe?

Om je te helpen, staan hieronder zakelijke kaders.

Product	Situatie nu	Gewenste situatie
Producten / Diensten		
Doelgroep		
Positionering		
Handelskanalen		
Marketing		
Prijs		
...		
...		

Markt	Situatie nu	Gewenste situatie
Omzet		
Winst		
Top-klanten		
Top-leveranciers		
...		
...		

Organisatie	Situatie nu	Gewenste situatie
Capaciteit (maximale omzet)		
Personeel (aantal en niveau)		
Processen		
Systemen		
Middelen		
...		
...		

Ondernemer	Situatie nu	Gewenste situatie
------------	-------------	-------------------

Eigen rol		
Eigen tijdsbesteding		
Eigen beloning		
Eigen ambitie		
...		

Overige zaken	Situatie nu	Gewenste situatie

Mijn groeiambitie

Kijk nu eens terug in wat je hebt opgeschreven en markeer de belangrijkste zaken. Welke 3 tot 5 elementen vormen de hoofdlijn van jouw groeiambitie? Kun je jouw groeiambitie samenvatten in één zin?

Mijn groeiambitie / visie is

Als je de groeiambitie hebt samengevat, heb je de visie voor het verandertraject bepaald. Gefeliciteerd met deze eerste stap. Soms duurt het een tijdje om het doel scherp te krijgen. Geef jezelf ook die ruimte.

Als je interesse hebt in een gratis review, willen we met alle plezier even meekijken. Scan de ingevulde pagina's dan in en mail ze naar info@frankbusinessconsulting.nl.



Als je hier echt niet uitkomt, of merkt dat het te lang blijft liggen, geeft dan vooral niet op. Het is de moeite waard om jouw situatie en behoefte goed te doorgronden.

Neem zonodig contact met ons op om je bij deze fase te helpen. Gebruik de QR code hiernaast.



Verrijking: Groeipijnen herkennen

De meeste ondernemers gaan pas aan de slag met mijn groeiplan wanneer ze ergens een groeipijn of blokkade ervaren. Kun je zo concreet mogelijk beschrijven wat jouw groeipijn is?

Mijn groeipijn is



Kun je ontdekken in welke groeifase jouw bedrijf zit? Als je namelijk de groeipijn herkent, kun je vanuit de bewezen praktijk van andere bedrijven leren hoe je jouw groeivraagstuk kunt oplossen.

Kijk voor meer informatie over de groeifasen van een bedrijf op de link achter de QR code.



Wat ik nodig heb om naar de volgende fase te komen, is

Verrijking: Talentenmeting

Bij elke fase van het bedrijf past een andere manier van leidinggeven. Het is daarom belangrijk om ook eens bij jezelf te rade te gaan of jij de juiste persoon bent voor de volgende fase.



Vraag jij je weleens af of jij nog de beste persoon bent voor de volgende fase van het bedrijf en welke kwaliteiten je dan kunt inzetten? Dan is het zeker nuttig om een talentenmeting te doen.



Uit de talentenmeting leer je over jouw natuurlijke kracht, je kwetsbare kracht en van het nog onbenutte potentieel.

Uit het ondernemersprofiel dat bij de talentenmeting zit, wordt duidelijk hoe jouw talenten aansluiten bij de fase van het bedrijf en welke kwaliteiten je dan vooral moet inzetten.

Als je jouw profile wilt ontdekken, kun je deze als module inkopen. Meer informatie vind je via de link achter de QR code.



Als je jouw talentenprofiel al kent, vul het dan hieronder in.

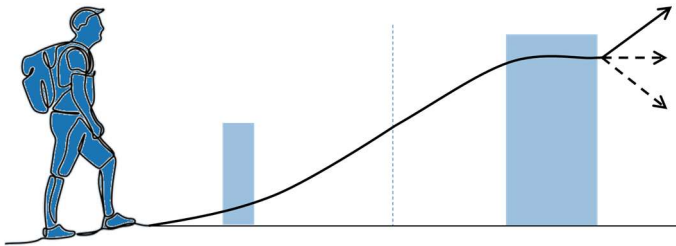
Mijn natuurlijke kracht is

Mijn kwetsbare kracht (en valkuil) is

Mijn nog onbenutte potentieel is

Verrijking: De reis van de ondernemer

Alhoewel elke ondernemer een uniek ondernemersavontuur heeft, zijn er terugkerende patronen in de ontwikkeling van hun bedrijf en van zichzelf. Dit blijkt uit onderzoek bij duizenden bedrijven, uitgevoerd door Shirlaws Coaching¹.



Uit dit onderzoek blijken niet alleen de vaste patronen in de ontwikkeling van de ondernemer, maar ook de emoties die daarbij horen en wat het bedrijf in die fase nodig heeft.

We gebruiken de module “de reis van de ondernemer” om samen met ondernemers te ontdekken waar ze staan in hun ontwikkeling. Dat is nuttig, want als je weet waar je staat, weet je ook wat de volgende stappen zijn.

De reis van de ondernemer is onderdeel van onze coaching programma's en kan ook als aparte module worden ingekocht. Meer informatie vind je via de link achter de QR code.



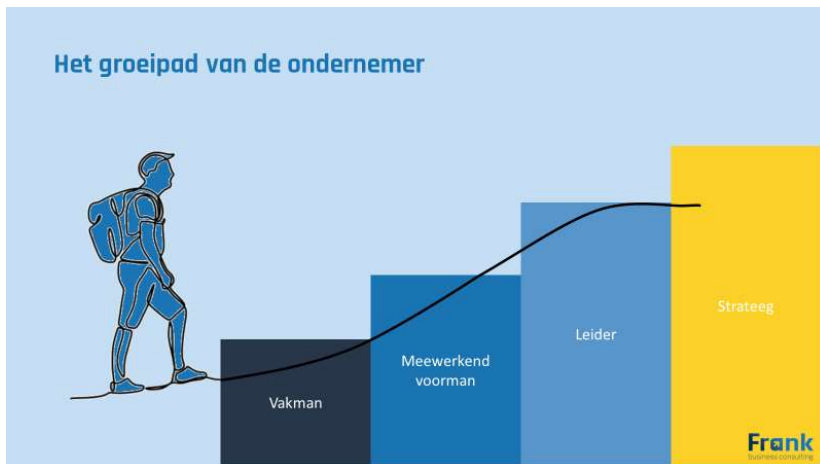
Deze module kan ook als groep van max. 5 deelnemers gevolgd worden en kost dan hetzelfde bedrag. Je kunt dus ook enkele collega-ondernemers bij elkaar vragen en deze module samen volgen. Je kunt de kosten dan delen, of dit zelf betalen als investering in jouw relaties.

¹ John Rosling, More money, more time, less stress.

In de reis van de ondernemer sta ik bij....

Verrijking: Het groeipad van de ondernemer

Wanneer jouw bedrijf groeit, moet je als ondernemer daarin meegroeien. Of misschien is het wel andersom: om jouw bedrijf ruimte te geven voor groei, moet je als ondernemer zelf groeien.



We hebben eerder geschreven over de reis van de ondernemer. Hierbij hoort ook de ontwikkeling van de ondernemer. Een ondernemer begint als vakman. Wanneer hij/zij mensen aanneemt, ontwikkelt hij/zij vrijwel automatisch tot meewerkend voorman.

De stap naar de leider in het bedrijf is voor de meeste ondernemers lastiger, omdat ze moeten schakelen naar meer structuur en andere meewerkende voormannen. Zie verderop meer over structureren.

Wanneer ze de stap naar leider in hun bedrijf hebben gemaakt, is er nog een vervolg mogelijk, waarbij ze de leiding steeds meer delegeren en misbaar worden. Tenslotte worden ze zelf de strateeg in hun bedrijf.

Waar sta jij in deze ontwikkeling?

Mijn rol in mijn bedrijf is voornamelijk:

- ☐ Vakman – doet veel inhoudelijk werk
- ☐ Meewerkend voorman – stuurt de operatie dagelijks aan
- ☐ Leider – inspireert anderen en werkt zelf aan het bedrijf
- ☐ Strateeg – kijkt vooruit naar nieuwe kansen

Want (let op dat je hier wel eerlijk bent naar jezelf)

Wat ik wil ontwikkelen, is:

Verrijking: Strategisch plan

De aanpak van mijn groeiplan gaat ervanuit dat de ondernemer zijn markt en bedrijf goed kent en intuïtief weet waar het bedrijf naartoe moet. In sommige gevallen is dat inzicht echter onvoldoende, bijvoorbeeld wanneer het bedrijf is overgenomen van een eerdere generatie, of wanneer inzicht in de markt en concurrentie eerder nooit nodig was.

Bovendien kan er in de markt een probleem ontstaan, dat geleidelijk aan groeit en geen directe urgentie vraagt, maar op den duur wel een penibele situatie oplevert. Voorbeeld hiervan zijn de geleidelijke krimp van winkelcentra door online concurrentie, of importeurs van automerken, die dealers uitroken en daarna zelf de dealerpositie overnemen. Je kunt ook denken aan trends zoals de verschuiving van fysiek netwerken naar online marketing, of de toename van mensen die uit loondienst gaan en ZZP-er worden.



In hoeverre ken jij jouw markt echt goed? Welke trends zijn voor jou relevant en weet je hoe je deze in jouw voordeel kunt benutten? En wie zijn jouw concurrenten en wat doe jij anders dan hen?



Het is sowieso nuttig om periodiek jouw strategie te evalueren. Daarmee ontstaat een beter beeld van de markt en scherper toekomstperspectief.

We ondersteunen hierin graag met een strategietraject. Zie de QR code hiernaast.



Verrijking: Intern onderzoek

In geval van twijfels, of wanneer je graag met een veranderteam zou willen werken aan de veranderingen binnen je bedrijf, is het nuttig om intern een nader onderzoek te doen. Hiervoor is de Business MRI ontwikkeld.

De Business MRI helpt om knelpunten, groei mogelijkheden en oplossingsrichtingen integraal en interactief in kaart te brengen. Een snelle, effectieve en inspirerende diagnose ter ondersteuning van de best mogelijke advisering en keuzes.



Met de 360° aanpak haal je inbreng op van mensen uit verschillende lagen en afdelingen uit je organisatie. Dat leidt tot meer inzicht en draagvlak, zodat de slagingskansen van de verandering fors hoger worden.



Wanneer je bewustwording in je bedrijf wilt creëren, of als je de implementatiefase samen met een team van jouw mensen wilt uitvoeren, is het handig om hen alvast te betrekken. De 360° aanpak brengt inzicht en draagvlak.

Ga voor meer informatie naar de link achter de QR code hiernaast.



Boektip: Onze ijsberg smelt



Wanneer onvoldoende urgentie wordt gevoeld binnen het bedrijf, heb je dat waarschijnlijk in deze fase al herkend. Je kunt dan verwachten dat de veranderweerstand groot is. Het boek “Onze ijsberg smelt” van John Kotter² kan dan heel goed helpen. Sommige bedrijven geven dit aan hun veranderteam en ander sleutelpersoneel, om bewustzijn van het proces te vergroten.

Het boek is verhalend geschreven en makkelijk leesbaar. Het gaat over een groep pinguïns die ontdekt dat hun ijsberg smelt. Althans, in eerste instantie is het maar een eenling die dit ontdekt. Het verhaal vertelt hoe de rest van de groep wordt geactiveerd en hoe ze uiteindelijk samen tot een oplossing komen. Het is heel boeiend en laat veel ruimte aan de lezer om dit naar zijn of haar eigen situatie te vertalen.



TIP

Vraag jezelf af of je veel veranderweerstand verwacht. In dat geval kan dit boek je helpen.

² Onze ijsberg smelt, John Kotter, Business Bibliotheek, 2010.
pagina 21

Aantekeningen

Aantekeningen

Aantekeningen

Aantekeningen

4. Het plan

Nu je weet waar je staat en waar je naartoe wilt, komt de vraag hoe je daar kunt komen. In deze stap is belangrijk om de facts & figures erbij te krijgen en in meer detail uit te werken wat er gaat veranderen, welke belemmeringen je dan tegenkomt en welke hulpbronnen je ter beschikking hebt.

Geef in onderstaande tabellen voor de verschillende gebieden zo nauwkeurig mogelijk de richting aan van de veranderingen die jij voor ogen hebt en de belemmeringen die je daarbij gaat tegenkomen.

Richting de markt (positionering, marketing, verkoop, etc.)

Benodigde verandering	Belemmeringen

Interne structuren (mensen, processen en systemen)

Benodigde verandering	Belemmeringen

Personeel (aantallen en niveau)

Benodigde verandering	Belemmeringen

Eigen stijl van leidinggeven

Benodigde verandering	Belemmeringen

Eigen prioriteiten en tijdsbesteding

Benodigde verandering	Belemmeringen

Overige

Benodigde verandering	Belemmeringen



Ga bij jezelf na of deze veranderingen voldoende zijn om de groeiambitie te behalen (zie eind van het vorige hoofdstuk). Voeg toe wat er ontbreekt, zodat je zeker weet dat deze veranderingen het verschil gaan maken.



Controleer of de veranderingen concreet genoeg zijn beschreven. Heb je bijvoorbeeld benoemd hoeveel nieuwe leads je per week wilt hebben, hoeveel de omzet zou moeten groeien en welke marges je wilt halen?



Ga bij jezelf ook na of je erin gelooft, dat dit inderdaad de manier is en dat je dit wilt. Als je hier niet van overtuigd bent, zal het moeilijk zijn om het traject helemaal af te maken.

Wat heb je nodig?

Als ondernemer ben je natuurlijk heel zelfstandig en als je eenmaal weet welke hulpbronnen je hebt, kun je deze ook benutten. En waar je ze nog niet hebt, kun je ze gaan vinden.

Hulpbronnen

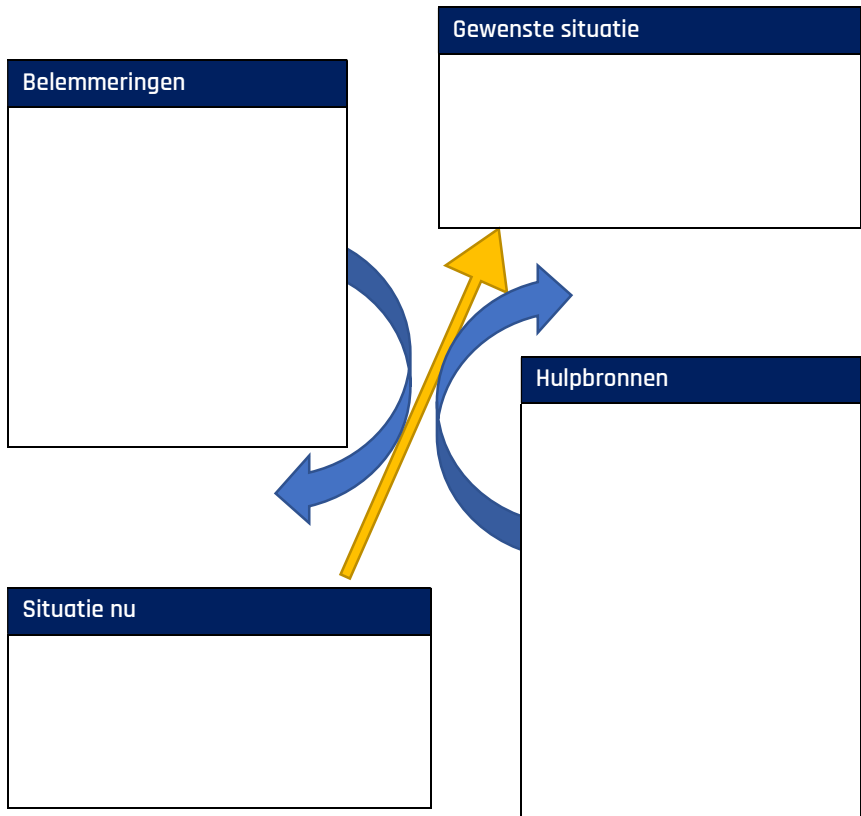
Hulpbron	Zou helpen bij ... en kan ik vinden door ...



Als je nieuwe hulpbronnen wilt vinden, moet je out-of-the-box denken: waar heb je eerder nog niet aan gedacht. Het helpt om in deze stap anderen te betrekken. Samen vind je vaak meer mogelijkheden dan alleen.

Samenvatting van de hoofdlijnen

Als je de voorgaande opdrachten hebt doorlopen, heb je intussen al veel informatie verzameld. Haal uit elke opdracht de kern en vat het samen in onderstaand overzicht:

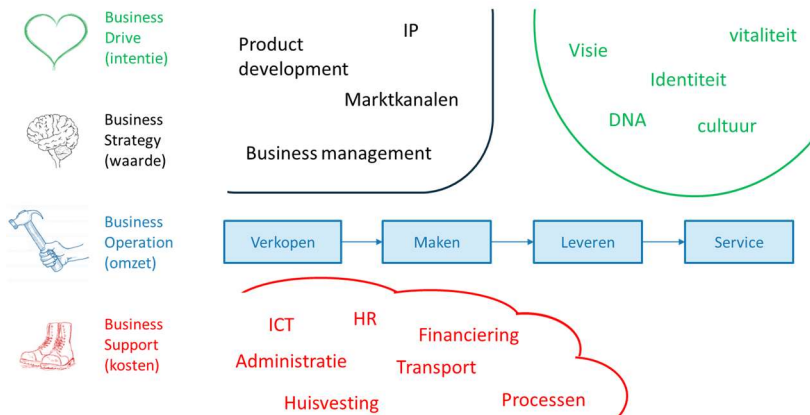


Als je interesse hebt in een gratis review, willen we met alle plezier even meekijken. Scan de ingevulde pagina's dan in en mail ze naar info@frankbusinessconsulting.nl.

Verrijking: Time management

Tijd is een altijd terugkerende factor in dit soort trajecten. De meeste plannen stranden al heel vroeg door tijdgebrek van de ondernemer zelf. Daarom is het zaak om hier al snel bij stil te staan. Hoe ga jij als ondernemer voldoende tijd vrijmaken om sturing te geven en jouw groeiambitie te realiseren?

Speciaal voor ondernemers hebben we een module time management voor ondernemers opgezet, met name om je bewust te maken van je eigen tijdsbesteding en wat je daarvan kunt delegeren. We geven daarvoor de bedrijfsactiviteiten 4 verschillende kleuren. Dit helpt enorm om bewust te worden van de prioriteiten.



We hebben gemerkt dat deze module voor veel ondernemers een eye opener is en handvatten biedt waar ze nog lang van profiteren. Meer informatie vind je achter de QR code.



TIP

Deze module kan individueel of als groep van max. 5 deelnemers gevolgd worden en kost dan hetzelfde bedrag. Je kunt de kosten delen, of dit zelf betalen als investering in de band met jouw college-ondernemers.

Business case

Voordat je een heel project gaat optuigen en er tijd en geld in steekt, wil je natuurlijk weten of de ambitie die je hebt, ook gaat opleveren wat je ervan verwacht. Er moet zogezegd een business case gemaakt worden voor de gewenste situatie (hoofdstuk 2).

Een goede business case bevat tenminste een doorrekening van de inkomsten en uitgaven bij de verwachte volumes (zie gewenste situatie, hoofdstuk 1). Ook de investeringen en overige bedrijfskosten moet je hiermee kunnen terugverdienen. Een accountant of business consultant kan je hierbij prima helpen.

Als je een nieuw product of een nieuwe dienst in de markt wilt zetten, is het niet altijd makkelijk om een inschatting van volumes, prijzen en marges maken. Toch zijn die essentieel voor de business case. Je wilt tenminste weten vanaf welke volumes, prijzen en marges de business case levensvatbaar is.

Daarnaast is het verstandig om een risicoanalyse te maken. De business case is namelijk gebaseerd op prognoses en aannames, die in de praktijk anders kunnen uitvallen. Als er iets misgaat, is het goed om te weten hoe je tegenvallers kunt opvangen en wanneer je de stekker eruit moet trekken.

Als er een goede business case uitrolt, is het plan natuurlijk wel een investering waard, zowel in tijd als in geld. Bepaal voor jezelf alvast een budget wat het plan mag kosten.



Als je een idee met een slechte business case goed uitwerkt, komt daar nog steeds een slechte business uit. Zorg er daarom van tevoren voor dat je jouw business case goed kent. Win eventueel advies in bij je accountant of bij een business coach.

De veranderpiramide

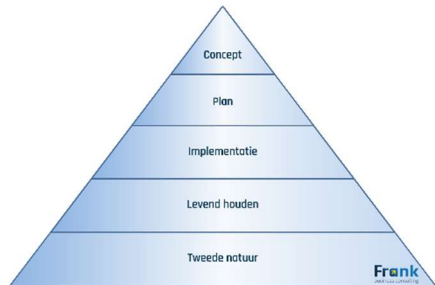
Voordat we verder gaan met het implementatieplan, willen we nog iets met je delen over het veranderproces. We gaan nu namelijk een fase in, die meer structuur vraagt en daarmee buiten de comfortzone van veel ondernemers ligt.

Voor inzicht in het proces kijken we naar de veranderpiramide. In de eerste laag hebben we de visie en groeiambitie vastgesteld.

In dit hoofdstuk zijn we bezig met de planvorming. Hierbij willen we feiten en cijfers zien. Ook willen we speerpunten omzetten in kwalitatieve en kwantitatieve doelen. In deze fase moeten we ook nadenken over het veranderteam, dat in de volgende fase de verandering gaat ondersteunen. Het is even een taaie fase, maar belangrijk om de volgende fase goed te doen.

In de volgende fase wordt de verandering geïmplementeerd. In die fase gaat het erom dat je vasthoudt aan je plan, ook wanneer er veranderweerstand komt. In die fase komt het ook aan op het bewaken van de voortgang.

Na de implementatie zul je er energie in moeten steken om de nieuwe werkwijze levend te houden. Anders zakt de organisatie terug naar de oude situatie. Wanneer je het systeem lang genoeg levend hebt gehouden, is een tweede natuur ontstaan. Vanaf dat moment gaat het vanzelf.



Het veranderteam

Bij de implementatie heb je waarschijnlijk een team nodig. Dit kan een managementteam zijn, of een tijdelijk veranderteam. Het is verstandig om dat team al mee te laten werken aan de planvorming. Dat geeft betrokkenheid en vergroot de kans op succes aanzienlijk.

Bij het samenstellen van een nieuw team moet je rekening houden met de wetten van de groepsdynamiek. Je wilt als ondernemer wellicht knallen en dat gaat het snelst als je zelf dominant in het team staat en de orders verdeelt. Dat is echter ook de manier waarop dit de meeste energie kost en de slechtste kans van slagen heeft.

Als je het team de ruimte geeft om door de fases van de groepsdynamiek te gaan, namelijk forming, storming, norming, performing, zul je zien dat het team veel krachtiger wordt en dat de teamleden verantwoordelijkheid gaat nemen voor het proces.



Pas op dat je het verandertraject niet over de schutting gooit naar een nieuw team. Het is nog niet duidelijk wie daar de leider wordt en hoe effectief dat team zal worden. Houd liever eerst de vinger aan de pols, of schakel zonodig begeleiding in. We helpen hiermee graag.

Teamlid	Rol in het team / bedrijf

Verrijking: Verantwoordelijkheden

We hebben eerder gesproken over het groeipad van de ondernemer. Als je hiervoor zelf groeiambities hebt neergezet, dan betekent het dat anderen moeten kunnen groeien. Dat kun je doen door hen verantwoordelijkheden te geven.

Het geven van verantwoordelijkheden kan beginnen door hen onderdeel te maken van jouw veranderteam, maar het kan ook vorm krijgen in de dagelijkse gang van zaken.

Verantwoordelijkheden zijn wezenlijk anders dan taken. Een taak is klein en beperkt in de tijd. Een verantwoordelijkheid is algemener en richt zich op het resultaat, waarbij mensen zelf de stappen invullen. Je kunt bijvoorbeeld iemand vertellen om te gaan vegen als er troep ligt, maar je kunt iemand ook verantwoordelijk maken voor een altijd opgeruimde werkplek.

Let op dat je geen mensen verantwoordelijk maakt voor iets dat ze volstrekt niet kunnen. Je moet alleen verantwoordelijkheden geven als je er zelf in gelooft. Als je namelijk iemand moet terugfluiten en verantwoordelijkheden ontnemt, ben je weer terug bij af.



Als in het plan nog geen speerpunt is opgenomen voor het verdelen van jouw verantwoordelijkheden over andere mensen, vraag je dan af of dat terecht is. Eventueel kun je het nog toevoegen.

Verrijking: Structureren

Bij elke fase van een bedrijf, hoort een bepaalde mate van structuur. Vraag je voor de volgende fase af welke structuur jouw bedrijf nodig heeft. Bij structuur moet je vooral denken aan mensen, processen en informatie.

De mensen in jouw bedrijf kun je aansturen op taken of op verantwoordelijkheden. Zie hierover ook de eerdere paragraaf.

In elk bedrijf vinden repeterende processen plaats. Je hebt daar misschien nooit zo bij stilgestaan, maar het helpt om dit proces voor iedereen helder te maken. Wanneer iedereen in het bedrijf het proces begrijpt en daarin zijn plekje inneemt, hoeft je er als ondernemer niet altijd bij te zijn.

Er is een ongelooflijke hoeveelheid informatie nodig om jouw bedrijf goed te laten draaien. Als je de informatie altijd op dezelfde plaats en manier opslaat, weten alle medewerkers waar ze die informatie kunnen terugvinden.

Meer informatie over het structureren van je bedrijf, kun je vinden in onze whitepaper om je bedrijf op rolletjes te laten lopen. Dit kun je vinden via link achter de QR code.



Als in het plan nog geen speerpunt is opgenomen om de structuur te verbeteren, terwijl jouw bedrijf wel groeit, mist er nog iets in het plan. Voeg het dan toe.

Uitwerking van de speerpunten

In het vorige hoofdstuk en aan het begin van dit hoofdstuk heb je de verandering op verschillende aspecten beschreven. Het is nu zaak om hieruit de belangrijkste speerpunten te destilleren. Het is namelijk maar 20% van de speerpunten, die 80% van het resultaat bepalen.

Van elk van de speerpunten die overblijven, gaan we bepalen of het speerpunten zijn die op korte termijn, op middenlange termijn of op lange termijn bereikt moeten worden. Zo ontstaat een volgorde van belangrijkheid.

Wanneer je bijvoorbeeld als speerpunt hebt genoemd dat er een operations manager moet komen, zodat je zelf ontlast wordt en tijd krijgt om de veranderingen te sturen, is dat typisch iets voor de korte termijn. Het verkrijgen van een ISO certificaat of het opbouwen van kennis is meestal wel nodig, maar minder urgent. Het verbeteren van de processen en systemen zit daar waarschijnlijk in volgorde ergens tussenin.

Plaats de speerpunten in het overzicht op de volgende pagina en geef met een kruisje aan op welke termijn dit speerpunt speelt. Bij elk kruisje komen straks SMART doelen te staan.

Het overzicht dat hiermee ontstaat, geeft duidelijk de prioriteiten aan waarmee je kunt beginnen.

Speerpunt	Korte termijn (6 mndn)	Middenlange termijn (7-18 mndn)	Lange termijn (3-5 jaar)

Sommige ondernemers hebben maar twee of drie speerpunten, zeker wanneer de veranderingen relatief klein zijn en in korte termijn gerealiseerd kunnen worden. Andere verandering zijn groter en vereisen meerdere speerpunten.



Let op dat je het lijstje met speerpunten niet te uitgebreid maakt. Hier geldt “less is more”, want je moet ook aandacht hebben voor de speerpunten. Minder speerpunten brengt meer focus. Probeer eventueel speerpunten te bundelen in een groter overkoepelend speerpunt.

SMART doelen

Ongetwijfeld ken je de uitdrukking SMART doelen. SMART staat voor:

- Specifiek
- Meetbaar
- Ambitieuus
- Realistisch
- Tijdgebonden

Bij elk speerpunt gaan we SMART doelen bepalen, tenminste voor zover we met deze doelen al aan de slag gaan op de korte termijn. We gebruiken hiervoor een tabel met kolommen om de doelen specifiek, meetbaar, ambitieuus en tijdgebonden te maken. Over ambitie en realisme moet je zelf waken. De ambitie moet natuurlijk voldoende zijn om de overkoepelende visie of groeiambitie te behalen.

Als je in deze fase een team betrokken hebt bij het veranderproces, is het verstandig om kolommen voor “wie” verantwoordelijk wordt voor het doel en de “status” ervan. Dat geeft jou als ondernemer de ruimte om in de helicopterview te zitten en de voortgang te monitoren i.p.v. persoonlijk het proces aan te jagen. Zie het voorbeeld op de volgende pagina.

We hebben nu trouwens het stadium bereikt waarin de tabellen te groot worden voor dit werkboekje. We adviseren je om dit in een spreadsheet bij te gaan houden. Je krijgt dan bij elk speerpunt een tabel zoals op de volgende pagina is afgebeeld.

Speerpunt:						
Specifiek doel	Tevreden als (meetbaaren Ambitieu)		Start	Eind	Wie	Status

Budget

Bij een goed implementatieplan hoort een budget, in zowel tijd als externe kosten. Wat mag het kosten om de groeiambitie te bereiken en hoe wordt dit dan terugverdiend?

Je kunt aan elk speerpunt een budget hangen. Vergelijk het budget uiteindelijk weer met de business case. Is dit nog in balans? Zo niet, dan moet je iets bijstellen. En anders kun je verder.



De budgetvraag is een goede graadmeter. Voor de slappe business case zul je weinig geld overhebben. Bij een sterke business case, kun je niet snel genoeg gaan en zul je een fatsoenlijk budget vrijmaken.



Bedenk dat jouw medewerkers ook kijken naar het budget en belang dat jij geeft aan dit project. Moet het erbij of is het strategisch?



Vaak kun je investeringen faseren, zodat je een stukje bewijs van de business case krijgt, voordat je een volgend stuk budget beschikbaar stelt. Houd voor jezelf wel rekening met het totaalbudget, want een half afgemaakt plan, is niet houdbaar.

Projectleider

Elk veranderproject heeft een goede projectleider nodig. In veel MKB bedrijven is dat de ondernemer zelf. Maar het kan ook zijn dat je hiervoor geen tijd hebt, of niet de nodige skills bezit. In dat geval is het belangrijk om iemand aan te wijzen die dat wel goed kan. Als ondernemer moet je dan natuurlijk nog wel de vinger aan de pols houden m.b.t. voortgang en resultaten.



We kunnen jou dan het projectmanagement uit handen nemen, of de projectmanager hierin coachen. Mail ons op info@frankbusinessconsulting.nl voor een aanbieding.

Ook wanneer je al een eind op weg bent en erin vastloopt, willen we graag onderzoeken of en hoe we je kunnen helpen.

Communicatieplan

Het laatste dat je nodig hebt voordat je kunt beginnen aan de implementatie, is een communicatieplan. Het is niet altijd nodig om alles aan iedereen te vertellen en soms is dat ook helemaal niet verstandig. Het is wel belangrijk om te weten wat je wanneer aan wie moet vertellen. De hoe-vraag komt later.

Om het simpel te houden, kun je onderstaande tabel gebruiken.

Doelgroep	Boodschap	Wanneer



Zeker naar het personeel toe, is het goed om wel een verhaal te vertellen. Als je werkt met een veranderteam, zijn de teamleden natuurlijk al betrokken in het proces en denken ze graag hierover mee.

Verrijking: Externe review

Als je tot hier alles zelfstandig hebt gedaan, willen we je daar allereerst mee feliciteren. Het was een hele kluif en je hebt nu een plan dat als het goed is leidt tot jouw groeiambitie. Heel goed gedaan!

Tegelijkertijd kunnen we ons voorstellen dat je op dit moment best eens iemand van buitenaf ernaar wilt laten kijken. Het is tenslotte een heel stuk goedkoper om je plan nu nog bij te stellen dan halverwege te ontdekken dat je iets over het hoofd hebt gezien.



Laat jouw plan ook een kritisch bekijken door iemand anders, die eerder dit soort trajecten heeft gedaan en die je vertrouwt. Elke verbetering die je nu nog in je plan kunt aanbrengen, zie je later terug in de vorm van een beter resultaat en/of lagere kosten.

We doen met alle plezier een review van jouw implementatieplan. Dat wil zeggen dat we jouw plannen graag ontvangen om deze te bestuderen, waarna we graag een gesprek met je aangaan om onduidelijkheden scherp te krijgen en verdere verdieping en verrijking te vinden. Mail ons op info@frankbusinessconsulting.nl voor een aanbieding hiervoor.

Aantekeningen

Aantekeningen

Aantekeningen

Aantekeningen

5. De implementatie

In de implementatie worden de plannen die je hiervoor hebt gemaakt, ten uitvoer gebracht. Er komen extra mensen, nieuwe processen, nieuwe ICT systemen of aanpassingen daaraan, etc.

De uitvoering van deze fase staat als het goed is helemaal in het implementatieplan. Het komt nu neer op:

- Volg het plan (and trust the process)
- Houd regelmatige voortgangsbesprekingen
- Vergelijk de resultaten met de verwachtingen
- Bewaak het budget
- Interventies uitoefenen wanneer nodig, met name bij vertraging of niet behaalde doelen
- Bewaak de business case

Daarnaast moet je natuurlijk wel letten op de manier waarop het project wordt uitgevoerd. Hierover willen we nog enkele zaken aanvullen, te weten over:

- Kennis, houding en gedrag
- Strategie, Mensen, Operatie en Geld
- Nieuwe systemen

Periodiek voortgangsoverleg

De meeste MKB ondernemers willen hun tijd nuttig besteden en zo min mogelijk aan overleggen. De aanpak is vaak zo dat er een afspraak gepland wordt zodra er iets te bespreken valt. Dat is een pragmatische aanpak, die goed werkt voor projecten met een deadline, waar afspraken gemaakt zijn met klanten.

Uit ervaring hebben we geleerd dat deze aanpak voor interne projecten doorgaans niet werkt. Het leidt tot enorme vertragingen en regelmatig zelfs tot het stilvallen van de projecten.

Als je eenmaal besloten hebt tot een verandering en daar tijd en geld in gaat stoppen, moet je ook zorgen dat het afgemaakt wordt. De beste manier daarvoor is het periodieke voortgangsoverleg, waarin niet alleen wordt gekeken hoe de voortgang is, maar ook wordt gestuurd op voldoende voortgang.

Houd dit periodieke overleg vast en vergeet niet dat het in dit overleg over voortgang gaat. Als er geen voortgang is, is dat geen reden om het overleg af te blazen, maar des te meer reden om bij elkaar te komen en te bespreken wat je eraan kunt doen. Laat het niet hierop schieten.



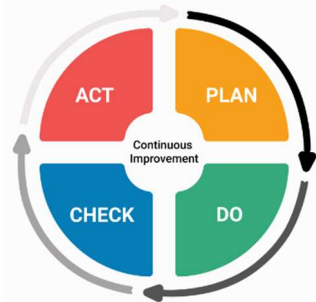
Maak dit strategische project belangrijk door een periodiek voortgangsoverleg hiervoor te houden. Zo weet iedereen dat je het echt meent. Plan de overleggen vooraf in de agenda's en maak duidelijk dat ze belangrijk zijn.

De business case bewaken

Het is tijdens de implementatie belangrijk om de business case te bewaken. Denk aan het wel bekende Plan-Do-Check-Act schema. Dit kun je aansturen vanuit het periodieke voortgangsoverleg.

Het komt namelijk vaak voor dat planningen niet gehaald worden, of dat de resultaten niet voldoen aan de verwachtingen. En beide kunnen de business case in gevaar brengen.

Als je bijvoorbeeld een marketingcampagne was gestart om het aantal actieve klanten te verdubbelen, is 15% groei onvoldoende. Daar kun je waarschijnlijk de campagnekosten en de extra FTE's niet van betalen.



Wanneer er vertragingen ontstaan, of de verwachtingen niet worden gehaald, is het een interventie nuttig. Wat kun je doen om het proces te versnellen? En hoe kun je de resultaten alsnog behalen? En als de verwachtingen niet haalbaar blijken te zijn, welk effect heeft dit dan voor de rest van het plan en voor de business case?



TIP

Als je in het implementatieplan de investeringen hebt gefaseerd, kun je nog besluiten om de kraan dicht te draaien, uiteraard afhankelijk van de stand van zaken en de bijgestelde business case. Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald.

Kennis, houding en gedrag

Bij elke verandering treedt een bepaalde weerstand op. Mensen zoeken naar zekerheden en stabiele factoren, omdat het efficiënt werkt en minder vergt van hun denkvermogen. Lees hierover meer in [“Why of Everything”](#)³.

Verder gaat verandering over 3 elementen bij mensen te weten:

Kennis – het verstandelijk begrijpen wat ze moeten doen en waarvoor dat nuttig is (zeker belangrijk in de Nederlandse cultuur). Een training is hiervoor belangrijk, ook al is de verandering in feite heel eenvoudig.

Houding – het kiezen om positief te staan tegenover de verandering. Hiervoor is het gesprek belangrijk. Ga dat gesprek daarom niet uit de weg. Je mag van leidinggevend en ook heel concreet vragen om achter de verandering te gaan staan en hun mensen hierop aan te sturen.

Gedrag – wat we uiteindelijk willen, is dat mensen ook het nieuwe, gewenste gedrag laten zien. Daarmee dragen ze zichtbaar bij aan de verandering en aan de acceptatie ervan door anderen, zeker als ze dit positief ervaren en daarover vertellen.

Bedenk dus tijdens de verandering dat het vooral mensenwerk is en dat dit zit in kennis, houding en gedrag, ofwel hoofd, hart en handen.



³ Why of Everything: The cause of human failure and success revealed!, Eddie Tjon Fo, marcel Bos, 2017

Boektip: Situationeel leidinggeven



Veel ondernemers hebben moeite met delegeren, omdat ze dit zien als loslaten. Delegeren is echter niet zomaar loslaten. Je moet wel weten aan wie je de verantwoordelijkheid delegeert. Dit gaat over “situationeel leidinggeven”.

In de meeste bedrijven passen werknemers zich aan de managementstijl van de baas aan. Hersey en Blanchard⁴ stellen dat de leidinggevende zijn stijl beter kan aanpassen aan de vakbekwaamheid van de medewerkers.

In hun model hanteren ze 2 dimensies, namelijk bekwaamheid en bewustzijn daarvan. Een medewerker die zich niet bewust is van zijn onbekwaamheden, moet je aansturen met instructies. Zodra hij/zij zich ervan bewust is, kun je coachen en zodra hij/zij ook bekwaam is, wordt ondersteunen voldoende. Pas wanneer iemand onbewust bekwaam is, kun je met een gerust hart delegeren.



Als je geen bekwaam personeel hebt, moet jouw mensen beter opleiden of bekwaame mensen aannemen, voordat je kunt delegeren.

Als je delegeren lastig vindt, is het goed om te weten dat je dit wel kun je leren, maar dat het niet op een vrijdagmiddag gaat door het doorlezen van een werkboekje.

Het is verstandig en ook goed voor jouw personeel en bedrijf dat jij als baas investeert om beter leiding te leren geven. Neem gerust contact met ons op voor begeleiding hierin via de QR code hiernaast.



⁴ Situationeel leidinggeven, Paul Hersey, Business Bibliotheek, 2010.

Boektip: Scaling Up

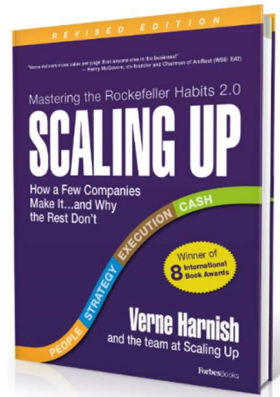
Verne Harnish stelt in "[Scaling up](#)"⁵ dat er 4 belangrijke aspecten waarover je voortdurend keuzes moet maken als je snel wilt groeien. Wat voor snelle groeiers belangrijk is, geldt in iets mindere mate ook voor beheerste groei:

People (Mensen) – Jouw klanten, medewerkers en aandeelhouders zijn blij en betrokken; je zou ze stuk voor stuk opnieuw aannemen.

Strategie - Een eenvoudige strategie, waardoor jouw bedrijf gezond en duurzaam groeit, in omzet en marge.

Executie (Operatie) – Alle processen in het bedrijf lopen soepel en leiden tot winstgevendheid.

Cash (Geld) – Er is voldoende liquiditeit, bij voorkeur uit de eigen marges, om de groei te financieren.



Scaling up identificeert ook 3 belemmeringen voor groei, namelijk gebrek aan leiderschap, niet schaalbare infrastructuur en gebrekkige marketing.

Wat je in je bedrijf ook wilt veranderen, zorg dat je op de 4 sleutelaspecten goede keuzes blijft maken en vermijd de 3 valkuilen.

⁵ Scaling up, Verne Harnish, Forbes Books, 2014

Verrijking: Nieuwe systemen

De meeste nieuwe systeem implementaties mislukken, omdat medewerkers buiten het systeem om werken, regelmatig met de ondernemer of het management voorop. Daarmee behaal je niet het gewenste resultaat.

Bij de implementatie van nieuwe systemen, is belangrijk om te weten dat de implementatie van een nieuw systeem technisch gesproken, dus voor de leverancier, gereed is als alles werkt en de mensen zijn geïnstrueerd, maar bedrijfsmatig pas als mensen het gebruiken zoals het hoort en je ook de verwachte meerwaarde ervan krijgt.

De meeste voorkomende systemen zijn CRM (Customer Relationship Management) of ERP (Enterpris Resource Planning) systemen. Het CRM systeem helpt om verkooptrajecten beter op te volgen en inzicht te krijgen in de komende orderstroom. Een ERP systeem regelt vooral het interne proces.

Daarnaast bevatten dergelijke systemen bakken met informatie waar je met de juiste tools interessante macro-gegevens uit kunt halen, waarmee je als ondernemer dieper inzicht krijgt en beter kunt sturen. We komen hierop terug in de volgende fase bij de KPIs (key performance indicators).



Voor deze fase is belangrijk dat iemand toeziet op een goede implementatie van het systeem, inclusief het oplossen van restpunten en het correcte gebruik, zodat het systeem gevuld wordt met de juiste gegevens.

Omgaan met tegenslag

Elk veranderproject kent tegenslagen, namelijk dat sommige zaken niet lukken en andere zaken langer duren. Soms gebeuren er ingrijpende dingen, waardoor de aandacht even wegglipt. Herken je die momenten?

Neem vooral op die momenten dit boekje ter hand en gebruik de aantekeningenruimte om te beschrijven wat er gebeurt, wat je ervan vindt en op welke manier je gaat sturen.

Aantekeningen

Aantekeningen

Aantekeningen

6. Levend houden

Een nieuwe werkwijze is niet geïmplementeerd zodra er een presentatie of training is gegeven, maar pas wanneer de nieuwe manier van werken normaal is geworden. Het is daarom belangrijk om de nieuwe manier van werken actief “Levend te houden”. Hiervoor is energie en aandacht nodig.

Aandacht en voorbeeldgedrag

Om de nieuwe werkwijze levend te houden, moet er vanuit de top aandacht voor zijn. Als de baas geen interesse heeft in de bezoekverslagen in het nieuwe CRM systeem, zien medewerkers het belang ervan ook niet in. En als bij het maken van de weekplanning geen gebruik wordt gemaakt van de gegevens in het ERP systeem, vervalt het nut om het systeem in te vullen. Het is dan geen wonder dat mensen het laten verslappen.

Het komt trouwens veelvuldig voor dat medewerkers wel horen over de nieuwe werkwijze en daarin meegaan, maar op de achtergrond hun eigen schaduwsystemen vasthouden en eigenlijk om het systeem heen werken. Het is belangrijk om te ontdekken wat er echt gebeurt op de werkvloer en dat vereist aandacht.

Samenhang en begrip

Mensen hebben meer draadvlak voor het volgen van procedures of het invullen van systemen als ze begrijpen welk nut het dient. Vaak zien ze niet verder dan hun eigen afdeling en het helpt om de samenhang duidelijk te maken.

Zo kan een calculatie van verkoop gebruikt worden om budgets aan een project te hangen, waarop een projectmanager kan sturen. Door de planningen in een ERP systeem in te voeren, kan de bedrijfsleiding aan zien komen wanneer er pieken komen en hierop de capaciteit organiseren. En als de uren netjes worden bijgehouden, worden de nacalculaties nauwkeuriger en kan meerwerk beter verrekend worden. Door deze samenhang uit te leggen, groeit het begrip.

Luisterend oor

Het is belangrijk dat medewerkers een luisterend oor vinden wanneer ze klachten hebben over de nieuwe werkwijze. Veel van die klachten zijn tijdelijk en horen bij de veranderweerstand. Dit is heel normaal.

Wanneer klachten serieus genomen worden en bijvoorbeeld restpunten in de systemen snel worden opgelost, groeit de bereidheid om door te zetten. En wanneer mensen merken dat er iets gedaan wordt met hun signalen dat ergens buiten het proces of systeem om wordt gewerkt, is dat een bemoediging om door te zetten en de werkwijze verder te verbeteren.

Verankering

De beste manier om de nieuwe werkwijze te verankeren, is door de meerwaarde van de nieuwe werkwijze onderdeel te maken van de normale werkprocessen.

Als je bijvoorbeeld voor MT meetings om een periodieke rapport vraagt, zorg dan dat deze aansluit op de verantwoordelijkheden van de personen, op de afgesproken processen en op de systemen die worden gebruikt. Dit dwingt min of meer af dat leidinggevendenden sturen op de afgesproken doelstellingen, dat er op de nieuwe manier wordt gewerkt en dat de systemen worden gebruikt zoals ze bedoeld waren.

En als er dashboards met KPI's (Key Performance Indicators) worden gemaakt, zorg er dan voor dat duidelijk is wie voor een bepaalde KPI verantwoordelijk is. Die persoon zal er dan gaan sturen op zijn eigen KPI's.

Nuttige KPI's om mee te beginnen, zijn:

- Nieuwe aanvragen per maand
- Order intake per maand
- Orderportefeuille of nog te factureren termijnen (status)
- Productieve, improductieve, verzuim uren per maand
- Ingeplande uren (status)
- Gefactureerd per maand
- Verrekend meerwerk per maand

Als je hier eenmaal induikt, zul je trouwens ontdekken dat er bij een goed gebruikt ERP systeem nog een hele schat aan informatie beschikbaar is, zoals urendekking, leverperformance en gemiddelde marges per project, klant of productgroep.

Evaluatie

Aan het einde van elke projectfase lever je een resultaat op. In eerdere hoofdstukken was dat de groeiambitie, een implementatieplan en tenslotte de afronding van de implementatie.

De fase “Levend houden” heeft nog het minst duidelijke einde. Als je deze netjes af wilt sluiten, vergelijk dan de resultaten uit het dashboard dat je hebt gebouwd met de business case die je voor ogen had. Heb je dan het uiteindelijke doel gehaald?

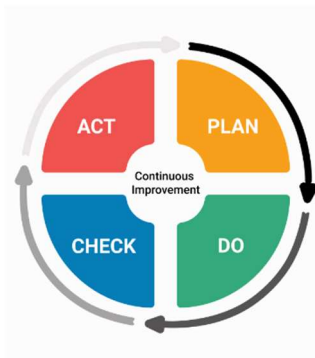
Daarnaast kun je natuurlijk ook evalueren hoe je als team het proces beter zou kunnen doen, of hoe groot de kans is dat je zo een project niet meer met hetzelfde team gaat doen. In dat geval heb je er waarschijnlijk meer aan als iedereen voor zichzelf hier leerpunten uit haalt.

Aantekeningen

Aantekeningen

7. Tweede natuur

Meestal is er geen duidelijke scheiding tussen het actief levend houden van de verandering en het moment dat dit niet meer nodig is, omdat het een tweede natuur is geworden.



Als je jezelf afvraagt hoe lang je door moet gaan met het 'levend houden', willen we je uitdagen voor een volgende stap, namelijk een proces van plannen, uitvoeren, checken en bijstellen, ofwel Plan, Do, Check, Act. Deze methodiek wordt gebruikt om continue verbetering na te streven. Het gaat daarin niet om handhaven wat je hebt ingevoerd, maar elke keer kijken of je nog een extra stapje

kunt doen.

Praktisch kun je dit doen door elk kwartaal doelen te stellen. In een kwartaaloverleg kun je dan de doelen van de vorige keer evalueren, zo nodig bij sturen om ze alsnog te halen en te kijken wat de volgende doelen zijn, om het bedrijf nog een stukje te verbeteren.



TIP

Als je bezig bent met continu verbeteren, zul je zien dat het vruchten afwerpt en dat het minder moeite kost om de nieuwe werkwijze levend te houden.

Boektip: High Performance Organisatie

Als je al op weg bent met continu verbeteren, ben je ongetwijfeld wel geïnteresseerd in de succesfactoren van goed presterende bedrijven. André de Waal beschrijft in "High Performance Organisatie" de 5 belangrijkste kenmerken die dergelijke bedrijven delen. Dat zijn:

Kwaliteit van het management: zonder goed management geen HPO (High Performance Organisatie).

Openheid en actiegerichtheid: minder communicatie, meer dialoog.

Lange termijngerichtheid: denken aan de belanghebbenden is belangrijker dan aandeelhoudersmanagement.

Continue verbetering en vernieuwing: blijf verbeteren... en wordt daarmee daadwerkelijk effectief.

Kwaliteit van medewerkers: zonder goede medewerkers kan de HPO status nooit worden bereikt.



Het is zeker interessant om van tijd tot tijd te kijken hoe je scoort op deze onderdelen en aan welke hiervan je aandacht zou willen besteden.

Als hulp hierbij willen we nog een keer verwijzen naar de Business MRI als middel om de interne organisatie beter in beeld te krijgen. Zie de link achter de QR code hiernaast.



8. Nawoord

Als je helemaal aan het einde gekomen bent van dit werkboek en graag iets wilt delen over jouw ervaringen met mijn groeiplan, horen we dat graag. Ook wij willen namelijk continu verbeteren en horen waar jij tegenaan gelopen bent.

Neem contact met ons op via info@frankbusinessconsulting.nl.



DIT BOEKJE WORDT JOUW GROEIPLAN.

Dit werkboek is praktisch opgezet, zodat je meteen aan de slag kunt. Door jouw eigen situatie hierin te verwerken, wordt dit werkboek daadwerkelijk jouw groeiplan. Het werkboek helpt je door de verschillende fases van ontwikkeling heen, om te komen tot een duurzame verandering.

Frank
business consulting

0850 - 470 530

info@frankbusinessconsulting.nl

frankbusinessconsulting.nl

