

A man in a dark suit, light blue shirt, and dark tie is looking through binoculars. He has a slight smile and is looking directly at the camera. The background is a solid dark blue.

Waar staat jouw bedrijf over 5 jaar?

Kansen. Veranderingen. Ambitie.

Ondernemerszaken!

Inleiding.

Over groeien en vooruitzien

Vrijwel elke ondernemer zal direct beamen dat de ontwikkeling en groei in het bedrijf nooit gaat op de manier zoals vooraf gedacht. Hoe goed je product of dienst ook is, en hoe goed je medewerkers ook zijn, er zullen klanten komen die niet tevreden zijn. En heb je in het bedrijf de zaken goed op de rit, dan is er altijd wel weer een onvoorziene situatie die roet in het eten gooit. Kortom, als ondernemer heb je nou eenmaal te maken met tegenslag. Daar is niets mis mee. Het hoort erbij.

In de praktijk blijkt dat de ene ondernemer iets gemakkelijker met tegenslag omgaat dan de andere. Het geheim is deels te verklaren door een natuurlijke rust - niet zo snel in paniek raken - maar er is ook iets anders dat meetelt. Een plan voor de toekomst. Het blijkt namelijk dat ondernemers die een duidelijk plan hebben, een grotere kans hebben om hun doelen te bereiken. Je zou het misschien kunnen vergelijken met een schipper op een zeilboot. Als stevige wind ervoor zorgt dat je even compleet uit koers raakt, weet je dankzij een goed navigatieplan hoe je moet sturen om weer op koers te komen. Is dat navigatieplan er niet? Dan zou het zomaar kunnen dat je vanaf het ontstane punt een 'verkeerde' koers gaat varen en compleet ergens anders uitkomt.

In deze OOvB whitepaper benoemen we een aantal zaken die jou als ondernemer kunnen helpen om je doelen te bepalen, zodat je koers kunt houden.

Inhoudsopgave.

Inleiding	p2
Zoveel bedrijven, zoveel ondernemers	p5
De verschillende groeifasen van een bedrijf	p6
Over leiderschap en leiderschapsstijlen	p10
Over kansen en bedreigingen	p14
Het nut van KPI's	p16
Vraag om raad	p18



**“Als duidelijk wordt dat je jouw
doel niet bereikt, verander dan
niet je doel maar verander je
aanpak.”**

Confucius

Zoveel bedrijven, zoveel ondernemers.

In Nederland hebben we op dit moment zo'n 1,6 miljoen bedrijven met een inschrijving bij de Kamer van Koophandel. Een toename van meer dan 50% ten opzichte van 10 jaar geleden. Daar dient overigens wel een flinke maar aan toegevoegd te worden. Want van die 1,6 miljoen ondernemingen zorgen de 1,25 miljoen ZZP'ers en éénpitters voor de groei in aantallen. Zo'n 350.000 ondernemingen hebben meer dan één werkzame persoon in dienst. En dat aantal schommelt nauwelijks.

Zoveel ondernemingen, zoveel ondernemers. Want hoewel ondernemers zeker een aantal overeenkomstige karaktereigenschappen hebben, zo zijn er ook verschillen. Veel ondernemers hebben de wens om te groeien met hun bedrijf. De motieven kunnen daarbij wel verschillend zijn. Daar waar de ene ondernemer groei ziet als middel om meer geld te verdienen, ziet de ander groei als middel om minder afhankelijk te zijn van enkele grote klanten bijvoorbeeld.

Zo helder als een groeiambitie kan zijn, zo lastig kan het zijn om als ondernemer diezelfde ambitie waar te maken. Een ondernemer in de opstart- of pioniersfase dient andere talenten en eigenschappen aan te spreken dan een ondernemer die vele tientallen mensen onder zijn of haar hoede heeft. De vraag is dan ook of de groeiambitie, die velen hebben, aansluit op de capaciteiten en persoonlijkheid van de ondernemer in kwestie.

Er is veel onderzoek verricht naar de achterliggende redenen van bedrijfsgroei, en in de meeste gevallen blijkt de ondernemer in kwestie voor een groot deel bepalend te zijn. Ofwel, daar waar menig ondernemer allerlei omstandigheden aanvoert voor het uitblijven van groei, ligt het echte probleem veel eerder bij de betreffende ondernemer zelf. Hoe moeilijk dat soms ook is om toe te geven.

De verschillende groeifasen van een bedrijf.

Er zijn een aantal theorieën die de levenscyclus van een bedrijf of organisatie beschrijven. In deze OOvB whitepaper zullen we de 5 meest voorkomende groeistadia bespreken. Voor elk van de 5 verschillende groeistadia is een ander type ondernemerschap en leiderschap nodig.

Fase 1: Opbouw of pioniersfase

De startfase. Het gaat erom of je in staat bent om een product of dienst te ontwikkelen en klanten te vinden die bereid zijn om ervoor te betalen. Het is een kwetsbare fase omdat je financiële middelen beperkt zijn en tegenslag grote effecten kan hebben op het voortbestaan van je onderneming.

De ondernemer is een meewerkend voorman en zal al zijn of haar creativiteit moeten aanwenden om allerlei voorkomende situaties (vaak onverwacht) het hoofd te bieden.

Fase 2: Vroege groei en organisatiefase

De groeifase is vooral de fase waarin het gaat om de juiste balans tussen inkomsten en uitgaven. Om een bestendige groep kopers te vinden, is het van belang de juiste investeringen te doen. Tevens is het van belang dat een bepaalde mate van organisatiegroei plaatsvindt. Nieuwe medewerkers zullen aangenomen dienen te worden en er zal een constante druk zijn op de liquiditeit.

De ondernemer is nog steeds meewerkend. Toch zal hij af en toe moeten terugschakelen om overzicht te houden en na te denken over keuzes. Ad-hoc acties zullen vertaald dienen te worden in een organisatiestructuur. In de praktijk zie je dat de oprichter een sterke rechterhand naast zich vindt.

Fase 3: Succes en managementfase

De succesfase leidt een belangrijk kantelpunt in. De ondernemer zal nu 'getest' worden of hij zaken aan anderen kan overlaten. Het losmaken van de operatie is vooral een mentale uitdaging. Processen dienen verder geprofessionaliseerd te worden en bepaalde taken dienen onder verantwoordelijkheid van derden te komen. In de praktijk gaat dit vaak ten koste van winstgevendheid, waardoor twijfel kan toeslaan. Toch is het vaak een essentieel proces om uiteindelijk tot verdere groei te komen.

De ondernemer is meer en meer actief als een algemeen directeur. Hij overlegt met anderen, stuurt aan en bewaakt functies en processen.

Fase 4: Doorgroei en delegeerfase

In de doorgroefase begint de onderneming echt groot te worden. Omzetten van tientallen miljoenen, zelfs honderden miljoenen, komen in beeld. Beslissingen krijgen een meer en meer strategisch karakter en hebben een effect dat zich pas op termijn laat zien. Processen zijn geprofessionaliseerd en zelfs groeikansen worden geïnitieerd en uitgevoerd door functionarissen.

De ondernemer is vooral nog toeziend op de strategische ontwikkelingen en aarzelt niet om meer en meer expertise buiten het bedrijf toe te laten om mogelijkheden en consequenties van beslissingen en keuzes te toetsen. Het operationele proces wordt uitgevoerd door competente professionals die met regelmaat terugkoppelen.

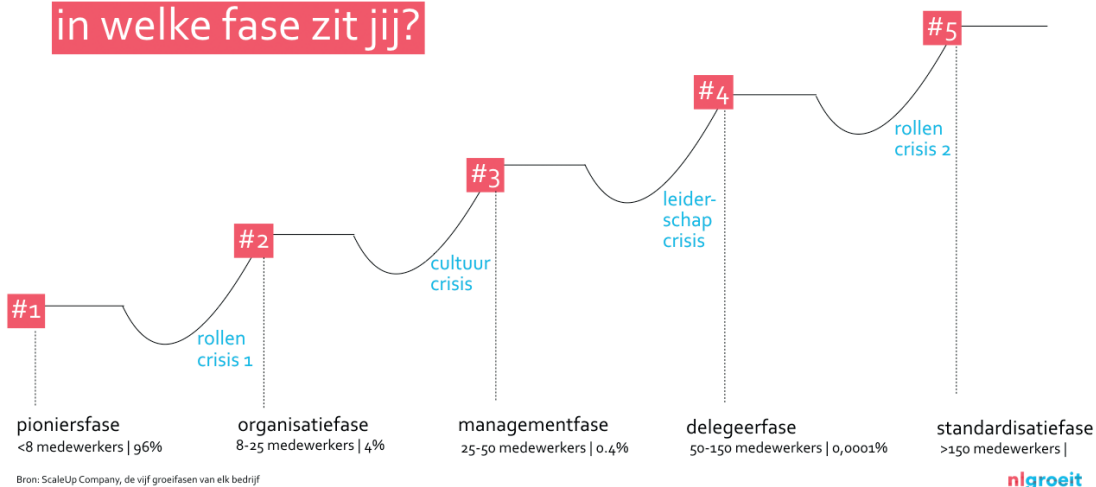
Fase 5: Consolidatie en standaardisatiefase

In de consolidatiefase is de volwassenheid van de onderneming aangebroken. Groei vindt eigenlijk alleen nog plaats op basis van autonome prestaties. In deze fase wordt vooral aandacht gegeven aan optimalisatie van processen en optimalisatie van rendement. Het ondernemerschap van de ondernemer is nauwelijks nog merkbaar. Op afgewogen wijze worden beslissingen over doorgroei genomen. Behoud staat centraal.

De ondernemer in deze fase is vaak op leeftijd. Hij heeft bijvoorbeeld geen opvolging en is vooral bezig om het opgebouwde vermogen te verzilveren. Vaak is dit ook de situatie waarbij verkoop van het bedrijf wordt overwogen. Een andere mogelijkheid is dat een redelijk autonome directie aanstuurt op samenwerkingen met anderen, soms leidend tot een fusie.

de groeifasen van elk bedrijf

in welke fase zit jij?



Let op!

Elke groeifase kent zijn bottlenecks. Het zijn de momenten waarop doorgeschakeld dient te worden naar een volgende fase. Wanneer dat aan de hand is, zijn bepaalde uitspraken veel voorkomend in organisaties. Dus, herken je onderstaande 'waarnemingen' met regelmaat? Bedenk dan dat het misschien tijd is om eens naar de structuur en organisatie van je bedrijf te kijken.

Mensen vinden dat er 'niet genoeg uren in een dag zitten'.

Mensen zijn zich niet bewust van wat anderen binnen het bedrijf aan het doen zijn.

Mensen besteden te veel tijd aan het 'blussen van brandjes'.

De organisatie is gegroeid op het gebied van verkoop, maar niet op het gebied van inkomsten.

Mensen snappen niet goed welke richting de organisatie opgaat.

Er zijn te weinig goede managers.

Een aantal medewerkers heeft het gevoel dat ze het zelf moeten doen als ze willen dat het goed gebeurt'.

De meesten mensen vinden de vergaderingen een verspilling van de tijd.

Wanneer er plannen worden gemaakt, is er te weinig nabehandeling, waardoor dingen gewoon niet gebeuren.

“Sommige mensen beginnen zich zorgen te maken over hun positie binnen de organisatie.



Over leiderschap en leiderschapsstijlen.

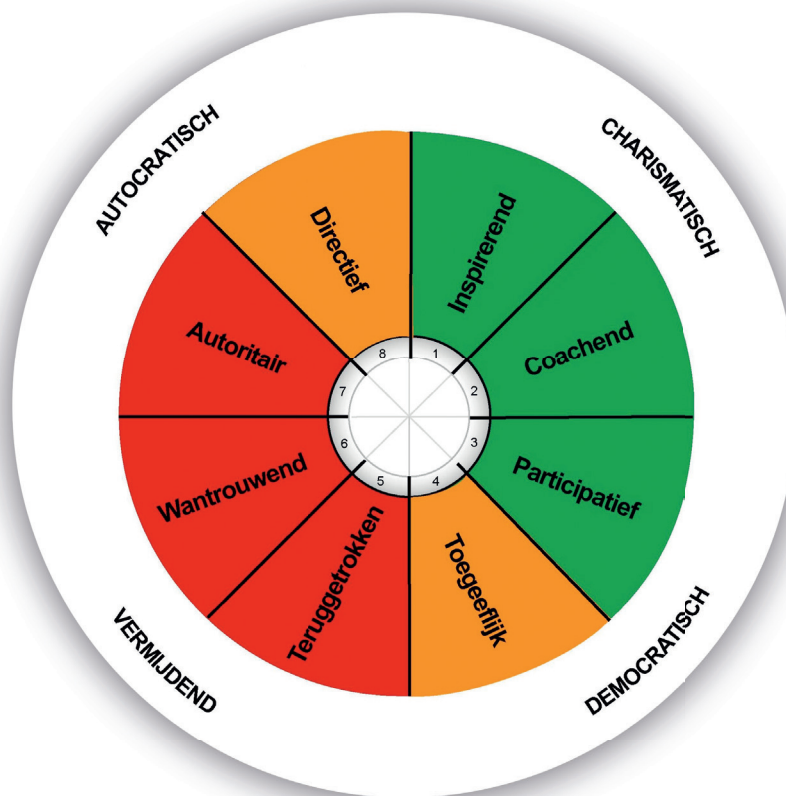
Past jouw leiderschapsstijl bij jouw bedrijf?



Net zo goed als er sprake is van een groeifase in je bedrijf, is er ook een groeifase van de mens achter de ondernemer. Het kan dan ook geen kwaad om jezelf zo nu en dan eens af te vragen wat je daadwerkelijke ambitie is. Wat wil je nou eigenlijk bereiken als ondernemer? En hoe groot moet je bedrijf daarvoor zijn?

In deze OOVb whitepaper benoemen we een aantal relevante leiderschapsstijlen. Het doel ervan is om inzicht te geven in het feit dat elke ondernemingsfase zijn favoriete leidersrol kent. Het is dan ook goed om te kijken of je als ondernemer nog steeds aansluit bij de eisen die je bedrijf aan jou als leider stelt. Het is een uitdaging om dit zo eerlijk mogelijk te doen. Want misschien herken je wel een type leiderschap dat aan 'verandering' toe is.

Ieder mens heeft vele verschillende eigenschappen. Sommige eigenschappen zijn wat sterker aanwezig dan andere en sommige eigenschappen worden ook pas zichtbaar onder bepaalde omstandigheden. Zo is het ook met leiderschapskenmerken. Voor elke ondernemer en leider zal een mix of combinatie van stijlen herkenbaar zijn. Niettemin is het goed om te kijken welke eigenschappen het sterkst aanwezig zijn.



De charismatische of transformationele leider

Dit is de leider die verder denkt dan de korte termijn. Hij / zij heeft vaak een hoger doel waaraan ook het eigen ego ondergeschikt is. In karakter vaak overtuigend, warm menselijk, inspirerend, daagt uit op intellectueel niveau, luistert naar argumenten. Heeft oog voor medewerkerstevredenheid.

De charismatische of transformationele leider bedient zich van twee stijlen.

1. Inspirerende stijl

Duidelijk communicerend over de visie, bereid om uit te leggen en te instrueren, overtuigend en bereid om afwijkende mening te geven, is vriendelijk maar leidend naar mensen en in gesprekken.

2. Coachende stijl

Geeft ruimte aan medewerkers. Neemt niet altijd voortouw maar moedigt juist anderen aan om voortouw te nemen. Steekt energie in het welbevinden van medewerkers.

De democratische leider

Dit is de leider die ondersteunt op afstand. Hij of zij zorgt wel voor een actieve monitoring en grijpt in als dat nodig is. In karakter beschouwend, vertrouwen gevend. Leidt tot een hoge medewerkerstevredenheid.

De democratische leider bedient zich van de volgende stijlen.

1. Participerende stijl

Bescheiden rol. Vaak kalm met veel geduld. Geeft vertrouwen. Luistert, vraagt en betreft medewerkers bij beslissingen.

2. Toegeeflijke stijl

Flexibel in de relatie met medewerkers. Nauwelijks sturend en de neiging om problemen niet te bespreken.

De vermijdende leider

Deze leiderschapstijl kenmerkt zich vooral door het 'niet' leidinggeven.

Deze leiders zijn besluiteloos, passief en grijpen niet of te laat in. Het leidt tot gedemotiveerde medewerkers.

De vermijdende leider bedient zich van de volgende stijlen.

1. Teruggetrokken stijl

Kenmerkt zich door zowel persoonlijke als professionele afwezigheid.

Ambitie lijkt niet of nauwelijks aanwezig te zijn. Gebrek aan aandacht voor medewerkers.

2. Wantrouwende stijl

Weinig mededeelzaam door gebrek aan vertrouwen. Verdenkt anderen al snel van verkeerde motieven. Kan wispelturig overkomen doordat visie niet wordt gedeeld.

De autocratische leider

De leider die het meest dominant gedrag vertoont. Vindt vooral dat medewerkers dienen te gehoorzamen. Vindt zijn of haar eigen ego belangrijker dan het bedrijfsbelang. Communiqueert op een strenge manier die nauwelijks inleving toont in de standpunten van de ander. Kan leiden tot destructief leiderschap (uitbuiting, fraude, narcisme, dictatoriaal gedrag). De autocratische leiderschapsstijl leidt tot een lage medewerkerstevredenheid.

De autocratische leider bedient zich van de volgende stijlen.

1. Autoritaire stijl

Is dominerend waarbij inspraak niet of nauwelijks getolereerd wordt. Kan hard en onverschillig commentaar geven. Boosheid en ergernis wordt niet of nauwelijks verhuld.

2. Directieve stijl

Meest dominante stijl waarbij eigen inzet als norm wordt gesteld. Overdreven controle op medewerkers en sterke neiging om eigen normen en regels te ventileren. Streeft erg naar resultaat waarbij persoonlijk succes belangrijk is. Gehoorzaamheid is belangrijk.

Goed om te weten!

De Europese Commissie heeft grootschalige onderzoeken mogelijk gemaakt naar ondernemerschap en leiderschap. De conclusies uit deze onderzoeken hebben ertoe geleid dat de Europese Commissie het gebruik van participatieve leiderschapstijlen aanbeveelt vanwege het gunstige economische effect en het feit dat deze leiderschapstijlen minder stress veroorzaken.



Over kansen en bedreigingen.

Ongeacht welke bedrijfsdoelen je hebt, is het van belang om te weten waar je op dit moment staat met je bedrijf. Wat zijn je sterkere punten? En wat zijn de punten waarin je niet zo goed scoort?

Met een goed inzicht in de prestaties van je bedrijf weet je op welke punten aandacht nodig is.

De confrontatiematrix

Als ondernemer zul je zeer zeker ooit van de SWOT analyse hebben gehoord. Een matrix waarin je de kracht en zwakte van je onderneming afzet tegen de kansen en bedreigingen in de markt. In deze OOvB whitepaper laten we je graag kennismaken met een confrontatiematrix die uitgaat van hetzelfde principe. Het enige verschil is dat we er direct een strategisch advies in plaatsen.

Tip!

Doe het maar eens. Liefst samen met enkele mensen binnen je bedrijf. En denk na welke eigenschappen, producten en diensten en keuzes uiteindelijk op je bedrijf van toepassing zijn.



A photograph of a man in dark shorts jumping from a high, layered rock cliff into the ocean. The sky is overcast and grey. The ocean is blue with white foam from a wave in the foreground. A dark blue speech bubble is overlaid on the bottom half of the image.

“Een doel zonder
plan is niet meer
dan een wens”

Meten is weten.

Het nut van KPI's.



KPI's is de Engelse afkorting voor Key Performance Indicators. Vrij vertaald;

“De meest essentiële prestatieometers om de resultaten van je bedrijf te zien.”

Wanneer je in je auto rijdt, is het fijn om te zien hoe snel je rijdt en om te weten hoe ver je nog kunt rijden voordat je dient te tanken. Het zijn de meest belangrijke KPI's voor bestuurders. Bovendien is het prettig om te kunnen zien hoeveel toeren je motor maakt (omdat je weet dat je daarmee invloed uitoefent op het benzineverbruik) en dat je weet dat er een aantal signaleringsfuncties zijn die waarschuwen. Bijvoorbeeld als de motor te warm wordt, of als het oliepeil verraderlijk laag wordt.

Met je bedrijf is het niet anders. Vooral als je wat groter wordt is het belangrijk om een 'dashboard' te hebben waarin de prestaties van je bedrijf direct te zien zijn. Hierin zitten dan natuurlijk enkele belangrijke financiële gegevens, zoals bijvoorbeeld omzet, marge en liquiditeiten. Maar ook 'indicatoren' als aantal offertes, orders, de herhalingsaankopen van klanten en klachten bijvoorbeeld. Op deze manier heb je als ondernemer altijd een goed inzicht in het wel en wee van je bedrijf, zonder dat je daarvoor allerlei onderzoek hoeft te doen.

Welke KPI's zijn relevant?

De ervaring leert dat, wanneer ondernemers eenmaal aan de slag gaan met KPI's, er een enorme behoefte ontstaat aan 'metertjes'. Toch is het belangrijk om focus aan te brengen. Op een directiedashboard dienen geen details te staan. Het gaat hier om de hoofdlijnen.

De belangrijkste financiële KPI's

- Omzetontwikkeling
- Marge en margeontwikkeling
- Winst
- Liquiditeitsniveau

De belangrijkste marketing KPI's

- Aantal klanten
- Aantal orders
- Aandeel terugkerende klanten
- Marketing/Sales kosten
- Klanttevredenheid

Natuurlijk kun je ook nadenken over KPI's voor andere onderdelen van je bedrijf zoals de logistieke prestaties of de ontwikkeling rondom inkoop en voorraden bijvoorbeeld. Dat heeft vooral ook te maken met de bedrijfstak waarin je actief bent én de omvang van je bedrijf.

Vraag om raad.

Als ondernemer sta je er vaak alleen voor. Al heb je goede medewerkers en misschien zelfs goede vrienden met wie je je ondernemersvragen kunt delen. Dan nog zul je het gevoel herkennen dat 'zorgen' en 'lastige keuzes' niet altijd te delen zijn met de mensen om je heen.

Het is dan ook zeker geen overbodige luxe om zo nu en dan eens te 'sparren' met iemand die weet wat er allemaal komt kijken bij het 'runnen' van een onderneming. Iemand die luistert en tegelijkertijd in staat is om wellicht nieuwe inzichten over te brengen.

De OOvB bedrijfsadviseurs zijn er voor jou en je bedrijf.

Bij OOvB beschikken we over een aantal kundige en ervaren bedrijfsadviseurs. Meestal met een stevige financiële achtergrond. Maar vooral met een schat aan ervaring. Opgedaan als 'luisterend oor' en adviseur bij uiteenlopende klanten. En hoewel de OOvB bedrijfsadviseur zijn financiële kennis paraat heeft, gaat het in gesprekken net zo vaak over algemene ondernemersthema's.

Dus, wil je eens sparren over de groei van je bedrijf... of over jezelf als ondernemer? Praat er eens over met één van de OOvB bedrijfsadviseurs.

© OOvB adviseurs en accountants, juni 2019.



Waar vindt u ons?

Vestigingen
OOvB adviseurs en accountants.

Cuijk

Gildekamp 12
5431 SP Cuijk
Telefoon: 0485 - 316844
Emailadres: cuijk@oovb.nl

Heesch

De La Sallestraat 8
5384 NK Heesch
Telefoon: 0412 - 612818
Emailadres: heesch@oovb.nl

Wijchen

Vijverlaan 21
6602 CX Wijchen
Telefoon: 024 - 6412471
Emailadres: wijchen@oovb.nl

Boekel

De Vlonder 60
5427 DE Boekel
Telefoon: 0492 - 327327
Emailadres: boekel@oovb.nl

Wanroij

Bus 8
5446 PK Wanroij
Telefoon: 0485 - 452817
Emailadres: wanroij@oovb.nl

Een kans
zien is mooi,
ervoor gaan
is pas echt
ondernemer-
schap.