

Ondernemers nemen een voorsprong

schud de pionier wakker

www.businesslapps.nl



Ronald Vermeulen Wasautomatenverhuur.nl
Rudy Daniëls Daniëls Smart Energy
Arjan Blaauw Cimatec Infra en Milieu B.V.

Samenvatting	3
1. Inleiding	4
Vijf jaar werken aan sterk MKB	5
Gemeenschap met diepgang	7
2. Weer pionieren	8
Schud de pionier weer wakker!	9
Ontsnap uit de efficiency fuik	10
Bloemkoolbedrijf of keuzes maken?	11
Bovenregionaal groeien als Paarse Koe	13
3. Nieuw leiderschap	15
Nieuwe inzichten in de rol als leider	16
Cross-sectoraal wordt ècht uitgedaagd	17
Grip op regeldruk	19
4. Iedereen groeit en innoveert mee!	20
We vertrouwen elkaar toch?	21
Innovatieve medewerkers zijn key	22
Grip op gedrag	24
5. Realisatiekracht	26
Doelenmanagement	27
Naar nieuwe markten met actieve verkoop	28
Sneller vooruit door samenwerking	30

MKB bedrijven met personeel hebben een enorme groeipotentie. Ze zijn innovatief en kunnen met hun persoonlijk contact klanten veel blijer maken dan de Amazons van deze wereld. Dankzij regionale ondernemers houden wij werkgelegenheid in ons land en de maatschappij leefbaar.

Maar om verschillende redenen komt in het MKB het innoveren er niet altijd van. Het ministerie van EZK constateerde al voor de corona-crisis dat het brede MKB onvoldoende vernieuwt en weerbaar is. Wij hebben als Business Lapps inmiddels ondervonden dat het MKB wel sneller kan innoveren, als maar het juiste zetje wordt gegeven.

De programma's van Business Lapps zijn voor honderden ondernemers een inspiratiebron geweest. Sterker nog, ze zijn elkáárs inspiratiebron geweest! De coöperatie Business Lapps voorziet al vijf jaar in het platform dat dit mogelijk maakt. Dit document geeft een doorkijk in de succesfactoren die van MKB-ondernemers èchte versnellers maakt.

De ondernemer: weer pionieren!

Ondernemers willen niets liever dan ondernemen, tegelijkertijd is hun bedrijf en hun rol daarin gegroeid. Pionieren is niet meer vanzelfsprekend want voor de continuïteit zijn efficiency en voorspelbaarheid belangrijker geworden. Omzet staat voorop en het bedrijf groeit alle kanten op, precies wat hun concurrenten ook doen.

Het blijkt dat onderling, cross-sectoraal contact met andere ondernemers een enorme versnelling geeft aan hun drive om opnieuw te gaan pionieren. En dat niet alleen, ondernemers helpen elkaar ook in het ontwikkelen van hun eigen rol binnen het bedrijf en het creëren van ruimte om opnieuw te pionieren. Het gaat vaak om groei van het bewustzijn van de ondernemer en het blijkt dat de groei van de onderneming hierdoor wordt bepaald.

De onderneming: samen innoveren!

In tegenstelling tot een pionier met een startend bedrijf staat een ondernemer met een bestaand bedrijf niet alleen. Er is een team, met onderlinge verdeling van rollen en communicatie patronen. De ondernemer kan niet meer zelfstandig pionieren, zoals hij/zij ooit begonnen is. Het team moet meegenomen worden. Sterker nog; door alle creativiteit te bundelen ontstaat er extra energie en draagvlak om kansen ook daadwerkelijk te realiseren. Dit vraagt van het team aandacht en focus voor vernieuwing, ondanks alle operationele druk. En ja, de ondernemer heeft een belangrijke rol om zijn team te mobiliseren!

Met Business Lapps versneld naar next level

De coöperatie Business lapps voorziet op een unieke wijze in een platform dat ondernemers prikkelt om te versnellen. In een aantal inhoudelijke programma's zetten ondernemers elkaar op scherp en ontstaat er blikveld verruiming en inspiratie. Door de programma's en de peer-pressure komen ze vervolgens ook echt tot DOEN. Zo komen ondernemers uit het MKB op voorsprong!

1. Inleiding

Creatief
Innovatie
kansen!!

Vijf jaar werken aan sterk MKB

Reeds voor de Coronacrisis is er door staatssecretaris Mona Keijzer een alarmerende kamerbrief opgesteld over het achterblijvende innovatieve vermogen van het brede MKB. Er wordt geconstateerd dat hoogwaardige groei van het brede MKB achterblijft. De basis van de groei moet meer gericht zijn op efficiënter en vernieuwend ondernemen. En niet alleen voor een kleine groep koplopers maar over de volle breedte van de economie .

Reeds vijf jaar loopt het programma Business Versneller, initiatief van de coöperatie Business Lapps Nederland. In deze betrekkelijk korte periode hebben honderden ondernemers elkaar geïnspireerd om ààn hun zaak gaan werken en een groeistap te maken.

Met onze programma's organiseren wij open ondernemerschap en voegen praktische kennis en energie toe, zodat MKB ondernemers veerkrachtig zijn en op duurzame wijze bijdragen aan de maatschappij. Met onze energieke en op DOEN gerichte aanpak wordt de pionier bij menig ondernemer weer wakker geschud.

Met geweldig resultaat. Een enkeling daargelaten hebben alle ondernemingen een groei doorgemaakt; vaak in omzet en medewerkers maar allemaal zij ze gegroeid in kwaliteit, werkgeluk en innovatiekracht.

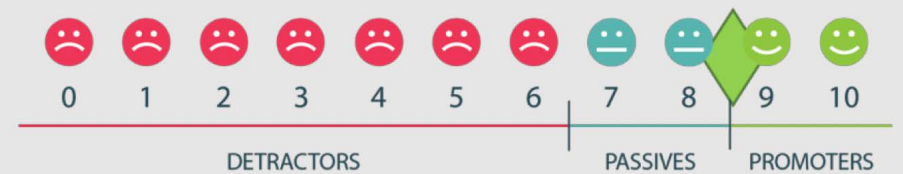
Waarom zijn de deelnemers zo enthousiast? Krijgen ze in hun 'normale' ondernemersbestaan dan geen vergelijkbare prikkels en inspiratie? Er zijn toch genoeg businessclubs en 'coaches'? Waarom zijn de programma's, zoals die van Business Lapps in deze tijdsgeschiedenis zo belangrijk ?

Het belang van deze vraag is groot: een sterk MKB. Zo blijft onze maatschappij vitaal en lokale werkgelegenheid gewaarborgd.

Zeker met het oog op ontwikkelingen rondom Corona en klimaat is het essentieel dat het MKB weerbaar is en actief vernieuwt. In deze tijdgeest is dat van groot belang, bijvoorbeeld door de bedreiging die het MKB ondervindt van de uitdijende invloed van e-commerce en marktdominantie van platformbedrijven zoals bijv. Amazon.

Enthousiaste deelnemers

Het programma kent zeer enthousiaste deelnemers met een gemiddelde NPS en waarderingscijfer tussen de acht en de negen.



¹ Het Comité voor Ondernemerschap geeft in het Jaarbericht 2017 aan dat de economische groei in Nederland zich lijkt te concentreren bij een kleine groep bedrijven. Zo zorgt 10% van de bedrijven in het mkb voor verreweg de meeste werkgelegenheidsgroei; 90% groeit niet of nauwelijks. Dit zien we ook in de groei van de toegevoegde waarde (ofwel bijdrage aan BBP), waar 10% zorgt voor meer dan 70% van de groei. Het Comité voor Ondernemerschap is ingesteld door de Minister van Economische Zaken om het groeipotentieel van het mkb te versterken.

² De meerwaarde van het programma Business Versnellers wordt ook bevestigd door onafhankelijk onderzoek in opdracht van het ministerie van EZK. Aan de slag voor het brede mkb; Platform 31, maart 2019

Maatschappelijk gezien hebben onze programma's impact. Alle deelnemers bij elkaar zijn (tot en met eind 2020) de werkgever voor ca. 3.750 werknemers, met een gezamenlijke omzet van 550 miljoen euro.

Stuk voor stuk bieden deze ondernemers regionale werkgelegenheid en dragen lokaal bij aan de leefbaarheid en maatschappelijke doelen.

Bijvoorbeeld veel van de deelnemers dragen actief bij aan verenigingen (sponsor) en vrijwilligerswerk (bestuurslid). Woonkernen worden letterlijk en figuurlijk 'aangekleed' door ondernemers.

Wij geloven daarom in de meerwaarde van MKB in de samenleving en kunnen ons er geen voorstelling van maken hoe de maatschappij er uit zou zien met alleen maar Amazons en Booking.com's.

Vanwege het aanstaande lustrum hebben wij onze constatering en inzichten in dit white-paper uitgewerkt. Zo komen we, samen met ondernemers, samenwerkingspartners, stakeholders, regionale overheden tot alsmaar betere stimulering van het regionale ondernemerschap. En daarmee een leefbare maatschappij behouden.

Belangrijke regionale werkgevers

Bij elkaar opgeteld zijn de Business Versnellers, met ca. 550 mio omzet, de werkgever voor ca 3.750 medewerkers.

In de diverse regio's betekent dit dat per jaargang de groepen deelnemers samen opgeteld tot de grote (zo niet grootste) private werkgever behoren.

De focus van het programma ligt op het MKB; de gemiddelde omzet is ca. 3 miljoen met ca. 20 medewerkers.

De groep die bijvoorbeeld eind 2018 in Flevoland gefinished is, heeft opgeteld ca. 60 mio omzet en biedt werkgelegenheid aan ca. 400 fte.

Daarmee behoren zij samen tot de 15 grootste bedrijven van Flevoland.

Hun deelname aan het programma heeft zo direct positieve invloed op regionale werkgelegenheid, innovatie en regionale welvaart.

Gemeenschap met diepgang

De tijdgeest heeft ongemerkt ook iets anders gedaan met het ondernemerschap. Mensen willen zich niet meer langdurig committeren voor maatschappelijke taken. Het lid worden van een vereniging is bijvoorbeeld niet meer vanzelfsprekend, laat staan het vervullen van bestuurstaken of andere verenigingstaken.

Ondernemersverenigingen moeten ook hard knokken om overeind te blijven. Deze vervullen vaak een maatschappelijke rol en vertegenwoordigen het perspectief van ondernemers in het maatschappelijke debat.

Individuele ondernemers wegen bij hun lidmaatschap steeds vaker mee wat ze concreet uit hun lidmaatschap kunnen halen. En omdat dit onvoldoende expliciet is en bijeenkomsten oppervlakkig blijven, worden ze daarom niet lid.

Als de doelen wel helder zijn, dan komen ondernemers wel opdraven, zoals bij Business Clubs (doel: bier, bitterballen en netwerken) en BNI (doel: leads). Maar de vraag is of deze ontmoetingen wel leiden tot beter ondernemerschap.

Bij de programma's van de Business Lapps boren we een latente behoefte aan tot verdiept contact rondom ondernemersthema's. Want waar geeft een ondernemer zich in deze tijd nog echt bloot en krijgt deze welgemeende feedback?

Ook wordt in de programma's een concrete aanzet gegeven tot vernieuwing; het DOEN staat centraal. Door de interactie met andere ondernemers worden plannen scherp en ontstaat een gezonde peer-pressure om ook echt meters te maken ('Lapps').

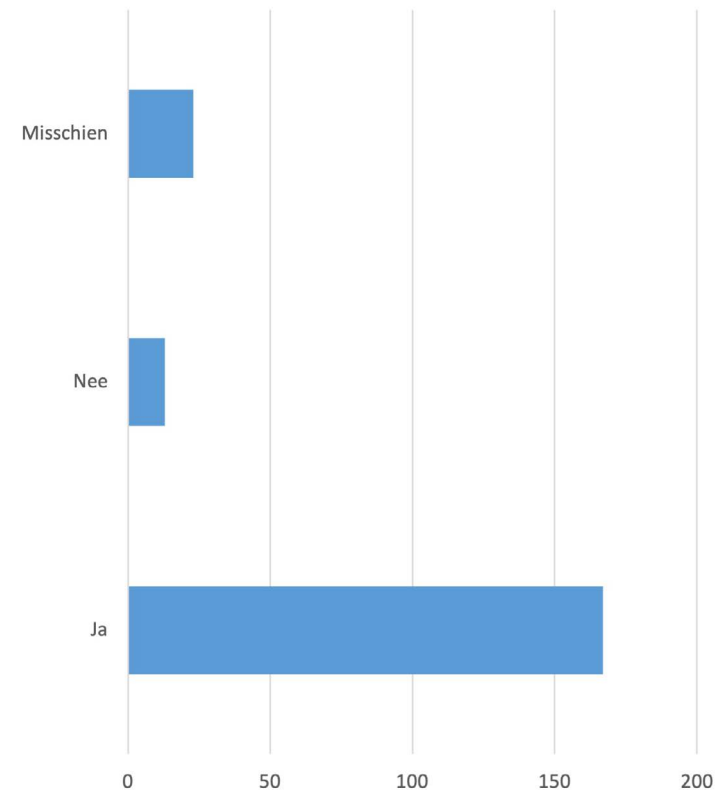
“Met deze groep ondernemers wordt ik geïnspireerd om weer te gaan ondernemen na Corona.”

Ard van Bergen (van Bergen Tuin en Parkmachines B.V.)

Behoefte aan vervolg

Vrijwel alle deelnemers spreken de wens uit om elkaar te blijven ontmoeten en zo elkaar te blijven inspireren in groei en ontwikkeling.

Doe je mee met een vervolg?





2. Weer pionieren

maykestag
PERFORMANCE
IN PRECISION

business
lapps
progress at work

Dick Koster Bruins Precisiemetaal B.V.
(foto Rabobank)

Schud de pionier weer wakker!

Voor vrijwel alle deelnemers van de Business Versneller geldt dat het zgn. plafond-ondernemers zijn. Ooit begonnen als ondernemer en sindsdien hebben ze bewezen dat ze dit kunnen. Ze hebben leren omgaan met het loonmonster dat maandelijks (en zeker in mei met de vakantiegelden) op hen afkomt. Maar ze hikken tegen een groei-plafond aan.



Vaak met horten en stoten hebben de ondernemers geleerd om hun bedrijf procesmatig te laten werken en voorspelbaar te maken. Ze zijn langzaam van pionier veranderd naar manager.

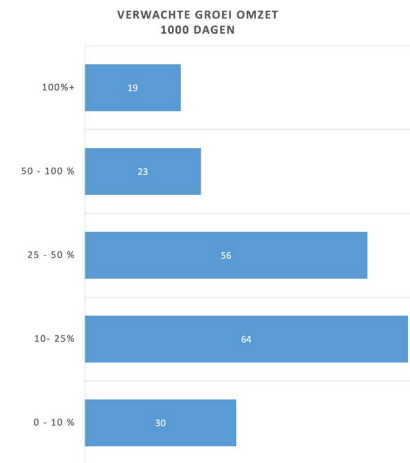
Daarnaast zijn zij in leeftijd ook ouder geworden; parallel aan hun ondernemerschap zijn er privé allerlei zaken gebeurd die hun financieel afhankelijker hebben gemaakt. Allerelei redenen waarom ondernemers van bedrijven vanaf 10 werknemers blijven hangen in hun bestaande business model. Ze hikken tegen een groei-plafond aan. Dit maakt deze, verreweg de grootste groep ondernemers in Nederland, kwetsbaar voor de tijdgeest.

Tegelijkertijd blijft er een enorme potentie liggen om maatschappelijke doelen te verwezenlijken zoals duurzaamheid en energietransitie. Want dit zijn ondernemers met bewezen kwaliteiten, die gewend zijn te investeren. Keer op keer blijkt dat ondernemers aarzelen om mee te doen met programma's, terwijl achteraf iedereen bijzonder enthousiast is.

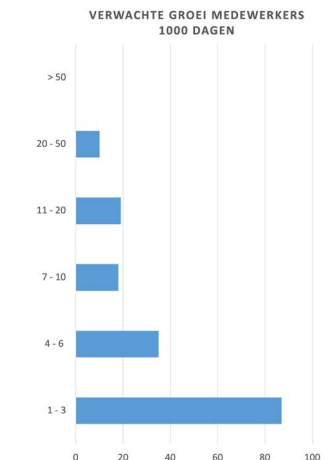
Ondernemers proactief prikkelen tot deelname is daarom een belangrijk kenmerk van onze programma's.

Wat heeft deelname deze ondernemers gebracht?

De ondernemers hebben allemaal een versnellingsplan gemaakt om hun 1000-dagen doel te behalen. Na afloop van het programma spreken zij hun verwachting uit in welke groei zij dankzij dit project zullen doormaken.



De deelnemers verwachten in duizend dagen gemiddeld een groei van 30%.



Ontsnap uit de efficiëncy fuik

MKB bedrijven doorlopen een aantal ontwikkelstadia. En de rol die een ondernemer in zijn bedrijf vervult, verschuift. Deze gaat van 'pionier-met-medewerkers' via 'meewerkend voorman' naar 'teamleider', 'manager' en uiteindelijk 'bestuurder'.

Wij zien ondernemers verschillend acteren in deze rollen. De groei van het bedrijf is natuurlijk bepalend. Maar ook de ondernemer moet zich aanpassen aan de rol en dat moet bij hem of haar passen.

Sommigen hebben hun hart liggen bij het pionieren en blijven (vaak tot wanhoop van hun medewerkers) alsmaar kansen creëren. Maar de meesten groeien onbewust mee en gaan steeds meer focus ontwikkelen op rendement. Zozeer zelfs dat ze hun agenda dichtpleisteren met aaneensluitende afspraken en verplichtingen.

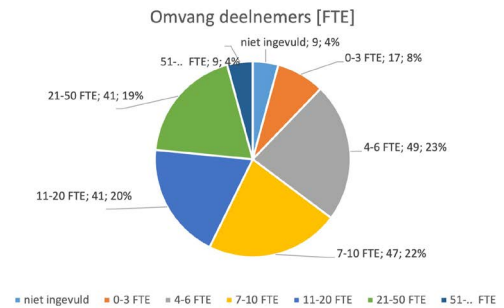
En de reflex bij laagconjunctuur, Corona-crisis of grootschalige technologische ontwikkelingen: de aandacht gaat uit naar kosten en kleinschalige verbeteringen van het bestaande business model. Alle tijd en aandacht gaan hierin zitten en medewerkers, bedrijfsleiders zijn hierop gefocussed.

Er is daarom geen betere adviseur voor een ondernemer dan een andere ondernemer!

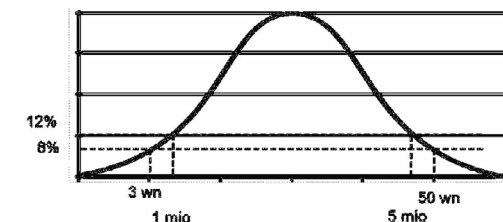
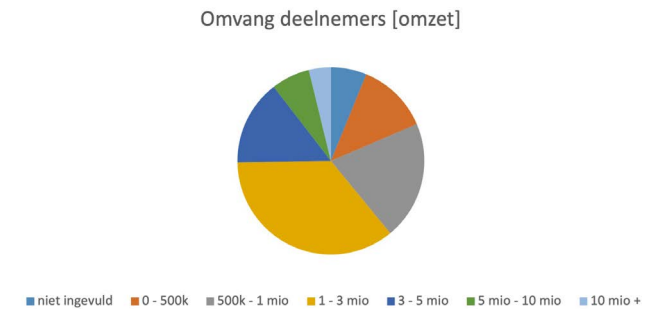
Daarmee komt het hele bedrijf in een efficiency-fuik te zitten en mist het leervermogen om zich aan te passen aan de razendsnelle veranderingen van dit tijdperk. Wij treffen ondernemers die verzuchten dat ze 'vastzitten' in hun bedrijf en smachten naar de vrijheid van een pionier! Een peer-group van buiten het bedrijf heeft daarom enorme meerwaarde. Zo wordt er geprikkeld tot pionieren en de fundamentele aanpassing van het business model.

Bewezen ondernemers-, en werkgevers

Vrijwel alle deelnemers spreken de wens uit om elkaar te blijven ontmoeten en zo elkaar te blijven inspireren in groei en ontwikkeling.



De meeste bedrijven zijn tussen de 5 en de 50 werknemers groot en hebben tussen de 500k en 5 mio omzet.



Bloemkoolbedrijf of keuzes maken?

Het is niet verwonderlijk dat veel aandacht van de Versnellers uitgaat naar het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten, alleen voor bestaande opdrachtgevers. Als je in de exploitatie modus zit dan is dat het meest de hand liggend.

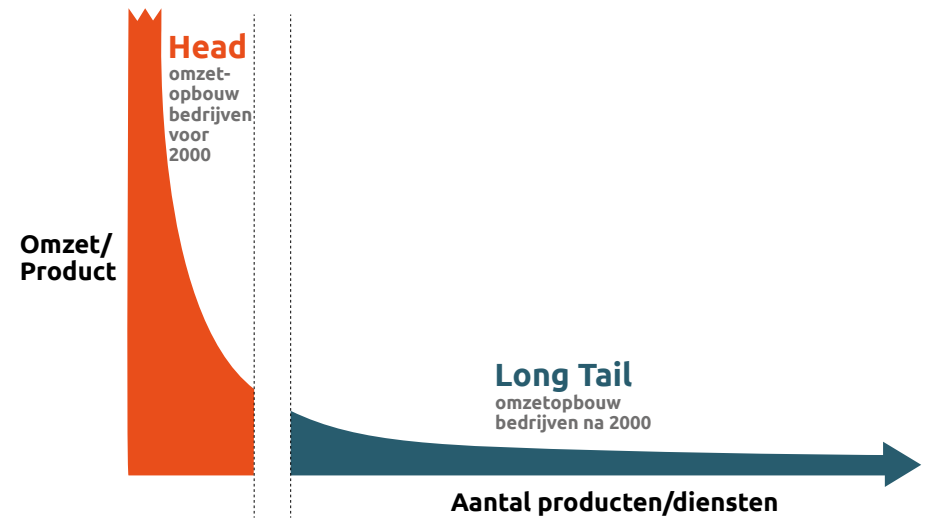
Een breed assortiment past bij de tijdgeest, waarbij bedrijven meer verschillende diensten en producten moeten voeren om bij elkaar opgeteld dezelfde omzet te halen; ook wel bekend als de theorie van de 'long tail'.

De laatste tijd geldt dat zeker ook voor bedrijven die regionaal opereren en dicht op hun klant zitten. Zij voelen meer dan voorheen de aandring om voor hun klant alles te betekenen.

Want door internet komt er concurrentie van product-specialisten (bijv. Dakpanvervanging.nl) die zich focussen op bepaalde producten en diensten. Dit soort bedrijven krijgen dankzij internetverkoop een veel breder bereik dan enkele decennia geleden en snoepen klanten in de regio af van lokaal MKB.

Het gevaar is dat regionaal MKB zo mee gaat in dit klantdenken, dat ze proberen op alle borden mee te schaken. Focus ontbreekt en er wordt van alles een beetje gedaan, waardoor op alle vlakken een concurrent beter is. Als een bloemkool groeit het bedrijf alle kanten op en bij tegenslag is het kwetsbaar.

Innovatie begint met een heldere keuze door de ondernemer in de richting waarin hij/zij met het bedrijf wil groeien.



Focus op warmtepompen

Een middelgrote installateur besluit tijdens het programma om geen gasketels meer te verkopen en zich volledig op warmtepompen voor het hogere segment te richten.

Een aparte website, voorlichtings-zaterdag en excursies naar enthousiaste klanten waar al warmtepompen staan.

Deze focus in zijn bedrijf levert hem direct rendementsverbetering op.

Groeien als een bloemkool

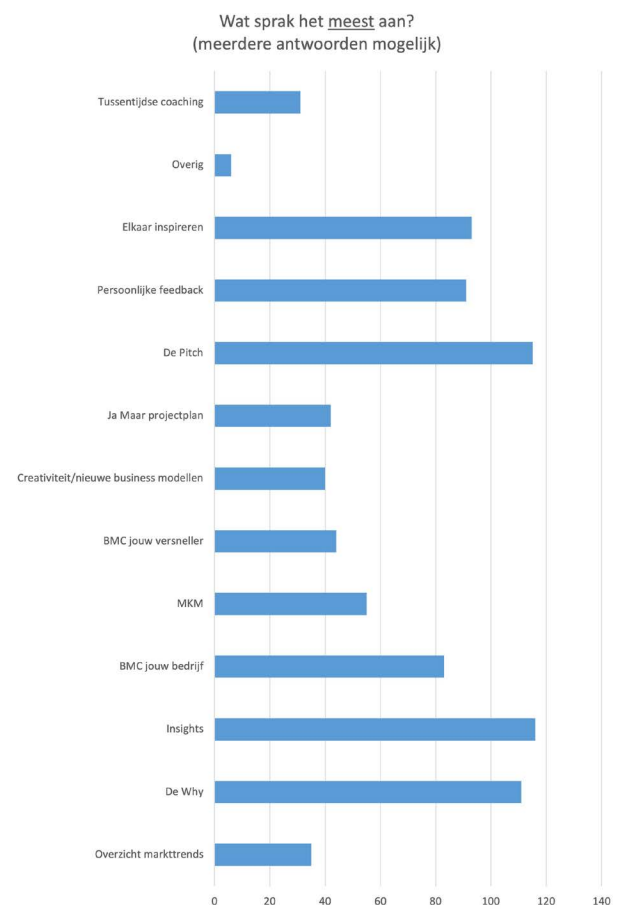
Een regionaal aannemersbedrijf met 40 vakmensen probeert zowel grote renovatieklussen voor enkele lokale woningbouwcorporaties te doen, een groot nieuwbouwproject met 45 woningen (incl. financiering), de bouw van een schoolgebouw en klussen voor particulieren.

Bij de grote projecten wordt de ondernemer gedwongen om mee te gaan in kennis rondom Building Information Modelling (BIM) en kwaliteitszorg-systemen. Maar voor het particuliere werk is dit helemaal geen issue, daar gaat het meer om gedrag en contactuele vaardigheden.

De aannemer probeert het allemaal te combineren wat steeds vaker leidt tot het verliezen van aanbestedingen en de dekking van het grootste deel van het bedrijf.

Tijdens de programma's komt veel diepgang in de gesprekken op het moment dat er wordt gesproken over het Markt Keuze Model en het Business Model Canvas over het Versnellingsproject.

Er zijn in iedere groep een aantal ondernemers die door deze stap ineens de echte keuzes gaan maken.



Bovenregionaal groeien als Paarse Koe



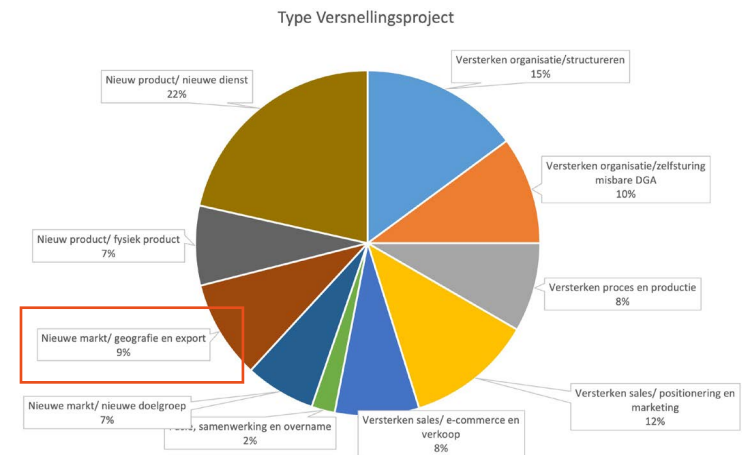
Met de Business Versnellers hebben we vaak de regionale toppers te pakken. Ondernemers die willen groeien en doorhebben dat dit het snelst gaat door veel met andere ondernemers te sparren, te leren en inspiratie op te doen.

Het lijkt er bij de meesten op dat zij een regionale speler willen blijven. Daar is helemaal niets mis mee; mede omdat veel ondernemers producten en diensten leveren die vaak breed beschikbaar zijn. Zoals aannemers, hoveniers, ingenieursbureaus of timmerfabrieken.

Maar tegelijkertijd doet zich in die regio allerlei bedreigingen voor, zoals van allerlei internetplatforms (menig horeca ondernemer kan niet meer zonder Thuisbezorgd.nl of Booking.com) en schaalvergroting in diverse sectoren (bijv. ingenieursbureaus). En dan hebben we het nog niet over de opkomst van Amazon.

Regionale focus

Versnellingsprojecten die gericht zijn op nieuwe geografische markten.



“Ik had allerlei gedachten over vernieuwing, maar door dit traject wordt het in een trechter gegooid en weet ik waar ik gas op wil geven.”
Jan Emmens (Emmens uitzendbureau)

Om weerbaar te worden moeten ook regionale bedrijven een sterk verhaal hebben. Een onderscheidende positionering, waarmee ze ook bovenregionaal aantrekkelijk zijn en hun geografische markt vergroten. Een bekende theorie hierover is die van de 'Paarse Koe', van Seth Godin. In essentie zegt dit verhaal dat in een wei met koeien, de paarse nog altijd het meeste opvalt. Dus: doe iets opvallends, alleen voor die klanten waar je verder wil groeien.

Aan de hand van deze vergelijking worden de ondernemers in de Business Versneller geprikkeld om zich te focussen op hun 'knuffel-klanten' en hiervoor speciale, opvallende diensten, producten of oplossingen te ontwikkelen. En verder te denken dan het bestaande assortiment.

En hier zo mega-onderscheidend mee te worden dat het bedrijf bovenregionaal kan groeien.

Om onderscheidend te zijn is het daarom belangrijk dat MKB ondernemers keuze maken in klantsegmenten. En dat ze voor deze klanten aandacht geven aan de wezenlijke klantvraag en een innovatief antwoord daarop.

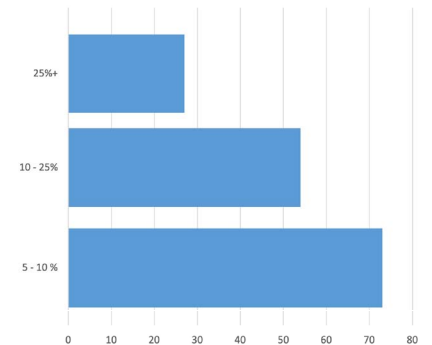
Om onderscheidend te zijn is het daarom belangrijk dat MKB ondernemers keuze maken in klantsegmenten.

En dat ze voor deze klanten aandacht geven aan de wezenlijke klantvraag en een innovatief antwoord daarop.

Focus op bots

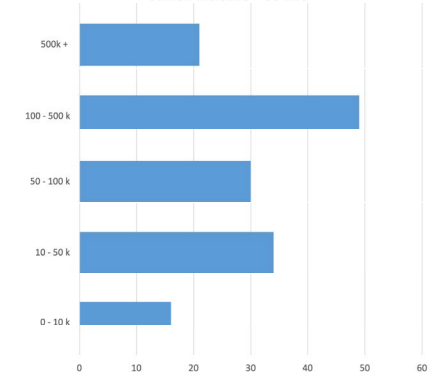
Een generiek softwarebedrijf besluit al haar regionale klanten, waarvoor zij websites bouwt, af te stoten. En de landelijke markt te bewerken met haar expertise als bouwer van robotsoftware dat handmatige computerwerkzaamheden over kan nemen (zgn. 'bots'). Niet zonder succes want de besparingen hiermee zijn aanzienlijk en de pitch hieromtrent is volstrekt uniek.

Verwacht beter rendement)



Vrijwel alle deelnemers gaan investeren in hun deelname. De tussentijdse gesprekken met bank en provincie over financiering wordt door hen dan ook gewaardeerd. Bij elkaar opgeteld compenseert de gezamenlijke investering van 30 mio ruimschoots de bijdragen van de partners (bank en regionale overheden) aan het programma. **De maatschappelijke business case van dit programma is dus positief.**

Verwachte investeringen 1000 dgn
Samen indicatie = 30 mio



3. Nieuw leiderschap

Bas van Es Bakkerij van Es B.V.
(foto Rabobank)

Nieuwe inzichten in de rol als leider

De deelnemers van onze programma's hebben stuk voor stuk een sterke binding met hun medewerkers. Door de beperkte omvang zijn de bedrijven voor medewerkers een soort familie waarbij de ondernemer/eigenaar in bedrijfscultuur de toon zet.

De meeste deelnemers ervaren werkdruk. In de intimiteit van de groep mede-ondernemers geven ze aan dat zij dit graag anders zien. Maar niet weten hoe.

Dat komt om dat de ondernemer in zijn/haar rol als teamleider vaak autodidact is; er is nooit voor geleerd en een cursus 'leidinggeven' staat meestal niet op het CV. Telkens weer zijn wij verrast door de gulzigheid waarmee ondernemers de tips van mede-ondernemers oppakken om een betere leider te worden.

Langzaam verruimt het blikveld van de ondernemer en ontstaat het besef dat 'leidinggeven' een vak is en andere vaardigheden vraagt dan 'ondernemen'.

We stellen daarom dat een bedrijf pas groeit als het bewustzijn van de ondernemer groeit.

Veel deelnemers ontworstelen zich zo aan de pioniersfase. Zij ondervinden tijdens de deelname aan het programma al voordeel van wat ze leren over een andere leiderschapsstijl; er wordt meer losgelaten, waardoor er ruimte ontstaat voor personeel om te groeien en voor de ondernemer om (weer) te gaan vernieuwen en innoveren.

We kunnen wel stellen dat deze ontwikkelsprong bij onze deelnemers misschien wel de belangrijkste reden is waarom ze na deelname een groeisprong laten zien.

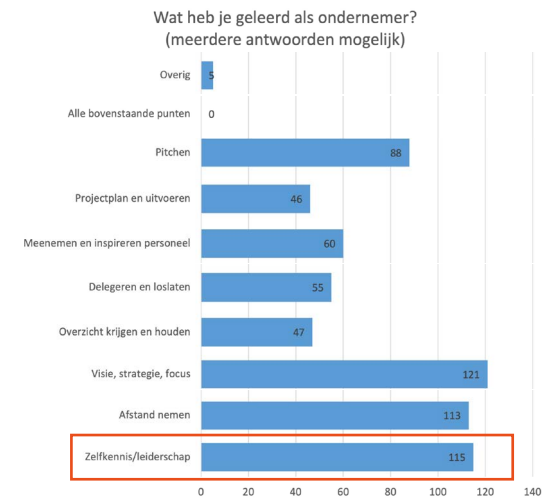
DOEN karakter geeft basis voor nieuw inzicht

Bij aanvang haken de ondernemers vooral aan op de praktische kant van het programma: de concrete resultaten en het DOEN.

Gaandeweg het programma ontstaat er grote waardering voor de (zelf-) inzichten die zij opdoen, niet in het minst van de collega-ondernemers.

Uiteindelijk worden na afloop deze aspecten verreweg het meeste gewaardeerd.

Wat hun zelfkennis en inzicht betreft trekt het programma ondernemers door een plafond heen.



Cross-sectoraal wordt ècht uitgedaagd

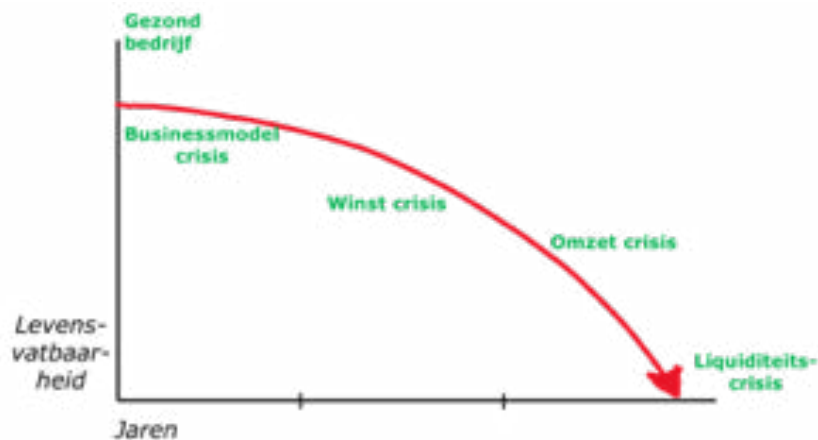
Jan Adriaanse van Universiteit Leiden heeft veel geschreven over crisismanagement. Eén van zijn constatering is dat een bedrijf pas echt zichzelf opnieuw kan uitvinden als het bereid is om de oorspronkelijke aannames achter het business model ter discussie te stellen. En dat vraagt kwetsbare opstelling van de ondernemer.

Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat als bedrijven in crisis belanden, veel ondernemers te laat ingrijpen. De stelling van Adriaanse is dat een crisis zich vaak al vroeg aankondigt, maar dat het vaak niet opgemerkt wordt door de ondernemer. Of weg-gerelativeerd wordt.

Adriaanse spreekt in dat kader van de zogenaamde 'assumptiecrisis'; de oorspronkelijke aannames achter het business model kloppen niet meer; dit wordt te laat onderkend en dit leidt tot ondergang van het bedrijf.

“Eerst deed ik alles binnen het bedrijf. Nu weet ik nog steeds alles maar alles wordt mij aangereikt en kan ik sturen op de grote lijn.”

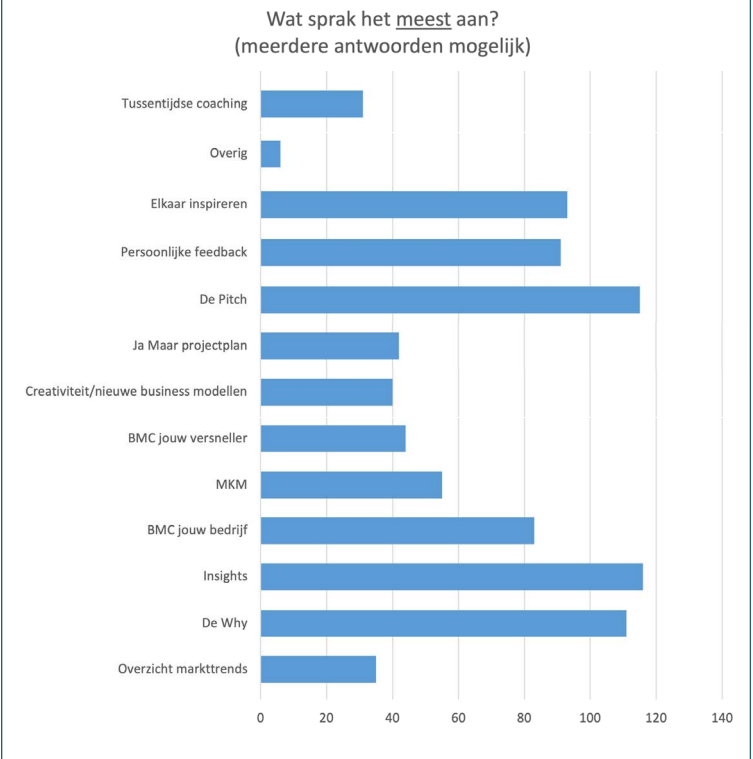
Els Raedts (Proxcys B.V.)



¹ Onder andere De Tien Wetten Van Crisismanagement Never Waste A Good crisis

Klare taal

De ondernemers waarderen in grote mate de tegendruk die ze krijgen van de andere ondernemers. Er zijn geen andere onderlinge belangen dan leren en inspireren. Dat maakt de bijeenkomsten spanningsloos en zelfs in Corona tijd is er sterke behoefte om elkaar on-line te blijven ontmoeten!



Om ondernemers hiervoor te behoeden richt de Business Versneller zich op een cross-sectorale aanpak.

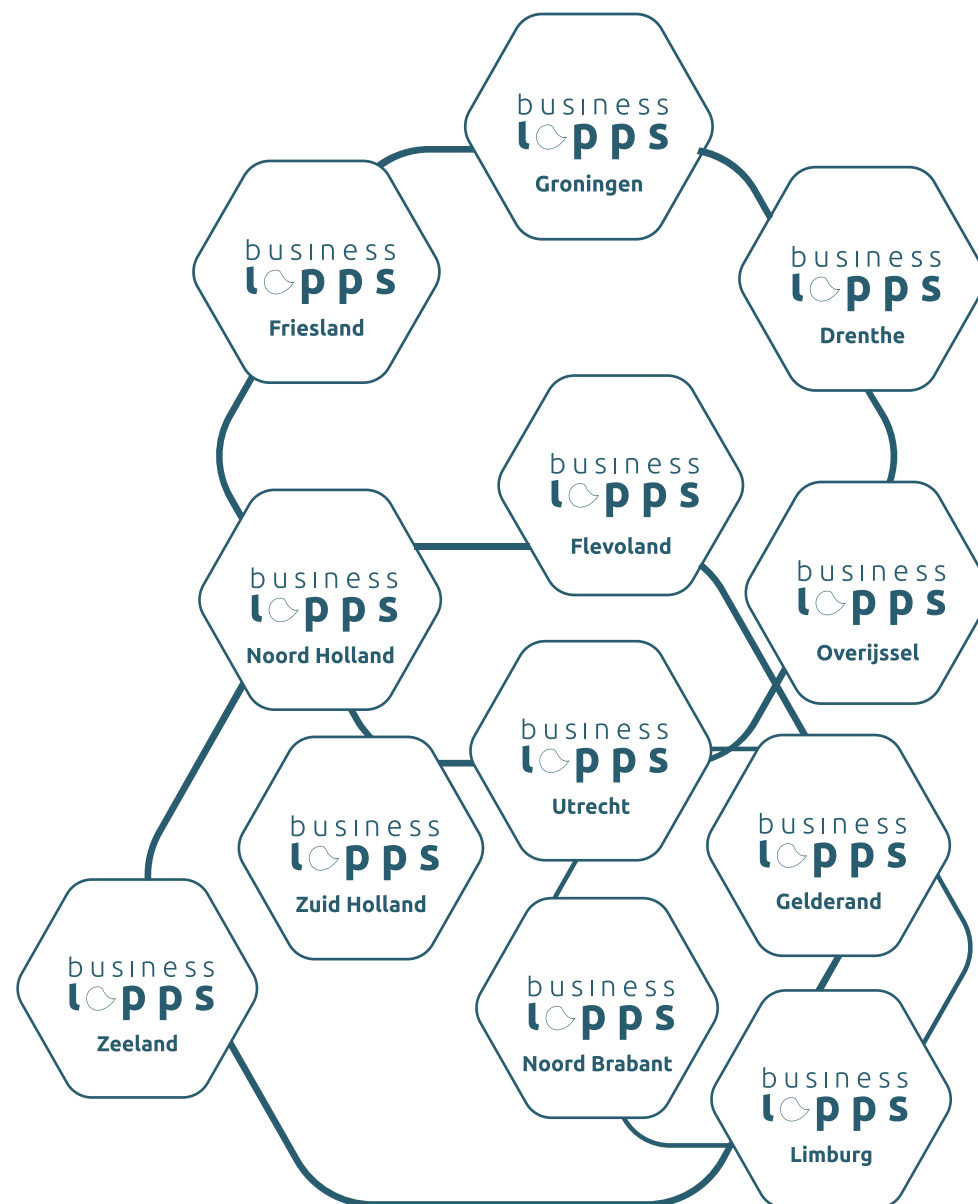
Ondernemers spreken onderling vaak klare taal, hebben geen onderling belang maar wel een frisse blik van buiten de sector. Deze onderlinge interactie wordt enorm gewaardeerd.

Cross sectoraal ontstaan er sneller een bredere blik, acceptatie dat bepaalde aannames niet meer kloppen komen er nieuwe inzichten.

Accepteren dat het anders gaat

De leverancier van park- en tuinmachines ziet langzaam de professionele markt afnemen. Discussie met andere ondernemers, uit andere sectoren, geeft hem het inzicht dat bepaalde aannames niet meer kloppen.

Husqvarna en Stihl hadden voorheen een exclusief distributiemodel voor dealers. Maar Stihl biedt de laatste jaren ruimte voor rechtstreekse internetverkoop, wat de positie van dealers ondermijnt. Samen met de opkomst van nieuwe Aziatische merken (die ook rechtstreeks grote klanten bedienen) wordt de aanname achter zijn (voorheen sterke) regionale positie langzaam ondermijnd.



Grip op regeldruk

Als het gaat over regelgeving van de overheid en toenemende eisen van grote opdrachtgevers, dan lekt de energie bij de bijeenkomsten van de Business Versneller weg. De bouwondernemer zucht en steunt over het kwaliteitsproces dat hij op moet tuigen. Het biomedische bedrijf klaagt over het vasthoudende karakter van hun kwaliteitsmanager.

Kortom, ondernemers krijgen hand over hand meer te maken met wet- en regelgeving. En dat remt enorm hun groeikansen.

Ondernemers vinden het vaak lastig om hier mee om te gaan. Het stelt eisen aan het opleidingsniveau van hun personeel, dat vaak dat van hunzelf overstijgt. Communicatieproblemen liggen op de loer want het nieuwe type medewerker moet nauwkeuriger zijn dan vroeger.

Groei-ondernemers stellen teams bewust samen zodat complexere klantvragen beter behandeld kunnen worden.

Omdat alle ondernemers tijdens de Business Versneller aan de slag gaan met hun leiderschap hebben wij een beeld bij hun profiel van voorkeursgedrag. Het is niet verwonderlijk dat verreweg de meeste ondernemers een rood-geel voorkeursprofiel hebben, waarbij daadkracht, motiveren en inspiratie centraal staan.

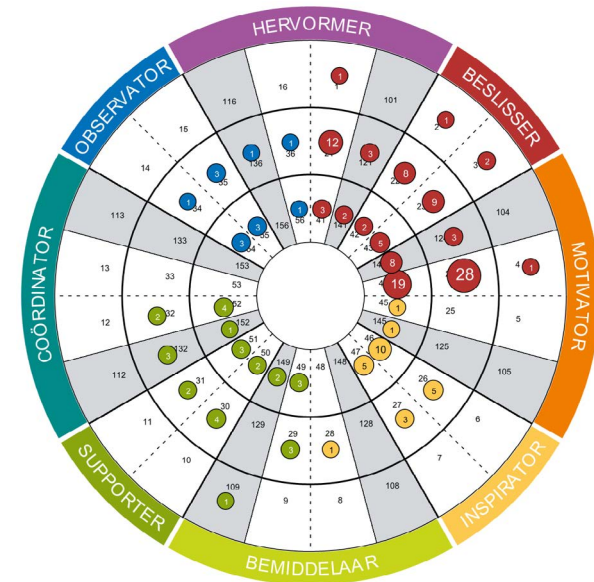
Deze ondernemers hebben vaak moeite met andere gedragsprofielen, die beter passen bij kwaliteitssystemen en het naleven van wet- en regelgeving. Vaak genoeg leidt dit tot spanning.

Ook hiervoor geldt dat een organisatie zover kan groeien als het bewustzijn van de ondernemer. Want alleen door dit zo te benoemen vallen er veel kwartjes. Het werpt ander licht op interne communicatie problemen en de samenstelling van teams.

Analytische vaardigheden ondervertegenwoordigd

Van het grote aantal deelnemers valt het op dat betrekkelijk weinig ondernemers een zogenaamd 'blauw' gedragsprofiel hebben. Dat wil zeggen dat de analytische vaardigheden minder vertegenwoordigd zijn.

De ondernemers die dit profiel wel hebben zijn vaak actief in de ICT of als architect, beroepen waar dit profiel een voorwaarde is om succesvol te zijn.



¹ Alle ondernemers gaan aan de slag met Insight Discovery

4. Iedereen groeit en innoveert mee!



Willem Hendrik Alsema Bleyenbergh Deurservice B.V.
Johan Koops Koops Verhuizingen B.V.
Michel van Driesum Ingenieursbureau Hado B.V.

We vertrouwen elkaar toch?

MKB bedrijven hebben een cultuur waar menig groot bedrijf jaloers op is. Iedereen kent elkaar en met voortvarendheid worden klussen geklaard. Door de kleine omvang heeft de ondernemer in één blik in de gaten hoe er gewerkt wordt. En omgekeerd, iedereen kent de ondernemer en weet precies welk gedrag wenselijk is en welk gedrag niet. De samenwerking is gegroeid in de jaren, met de ondernemer als middelpunt.

Dus in de directe, dagelijkse omgang is als vanzelf veel geregeld op het gebied van gedrag en resultaat.

Daarom is het overnemen van operationele verantwoordelijkheden door medewerkers een belangrijke voorwaarde voor ondernemers om zelf weer te kunnen gaan pionieren!

Als het bedrijf verder groeit en de ondernemer fysiek niet meer het middelpunt kan zijn wordt het spannend. Bijvoorbeeld, als er vanwege Corona thuisgewerkt moet worden of als de markt vraagt om extra efficiency of sales.

Dan werkt het oude systeem op basis van sociale controle niet meer. Dat vraagt om andere aansturing en vooral: andere managementkwaliteiten van de ondernemer. Bijvoorbeeld meer kijken naar weekproductie cijfers of het aantal nagebelde leads.

Maar dat is lastig! Want daar vertrouwen we elkaar toch op? We zijn toch één familie? Wij zien veel van de Versnellers worstelen met dit vertrouwensdilemma. Ze zouden niets liever doen dan afstand nemen en meer pionieren. Maar voelen zich fysiek ook onmisbaar om het bedrijf de wekelijkse omzetcijfers te laten maken. Medewerkers voelen zich ook tekort gedaan en als er bij de ondernemer in het hoofd geen schakelaar om gaat, stagneert de groei van het bedrijf.

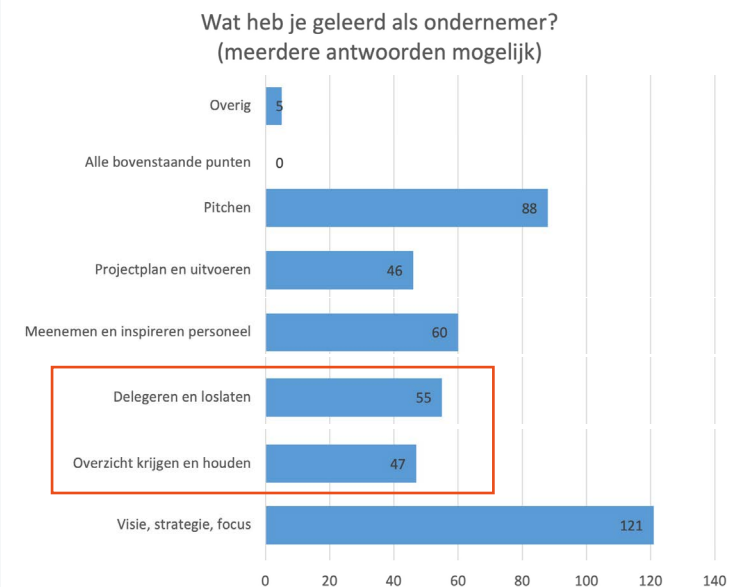
Veel ondernemers voelen dit dilemma en willen er iets mee; het is een populair gespreksonderwerp en ze stimuleren elkaar om meer 'los te laten'.

Delegeren en loslaten als voornaamste leerpunt

Tijdens de bijeenkomsten wordt er tijd besteed aan het 'weerbericht'; een korte ronde langs iedere ondernemer om te horen waar deze staat met de onderneming en het versnellingsproject.

Terugkerend onderwerp is de vraag in welke mate de ondernemer 'aan' de zaak heeft gewerkt in plaats van 'in' de zaak.

Het besef groeit bij de deelnemers, gaandeweg de bijeenkomsten, dat er meer afstand genomen kan worden van de dagelijkse gang van zaken dan vooraf gedacht. En als er door tijdsgebrek te weinig tijd is besteed aan het Versnellingsproject, dit eigenlijk een excuus-truus is. De collega ondernemers houden elkaar scherp op dit punt en door uitwisseling van tips- en trucs gaan de ondernemers steeds meer delegeren.



Innovatieve medewerkers zijn key

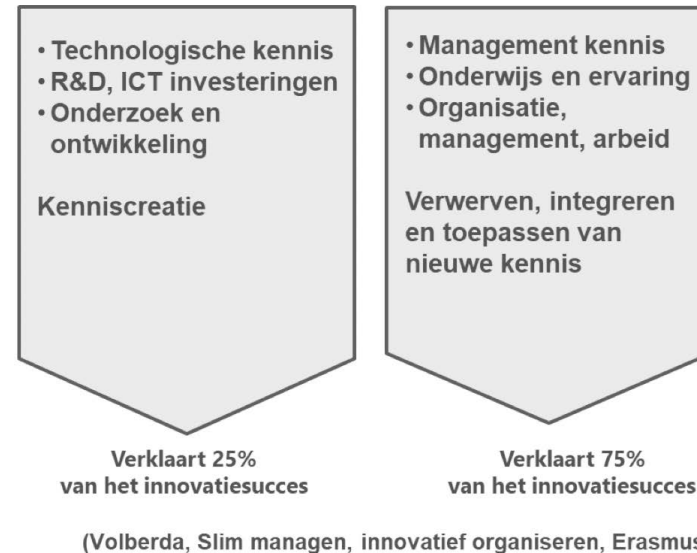
Volberda heeft keer op keer met zijn innovatiemonitor aangetoond dat zgn. sociale innovatie het meeste bijdraagt aan het innovatiesucces van bedrijven. Daarmee bedoelt hij allerlei vormen van nieuw gedrag binnen het bedrijf dat nodig is om iets nieuws te starten. Bijvoorbeeld de creativiteit, daadkracht, lef en samenwerking om nieuwe technologie daadwerkelijk toe te passen. En dat zijn allemaal sociale factoren in een bedrijf, vandaar het begrip 'sociale innovatie'.

Volberda: 'Bedrijven die sociale innovatie serieus nemen, doen het op tal van prestatie maatstaven beter dan bedrijven die nauwelijks aan sociale innovatie doen.'

Een innovatieve bedrijfscultuur leidt sneller en op meer fronten tot innovatie. De ondernemer heeft een belangrijke rol om deze cultuur te stimuleren.

Ze scoren tientallen procenten hoger op het gebied van innovatie. Ook betere productiviteit en klanttevredenheid worden verklaard door sociale innovatie. Een belangrijk kenmerk van innovatieve medewerkers is de mate waarin zij zich verbonden voelen tot elkaar. Het sparren, de onderlinge toegankelijkheid en het gemakkelijk toegeven van fouten.

Dit vraagt een bepaalde cultuur, waarbij de ondernemer de toon zet; dit vraagt van henzelf bewust gedrag. Ze zijn niet meer zèlf de bron van innovatie maar ze creëren een werkomgeving waarbinnen de medewerkers de bron van innovatie worden.



⁶ Amsterdam School of Business van de Universiteit van Amsterdam

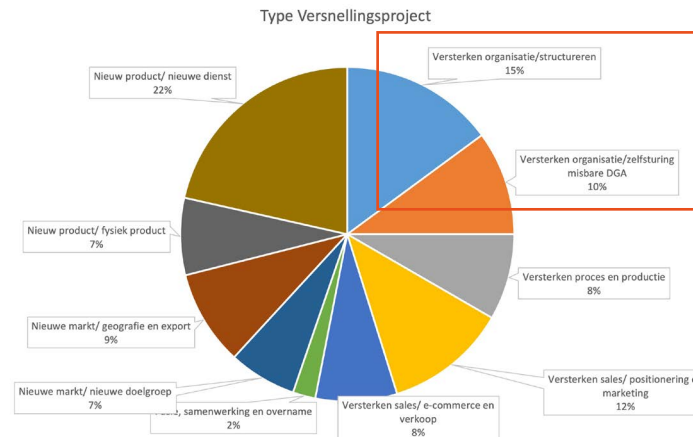
⁷ Innovatie Jij.nu, 2019

Innovatie in het DNA

Eén van de deelnemers heeft een grote keten in schoenenwinkels. Naar aanleiding van zijn nieuwe inzicht over zijn rol als leider heeft hij alle bedrijfsleiders in een intern programma bij elkaar gebracht om hun rol in de vernieuwing van het bedrijf te benadrukken en hen te inspireren tot innovatie.

Deze investering is dubbel en dwars terugverdiend doordat in alle vestigingen best-practices zijn ontstaan, bijvoorbeeld door in winkelstraten het aanbod gezamenlijk te etaleren met naastliggende kleding- en lederwarenzaken. Dat zou centraal nooit tot stand gekomen zijn.

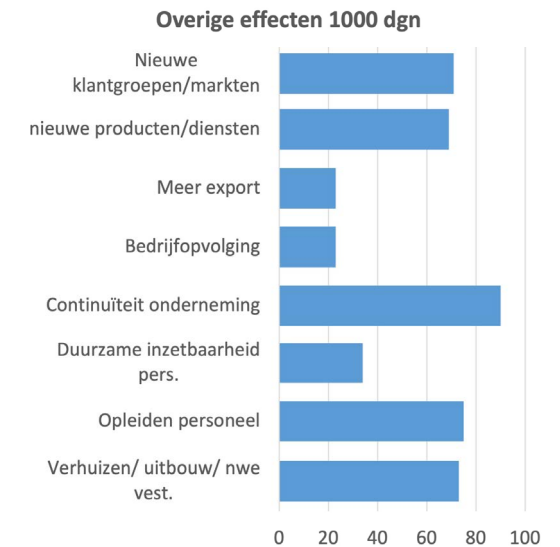
Het blijkt dat een kwart van de deelnemers met zijn/haar versnellingsproject de focus legt op sociale innovatie. De ondernemer is door deelname op een hoger bewustzijnsniveau getild, is doordrongen van het belang hiervan en geeft door de nieuw ontdekte leiderschapsstijl ruimte aan zijn/haar personeel!



Overige groei effecten

Ook op het gebied van innovatie worden veel groei effecten genoemd.

Maar vooral ook zaken die te maken hebben met de continuïteit van de onderneming worden genoemd en de duurzame inzetbaarheid van het personeel.



Grip op gedrag

Hoe vaak horen wij ondernemers niet verzuchten dat ze bij hun medewerkers graag meer initiatief en eigenaarschap zien. 'Het komt allemaal op mij neer' en 'ik wil wel meer áán de zaak werken maar het komt er maar niet van'. Zo raakt het 1000-dagen doel uit beeld en blijft alles wat het was.

De meeste medewerkers -en zeker bij het MKB- willen heel graag hun beste beentje voorzetten. Maar ze missen vaak de richting.

Wetenschappelijk onderzoek heeft uitgewezen dat gedrag van medewerkers heel goed te sturen is, mits het gewenste gedrag zo precies mogelijk is benoemd met elkaar en dat ze positieve feedback krijgen als ze dit vertonen.

'Eerst kon het enorm knetteren maar nu is er meer rust en richting' is een citaat van een ondernemer in de ICT, met 15 medewerkers na deelname aan de Business Versneller.

De grootste verandering? Een nieuwe koers, een betere visie of een andere overlegstructuur? Niets van dat alles... hij heeft zijn eigen gedrag aangepast!

En dat vroeg voor hem een grote sprong in bewustzijn waarmee hij voor zichzelf de zgn. ondernemersparadox doorbroken heeft. Namelijk, om de medewerker nieuw gedrag aan te leren, moet de ondernemer zelf ook nieuw gedrag aanleren.

En niet in de zin van voorbeeldgedrag. Dat werkt heus wel in beperkte mate, maar de echte meters worden gemaakt door nieuw gedrag van de ondernemer, waarmee hij/zij bewust stuurt op het gedrag van zijn/haar medewerkers.

Dat nieuwe gedrag waarmee gestuurd wordt op het gedrag van anderen bestaat grotendeels uit een duidelijke afstemming wat er aan gedrag gewenst is en alsmat positieve feedback naar de medewerker als dit vertoond wordt. En dan graag zo snel mogelijk, op een wijze die de medewerker ook echt waardeert.

En daar hebben we de paradox te pakken. Want de meeste deelnemers van ons programma hebben een rood gedragsprofiel, wat gericht is op beslissen en presteren. Dat is absoluut lovenswaardig maar helpt niet altijd bij het gedrag zoals hierboven beschreven.

“Soms drukte ik hard op het gas en drukte het personeel op de koppeling.”

Serge de Mul (Ultraware Consultancy and Development B.V.)

De bakker en zijn team

Een van de deelnemers van de Business Versneller had een vuurrood gedragsprofiel. Hij nam het zelf een beetje voor kennisgeving aan, maar de conclusie werd breed binnen het team onderschreven wat uiteindelijk behoorlijk binnenkwam. Verandering in de sector blijft continu nodig en met zo'n grote club als de hunne ontbrak de versnelling. De groep liep zo hard als de ondernemer en deze kon niet overal tegelijk zijn.

Inmiddels schakelt hij bewust in zijn gedrag en stimuleert hij vernieuwing overal in het bedrijf.

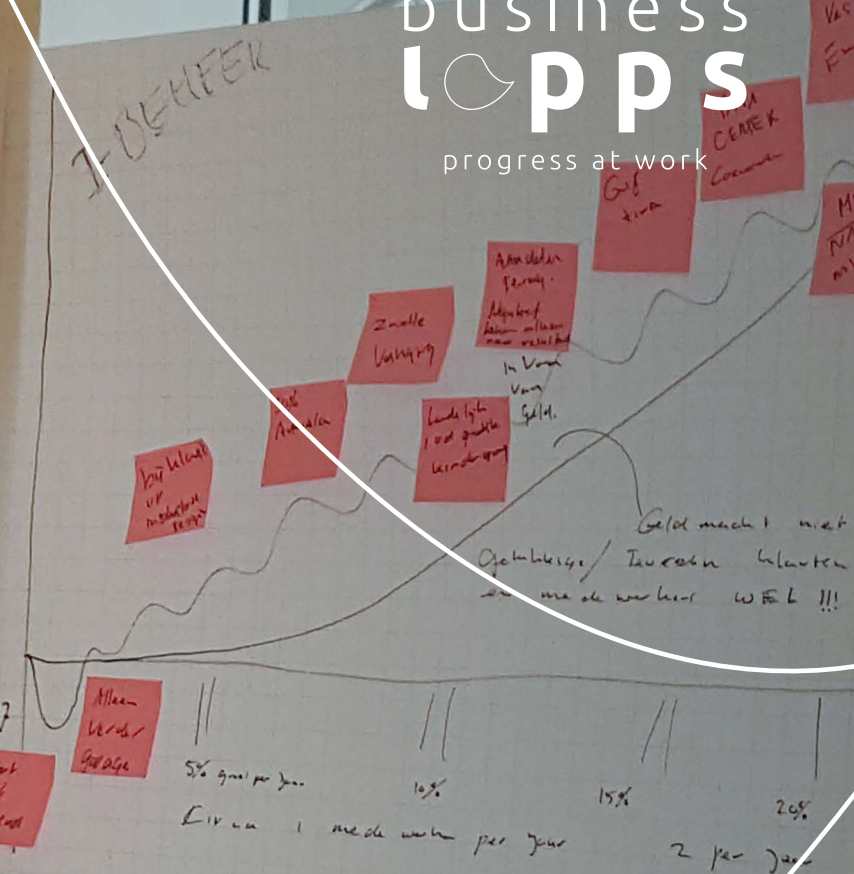
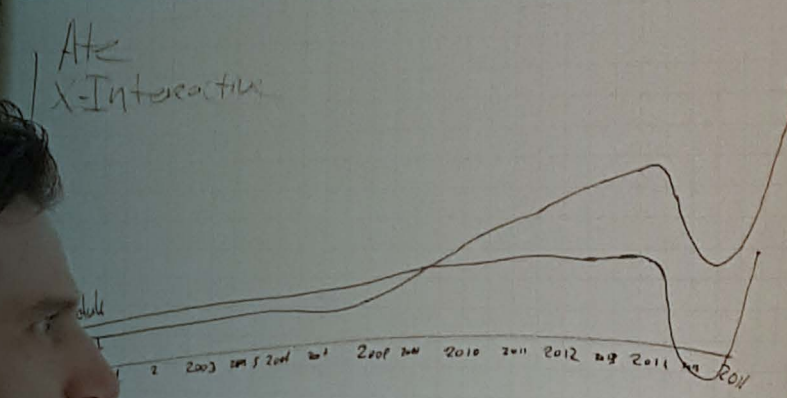
Met als grootste trots de interne opleiding die het gezamenlijke winkelpersoneel inmiddels zelf heeft gemaakt. Daarin wordt precies afgestemd welk gastvrij gedrag door hen wordt vertoond aan klanten in de winkel. En hoe ze elkaar hierin kunnen helpen.

⁸ Organizational Behavior Management (OBM),

Aubrey Daniels Research Institute for Behavior Analysis (ADRIBA), Vrije Universiteit Amsterdam

⁹ Insights Discovery

5. Realisatiekracht



Doelenmanagement

Ondernemingen gaan door een aantal groeifasen heen. Zeker de deelnemers van onze programma's zitten in fasen waarbij creativiteit en leiderschap nog centraal staan.

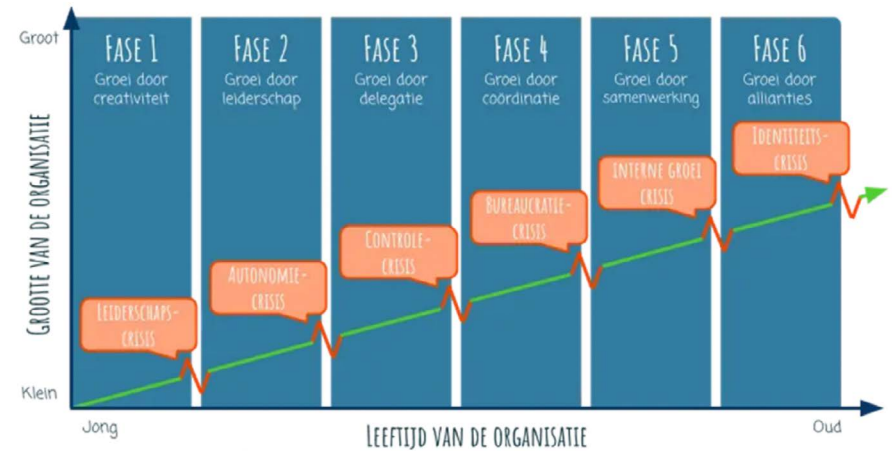
Wil de onderneming verder groeien dan worden delegatie en coördinatie belangrijkere organisatieprincipes. In onderzoek van Rabobank Research wordt geconcludeerd dat het MKB in Nederland moeite heeft om hier vorm aan te geven, met name op het gebied van het zogenaamde doelenmanagement. Het blijkt dat ondernemingen in andere landen hier succesvoller in zijn. Hierdoor lukt het hun om innovaties ook echt te realiseren, omdat de doelen die hiervoor behaald moeten worden voor iedereen helder zijn.

Daarbij gaat het niet alleen om financiële doelen, maar ook om kwaliteitsdoelen waarin de belangen van alle partijen, in samenhang, tot uitdrukking komen.

Wij zien dat de vaardigheid van de ondernemer om doelen te kunnen stellen een belangrijke succesfactor is achter de innovatieve kracht van MKB bedrijven.

En niet in de laatste plaats ook om de mate waarin deze doelen gedragen worden binnen het bedrijf. Spreadsheets volstaan niet meer, het gaat ook om bezieling en de zeepkist!

Dit vraagt van de ondernemer andere kwaliteiten en er valt op dat vlak vaak nog wat te leren als je ras-pionier bent! Dus we gaan zowel aan de slag met de kwantitatieve kant (wat is jouw Strategie Realisatie Plan?) als met de zeepkist (wat is jouw verhaal?).



"We zitten al op 90% van onze doelstelling!"
Jans Beijering (BESA engineering)

¹⁰ Het groeimodel van Greiner over ontwikkelingsfasen van organisaties

¹¹ Kwaliteit van management in Nederland, 04 september 2018, door Jadé Dieteren, Jesse Groenewegen en Sjoerd Hardeman

Naar nieuwe markten met actieve verkoop

Ondernemers zien met hun versnellingsprojecten de meeste kansen in de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Relatief gezien zijn er maar weinig Versnellingsprojecten die betrekking hebben op een nieuw product en het openbreken van nieuwe markten.

Eenzijds is dit verklaarbaar omdat veel MKB bedrijven dienstverlenend zijn. Door de nauwe klantcontacten en de relatief lage investeringen is het voor de hand liggend om nieuwe diensten toe te voegen.

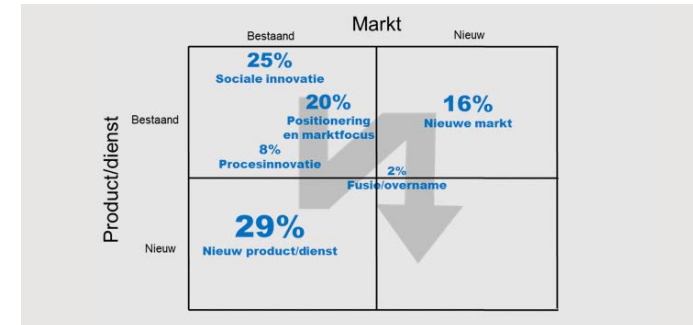
Het is opmerkelijk dat er weinig focus ligt op het ontwikkelen van nieuwe markten. Want wat is nu gemakkelijker om bestaande producten/diensten, waarvoor alle investeringen gedaan zijn, toe te passen in nieuwe markten? Dat vraagt wel om extra competenties, meer sales gericht. Van 'farmen' naar 'hunten'. In de arbeidsmarkt vraagt dit om betrekkelijk hoge beloningen en daarom berust deze functie vaak bij de DGA.

En daar zit de crux, want als DGA zijn er zoveel aandachtsgebieden dat reactieve, op relatiegerichte verkoop lonkt. Er ligt weinig aandacht op het doorbijten dat nodig is om nieuwe markten te veroveren, bij onbekende klanten. Terwijl dat vaak een veel minder grote investering is dan het ontwikkelen van nieuwe diensten of producten. Ondernemers zien dat ook wel maar het is lastig om de cirkel te doorbreken.

De programma's van Business Lapps bieden daarom nog belangrijke bijvangst: vaak brengen ondernemers elkaar (cross-sectoraal) in contact met relaties of gaan onderling onverwachte zaken doen.

De gespiegelde 'N'

Uit het type versnellingsproject kan opgemaakt worden wat de hoogste prioriteit voor de DGA heeft om de groei van het bedrijf mogelijk te maken.



Naar volwassenheid

De helft van de versnellingsprojecten hebben betrekking op versterking van het bedrijf:

- Bijna een kwart van de DGA's en hun groei-bedrijf hebben behoefte aan structuur en de ondernemer wil de handen vrij krijgen om weer te ondernemen. Ondernemers willen de medewerkers verder meenemen in vernieuwing (sociale innovatie).
- Een vijfde van de versnellingsprojecten heeft betrekking op marktfocus: marktkeuzes maken en daar ook op herkend worden. Deze stap wordt door veel ondernemers als belangrijk gezien om met hun bedrijf te kunnen groeien.

Nieuwe product/dienst

De meeste versnellingsprojecten (ca. 22%) betreft nieuwe dienstverlening, veelal voor de bestaande klanten. Dat kan een nieuwe restaurantformule zijn, een nieuw type woonzorg of het aanbieden van laser-snij technologie. Een klein aantal versnellingsprojecten (7%) gaat over een nieuw fysiek product, zoals een turn-key CO2 neutrale woning.

Van marktfocus naar markt-innovatie

16% van de projecten heeft betrekking op het toetreden een nieuwe markt. Dit gaat over nieuwe doelgroepen en geografische groei, zoals export.

Wij zien dat de ondernemers behoefte hebben om de verkoop binnen hun bedrijf meer te structureren; 20% van alle versnellingsprojecten zijn hierop terug te voeren. Hoe afhankelijk is de verkoop van het bedrijf van hun als persoon? Hoe zijn de verkoop- en marketingprocessen gestructureerd?

Pro-actieve verkoop is cruciaal voor het succes in de markt en het slagen van innovatie.

Sinterklaaspakketten

De regionaal succesvolle bakker heeft in zijn winkels al jaren pakketten liggen voor zakelijke klanten die deze tijdens feestdagen cadeau doen aan hun personeel.

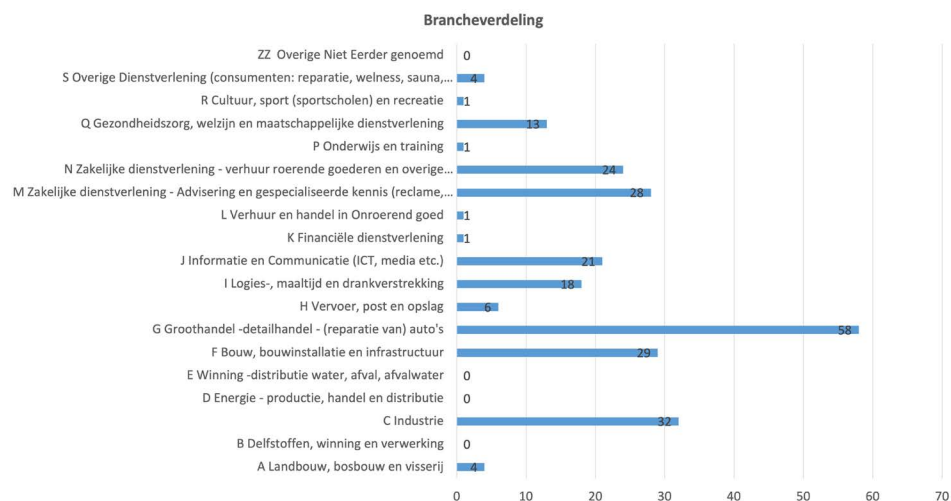
Nadat hij een landingspagina heeft gemaakt speciaal voor bijv. Sinterklaaspakketten of Secretaressepakketten krijgt hij ineens landelijke klanten en overstijgt hij zijn regionale positie.

Generiek MKB als belangrijke regionale motor

De Business Versnellers zijn een afspiegeling van de regionale economie. Wat branche betreft kan ieder type bedrijf meedoen. De kracht van de formule ligt juist in de cross-sectorale benadering en vanuit de gedachte dat innovatie en groei in iedere sector relevant is. De banenmotor zal haperen als het generieke MKB onvoldoende wendbaar is

Opvallend zijn:

- Betrekkelijk veel deelnemers uit de groot- en detailhandel (incl. autobedrijven),
- betrekkelijk veel deelnemers uit de zakelijke dienstverlening,
- naar verhouding minder bedrijven uit de maak industrie,
- het programma slaagt er goed in om het generieke MKB te ondersteunen en ondernemers te mobiliseren die doorgaans niet aanhaken bij dit soort programma's maar wel belangrijk zijn in de Nederlandse economie.



Sneller vooruit door samenwerking

We constateren een beperkt aantal versnellingsprojecten dat betrekking heeft op samenwerking, overname of fusie. Terwijl tegelijkertijd veel ondernemers aangeven dat zij aanhikken tegen hun persoonlijke groeiplafond.

Het wordt te veel 'managen' en dat past niet meer bij hun oorspronkelijke idee achter hun ondernemerschap.

Vertrouwde platforms zijn belangrijk om ondernemers met elkaar in contact te brengen en zo nieuwe business kansen te laten ontstaan.

Daardoor kan de onderneming blijven 'hangen' in de ontwikkelfase. Door samen te werken kunnen ze weer in flow komen en de inventiviteit van andere ondernemers benutten om in hun eigen regio te groeien.

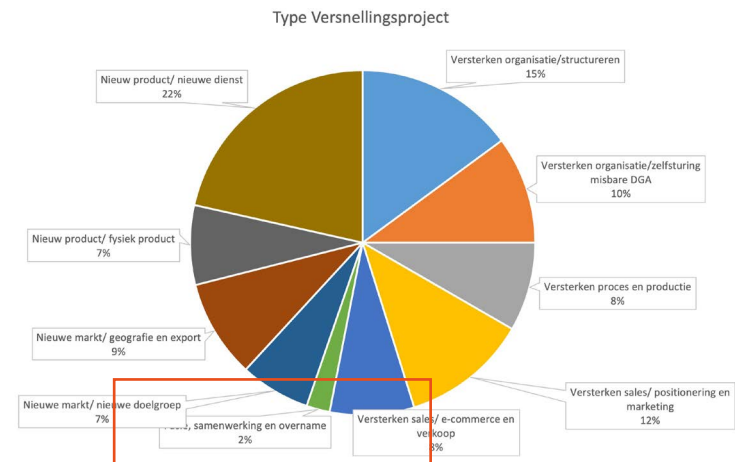
Succesvol aanbesteden

Een Hovenier kan met behulp van GPS-technologie scherp inschrijven op prestatiecontracten van gemeenten voor groen- en bermonderhoud en wint door het hele land aanbestedingen.

Daarmee is dit bedrijf een bovenregionaal bedrijf geworden en gaat samenwerking aan met andere hoveniers van de Business Versnellers om landelijk dekkend netwerk te bieden.

Beperkt aantal nieuwe samenwerkingsvormen

Een beperkt aantal versnellingsprojecten hebben betrekking op fusie/overname/samenwerking. Dit kan ook komen door de samenstelling van versnellingsteams in het eigen bedrijf, met medewerkers. Dan liggen dit soort kansrijke stappen misschien minder voor de hand.



Colofon

Uitgave: Business Lapps Nederland UA
Auteur: Joep Firet
(joep.firet@businesslapps.nl);
+31 (0)6 - 229 00 766

Datum: Januari 2021
Opmaak: DutchDuo

Fotografie:

Pag 8: foto Rabobank
Pag 15: foto Rabobank
(overige foto's door Business Lapps
Nederland UA)

Verantwoording: Bij de beantwoording
van enquêtevragen zijn sommige vragen
niet door alle deelnemers beantwoord
en tellen de aantallen niet door tot het
totaal aantal deelnemers.

www.businesslapps.nl