

Van brandweerman naar strateeg



‘Veel ondernemers spelen brandweerman,’ zegt coach en consultant Paul Donders. ‘Teveel tijd en energie gaat verloren in het blussen van brandjes binnen het bedrijf.’ Donders leidt XPand. Zijn organisatie adviseert - nationaal en internationaal - ondernemers en managers bij planning en bedrijfsvoering. Donders pleit voor het ontwikkelen van strategische planning: het stellen van concrete doelen en deze doelen helder communiceren met de medewerkers.

Het gros van het gemiddelde middenstandsbedrijf doet weinig aan strategie ontwikkeling, terwijl planning en het stellen van concrete doelen tot veel winst kan leiden. Dit blijkt ondermeer uit een Duits onderzoek uitgevoerd in de jaren negentig onder leiding van professor Arnold Weissman uit Neurenberg. Weissman kwam tot de volgende conclusies: 85% van de bedrijven deden niet aan strategische planning. Zij hadden een doorsnee winst. De 12% van de ondernemers die wel strategische doelen hadden ontwikkeld en dit ook bekend hadden gemaakt aan de medewerkers behaalden 46% meer winst als het doorsnee bedrijf in hun eigen branche. Hier werden geen appels met peren vergeleken, maar fietsenzaak met fietsenzaak, softwarebedrijf met softwarebedrijf, consultatiebureau met consultatiebureau. De overige 3% van de bedrijven behaalden zelfs 100% meer winst dan het doorsnee bedrijf binnen de eigen branche; zij hadden niet alleen strategische doelen ontwikkeld, maar deze doelen ook vertaald naar actiepunten. Dit alles werd duidelijk gecommuniceerd met de medewerkers.

Positieve energie

Donders licht deze cijfers toe: ‘Veel medewerkers van een bedrijf weten niet precies waar de reis naartoe gaat. In een tijd van hoge concurrentiedruk met op en neer gaande resultaten, kan het ene jaar goed en het andere jaar slecht gepresteerd worden. Goed gecommuniceerde strategieën en duidelijke doelen brengen helderheid. Deze helderheid schept een klimaat voor de medewerkers waar positieve energie door vrij kan komen. Onzekerheid over de toekomst van het bedrijf brengt daarentegen angst en zorg met zich mee, waardoor negatieve energie verspild wordt.’

Ethisch

Winst is volgens Donders niet de enige reden om een duidelijke visie en heldere doelen te gaan ontwikkelen. Ook vanuit een ethisch gezichtspunt is het belangrijk dat leidinggevendenden hun verantwoordelijkheid in deze oppakken. ‘Zonder strategische planning lever je het bedrijf en je medewerkers over aan de willekeur van de markt, de willekeur van je concurrent en de willekeur van je eigen ideeën.’

Rentmeesterschap

‘Het heeft ook te maken met rentmeesterschap om verantwoorde strategieën te ontwikkelen,’ vindt Paul Donders. ‘We hebben allemaal te maken met een beperkte hoeveelheid aan mensen en middelen. Het is belangrijk om erover na te denken hoe je die wilt inzetten. Door dit aan het toeval over te laten, verlies je veel.’

Christelijke verantwoording

Het gebrek aan helder beleid herkent Donders zowel bij seculiere alsook bij christelijke bedrijven. Soms kan een leidinggevende denken dat vanuit een christelijke levensbeschouwing dit soort zaken niet nodig zijn. Hij/zij kan redeneren dat ‘Gods Geest hen de goede kant op leidt’, immers in het verleden heeft de Here God hem/haar ook geleid en geholpen. Donders zet hiertegenover een aantal verzen uit Spreuken. In de NBG vertaling van Spreuken 15:22 staat: ‘Plannen mislukken bij gebrek aan overleg, maar door de veelheid aan raadgevers komt iets tot stand. En de nieuwe vertaling van Spreuken 16:3 zegt: ‘Vertrouw bij je werk op de HEER, en je plannen zullen

slagen'. Donders: 'We kunnen een verkeerd begrip hebben van onze verantwoordelijkheid. Ik geloof dat God wil dat we samen met Hem plannen ontwikkelen. Als we concrete voornemens hebben, dan wil Hij die helpen vervullen.'

Knelpunten

Het kost tijd en energie om plannen te ontwikkelen, om hierover na te denken en dit helder op papier te krijgen. Vaak wil de ondernemer gewoon aan de slag en neemt hier de tijd niet voor. Of heeft er eenvoudigweg weinig zin in. Naast gebrek aan tijd en energie, kan een ander knelpunt zijn: 'rekenschap afleggen'. Donders: 'Als je leiding geeft vanuit je eigen dagelijkse intuïtie, dan ben je minder controleerbaar. Als je daarentegen je doelen helder op papier hebt staan, dan worden deze doelen meetbaar. Sommige ondernemers houden niet van een dergelijke controle.'

Paul Donders erkent daarbij dat sommige mensen van nature strategischer denken dan anderen: 'Voor een intuïtieve ondernemer is het daarom des te belangrijker om zich te laten adviseren en hulp van buitenaf te halen. De kans is groot dat het er anders niet van komt.'

Voorkomen beter dan genezen

Het stellen van strategische doelen helpt om moeilijkheden te voorkómen. Volgens Donders is het dus beter om hier meer tijd in te steken. Het oplossen van problemen kost immers ook tijd: 'Als je teveel energie steekt in het blussen van de dagelijkse vuurtjes, ben je als die brandweerman. Ik vergelijk het ook wel met een hamster, die in de molen van zijn kooi rond blijft rennen.'

Gea Gort
gea.gort@vbo.nu

Aan de slag met strategische planning? Het XPand-stappenplan:

1. Team. Ga niet alleen aan de slag met strategische planning, maar vorm een klein team vanuit uw eigen bedrijf. Richtsnoer hierbij is minimaal drie en maximaal zeven personen.

2. Visie bepalen. Stel daarbij de volgende vragen:

- Waar wilt u over vijf jaar zijn met uw bedrijf?
- Wat wilt u bereikt hebben?
- Welke klanten wilt u bedienen, met welke producten?
- Hoeveel omzet wilt u behalen, hoeveel winst?
- Wat wilt u bereikt hebben qua kwalificatie en professionalisering van uw medewerkers?
- Welke plek wilt u ingenomen hebben op de markt. Wat wilt u doen op het gebied van marketing?

3. Inventariseer de klantenkring. Welke klanten bedient u nu? Wat zijn hun grootste behoeftes en hun grootste sterktes? Behoeftes: is uw product/dienstverlening het juiste antwoord? Sterktes: het is belangrijk om respect te ontwikkelen voor uw klanten en beter met hen te communiceren. Beschrijf daarbij vijf tot zeven soort klantengroepen die u bedient.

4. Inventariseer product/dienstverlening. Beschrijf vijf tot zeven producten/diensten. Daarbij hoort de vraag hoe die aansluiten bij de klanten en welke problemen door welke producten/diensten worden opgelost.

5. Sterkte/zwakte analyse van bedrijf/organisatie. Wat zijn de sterktes en zwaktes binnen de eigen organisatie op het gebied van: organisatie, communicatie, kwaliteit, personeel, financiën en marketing.

6. Marktpositie & trends. Wat zijn de trends binnen uw marktsegment. Hoe beïnvloeden die trends het bedrijf/organisatie en de klanten, zowel negatief als positief?

7. Visie; het creatieve deel. Stel drie tot zes strategische doelen.

Bepaal de strategische doelstellingen voor de volgende twee jaar. Deze doelen moeten realiseerbaar en tegelijkertijd uitdagend zijn. Eveneens meetbaar in tijd, resultaat en kosten. Het is in deze fase belangrijk om keuzes te maken en prioriteiten te zetten – kies dus niet meer dan vijf tot zeven concrete doelstellingen om op te concentreren - u kunt namelijk wel honderd doelstellingen bedenken!

8. Actieplannen. Vanuit de strategische doelen ontwikkelt u actieplannen. Dat wil zeggen dat u bij elk doel tien tot vijftien stappen beschrijft hoe u verwacht het doel te behalen. Bij elke stap hoort een naam van de verantwoordelijke voor die stap, evenals tijd en kosten van die stap. Eveneens hoort er een naam bij van de projectleider, die zowel het doel alsook de bijbehorende stappen overziet.

9. Financieel plan. Hoe kan dit alles financieel de komende drie jaar gerealiseerd worden?

"U zult zich wellicht afvragen in hoeverre Gods Geest hier nog iets mee te maken heeft," anticipeert Paul Donders. "Maar neem de tijd voor reflectie. Vraag de Here God om goede impulsen en wijsheid." Hij adviseert om minimaal een dag pauze te nemen nadat stappen één tot en met zes zijn doorgewerkt. Een aantal vrienden uit kerk of gemeente willen wellicht meebidden tijdens dit proces. Eveneens vindt Donders het van belang om de rode draad te ontdekken van het bedrijf; dit kan ontdekt worden door op een A4'tje de geschiedenis van het bedrijf op te schrijven en hierbij in gedachten te houden waar er sprake is geweest van een bepaalde richting. Als u de rode draad ontdekt zal dit helpen bij de plannen voor de toekomst. Veel succes bij uw strategische planning!

Meer info:

XPand (voorheen PMT, Power Management Team)
Dorpsweg 68-2, 4223 ND Hoornaar, Telefoon 0183-58 91 92
www.xpand.cc