

HET VERSCHIL MAKEN

**Succesvol ondernemen
op de manier die bij jou past.**

Marc van Lieshout



“HET VERLEDEN IS DE BASIS OM TE GROEIEN, DE TOEKOMST HELPT JE OM RICHTING TE BEPALEN, FOCUS OM BETEKENIS TE GEVEN EN GA VOOR... ...HET VERSCHIL MAKEN.”

MARC VAN LIESHOUT

Opgegroeid als boerenzoon heb ik een voorliefde voor familiebedrijven en het ondernemen in familiebedrijven. Als marketeer, strateeg en ondernemers-coach zag ik dat er geen opleiding is om ondernemer te worden. Wel zijn er legio boeken over management, leiderschap, organisatiekunde, marketing en ga zo maar door, allemaal componenten binnen het succesvol ondernemen. Veel van deze boeken heb ik gelezen, me er grondig in verdiept en de essentie eruit gedestilleerd. Dit heeft geresulteerd in het traject Succes for you, een totaalaanpak die je helpt om in een leergang van 7 stappen de meest succesvolle manier voor jou en jouw bedrijf om te ondernemen; successen te behalen en het verschil te maken.

Dit boek is het resultaat van 25 jaar ervaring. Van 10 jaar ontwikkeling en uitvoeren van het Succes for you traject. Getoetst en aangescherpt door de vele MKB-ondernemers die Succes for you hebben doorlopen.

Dit boek is een werkboek, met theorie en opdrachten voor ondernemers die het verschil willen maken. Lees de introductie en opbouw van het boek om te kijken met welke stap jij direct aan de slag wilt om de juiste veranderingen bij jezelf en je medewerkers door te voeren. Mijn intentie met dit boek is om jou succesvol te laten ondernemen op een manier die bij je past. Zodat je betekenis geeft aan je leven en ondernemen.

Tot slot wil ik nog enkele mensen bedanken. Bedanken voor hun hulp en ondersteuning bij het tot stand komen van dit boek. Startende met de ondernemers die Succes for you gevolgd hebben en samen met mij vorm en inhoud aan het Succes for you-traject hebben gegeven. Door het samen te toetsen en toe te passen in de praktijk en het traject verbeteren. Het was en is inspirerend, intensief en een mooie ontdekkingstocht. In dit boek lees je 7 klantverhalen, zonder hen was dit boek er niet gekomen. Ook wil ik de mensen bedanken die de teksten in de laatste 10 jaar kritisch hebben gelezen en geredigeerd. Mijn grote zus Dorette van Lieshout, Dominique Uittenbogerd, Diny Boogerd en Dirk Bullens bedankt. Bedankt voor jullie scherpzinnigheid, tijd en schrijftips. Sowieso ben ik dankbaar voor het geduld en de ruimte die mijn thuisfront mij gegeven heeft om dit boek tot stand te brengen.

Dit boek draag ik op aan jou.

Marc van Lieshout

Colofon

**Het verschil maken.
Succesvol ondernemen op de manier die bij jou past.**

Copyright © 2020 MC2 training en coaching
Auteur: Marc van Lieshout

Omslagontwerp: Heleen Willems
Vormgeving binnenwerk: Leonie Klievink / Martijn van Lanen (Soulgood)
Fotografie: Rob van Berkel

ISBN: 978-90-9033789-0
NUR: 801

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



Voorwoord

Naam: Toon Gerbrands
Geboortejaar: 1957
Branche: betaald voetbal
Functie: algemeen directeur
Bedrijf: PSV Eindhoven

Presteren is een keuze

Tweede worden is een keuze, schreef een goede vriend een keer naar mij. Prikkelend, want hij zette mij daardoor aan het denken. Mijn gedachte was direct: doe ik er wel genoeg aan om het maximale resultaat te behalen? Wil ik de prijs wel betalen om succesvol te zijn? Dat vraagt om doorzetten, grenzen verleggen, jezelf willen ontwikkelen en de prijs willen betalen. Dat vraagt om passie. Mensen met passie hebben de zaak nooit volledig onder controle, want ze gooien alle energie erin en zijn altijd op weg naar het hogere next level. Alleen met passie bereik je doelen en maak je alle dromen waar. Voor mij is ondernemen, de route bewaken, de keuzes checken, bijstellen, evalueren en vooral zorgen dat andere mensen in de organisatie functioneren. Daar moet je zelf voldoende ruimte voor hebben om ze te kunnen helpen, oprechte aandacht te schenken en ze te coachen. Ondernemen betekent ook dat je vooral nieuwsgierig moet blijven, door in andere werelden je inspiratie op te doen. Vaak schiet dat er bij in. Mijn advies, plan het in en geef het de prioriteit!

Punten scoren met het boek “Succes for you”

MKB-ondernemers staan het dichtst bij zichzelf. Hoe groter het bedrijf, des te meer er allerlei belangen en politieke spelletjes worden gespeeld. Als MKB-er kunt u altijd in de spiegel kijken, daar heeft u geen last van. Hoe mooi kan het zijn. Geen enkel excuus telt meer. Dat betekent ook, dat als u getriggerd wordt, door inzichten uit dit boek, dat u het letterlijk morgen kunt toepassen. In termen van winst boeken, is het effect dat u direct punten scoort. Presteren kan iedereen op het eigen niveau en met de eigen doelen. Blijf dicht bij uzelf qua karakter en levensvisie. Dan krijg u geen bericht van uw vriend, dat tweede worden een keuze is.

Ik wens u veel lees- en ondernemersplezier!

Introductie

Succesvol ondernemen: het is beslist geen eenvoudig kunstje. Wil jij ook doelen realiseren, ondernemen vanuit je talent en de kracht van je bedrijf optimaal benutten? Vind jij het net als ik (MKB-ondernemer) ook wel eens lastig om in de waan van de dag gestructureerd en goed georganiseerd je ondernemersdoelen in het vizier te houden?

Succes for you helpt je in 7 stappen op weg naar verbetering van je ondernemerschap en succesvol ondernemen met je bedrijf. Stapsgewijs zet het als het ware een proces van bewustwording in gang en helpt het je om de balans te vinden tussen doen en laten. Dit is een boek met theorie en opdrachten voor ondernemers en professionals die het verschil willen maken. Dit boek is meer een werkboek, waarbij je per stap direct aan de slag kunt om de juiste veranderingen bij jezelf en je medewerkers door te voeren.

Elke stap bestaat uit een theoretische onderbouwing, aangevuld met praktische handvatten en opdrachten. Zo is Succes for you een methode om voor jezelf de manier van ondernemen te ontdekken die het beste bij je past. Zodat je plezier houdt in het ondernemen en trots kunt zijn op de winst die je maakt.

Door de opdeling in stappen is de stof gemakkelijk te behappen en toe te passen. Natuurlijk hangt dit ook af van je opleidingsniveau en ervaring. Het kan zijn dat het beantwoorden van de vragen je aan het denken zet, dat de vragen soms lastig te beantwoorden zijn en het toepassen ervan tijd van je vragen. De vragen worden zo gesteld dat jij je bewustzijn vergroot. Zo brengt Succes for you je steeds een stapje verder op weg naar ondernemerschap volgens jouw signatuur én het helpt je om je daarin verder te ontwikkelen. De theoretische onderbouwing is gebaseerd op een selectie uit de beste managementadviezen en -theorieën op het gebied van leiderschap, ondernemen, teamontwikkeling en zaken die nodig zijn om met je bedrijf het verschil te maken.

Succes for you helpt, inspireert en zorgt dat jij je blijft ontwikkelen en verbeteren als ondernemer. Je leert hoe je kunt ondernemen vanuit je talent en hoe je de kracht van je bedrijf optimaal kunt benutten. Succes for you voelt bovendien als 'voeding voor de geest'.

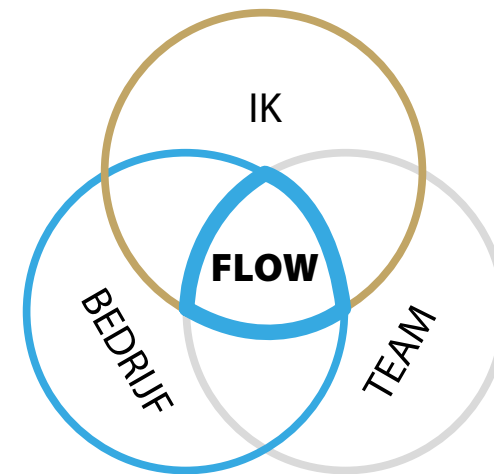
Je raakt geïnspireerd, voelt je gesterkt om ingesleten patronen te doorbreken en hebt zin om nieuwe dingen aan te gaan!

Opbouw

In dit boek sta jij als ondernemer centraal en word je meegenomen in 7 stappen die de essentiële onderdelen vormen op weg naar succesvol ondernemerschap. Er zit een logische volgorde in de opeenvolgende stappen, maar je kunt ze ook afzonderlijk lezen en een specifieke stap eruit pakken.

Uitgangspunt in dat proces van 7 stappen ben jij als ondernemer, in relatie tot je bedrijf en eventueel je team. Zie figuur 1. rechts, waarbij 'IK' staat voor 'jou/jij'. Dit boek reikt je hulpmiddelen aan die je helpen bij succesvol ondernemen. Het geeft theoretische achtergronden en biedt praktische oefenopdrachten voor jezelf, je bedrijf en je team.

Het boek biedt je praktische inzichten en handvatten die je kunnen helpen in de waan van de dag; op die momenten dat je even je voornemens uit het oog verliest. Het boek helpt je om focus te houden, zodat je je doelen ook echt gaat realiseren.



Overzicht Succes for you traject

In het Succes for you-traject leidt een stappenplan je in 7 stappen naar succes. Jij als ondernemer staat daarbij centraal en bij elke stap komen andere onderdelen en vaardigheden aan bod.



Stap 1: Clarity (helderheid)

Richting en strategie bepalen op weg naar een succesvolle toekomst.
Wie ben je, waar sta je voor en wat je wil bereiken? Je maakt een flitsende start met jouw missie en visie.

Stap 2: Choices (keuzes en doelen)

In beweging komen, door keuzes te maken en doelen te stellen.
Waar in ben jij expert, waarin onderscheid jij je? We verkennen mogelijke marktbenaderingen.

Stap 3: Competence (competenties)

Welke competenties, kennis en vaardigheden zijn nodig om je doel te bereiken; van jezelf, je medewerkers, en van de partijen waarmee je samenwerkt?

Stap 4: Connect (verbinding)

Hoe maak je verbinding met jezelf, zodat jij op je best bent? Dit is de basis om in verbinding te staan met een ander, duurzame relaties op te bouwen en je bedrijf aan te laten sluiten bij je klanten.

Stap 5: Creation (uniek en onderscheidend)

Wat voegt je bedrijf toe aan waarde (succes) voor je klanten en hoe relevant ben je in de markt? We kijken hoe jij de continuïteit kunt waarborgen.

Stap 6: Conversation (conversatie)

Hoe zorg je dat de wereld je kent? Delen en dialoog zorgen voor ambassadeurs en rendement. Zo creëer je trotse medewerkers en tevreden klanten.

Stap 7: Collaboration (samenwerking)

Creëer een netwerk, dat voor je werkt en waarin je samen succesvol bent. Wees helder in wat jullie verbindt, wat je van elkaar verwacht en ga voor acties met impact.

**“EEN HELDERE RICHTING
IS BELANGRIJKER
DAN SNELHEID, VEEL
ONDERNEMERS GAAN
SNEL, MAAR ZE WETEN
NIET WAAR ZE HEEN GAAN.
UITEINDELIJK GA JE DAN
NERGENS HEEN.”**

Stap 1
Clarity:
Missie & visie



In stap 1 van het Succes for you traject ga je helder maken wie je bent, wat je wilt en welke richting je op wilt met je bedrijf. Met als doel: succesvol ondernemen op de manier die bij je past. Je gaat aan de slag met:

1. JIJ ALS ONDERNEMER	14
1.1. JOUW IKIGAI	
1.2. CIRKEL VAN INVLOED EN VAN BETROKKENHEID	
1.2.1. De cirkel van invloed	
1.2.2. De cirkel van betrokkenheid	
1.2.3. Het vergroten van je cirkel van invloed	
2. PURPOSE HELPT JE OM DOELBEWUST RICHTING TE GEVEN MET JE BEDRIJF	22
2.1.1. Pleasure	
2.1.2. Profit	
2.1.3. Passion	
2.1.4. Planet	
2.1.5. People	
2.1.6. Pride	
3. MISSIE	26
3.1. BENOEM JE DROOMDOEL	
3.2. BEPAAL JE WERKTERREIN (BUSINESS SCOPE)	
3.3. WHY, HOW, WHAT	
3.4. KERNWAARDEN (EN NORMEN EN OVERTUIGINGEN)	
3.5. FORMULEREN VAN JE MISSIE EN TIPS	
4. FORMULEER EEN KANSRIJKE VISIE	37
4.1. KRIJG INZICHT IN DE RELEVANTE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	
4.2. BEPAAL DE AANTREKKELIJKHEID VAN JE MARKT	
4.3. SWOT	
4.3.1. Sterke en zwakke punten (Strengths & Weaknesses)	
4.3.2. Kansen en bedreigingen (Opportunities & Threats)	
4.3.3. Confrontatie	

1. Jij als ondernemer

Als ondernemer geef je leiding aan je bedrijf, inspireer je anderen (medewerkers, klanten, leveranciers en collega's) met je visie en weet je ze vanuit jouw motivatie te overtuigen om samen doelbewust richting te geven aan je bedrijf. Voor een goede bedrijfsvoering is het van belang dat jij als ondernemer/eindverantwoordelijke een goed evenwicht bewaart tussen richten, inrichten en verrichten. Wanneer een van de drie duidelijk overheerst, komen de overige twee in het gedrang. Omgekeerd zal een te klein aandeel van een van de drie disciplines, de overige twee kunnen verlammen. Zorg dat het strategische, tactische en operationele niveau goed in evenwicht zijn, zodat jij als ondernemer en je bedrijf optimaal functioneren. De volgende figuur geeft dit weer.



Figuur 1: Richten, inrichten, verrichten

Opdracht 1.

Bepaal voor jezelf hoe jij als ondernemer 'scoort' in de verdeling tussen richten, inrichten en verrichten. Waar ligt je kracht? Waarin kun je jezelf nog verbeteren?

Tip:

Richting is belangrijker dan snelheid, veel ondernemers gaan snel, maar ze weten niet waar ze heen gaan. Dan ga je uiteindelijk nergens heen.



1.1 Jouw Ikigai

Ik gebruik de inzichten en methode uit het boek: "ikigai" om je te helpen betekenis te geven aan jouw bedrijf en jouw leven. Ikigai is een Japans woord dat in het Engels: 'a reason for being' en in het Nederlands: 'het geluk altijd bezig te zijn' betekent. Vrij vertaald; het gaat over de manier hoe jij in het leven staat, datgene waar je iedere morgen voor opstaat en het geven van betekenis aan je leven. Zie kader:



Figuur 2: ikigai

Ikigai helpt je om uit te gaan van je eigen kracht, als mens en het vraagt lef; lef om verantwoordelijkheid te nemen en te staan voor wie je bent. Ikigai is gebaseerd op jou, op je 'ik'. Je reden van bestaan, het vinden van een hoger doel in je leven en het ervaren van voldoening dat je leven zin heeft.

Je ikigai bevindt zich op het snijvlak waar vier vragen samenkomen, zie figuur 2. Het beantwoorden van de vragen helpt je om je persoonlijke ikigai te ontdekken.



Directeur: Marco van Boven, 1968

Bedrijfsnaam: Van Santvoort Enovatieve Installaties B.V.

Branche: elektrotechniek

Aantal medewerkers: 50

Jaar van oprichting: 1973

Marco van Boven is samen met een compagnon eigenaar/directeur van Van Santvoort Enovatieve installaties in Berlicum. Met een team van zo'n 50 medewerkers staan ze garant voor aanleg en onderhoud van elektrotechniek in de woningbouw en utiliteitsbouw, variërend van verlichting en brandmeldinstallaties tot de nieuwste techniek op het gebied van laadpalen en zonne-energie. Een dynamisch bedrijf in een zich razend snel ontwikkelende branche.

STAP 1 IN DE PRAKTIJK

EEN CONTINU PROCES

Het belang van Stap 1

Het hebben van een missie en een visie is zó belangrijk voor je bedrijf.

Heb je die niet, dan ga je continu mee in de waan van de dag. Dan heb je geen doel waar je aan of voor werkt. Eigenlijk doe je dan dus maar wat.

Ik vind het belangrijk om te beschrijven wat je wilt zijn, wat je uit wilt stralen, waar je naartoe wilt met je bedrijf. Dat moet toetsbaar zijn.

Dáárvoor heb je een missie en een visie nodig.

Wat heb ik gedaan met stap 1?

Stap 1 heeft mij geholpen bij het duidelijker in beeld krijgen van onze eigen missie en visie, om daarin een verdiepingsslag te maken.

Ook voor mezelf, ik ben gestart om vanuit ikigai het droomdoel en mijn missie te formuleren en heb dit daarna gedeeld met het team.

Deze aanpak heeft ervoor gezorgd dat ik draagvlak gecreëerd heb in het managementteam en samen hebben we een scherpere missie en visie geformuleerd voor ons bedrijf.

Groot onderdeel van deze missie:

wij bedenken slimme, innovatieve oplossingen voor alle mogelijke elektrotechnische installaties. Dat doen we samen met onze klanten: luisteren en met een plan en oplossing komen die aansluiten op de wensen en situatie van de klant.

Voor mij is het eigenlijk een continu proces: die missie en visie zitten als het ware op je schouder. Bij alles wat je doet, kijk je er even naar: past dit in onze visie, willen we dit? Zo toetsen we of een nieuwe klant en datgene wat die wil past in onze visie. Dit proces gaat echter niet vanzelf, je moet het continu en blijvend laten zien aan alle medewerkers. Niet tijdens een bijeenkomst of overleg vertellen wat en waarom, maar laten zien. In gedrag, houding, elke keer weer en van MT tot monteur.

Het succes/resultaat hiervan?

Dat is dat alle medewerkers de missie en visie uitdragen. Natuurlijk hebben wij binnen ons bedrijf ook medewerkers die dat in meer of mindere mate goed kunnen en ook doen. We hebben een project met de helden van ons bedrijf gelanceerd en van medewerkers foto's laten maken waarbij ze trots uitstralen. Eenieder draagt in zijn/haar functie het ambassadeurschap uit.

Mijn passie

Mijn passie is met mensen omgaan. Dingen gedaan krijgen, dingen doen waar die klant hartstikke tevreden over is, mee geholpen is. En als die klant dan ook nog eens voor een volgende klant zorgt, dan is dat helemaal prachtig. Dit doen we door: Het verschil te maken door de relatie met onze klant. Proactief de vraag ontlokken, de vraag achter de vraag zien te achterhalen en vooruit denken.



De manier van ondernemen die bij mij past

De manier van ondernemen die bij mij past is ondernemen in een gemoedelijke sfeer. Gemoedelijk met de klant omgaan en zo het doel van die klant bereiken. Met zowel medewerkers als klanten op een eerlijke manier omgaan. Dat betekent soms ook zeggen waar het op staat, maar als de relatie goed is, kan dat ook met een geintje of met een ondertoon van humor. Plezier in het werk hebben, dat is dan ook een belangrijk onderdeel van onze missie. Daarnaast hoort onafhankelijkheid bij mijn manier van ondernemen en wil ik mijn technische kennis kwijt kunnen. En out-of-the-box-denken, dat hoort daar bij.

**“ALLEEN ZIJ DIE GEWELDIG
DURVEN FALEN,
KUNNEN OOIT IETS
GEWELDIGS BEREIKEN.”**

ROBERT F. KENNEDY

Stap 2
Choices:
Keuzes maken en
doelen stellen

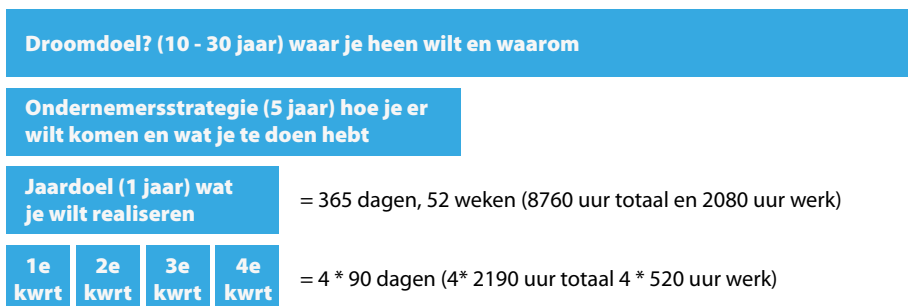
Na stap 1 Clarity weet je wie je bent, wat je wilt en welke richting je op wilt met je bedrijf. Tijd om keuzes te maken en een strategie te bepalen: hoe wil je je droomdoel bereiken en wat ga je doen om dat te realiseren? In stap 2 gaan we aan de slag met:

1. ONDERNEMERSSTRATEGIE	54
1.1 JE AMBITIE	
1.2 STRATEGIE BETEKENT KEUZES MAKEN	
2. DAT WAT JE WIL BEREIKEN, FORMULEER JE IN EEN JAARDOEL	60
2.1 SMART-METHODE	
2.2 VAN JAARDOEL NAAR ACTIVITEITEN IN HET KOMENDE KWARTAAL	
2.2.1 Vaart maken door focus op presteren	
2.2.2 Vaart maken door focus op gedrag	
2.2.3 Vaart maken door focus op positieve energie	
2.2.4 Wil je aan de slag om in 90 dagen vaart te maken?	
3. PERSOONLIJKE DOELEN	65
3.1 JE PERSOONLIJKE DOELEN SPEER-FORMULEREN	
3.2 PRIORITEREN VAN JE DOELEN EN KEUZES MAKEN	
3.3 BEN JE BEREID OM EEN POSITIEF VERSCHIL TE MAKEN?	
3.4 HET 168 UUR MODEL	
4. TEAMDOELEN	76
4.1 MAGIE-METHODE	
4.1.1 Gedeeld teambelang	
4.1.2 Teamdoel is een gedeeld resultaat	
4.2 FEEDBACK VRAGEN: DOORGAAN, STOPPEN EN STARTEN	

In stap 1 Clarity heb je je missie, visie en droomdoel geformuleerd. Je weet waar je heen wilt met je bedrijf, waarom je dat wilt en stap 2 Choices start je met het formuleren van een ondernemersstrategie. Daarin bepaal je hoe je je visie realiseert, dat gaat over wat je te doen hebt en de manier waarop je met je bedrijf je doelstellingen wilt realiseren in de komende 5 jaar. De kunst is om de juiste strategie te kiezen om je droomdoel te realiseren. Opmerkelijke bedrijven weten waar ze heen willen en al hun medewerkers weten dat ook. De manier waarop je werkt, daarin wil je flexibel zijn en indien nodig aanpassen aan veranderende omstandigheden. Je doet dit door telkens jaardoelen te formuleren in wat je wilt realiseren en per kwartaal te kijken welk thema je extra aandacht wilt geven.

1. Ondernemersstrategie

Een strategie is het plan waarmee je droomdoel en de doelstellingen worden bereikt. Hoe ga je je doel bereiken? Hoe zorg je ervoor dat de kansen optimaal worden benut? Welke middelen heb jij tot je beschikking? Bij een strategie ga je keuzes maken en doelen stellen van doelen. Je ondernemersstrategie is de manier hoe en waarop je met je bedrijf lange termijn doelen gaat realiseren in de komende 5 jaar. Een goede strategie helpt je om keuzes te maken en je bedrijfsactiviteiten af te stemmen op wat jij met je bedrijf te doen hebt. Het gaat over de manier waarop en hoe jij je doelstellingen wilt realiseren. Je strategie verbindt de verschillende activiteiten waarmee je bedrijf gaat uitblinken en waarmee jij je dus zal onderscheiden in de markt.



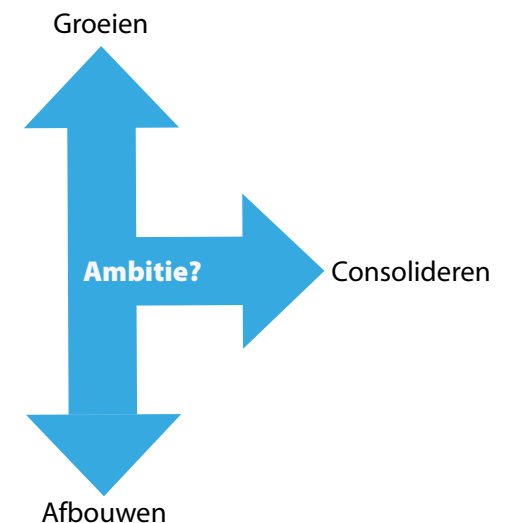
Figuur 1: Van droomdoel naar strategie

Strategie is geen losstaand managementproces. Het is een enkele stap in een lange reeks die begint bij richting geven vanuit je missie en eindigt als je klant toegevoegde waarde ervaart en een ambassadeur voor je bedrijf is. Je kunt immers niet met alleen een goede strategie een onderscheidende positie innemen ten opzichte van je concurrenten. Het is minstens even belangrijk om een duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen (te vinden) ten opzichte van je concurrenten, dat aansluit bij de externe trends en ontwikkelingen en bij de sterkten en zwakten binnen je eigen bedrijf.

1.1 Je ambitie

Het bepalen van je strategie doe je in lijn met je missie, visie en te realiseren droomdoel wat je in stap 1 Clarity hebt geformuleerd. Dat is je vertrekpunt bij het bepalen van je ambitie en de rol die je met je bedrijf wilt vervullen in de door jouw gekozen markt. In de praktijk betekent dit vaak de keuze (zie figuur 2) tussen:

- **Groeien:** investeren in groei, je marktaandeel vergroten of toetreden tot een nieuwe markt.
- **Consolideren:** investeren om je bestaande positie vast te houden. Of je huidige positie laat het niet toe om te groeien.
- **Afbouwen:** het stoppen en te gelde maken van bedrijfsmiddelen. Of het afstoten van een bedrijfsonderdeel, afscheid nemen van een bepaalde markt of je investeringsniveau laag houden om te overleven.



Figuur 2: Strategie bepalen

Opdracht 1.

Bepaal je ambitie in lijn met je missie en rol die je wilt vervullen in de door jouw gekozen markt. Maak een keuze tussen groeien, consolideren of afbouwen.

Afhankelijk van je huidige positie en van je ambitie voor de toekomst, vertaal jij je ondernemersstrategie ook door in investeringen voor je bedrijf. Investeren in groei of toetreden tot een (nieuwe) productmarkt vraagt een andere investering dan consolideren en de bestaande positie handhaven. Bij afbouwen wil je zoveel mogelijk bedrijfsmiddelen te gelde maken en waarschijnlijk bewust niet meer investeren.

1.2 Strategie betekent keuzes maken

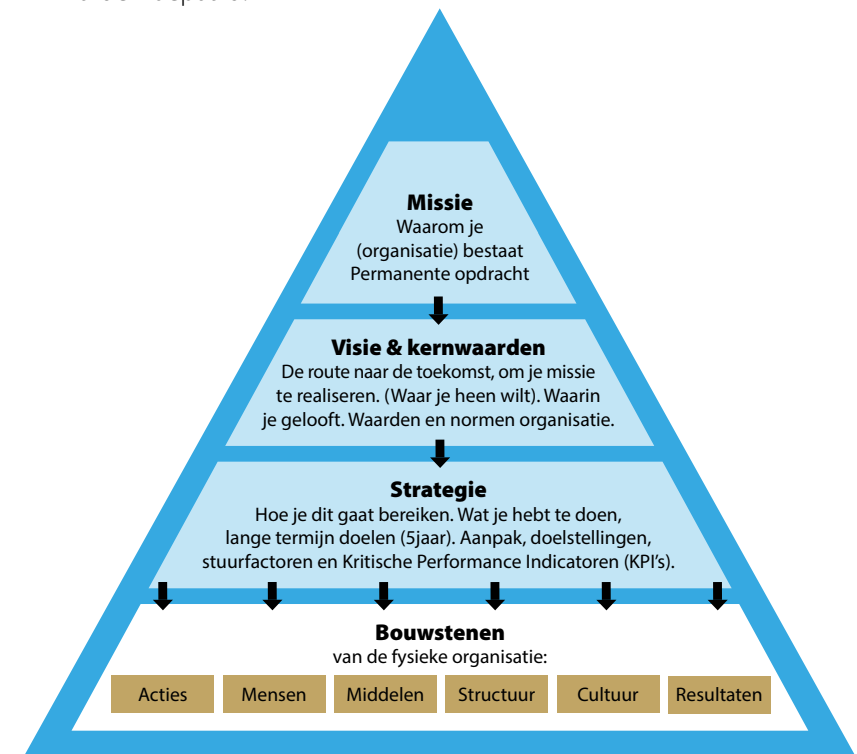
Het formuleren van een strategie (strategische planning) is het maken van keuzes op hoofdlijnen binnen je bedrijf. Net zo belangrijk is het maken van de keuzes in hetgeen je niet doet. De essentie van een strategie is om je activiteiten bewust anders in te richten, bewust anders te verrichten of andere activiteiten te verrichten dan je concurrent. Anders gezegd: durf uniek te zijn. In stap 5 Creation gaan we hier dieper op in en helpen we je om een uniek en onderscheidende positionering neer te zetten. In deze fase bij het vormen en aanscherpen van je strategie is het belangrijk dat jij focus aanbrengt en je mensen inspireert tot samen waarmaken, leren en verbeteren.

Het gaat te ver om alle in de management literatuur beschreven strategieën te benoemen en te behandelen. In figuur 3 zie je een overzicht waarin de opzet en het overzicht van strategische planning staat. Strategische beslissingen lopen over een langere periode en vormen daarmee het uitgangspunt voor de deelbeslissingen die op kortere termijn genomen worden. De financiële effecten van je strategische beslissingen leg je vast in een begroting. Een strategie bestaat uit meerdere tactieken, die op hun beurt weer uit meerdere operationele beslissingen bestaan. In stap 1 Clarity heb je dit kunnen zien in figuur 1 richten, inrichten en verrichten.

Het gehele proces om een strategie succesvol te kunnen implementeren is te verdelen in vijf stappen.



1. Ontwikkel de strategie: Allereerst moeten de visie, de missie en de waarden van een bedrijf worden geformuleerd. Aan de hand hiervan kan de strategie worden bepaald.
2. Vertaal de strategie: De strategie moet worden vertaald naar doelen en maatstaven, bovendien moeten strategische initiatieven worden geselecteerd.
3. Plan op operationeel niveau: Er worden plannen gemaakt om de strategische doelen te realiseren. Ook moeten er financiële- en capaciteitsbegrotingen worden gemaakt.
4. Monitor en leer. Als de strategie eenmaal geïmplementeerd is, is het belangrijk om de prestaties te volgen, te meten en te leren.
5. Test en pas de strategie aan: Om competitief te blijven, is het belangrijk om de strategie van tijd tot tijd te evalueren, zo nodig aan te passen en bij te sturen. Indien noodzakelijk moet er een nieuwe strategie worden bepaald.



Figuur 3: Opzet en het overzicht van strategische planning