

MKB Canvas

Voor ondernemers die het lef hebben
om hun droom te realiseren

© 2025
Uitgever

Copyright Bart van den Belt
Bart van den Belt Holding BV

Titel

MKB Canvas
(Engelse titel: *The Circle of Business*)

Ondertitel

Maak van je bedrijf een winstgevend systeem
(Engelse ondertitel: Turn Your Chaos Into Cashflow)

ISBN (softcover)

978-90-83146-591

Druk

Eerste druk, 2025

NUR

801 Management algemeen

BISAC

BUS107000 BUSINESS & ECONOMICS Personal success

Auteur

Bart van den Belt

Vormgeving en omslag

Gerdien Beernink, Stijlvol Ontwerp

Boekproductie

Het Boekenschap, hetboekenschap.nl

Het MKB Canvas-model is vastgelegd bij het BoiP onder nummer 88551-01.

© 2025. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en uitgever. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de uitgever, noch de auteur aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

MKB Canvas

Maak van je bedrijf
een winstgevend systeem



Bart van den Belt

Inhoud

	Persoonlijke noot vooraf	8
	Voorwoord	10
	Inleiding	12
	Deel 1	
	Je bedrijf als winstgevend systeem	14
1.1	Het MKB Canvas: methode voor groei	16
1.2	Jouw opdracht als leider van je bedrijf	22
1.3	De 2+1 uitdagingen van elk bedrijf	27
1.4	Het natuurlijke proces van je groei als ondernemer	34
1.5	De vijf fases van groei	49
1.6	Je bedrijf als winstgevend systeem	64
	Deel 2	
	De groene cirkel: leiderschap	76
2.1	Alles begint bij persoonlijk leiderschap	78
2.2	De drie bouwstenen van duurzaam succes	90
2.3	Zakelijk leiderschap: jouw rol als ondernemer	112
2.4	Het bedrijfskompas: richting geven aan je bedrijf	119
2.5	Een strategisch plan vs. wishful thinking	133
	Deel 3	
	De oranje cirkel: de klantreis	142
3.1	Waarom een vliegwiel?	144
3.2	De vier onderdelen van je klantreis	149
3.3	Lineaire groei en exponentiële groei	155
3.4	Toegevoegde waarde: de basis voor meer omzet	158
3.5	Product market fit: bestaansrecht van je bedrijf	172
3.6	De zes groeiversnellers van je vliegwiel	182

Deel 4	
De blauwe cirkel: de organisatie	194
4.1 Een stevige basis	196
4.2 Mensen: de juiste mensen op de juiste plek	204
4.3 Financiën: grip op je groei	227
4.4 Processen en systemen: van chaos naar consistentie	246
4.5 De kunst van consistent verbeteren	265
4.6 Huur een businesscoach in	272
Register Business Coaches	278
Slotwoord van de auteur	281
One more thing...	289
Samenvatting MKB Canvas	290
Oranje cirkel: de klantreis	292
Blauwe cirkel: de organisatie	297
Groene cirkel: leiderschap	302
KPI's per groeiversneller	304
Bronnen	311
Index	312
Andere boeken van Bart van den Belt	317

Persoonlijke noot vooraf

Bij het schrijven van dit boek heb ik mijn best gedaan om het inspirerend te maken en op een manier te schrijven die lekker wegleest. De ondernemersverhalen die je tegenkomt zijn gebaseerd op waargebeurde verhalen, altijd met respect voor de ondernemer om wie het gaat. Soms komen ze direct overeen met het échte verhaal, andere keren zijn verhalen uitgebreid of samengevoegd.

Zo lees je dit boek

Ik raad je aan om dit boek van begin tot eind te lezen, in de volgorde waarin het is geschreven. De tijd die je daarin steekt, betaalt zich ruimschoots terug in je ontwikkeling als ondernemer. Heb je op dit moment een urgent vraagstuk dat je direct wilt aanpakken? Achter in het boek vind je een keuzehulp waarmee je snel kunt vinden welk hoofdstuk je het beste verder helpt.

Wat ons verbindt

Een enkele keer zul je in dit boek een verwijzing tegenkomen naar mijn geloof. Ik deel dat op persoonlijke titel, niet namens BusinessCoach Nederland of de businesscoaches die bij ons zijn aangesloten. Binnen ons netwerk werken mensen met allerlei overtuigingen en achtergronden samen. Wat ons verbindt is niet een gedeeld geloof, maar een gedeeld verlangen om ondernemers te helpen groeien en hun dromen te helpen realiseren.

**Maak van je bedrijf een winstgevend systeem.
Want jij leidt je bedrijf, of je bedrijf leidt jou.
Een bedrijf is geen verzameling losse onderdelen.
Het is een levend systeem, gebouwd om waarde te leveren,
winst te maken en jou vrijheid te geven.**

**Maar zonder structuur, visie en leiderschap
is gezonde groei onmogelijk.
Dan groeit je bedrijf buiten jouw controle en jij betaalt de prijs.
Dit boek is geen handleiding om nóg harder te werken.
Het is je routekaart naar een bedrijf dat groeit, omdat jij het leidt.**

**Een bedrijf dat jouw dromen waarmaakt,
in plaats van de baas te worden over je leven.**

Voorwoord

Beste lezer,

Goed dat je dit boek gaat lezen! Het biedt je als ondernemer waardevolle inzichten om te groeien, het creëert overzicht en maakt je bedrijf wendbaar én winstgevend.

Toen ik in 2015 mijn eigen bedrijf wilde beginnen, na een lange carrière bij de Koninklijke Marine en de NAVO, ontdekte ik dat ondernemen iets heel anders is dan leidinggeven in een grote organisatie. Natuurlijk had ik ervaring met structuur aanbrengen, teams aansturen en strategisch denken. Ik had mensen gecoacht, reorganisaties begeleid en nieuwe afdelingen opgebouwd. Maar als ondernemer moet je ineens alles zelf doen: koers bepalen, klanten vinden, processen inrichten én jezelf blijven ontwikkelen.

In 2015, onder het motto: *'Je doet het goed, of je doet het niet'*, besloot ik een businesscoach in te schakelen, die me op weg moest helpen om mijn bedrijf op te zetten. Dat gaf me wel richting, maar de praktische vertaalslag bleef lastig. Dat veranderde toen ik in 2016 Bart ontmoette op zijn Lanceerseminar. Zijn uitleg over ondernemen was helder, toepasbaar en vooral praktijkgericht. Hij liet zien dat ondernemen een vak is, naast je eigen vak. Of je nu grafisch ontwerper bent of een chocoladewinkel runt, de basisprincipes zijn hetzelfde.

Ik volgde de Zakelijk Succes Academy, werd fan, en ging hem later ondersteunen als coach. In 2022 vroeg hij me te helpen bij het opzetten van de posthbo opleiding tot Register Businesscoach. Die opleiding werd begin 2023 met vlag en wimpel geaccrediteerd en is, voor zover ik weet, uniek in Nederland. Inmiddels ben ik programmamanager bij Businesscoach Nederland en stond ik aan de wieg van het MKB Canvasmodel dat in dit boek centraal staat. Daarom is het een grote eer om het voorwoord te mogen schrijven voor Barts zevende boek.

In dit boek neemt Bart je mee in de vijf groeifases van het ondernemerschap. Je leert het MKB Canvasmodel kennen: eenvoudig te tekenen op een bier-viltje, maar met een verrassende diepgang. Je ontdekt hoe je bedrijf kan worden afgebeeld in drie cirkels en tien resultaatgebieden, en hoe jij als ondernemer daarin de sleutel tot succes bent.

Wat mij verraste aan het MKB Canvasmodel is dat het de complexe werkelijkheid van het ondernemen terugbrengt tot iets overzichtelijks en eenvoudigs. Het model is briljant in al zijn eenvoud: het maakt alle elementen van een bedrijf zichtbaar. Het geeft per element een gebied aan waarin je kunt meten en verbeteren. Vanuit een helicopterview daal je af tot in de details en krijg je inzicht in de onderdelen die ertoe doen, en waar je het verschil kunt maken.

Die manier van denken herken ik sterk uit mijn tijd bij de marine en de NAVO. Ook daar werk je met complexe systemen, veel mensen en kritieke processen. En ook daar breng je het terug tot één duidelijke missie, met concrete doelen, uitgesplitst naar overzichtelijke taken, die worden uitgevoerd door afdelingen en mensen. Je stelt een koers vast, bepaalt de randvoorwaarden, en past onderweg aan waar dat nodig is. Structuur en leiderschap zijn essentieel, net als in het ondernemerschap.

Het mooie is: het geeft rust om vanuit structuur te ondernemen. Ook als je hebt besloten voorlopig niet te groeien. Ik wens je veel inzichten, inspiratie en vooral: plezier in je ondernemerschap.

Groeien vanuit rust, het kan echt!

Veel leesplezier.

Ies Biekart, programmamanager Businesscoach Nederland

Kapitein der zee (b.d.)

Voormalig Hoofd Management Control Defensie Materieel Organisatie

Inleiding

Misschien heb je dit citaat weleens gehoord: *‘Een ondernemer werkt 12 uur per dag voor zichzelf, zodat hij niet 8 uur per dag voor iemand anders hoeft te werken.’*

Ik denk dat dat klopt. Als ik je zou vragen om in één woord de belangrijkste reden te noemen waarom je bent gaan ondernemen dan is je antwoord zeer vermoedelijk ‘vrijheid’. En dan ben je zeker niet de enige. In de afgelopen 15 jaar heb ik bijna 10.000 ondernemers getraind en vrijheid blijkt telkens weer de constante factor te zijn in de drijfveren van iedere ondernemer. Vrijheid is ook mijn drijfveer. Je leven en tijd inrichten volgens je eigen voorwaarden. Vrij nemen zonder dat te hoeven overleggen en je dag invullen zoals jij dat wilt. Je eigen salaris bepalen. Je eigen weg kiezen in het leven. Yep. Dat zou ondernemerschap moeten zijn.

Ondernemen: vrijheid of gevangenschap?

De realiteit die de meeste ondernemers ervaren is echter geen vrijheid, maar eerder gevangenschap. Misschien voel jij je ook regelmatig gevangen in de workload van je eigen bedrijf. Dat begint vrij onschuldig. Je begint met hard werken voor weinig geld om er iets van te maken en als je de eerste twee jaar overleeft, is dat een goede indicator dat het een succes *kan* worden. De échte uitdaging begint echter pas als je bedrijf succesvol begint te worden. Als je op een dag op kantoor komt en denkt: Help, mijn workload is te groot. Hoe overleef ik dit? Als de eerste barstjes in je huwelijk verschijnen. Of als je last krijgt van slapeloosheid of gezondheidsproblemen. Vermoedelijk zijn er meer ondernemers die persoonlijk ten onder gaan aan hun succes dan aan hun falen. Als je dit herkent en je ooit hebt afgevraagd ‘Wil ik dit eigenlijk nog wel?’ dan is dit boek voor jou.

Het MKB Canvas: maak van je bedrijf een winstgevend systeem

In mijn eerste tien jaar als ondernemer bouwde ik twee bedrijven waarin ik mezelf gevangen zette. Lage marges, hoge werkdruk en een gebrek aan structuur dwongen me tot harder werken. De financiële druk liep zo hoog op dat ik tegen een paniekaanval aanzat. Als werknemer had ik me ziek gemeld, maar als eigen baas was er geen ontsnappen aan. Uiteindelijk verkocht ik mijn bedrijven, praktisch voor niets, omdat doorgaan geen optie was. Het voelde als falen.

Ondernemen is vallen en opstaan, zolang je maar één keer vaker opstaat dan je valt. In het eerste hoofdstuk beschrijf ik dit proces. Mijn eerdere bedrijven draaiden om hard werken, maar zonder strategie. Nu groeien mijn bedrijven zonder mij, dankzij het MKB Canvas. In dit boek leg ik je uit hoe dat werkt.

Heb je hulp nodig bij de implementatie van het systeem dat je in dit boek leert kennen? Kijk dan eens op businesscoach.nl. We helpen je met een team van toegewijde Register Business Coaches graag verder om het bedrijf te creëren waar je naar verlangt. Iedere coach heeft niet alleen een zakelijk trackrecord, maar is ook persoonlijk betrokken. Dit zijn de professionals die ikzelf zou inhuren om mijn omzet te verhogen, meer winst te maken en rust te creëren.

Ik wens je veel leesplezier en hoop dat de inzichten in dit boek je helpen om de vrijheid, rust en plezier in je bedrijf (terug) te vinden. Jij leidt je bedrijf of je bedrijf leidt jou.

Met een glimlach,
Bart van den Belt

Directeur BusinessCoach Nederland
en CEO BusinessCoach.com

Utrecht, najaar 2025

Deel 1

Je bedrijf als winstgevend systeem

Hoe je stopt met brandjes blussen en chaos
managen en eindelijk een winstgevend systeem
bouwt dat rust, overzicht en vrijheid oplevert.



1.1 Het MKB Canvas: methode voor groei

Het moment dat alles te veel werd

Hij zat al een uur in zijn auto. Motor uit. Parkeerplek voor zijn kantoor. Handsen op het stuur, hoofd op de rugleuning. Hij kon zich er simpelweg niet toe zetten om naar binnen te gaan. De week was nog maar net begonnen en het voelde nu al alsof hij vijf dagen achter de rug had.

Binnen zou zijn team klaar zitten voor een de wekelijkse vergadering. Er lagen zeker dertig vragen op hem te wachten, variërend van 'Waar staat het formulier voor...' tot 'Moeten we deze klant eigenlijk nog wel bedienen?' Twee van zijn medewerkers presteerden prima, maar leken continu op hem te leunen voor elke beslissing. De rest? Die zat er, maar de motivatie was ver te zoeken. De omzet groeide mondjesmaat, maar zijn winst smolt als sneeuw voor de zon. En alles leek op zijn bord terecht te komen.

Dit was niet wat hij voor ogen had toen hij begon. Hij dacht dat een bedrijf starten zou voelen als vrijheid. Creativiteit. Avontuur. Niet als deze uitzichtloze brij van verplichtingen, brandjes blussen en eindeloze to-dolijsten.

Hij dacht terug aan zijn tijd als zzp'er. De dagen dat hij gewoon zijn werk kon doen, klanten blij kon maken, en daarna met een goed gevoel zijn laptop dichtklapte. 'Misschien moet ik gewoon weer terug. Simpel houden. Eénmanszaak. Geen gedoe.' Maar tegelijk wist hij: dat hoofdstuk had hij afgesloten. En loondienst? Geen optie. Hij moest er niet aan denken om door een baas verplicht te worden om dingen te doen waar hij geen zin in had of het nut niet van inzag.

Die avond ging hij naar een netwerkborrel. Hij had geen zin. Geen energie. Maar hij kende er een collega-ondernemer, iemand die hij al jaren volgde. Niet per se een goede vriend, maar wel iemand voor wie hij respect had hoe hij zijn bedrijf runde en die tien jaar verder was in zijn reis. Iemand die zelf ooit ook vastgelopen was. Iemand die wist waar hij het over had.

Bij de bar kwamen ze elkaar tegen. 'Hoe gaat het met je?' vroeg de ander.

'Goed.' Zijn standaardantwoord.

'Hmm... Dat is niet de indruk die ik heb. Hoe gaat het nou écht met je?'

Hij haalde zijn schouders op. 'Druk. Te druk. Alles komt op mij neer. Ik dacht dat een team vrijheid zou brengen, maar het lijkt alleen maar meer werk. De marges zijn dun, ik weet niet waar het geld blijft... en als ik eerlijk ben: ik weet niet of ik dit nog wil. Misschien was het als zzp'er toch beter. Alles simpeler. Minder gedoe.'

De ander zweeg even. Toen zei hij: 'Mag ik iets voor je tekenen waar ikzelf veel aan heb gehad?'

Hij knikte. De ander pakte een bierviltje, draaide het om, en begon met een pen een cirkel te tekenen.

'Dit is het MKB Canvas,' zei hij. 'Je zit in groeifase drie. Je bedrijf groeit, maar jij groeit niet mee. Je probeert nog steeds alles zelf te doen, zoals je altijd deed. Omdat je denkt dat niemand het zo goed kan als jij. Snap ik. Zo ben ik ook begonnen. Maar er komt een moment dat niet je bedrijf het probleem is, maar jij. Sterker nog: er zijn maar drie problemen in elk bedrijf, en één daarvan staat nu hier aan de bar.'

Die kwam binnen. Hij keek hem aan, wilde iets terugzeggen, maar wist dat het waar was.

'Je bedrijf voelt als los zand,' vervolgde de ander. 'Maar dat is het niet. Het zijn tien resultaatgebieden. Tien radertjes die samen een systeem vormen. En als je die niet op elkaar afstemt, gaat het wringen. Dan ga jij trekken aan het systeem, in plaats van dat het systeem jou draagt.'

Hij begon te tekenen. Eerst drie cirkels. Toen tien vlakken. Daarna verbindinglijnen tussen de vlakken. 'Als je bedrijf vastloopt, moet je niet alleen kijken naar de cijfers of het team. Je moet naar jezelf durven kijken. Want hoe jij je tijd besteedt, hoe jij keuzes maakt, hoe jij je bedrijf aanstuurt... dat bepaalt of je winst maakt of geld verliest. En het bepaalt of je gelukkig bent met je bedrijf of verzuipt. Niet makkelijk, wel noodzakelijk.'

Hij staaarde naar het viltje. Wat er getekend was, leek eenvoudig. Te eenvoudig bijna. En toch... het raakte iets. Het voelde als een kaart van een landschap waarin hij al jaren verdwaald rondliep.

'Het ziet er logisch uit, maar wat moet ik hiermee?' vroeg hij.

De ander glimlachte en herkende zichzelf van enkele jaren eerder.

'Allereerst: wees eerlijk naar jezelf. Jij denkt dat je alles *zelf* moet kunnen en alles *zelf* moet snappen. Met als gevolg dat je *zelf* het wiel probeert uit te vinden. Jij bent echt niet de enige ondernemer die deze problemen heeft. Ik ken geen ondernemer die succesvol is en die niet door exact dezelfde groeipijn is gegaan, ikzelf inbegrepen. In iedere fase van je groei kom je weer nieuwe uitdagingen tegen. Het goede nieuws is dat ieder probleem dat jij hebt of gaat tegenkomen al honderdduizenden keren is opgelost.'

Hij knikte. 'Wat misschien interessant is... Er is een scan bij dit model dat je voor een paar tientjes inzichten geeft die je direct voor duizenden euro's aan omzet kunnen opleveren. Zoek maar eens op 'MKB Canvas'. We moeten weer naar de zaal. Heel veel succes en hou me af en toe op de hoogte.'

Hij nam een foto van het viltje. En nog één. Voor de zekerheid.

Die avond, thuis op de bank, googelde hij het. MKB Canvas. Hij vond de site, klikte wat door en besloot: *Waarom ook niet?* Vijftien minuten later was de scan ingevuld. En toen het rapport in zijn mailbox verscheen, begon hij te lezen. En te knikken. En te zuchten.

Het was alsof iemand in zijn hoofd had gekeken. Alles wat hij voelde, maar niet kon benoemen, stond daar in heldere woorden, overzichtelijke vlakken. Duidelijke scores op resultaatgebieden waarvan hij het bestaan niet eens wist.

Voor het eerst in maanden had hij het gevoel dat hij niet meer alleen maar hoefde te overleven maar dat het ook anders kon. Een bedrijf bouwen dat klopte, iets wat bij hem paste.

Die avond was het startpunt. Niet van een nieuwe tool of training, maar van een andere manier van kijken naar zijn bedrijf en naar zichzelf. Daar begon zijn reis naar een bedrijf dat hem hielp om zijn dromen te realiseren. Een bedrijf dat niet langer alleen maar energie vratt, maar ook voldoening gaf en vrijheid bracht.

En voor het eerst in lange tijd voelde hij zich geen werknemer van zijn bedrijf maar *eigenaar*.

Het MKB Canvas als lens op je bedrijf

Stel je even voor dat je een bril op zet waarmee je jouw hele bedrijf in één keer kunt overzien. Geen losse puzzelstukken, maar een duidelijk totaalplaatje waarin alles met alles in verband staat. Dat is precies wat het MKB Canvas je geeft: het is een groeimethodiek waarmee je acties kunt bepalen en een lens waarmee je naar je bedrijf kunt kijken. Een lens waarmee je kunt uitzoomen om te bepalen waar je staat en kunt inzoomen om heldere beslissingen te nemen of, als je nog verder inzoomt, een strategisch actieplan kunt maken. Daarnaast zijn er vele submodellen en stappenplannen aan gekoppeld waarmee gecertificeerde businesscoaches worden opgeleid.

Let op: het MKB Canvas wordt weleens verward met het Business Model Canvas van Osswalder. Dat laatste is een totaal ander model, waarmee er specifiek wordt gekeken naar de waardepropositie van een bedrijf. Binnen het MKB Canvas kan dit model worden ingezet als een werkvorm om de 'product & service' te bepalen. Het MKB Canvas geeft je een compleet antwoord op de vraag: 'Hoe bouw ik een succesvol bedrijf dat zelfstandig kan groeien?'

Op hoofdniveau bestaat het MKB Canvas uit:

Drie cirkels

De drie cirkels van het MKB Canvas, leiderschap, klantreis en organisatie, geven je een compleet beeld van hoe je bedrijf functioneert. Ze vormen het inzichtgebied. Een manier om vanaf een afstand naar je bedrijf te kijken.

Tien resultaatgebieden

Alleen inzicht is niet genoeg. Je wilt ook keuzes maken, prioriteiten stellen en stappen zetten die écht verschil maken. Dit is waar de resultaatgebieden in beeld komen. Deze resultaatgebieden zijn de indeling van de verschillende cirkels en helpen je om te bepalen wat er prioriteit heeft.

Vijftig focuspunten

Wanneer je prioriteiten helder zijn wil je een compleet plan van aanpak hebben. De resultaatgebieden zijn daarom ingedeeld in 50 focuspunten. Dit zijn de kritieke succesfactoren van een bedrijf. Als al deze focuspunten zijn geïmplementeerd en op elkaar zijn afgestemd heb je een zelfstandig groeiend winstgevend systeem. De uitdaging is om te weten met welke punten je wanneer aan de slag moet. Dat kun je natuurlijk zelf inschatten, maar in de praktijk blijkt er dan weinig van terecht te komen. Dat is exact waarom we businesscoaches opleiden om met deze methodiek te werken.

Vijf fases van groei

De vijf fases van groei zijn de fases waar je als ondernemer doorheen gaat, vanaf het moment dat je start met je bedrijf tot het moment dat je eigenaar bent van een zelfstandig groeiend en winstgevend systeem. Het helpt je te bepalen waar je staat in je proces als ondernemer.

Zes groeiversnellers

De zes groeiversnellers zijn de knoppen waar je in je klantreis aan kunt draaien om te zorgen dat je sneller of langzamer groeit. Ze zijn direct gekoppeld aan focuspunten en resultaatgebieden en worden vertaald naar meetbare KPI's. *Achter in dit boek kun je een naslagwerk vinden met alle relevante concepten.*

**Met het MKB Canvas ga je
van chaos naar inzicht.
Van inzicht naar visie.
Van visie naar strategie.**

**Van strategie naar prioriteiten.
Van prioriteiten naar acties.
Van acties naar resultaten.**

1.2 Jouw opdracht als leider van je bedrijf

‘Is het mogelijk om een bedrijf te zien als een systeem, waarbij de optelsom en samenhang van de verschillende onderdelen zorgen voor een winstgevend bedrijf?’

Dit is de belangrijkste vraag die voorafging aan het ontwikkelen van het MKB Canvas en het schrijven van dit boek. Samengevat kan ik deze vraag ook stellen als: *‘Hoe maak ik van mijn bedrijf een winstgevend systeem?’*. De eerste keer dat die vraag op mijn pad kwam was ik 23 en las ik het boek *Het Cashflow Kwadrant* van Robert Kyosaki. In dit boek vertelt Kyosaki dat er vier manieren zijn om financieel vrij te worden. Je kon voor een baas werken, als freelancer werken, eigenaar van een bedrijf zijn en investeerder worden. Als ‘business owner’ was je eigenaar van een systeem dat geld genereerde voor je. Dat was een van de moeilijkste manieren vanwege de complexiteit, aldus Kyosaki.

De tweede keer dat de vraag op mijn pad kwam was toen ik het boek *The E-myth* van Michael Gerber las, enkele jaren later. Hij had het erover dat zoveel ondernemers gevangen zaten in hun bedrijf en dat ze er eigenlijk een ‘turn key system’ van moesten maken. De inzichten van Kyosaki en Gerber maakten me enthousiast, ze vertelden me alleen niet *hoe* ik dat dan precies moest doen. Een zoektocht van vijftien jaar met vallen en opstaan volgde. De vraag ‘Hoe maak ik van mijn bedrijf een winstgevend systeem?’ reisde altijd mee. Inmiddels weet ik dat het kan en is het mijn doel om met zoveel mogelijk ondernemers te delen *hoe* je dat doet.

Jouw opdracht als ondernemer

In de afgelopen jaren heb ik duizenden ondernemers gevraagd wat het doel van een bedrijf is. Hierbij kreeg ik altijd een van deze drie antwoorden:

1. Vrijheid creëren
2. Waarde toevoegen
3. Winst maken en geld verdienen

Alle drie de antwoorden houden direct verband met elkaar. Als eigenaar van een bedrijf wil je namelijk vrijheid creëren. Dit doe je door waarde toe te voegen aan de markt en daarmee geld te verdienen. Dit is wat jij te doen hebt als ondernemer:

'Je doel als ondernemer is om van je bedrijf een wendbaar en winstgevend systeem te maken, waarbinnen mensen tot hun recht komen en er repeterend waarde wordt geleverd aan de markt met zorg voor onze wereld.'

Je doel als ondernemer is:

...om van je bedrijf een wendbaar en winstgevend systeem te maken...

Wendbaar en winstgevend. Twee cruciale woorden om het voortbestaan van je bedrijf te garanderen. Meer dan ooit is het belangrijk om je bedrijf wendbaar te maken en te zorgen dat je kunt aanpassen en vooruitlopen op de veranderingen in de markt. Misschien heb je een ondernemer weleens horen roepen: 'Als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg'. Een bekende quote die wordt toegedicht aan Albert Einstein. Het is een natuurkundig principe dat klopt. Mits de omstandigheden gelijk blijven.

Eén ding weet je zeker als ondernemer: 'de markt' blijft niet gelijk. Nu, meer dan ooit, zorgt de snelheid van nieuwe technologie en communicatiemogelijkheden ervoor dat behoefte in de markt en de manier waarop jij je bedrijf voert verandert. Als de markt verandert en je gaat niet mee als bedrijf dan krijg je niet dezelfde resultaten, je krijgt vrijwel altijd mindere resultaten. Voor je het weet kun je een bordje ophangen 'Wegens gebrek aan klandizie gesloten'.

Je moet dus in staat zijn om mee te bewegen met wat je klanten (de markt) nodig hebben, want zonder klanten kun je de boel wel sluiten. Je winstgevendheid is daarbij belangrijk om niet alleen je continuïteit te garanderen, maar ook te zorgen dat er budget is voor de nodige innovatie. Wanneer je je bedrijf inricht als een systeem dat gebaseerd is op feedback-loops (waar ik in het laatste hoofdstuk meer over vertel) krijg je een organisatie van mensen, systemen en processen die natuurlijk op elkaar zijn afgestemd. Dat is geen rigide en bureaucratische machine waarbij er vanaf een spreadsheet keuzes worden gemaakt, maar een optelsom van onderdelen die organisch meebewegen met wat er nodig is om uiteindelijk je doel te bereiken.

...waarbinnen mensen tot hun recht komen...

Heb je ooit gewerkt op een plek waar je buikpijn kreeg van de maandagochtend? Waar je alleen maar werkte om je huur te betalen, en waar het hoogtepunt van de dag het koffiemoment om 10.30 uur was? Misschien is dat wel waarom je voor jezelf bent begonnen.

Toch zijn er veel mensen die dit gevoel nog elke dag hebben. Ze tellen af van 9.05 af naar 16.30 uur, zodat ze om 17.00 uur verlost zijn van hun werkdag. Dat zijn geen gelukkige medewerkers en dus ook geen productieve medewerkers.

Een bedrijf kan niet groeien als mensen ongelukkig zijn. Werkgeluk is geen luxe, het is een randvoorwaarde voor gezonde groei. Mensen zijn geen machines. Ze hebben talenten, inzichten, zorgen en dromen. Niemand werkt voor een bedrijf, mensen werken voor zichzelf binnen een bedrijf. Als jij een omgeving creëert waarin mensen tot hun recht komen, heb je niet alleen blij teamleden, maar ook een bedrijf dat groeit.

...en er repeterend waarde wordt geleverd aan de markt...

Deze zin is cruciaal voor ieder bedrijf. Je bestaansrecht valt of staat met de waarde die je levert aan de markt. Immers, als je klanten niet zitten te wachten

op je producten of diensten dan kun je de tent wel opdoeken. De sleutel is daarbij om *repeterend* waarde te leveren aan de markt waardoor je klanten telkens weer blij maakt met je producten en diensten. Dat kan alleen als je je bedrijf inricht als een effectief systeem.

De valkuil van veel falende ondernemers is om niet alle onderdelen van het systeem te verbeteren totdat alles op elkaar is afgestemd, maar om na een paar jaar hun producten en diensten eruit te gooien en alles opnieuw uit te vinden. Ze denken dat als ze weer iets nieuws naar de markt brengen, ze dan wel succesvol worden met hun bedrijf. Meestal klopt dat niet en maken ze dezelfde reis gewoon opnieuw.

Zorg dat je een product of dienst vindt waarmee je een grote groep klanten kunt bedienen en zorg dat de klantreis repeterend wordt totdat de markt van je vraagt om je klantreis of product opnieuw uit te vinden. Ga niet de fout in om alles aan de kant te gooien voordat je alle onderdelen van het systeem hebt gefikst. Zoals Warren Buffet eens zei: *'The key to success is getting in line and staying in line.'* Alleen dan kun je een wendbaar en winstgevend systeem bouwen dat kan draaien zonder jou.

...met zorg voor onze wereld...

We slopen de wereld en er is ons aangepraat dat dat komt omdat we te veel consumeren. Hoewel het waar is dat we veel meer gebruiken dan de aarde kan maken, is het een gevolg van de overproductie.

Het is onjuist dat we zoveel produceren omdat we willen consumeren. De realiteit is dat we te veel *produceren* waardoor we zoveel consumeren. Daardoor ontstaan er onjuiste economische prikkels in de markt; het overschot moet immers verkocht worden. Nu is dat op zich geen probleem als we producten zouden maken van hoogwaardige kwaliteit die lange tijd meegaan en waar aan veel behoefte is. Of als we te veel producten maken die in hoge mate te

recyclen zijn. Het probleem ontstaat bij producten die veel uitstoot veroorzaken, niet recyclebaar zijn en/of van laagwaardige kwaliteit zijn.

Realiseer je dat alle fysieke materialen die we gebruiken op een of andere manier uit de aarde worden gehaald. Ondernemerschap heeft hier grote invloed op. Het zijn de ondernemers en directieraden die besluiten hoe we omgaan met productie en materialen. Daarom zou 'zorgen voor deze wereld' een integraal onderdeel moeten zijn in hoe we denken over het ontwikkelen van bedrijven.

Jouw reis als ondernemer

Je hebt nu gelezen wat jouw opdracht als ondernemer is: het bouwen van een wendbaar en winstgevend systeem, waarin mensen tot hun recht komen, waarde wordt geleverd aan de markt en waarbij we zorgdragen voor de wereld waarin we leven. Het is een mooie, maar ook complexe opdracht. En je merkt het misschien al: dit vraagt iets anders dan simpelweg 'goed zijn in je vak'.

Wil je écht verder komen, dan is het nodig dat jij als ondernemer meegroeit met je bedrijf. Dat je leert denken als bouwer van een systeem. En dat je uiteindelijk groeit naar de rol van leider, iemand die niet alles zelf doet, maar richting geeft, verantwoordelijkheid delegeert en anderen in staat stelt om te floreren en bij te dragen aan de groei van de organisatie.

1.3 De 2+1 uitdagingen van elk bedrijf

Elk bedrijf, wereldwijd, heeft slechts twee uitdagingen die het moet realiseren om succesvol te zijn. Deze twee uitdagingen gelden altijd. Dus als je net voor jezelf bent begonnen als freelancer én wanneer je een organisatie hebt met 10.000 medewerkers. Als je ze beide onder de knie hebt en kunt balanceren, dan groei je op een organische manier. Om dat voor elkaar te krijgen moet je de échte uitdaging (en de wortel van alle andere uitdagingen) fixen. Het MKB Canvas bestaat daarom uit drie cirkels, elk met een specifieke focus en functie: een groene, blauwe en oranje, zoals je op de voorkant van dit boek kunt zien.

Uitdaging 1. Klanten krijgen

Oranje cirkel, het vliegwiel van je groei

Het krijgen en houden van klanten is de eerste en meest fundamentele uitdaging voor elk bedrijf. Zonder klanten kun je simpelweg niet bestaan; zij zijn degenen die je rekeningen betalen en het voortbestaan van je bedrijf mogelijk maken. Wanneer je merkt dat je te weinig klanten hebt of niet de juiste doelgroep aantrekt, is het cruciaal om actie te ondernemen in wat we de oranje cirkel noemen. Dit is het *vliegwiel van je groei*. De oranje cirkel omvat alles wat te maken heeft met het aantrekken en behouden van klanten en is direct verantwoordelijk voor het genereren van omzet.

MKB Canvas-principe 1: oranje cirkel

**De hoogte van je omzet staat
in direct verband met de
geleverde waarde aan de markt.**

Binnen de oranje cirkel spelen er vier onderdelen een rol:

1. *Marketing* zorgt ervoor dat je zichtbaar bent in de markt en potentiële klanten aantrekt.
2. *Verkoop* helpt om deze geïnteresseerden om te zetten in betalende klanten.
3. *Product en service* zorgen ervoor dat je aanbod aansluit bij de behoeften van je klanten.
4. *Relatiebeheer* bouwt aan een langdurige relatie, waardoor klanten loyale ambassadeurs worden.

De snelheid waarmee de oranje cirkel draait staat in direct verband met de gerealiseerde omzet. Een goed ontworpen en geoptimaliseerde klantreis begeleidt klanten vanaf het moment dat ze voor het eerst van je bedrijf horen tot het punt waarop ze terugkerende, trouwe klanten worden. Het doel van iedere klantreis is dan ook het maken van nieuwe fans. Klanten die vanuit hun enthousiasme nieuwe klanten aanbrengen zijn de versneller van het vliegwiel. Er is één uitdaging: de oranje cirkel kan niet sneller draaien dan de blauwe cirkel, de organisatie, aankan.

Uitdaging 2. Klanten bedienen

Blauwe cirkel, het fundament van je groei

Het is natuurlijk fijn als je klanten aantrekt, nog beter is het als ze hun facturen met een glimlach betalen. Daarom is het belangrijk om het *fundament van je groei* in te richten: je organisatie. De blauwe cirkel omvat alle aspecten die ervoor zorgen dat je bedrijf zijn beloftes aan klanten waarmaakt én tegelijkertijd winstgevend blijft.

MKB Canvas-principe 2: blauwe cirkel

Je kunt niet meer waarde leveren aan de markt dan de organisatie aankan.

Binnen de blauwe cirkel zijn deze vier resultaatgebieden van belang:

1. *Mensen* vormen de kern van je organisatie. Dit omvat het werven, trainen en motiveren van je team, zodat iedereen effectief samenwerkt om waarde te leveren aan je klanten.
2. *Processen* zorgen ervoor dat alles in je bedrijf soepel verloopt. Het zijn de gestructureerde stappen die ervoor zorgen dat je diensten en producten consistent en efficiënt worden geleverd.
3. *Systemen* ondersteunen je processen en mensen door middel van technologie en hulpmiddelen die de uitvoering van taken vergemakkelijken en verbeteren.
4. *Financiën* houden je bedrijf gezond door de juiste budgettering, cashflow-beheer en winstbewaking, zodat je groei duurzaam blijft.

De snelheid en efficiëntie van de blauwe cirkel bepalen niet alleen hoe goed je je huidige klanten kunt bedienen, maar ook hoe goed je in staat bent om nieuwe klanten te blijven aantrekken zonder dat de kwaliteit van je dienstverlening afneemt. Als iedereen doet wat hij moet doen om een verschil te maken voor de klant, kan het niet anders dan dat je de kwaliteit van je product en service op peil houdt. De mensen zijn daarvoor cruciaal. Zonder blijie medewerkers kun je geen blijie klanten creëren.

De blauwe cirkel is de basis voor alle andere activiteiten in je bedrijf. Als deze cirkel niet goed functioneert, kun je de beste marketingstrategie of verkoop-techniek hebben, maar uiteindelijk zal je bedrijf vastlopen. Daarom is het essentieel om constant te werken aan het optimaliseren van de blauwe cirkel, zodat deze in staat is om mee te groeien met de vraag van je klanten en de ambities van je bedrijf.

Uitdaging 3. Het leiderschap

Groene cirkel, het bedrijfskompas

Hoe los je deze uitdagingen nu permanent op? Hoe zorg je ervoor dat je voor eens en altijd stopt met brandjes blussen, en aan het werk gaat om je bedrijf

duurzaam te laten groeien? Hoe krijg je het voor elkaar om eindelijk rust in je hoofd én geld op je bankrekening te krijgen én te houden? Het antwoord daarop is even eenvoudig als complex: jij bent zelf het antwoord. Of beter gezegd: jouw leiderschap.

MKB Canvas-principe 3: groene cirkel

De organisatie groeit niet verder dan dat de leiders van de organisatie zijn gegroeid.

De realiteit is dat je bedrijf niet verder kan groeien dan jij bent gegroeid als leider. Het derde principe van het MKB Canvas is gebaseerd op wat dr. John C. Maxwell *the law of the lid* noemt; vrij vertaald als ‘de wet van de lat’. De lat die de leider neerlegt is bepalend voor de hoogte die je als bedrijf kunt bereiken. Als je als leider een 7 bent kun je nooit een bedrijf bouwen van een 9. Je moet harder werken aan jezelf dan aan je bedrijf.

Zullen we eens een experiment doen samen?

Schrijf hieronder de top 5 problemen op die jij nu kunt bedenken in je bedrijf:

Probleem 1: _____

Probleem 2: _____

Probleem 3: _____

Probleem 4: _____

Probleem 5: _____

Gelukt? Mooi!

Zeg eens eerlijk... je hebt het niet gedaan hè? Je wilt door. Daarom heb je geen pen gepakt om deze top 5 problemen op te schrijven maar ben je nu dit aan het lezen. Als dat zo is dan is dat een aanwijzing dat wat ik je nu ga uitleggen ook op jou van toepassing is. Dit is het ding: je wilt door. Vermoedelijk omdat je druk bent. Met de uitvoering. Of met brandjes blussen. Zo druk dat je geen tijd (of zin) hebt om te voorkomen dat ze weer opkomen. Druk, druk, druk. Een prima excuus voor uitstelgedrag op de dingen die er écht toe doen. Het is een symptoom van ineffectief leiderschap in een bedrijf. Anders gezegd: het vermijden van het permanent fixen van problemen is het fundament voor falen. Leiders fixen problemen. En andersom is ook waar: problemen fixen is de leiding nemen. Hoe beter jij in staat bent om problemen op te lossen, hoe effectiever je leiderschap is.

Het vermijden van het permanent fixen van problemen is het fundament voor falen.

Bart van den Belt

Hoe groter het bedrijf, hoe meer problemen je moet oplossen. Dat is iets waar je van moet houden of van moet *leren* houden. Het vraagt veerkracht, creativiteit en denken in mogelijkheden. Die kwaliteiten ontwikkel je gelukkig vanzelf tijdens het bouwen aan je bedrijf. Toch zijn er ook ondernemers die problemen ontkennen of voor zich uit blijven schuiven.

Een ondernemer die niet in staat is om problemen te zien, te erkennen, aan te pakken en op te lossen is een ondernemer die beter vandaag dan morgen kan stoppen met zijn bedrijf. Zo'n bedrijf zal nooit succesvol worden.

Er is goed nieuws: jij hoeft je problemen niet allemaal *zelf* op te lossen. Dat klinkt misschien tegenstrijdig met wat je net hebt gelezen, maar dat is het niet. Je hoeft niet *zelf* met elke oplossing te komen. Wat wél nodig is, is dat je erkent dat er iets misgaat en dat je de verantwoordelijkheid neemt om het