

F E M K E H O G E M A

FUNDAMENT VAN SUCCES

van ZZP naar
miljoenenbedrijf

VANDUUREN
MANAGEMENT

'In *Fundament van Succes* geeft Femke op een bijzonder pakkende manier een volledig en praktisch overzicht van de stappen die je hebt te zetten als je met jouw bedrijf verder wilt groeien. Ik ben onder de indruk van de manier waarop alle onderwerpen in dit boek duurzaamheid en rentmeesterschap voor deze aarde ademen. Een aanrader voor iedere ondernemer die op een ethisch verantwoorde manier impact wil maken.'

Anita van Gelder – *Winstadvies Administratie Belastingen*

'Teder jaar lees ik ongeveer vijftig businessboeken voor de BoekenHelden-podcast en ik kan je toevertrouwen dat ik de boeken van Femke niet alleen lees, maar ook toepas voor mijn eigen onderneming. Vol verwachting las ik dan ook het boek dat je nu in je handen hebt. En... *she did it again!* Tijdens het lezen over de Ondernemingspiramide© voel je gewoon dat dit boek al jarenlang is gerijpt in de geest van Femke voordat het werd overgebracht op papier. Haar eigen ervaringen, die van andere succesvolle ondernemers en de krachtige citaten uit diverse BusinessBoek Bestsellers maken dat je een boek leest dat je gelooft en direct in de praktijk wilt toepassen.

Mijn tip: lees het van kaft tot kaft, lees het dan nog eens door, maak aantekeningen en gebruik het werkboek; dan heb je een equivalent van een top notch business training. Zo bespaar je niet alleen duizenden euro's, maar geef je jouw omzet en onderneming een SuperBoost!

Wil je de BoekBespreking over *Fundament van Succes* horen, zoek dan op "BoekenHelden 147" op je favoriete podcast-app, zoals Spotify of Apple Podcast.'

Jacarrino – BoekenHelden.nl / AHcademy.nl / Advertisingheroes.com

'*Fundament van Succes* is een compleet handboek boordevol lessen van succesvolle ondernemers. Een boek dat je uitdaagt en aan het denken zet! Ik geloof dat als je iets echt wilt, en je bent bereid ervoor te gaan, dat het je dan ook lukt. Dat bewijst niet alleen Femke, maar ook alle succesvolle ondernemers die ze geïnterviewd heeft.

Ik zit sinds 2019 in diverse programma's bij Femke. Ik heb enorme stappen gezet op onderdelen die ze in *Fundament van Succes* beschrijft. Ik werk aan mijn missie, ik hou mijn visie voor ogen, ik heb mijn waardepropositie scherp gedefinieerd en ik stap steeds buiten mijn comfortzone. Daardoor bereik ik dingen waar ik nooit van had durven dromen. Zo schrijf ik maandelijks een blog voor een bekend paardenmagazine en schreef ik het eerste zakelijke boek over financiën voor hippische ondernemers.

Doordat ik nu werk met abonnementen in plaats van uurtje-factuurkje, weet wie mijn ideale klant is en ben gaan denken in termen van waarde en resultaten in plaats van kostprijs, is mijn business in vier jaar tijd extreem gegroeid.

Ik wou dat ik dit boek had kunnen lezen op het moment dat ik me inschreef bij de Kamer van Koophandel. Het staat boordevol adviezen waardoor je nog

sneller succesvol bent. Maar zoals voor elk boek geldt: van het lezen van een boek alleen word je niet succesvol, je moet er ook echt mee aan de slag. Dit wordt je makkelijk gemaakt door de *thinking time*. Dus koop het boek, plan *thinking time* in en creëer je eigen succes!

Susanne Blijleven-Bos – Paard en Winst

'Ik heb dit boek met veel plezier gelezen. Wat Femke hierin schrijft, klopt gewoon. De afgelopen twee jaar heb ik onder begeleiding van Femke een heel aantal punten succesvol toegepast. Ik was eigenlijk altijd veel te hard aan het werk in mijn bedrijf, waardoor ik nooit toekwam aan het strategische werk. Veel meer dan vroeger delegeer ik nu werkzaamheden echt aan mijn team. Ook werk ik met meer focus. Ik pak steeds meer mijn rol als leider van mijn kantoor.

Fundament van Succes is een aanrader voor iedere ondernemer die zich wil blijven ontwikkelen en succesvol wil worden of blijven.'

Arjan Heinen – Heinen Administraties B.V.

'De weg naar een winstgevende onderneming is vol met valkuilen. *Fundament van Succes* reikt de bouwstenen aan om een solide en winstgevende onderneming op te zetten. Zowel voor start-up als scale-up geeft dit boek de basis van goed ondernemerschap. Een onderneming die staat als een huis in elke conjunctuur. Met duidelijke, heldere en inspirerende voorbeelden en gerichte stappen is dit boek is een must have voor iedere ondernemer die serieus stappen wil zetten en wil groeien.'

Sandra Boekhoudt – Wealthy Wise Women

'Ik vond *Fundament van Succes* heerlijk weggelezen. En precies wat het zegt: een soort handleiding van A tot Z over ondernemen en groeien. Met superveel plezier gelezen!'

Kelly Derks – Kelly Derks Salon Consultancy

'Femke weet met dit boek de basis van een succesvolle onderneming op een hele duidelijke en toegankelijke manier uit te leggen. Makkelijk te lezen, gewoon zoals jij en ik praten. Dus géén moeilijke termen en zinnen die je twee keer moet lezen. Ze vertelt wat elke ondernemer nodig heeft om van zijn/haar bedrijf een succes te maken. Hierbij gaat het behalve over de praktische zaken ook over de eigenschappen die voor de ondernemer zelf belangrijk zijn. De voorbeelden van de totaal verschillende succesvolle ondernemers brengen *Fundament van Succes* echt tot leven.

Het is niet alleen een aanrader voor zzp'ers en kleine ondernemers die next-level willen, maar ook voor de ondernemers die weten dat er nog wel een paar punten te verbeteren zijn in hun onderneming om meer geld en/of tijd over te houden.'

Aline Hek – A-Line Finance

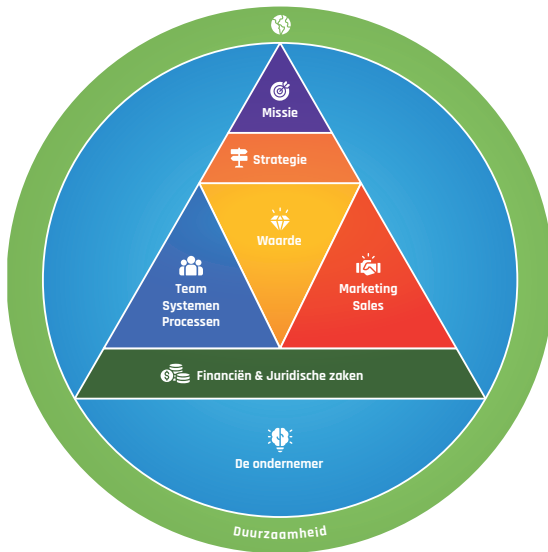
Fundament van Succes

**DE MATE VAN IMPACT ZIT HEM IN SCHAALGROOTTE.
DUS HOE GROTER DE GROEI, HOE GROTER DE IMPACT.**

- JOURI SCHOEMAKER, PIETER POT

FUNDAMENT VAN SUCCES

Van zzp naar miljoenenbedrijf



Femke Hogema

VANDUUREN
MANAGEMENT

Voorwoord

Eind 2006 kwam er een abrupt einde aan mijn carrière als werknemer. Technisch heette ik ‘overspannen’ (dat leek op dat moment het best passende label), maar feitelijk was ik het keurslijf van een corporate omgeving en een hiërarchisch management gewoon meer dan zat. Ik had in acht jaar tijd negen werkgevers versleten en in plaats van een pensioen een pensioengat opgebouwd. Ik was al die jaren in loondienst geweest, maar had me als een ondernemer gedragen. Als de ‘klus’ erop zat, nam ik ontslag en zocht ik een nieuwe uitdaging.

Die laatste uitdaging was het managen van het financiële team bij een grote klant van mijn werkgever, Accenture. Ik had daar alle ruimte om als een ondernemende werknemer ‘mijn ding’ te doen. Tot de dag dat ik ineens onder nieuwe, Franse, managers viel, die mij fijntjes lieten weten ‘heus wel naar me te luisteren, zolang ik maar deed wat zij zeiden’. Ik kreeg tijdelijk het label ‘overspannen’, zat een paar weken thuis en kreeg toen met wederzijdse overeenstemming mijn ontslag. Ik was meteen beter.

Ik zag mijn kans schoon, boekte een vliegticket naar India en reisde zeven weken rond. Het was een geweldige reis, waarbij ik maar over twee dingen echt hoefde na te denken: wat eet ik vandaag? En: waar slaap ik vannacht?

Geheel opgefrist landde ik zeven weken later weer op Schiphol. Ik was de ontvangsthall nog niet uit of ik kreeg een telefoontje van mijn beste vriendin. Ze zei dat ze bij Fortis een interim-controller zoch-

ten, of dat niet iets voor mij was. Ik schreef me de dag erna in bij de KvK. In de auto oefende ik het uitspreken van mijn tarief ('Tachtig euro. Tachtig. Mijn tarief is tachtig euro. Tachtig euro. '), klonk alsnog zenuwachtig toen ik mijn tarief op tafel legde, maar kreeg gelukkig zonder probleem een handtekening onder het contract en: tadaa! Ik was ondernemer.

Een jaartje later leerde ik Bart kennen, ondertussen mijn man. Hij refereert als volgt aan die tijd: 'Je lag altijd boeken te lezen in de tuin en verdiende een ton per jaar.' Dat was ook wel een beetje zo. Als interimmer kon ik ieder gewerkt uur factureren en met vier dagen per week werken zat ik makkelijk aan een ton. Qua kosten had ik enkel een laptop en een arbeidsongeschiktheidsverzekering. Dat zzp'en ging dus prima. Maar ook zzp'en was niet voor altijd. Ik schreef mijn eerste boek (*Financiën voor zzp'ers*) en vond dat, en trainingen geven, eigenlijk nóg leuker. Toen ik zwanger was van de oudste, sleepte ik me (moe... moeier ... moeist ...) dag in, dag uit naar weer een corporate omgeving – ik zat op een klus bij SNS Bank – waar ik eigenlijk gewoon uren moest draaien om geld te verdienen.

Ergens vlak voor mijn verlof wist ik: dit is mijn laatste interim-klus. Ik wilde als moeder niet vijf dagen per week werken en mijn trainingsbureau nam, mede dankzij het succes van mijn eerste boek, steeds serieuze vormen aan. Dus toen de oudste geboren was, zei ik het uurtje-factuurtje gedag en ging ik een bedrijf bouwen.

Een bepalend moment in mijn ondernemersreis was een webinar over online programma's maken dat ik volgde. Het was een van de eerste webinars die ik keek, en naast Bart zat ik te mopperen op de bank. Mijn 'wat een geouwehoer', 'nu weet ik het wel' en 'wat duurt dit lang' was niet van de lucht. Barts ogen vielen dan ook uit zijn hoofd toen ik aan het einde van het webinar aankondigde: 'Ik heb een online training gekocht.'

De training was gelukkig een stuk beter dan het webinar. Ik leerde over het definiëren van mijn ideale klant en waardepropositie, en over het verdienen van geld via internet. Toen was er geen houden

meer aan, ik liet me begeleiden door businesscoaches, volgde opleidingen en gaf jaarlijks tussen de 15.000 en 25.000 euro uit aan mijn ontwikkeling als ondernemer. Al die jaren bleef ik mijn oude Opel Corsa rijden – ik investeerde liever in mijn ontwikkeling en mijn bedrijf dan dat ik een nieuwe auto kocht. Ik huurde een virtual assistant in, daarna een socialmediamanager en ik liet mijn bedrijf rebranden. Ik nam een team in de arm om videolessen op te nemen en te bewerken en nog veel meer. Ik werd van zzp'er ondernemer.

Het was een lange weg van zzp'er naar ondernemer. Onze oudste is ondertussen tien. Ik sta vijftien jaar ingeschreven bij de KvK, en ben na die eerste jaren als interimmer nu dus ruim tien jaar een bedrijf aan het opbouwen. Ik haalde *Profit First* naar Nederland, schreef na mijn eerste boek nog vier boeken, kwam op tv, bouwde een team van zes mensen, ging over van een eenmanszaak naar een bv en kon drie jaar geleden eindelijk zeggen dat we ruim een half miljoen omzet draaiden. Mijn businesspartner Sonja was mijn eerste officiële medewerker en daarna werd ze zelfs aandeelhouder.

En pas de afgelopen drie jaar realiseer ik me meer en meer dat ik écht iets bereikt heb. Regelmatig zeg ik tegen Sonja: 'Dit is net echt, hè?!', waarmee ik bedoel dat we een echt bedrijf zijn. Dat we niet uurtjes draaien om geld te verdienen, zelfs niet zomaar wat doen in de hoop dat er geld binnenkomt – nee, dat we een écht bedrijf zijn. Dat zit 'm in talloze dingen, groot en klein. Dat zit 'm erin dat we een strategie hebben, die vertalen in een plan en het plan uitvoeren. Dat dit een team-effort is. Dat er veel, heel veel facetten van mijn bedrijf zijn waar ik nauwelijks bij betrokken ben; daar zijn anderen verantwoordelijk voor. Dat er aanmeldingen van nieuwe klanten binnenkomen terwijl ik geen rol had in het verkoopproces. Dat ik boeken kan schrijven terwijl de business gewoon doordraait. Maar bovenal, dat ik bij terugkomst van vakantie op de vraag van de buurvrouw: 'Je moet zeker wel veel inhalen nu?' me dankbaar realiseer dat dat dus niet zo is. Dat de tent gewoon doordraait, dat de klanten gewoon bediend worden en de mail gewoon beantwoord. Dat mijn bedrijven me heus nog wel nodig hebben, maar niet meer altijd. En zeker

niet meer voor het gros van de dagelijkse werkzaamheden. Dat mijn bedrijven meer zijn dan ik.

In september 2020 belde uitgever Monique Lindzen me omdat ze razend enthousiast was over mijn boekvoorstel dat ik haar een paar weken daarvoor vanuit de auto op weg naar Frankrijk had gemaïld en waarin ik zei: ‘Het heeft mij tien jaar, duizenden uren en vele tienduizenden euro’s gekost om te snappen wat er écht voor nodig is om een succesvol bedrijf te bouwen. Alle kennis is er – op internet, in trainingen en in boeken. Maar het is versnipperd. Alle experts nemen een stukje voor hun rekening. Je kunt leren over *sales funnels*, verkoopvaardigheden, teams bouwen, online trainingen geven en nog veel meer. Maar niemand schetst het hele plaatje. Dus waar moet je beginnen? Hoe grijpt alles in elkaar en wat mag je echt niet overslaan? Er is niet één boek of training waarin de essentie van ondernemerschap gecombineerd wordt tot één model. Dat model heb ik, en dat boek wil ik schrijven.’

Ondertussen zijn we twee jaar verder en heb jij dit boek in handen. Het is gebaseerd op de Ondernemingspiramide®, een model dat ik heb ontwikkeld en dat mijn visie op ondernemerschap weergeeft. In de Ondernemingspiramide® staan de acht elementen van een succesvol bedrijf. Dit boek schreef ik op basis van mijn visie en mijn ervaring, én op basis van die van de vijftien ondernemers die ik interviewde. Jij als lezer kunt al deze interviews integraal bekijken.

Ik wens je een inspirerende en leerzame lees- en kijkervaring!

Femke Hogema
September 2022

Inleiding

Vrijheid. De vrijheid om te doen *wat je wilt, wanneer je wilt, waar je wilt, met wie en voor wie*. Dat is voor de meeste ondernemers de belangrijkste motivatie¹ om ondernemer te worden. Het geldt dat je verdient vervolgens ook zelf houden, heeft een gezonde tweede plek. *Wát* ondernemers vervolgens gaan doen, vindt vaak zijn oorsprong in een van deze drie dingen: ze vinden iets heel leuk (*passie*), ze kunnen iets heel goed (*kwaliteit*) of ze vinden iets heel belangrijk (*missie*).

Herkenbaar? Voor mij wel. Ik wilde gewoon lekker mijn eigen gang gaan. Met andere woorden, ik zocht vrijheid. En ik had een kwaliteit: ik was een goede controller, dus ging ik dat doen wat ik al kon als interimmer. Ik ken ook veel ondernemers die vooral zijn gaan ondernemen vanuit een passie. Ze zijn dol op paarden, dus ze worden paardencoach. Ze zijn zelf sterker en zelfbewuster uit hun burn-out gekomen, dus ze worden burn-outcoach. En dan heb je de ondernemers die de wereld een stukje beter willen maken. Ze ontwikkelen een shampoo zonder microplastics of stellen zich tot doel dat er geen kinderen meer met honger naar school gaan.

Passie, missie en kwaliteit zijn niet genoeg voor succes

Passie, missie en kwaliteit zijn heel belangrijke ingrediënten voor het succesvol runnen van een bedrijf, maar vroeg of laat loopt iedere

¹ <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-zzp/hoofdcategorieen/wat-zijn-redenen-om-zzp-er-te-worden->

ondernemer ertegenaan dat een passie, kwaliteit of missie echt niet genoeg is, en waarschijnlijk zelfs niet het belangrijkste.

Ik werd zzp'er vanuit een kwaliteit. Ik was een goede controller en projectmanager, ik was de corporate wereld zat, dus ik begon voor mezelf. Maar het duurde niet lang voordat ik me realiseerde dat ik helemaal geen bedrijf had. Ik noemde mezelf wel ondernemer, maar eigenlijk was ik gewoon 'in dienst' bij mezelf. Ik moest nog steeds uren draaien voor mijn inkomen. Erger – als ik een dagje niet zo fit was, kon ik wel thuisblijven, maar dan verdiende ik ook geen cent. En als ik geen klus had, kwam er helemaal geen geld binnen. Soms maanden achtereen. Ook vakanties werden niet doorbetaald en een pensioen bouwde ik ook niet meer op. (En aangezien ik de jaren daarvoor ook enkel een pensioengat had opgebouwd, werd dat zo zoetjes aan wel een probleem.) Al met al had ik niet zulke beste 'arbeidsvoorwaarden'.

Te veel ondernemers die ondernemen vanuit een passie, lopen ertegenaan dat een passie geen waardepropositie of verdienmodel is. Het enkele feit dat jouw ogen ervan gaan stralen als je mensen coacht, is niet genoeg om een winstgevend verdienmodel te bouwen. Er is méér nodig dan een passie om een succesvol bedrijf neer te zetten.

De ondernemer met een missie, tot slot, vindt het over het algemeen heel lastig om na te denken over de winstgevendheid van zijn bedrijf. Hij wil minder plastic in de oceanen. Het gaat hem niet om het geld. Maar ja, de oceanen plasticvrij maken kost heel veel geld, materiaal en menskracht. Dus als je dan geen superstrakke strategie en gedegen verdienmodel hebt gedefinieerd, ben je nergens.

Volgens het CBS¹ stopt 30% van de zzp'ers binnen één jaar. Nog eens ruim 10% stopt in het tweede jaar en na vijf jaar is 60% van de zzp'ers gestopt met ondernemen. Minder dan de helft is na vijf

1 <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/48/4-op-de-10-zzp-ers-vijf-jaar-na-start-nog-zzp-er>

jaar nog ondernemer! Het CBS berekende¹ ook dat hoogopgeleide zzp'ers een veel lager brutojaarinkomen hebben dan hoogopgeleide werknemers. En ze werken méér uren². We doen iets niet goed. Ondernemen is dan ook niet zo makkelijk. Succesvol een bedrijf neerzetten vraagt heel veel tegelijkertijd. Er moet een dienst of product worden ontwikkeld, geleverd, gemarket en daarmee moet ook nog geld worden verdiend. Dat alles vereist een passend verdienmodel, een team, processen, systemen, marketingstrategieën, verkoopvaardigheden en meer.

Ondernemers ontwikkelen zich continu. Het moet beter, makkelijker, sneller of winstgevender. Welk aspect van de bedrijfsvoering de ondernemer feitelijk aanpakt, is vaak afhankelijk van zaken als: tegen wie loopt hij aan, wat zegt zijn netwerk of welk webinar komt er in zijn tijdlijn voorbij? De een volgt een cursus vloggen, de ander schrijft zich in voor een training verkoopvaardigheden en weer een ander doet een programma bij een businesscoach die hem helpt met het bepalen van zijn waardepropositie. Allemaal superbelangrijk en essentieel. Maar ook verwarrend. Want wat van dit alles is nu écht belangrijk? En wat voor jou? Hoe hangt het met elkaar samen? En wat moet eerst?

Mijn bedrijf bevindt zich momenteel in een stabiele situatie. Dat klinkt wellicht saai, maar dat is het allerm minst. Het betekent dat het *gewoon goed draait* en daarmee ruimte geeft voor ondernemerschap. We weten als team waar we heen willen, we hebben tevreden klanten en we weten hoe we nieuwe klanten kunnen krijgen. We maken winst, de taken en verantwoordelijkheden zijn goed verdeeld, er zijn heldere processen ingericht, we hebben de juiste systemen, we hebben focus en nog veel meer. Natuurlijk, er zijn heel veel dingen die beter kunnen, maar er zijn ook heel veel dingen die kloppen. We rennen niet als een kip zonder kop rond, we laten ons niet leiden

1 <https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/zzp/hoeveel-verdiener-zzp-ers-en-hoeveel-vermogen-hebben-ze>

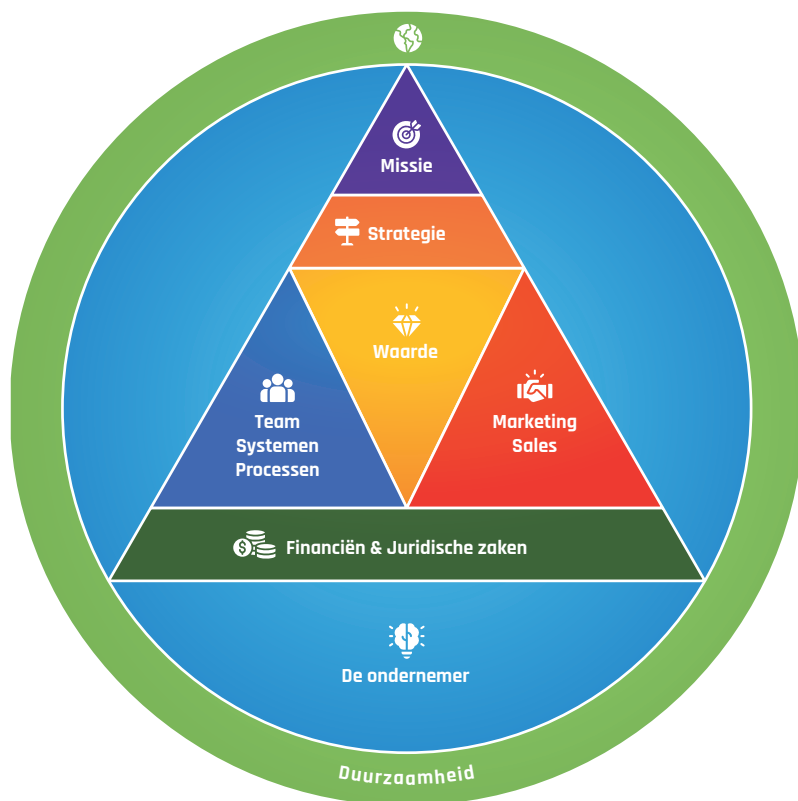
2 <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-zzp/hoofdcategorieen/vraag-en-antwoord#id=hoeveel-uren-werken-zzp-ers--o>

door de waan van de dag, we kunnen op vakantie zonder dat de business tot een piepende stop komt en we hebben zelfs de coronacrisis glansrijk doorstaan.

En toen stelde ik mezelf de vraag: wat maakt dat het ons lukt? Ik ben een 'waarom-vrager' en een 'simplificeerder'. Ik wil altijd heel graag snappen waarom dingen zijn zoals ze zijn, en vervolgens breng ik die dingen terug tot hun belangrijkste essentie. Dus ik ging erover nadenken waarom mijn bedrijven succesvol zijn. En waarom het tien jaar heeft geduurd voordat ik dit 'spelletje' in de vingers kreeg. En wat dan het verschil is tussen hoe ik dingen heb aangepakt en hoe anderen dingen aanpakken. Toen ik daar een gevoel bij kreeg, ging ik de antwoorden simplificeren en terugbrengen tot de kern. Ik schreef een definitie van ondernemerschap en maakte er een plaatje bij. Het boek dat je in handen hebt, is een uitgebreide toelichting op dat plaatje.

Dit boek is mijn visie op wat een bedrijf eigenlijk in essentie is. Een bedrijf is een gedreven en winstgevende organisatie die een oplossing verkoopt voor het echte probleem van de ideale klant en deze op een zo efficiënt mogelijke manier levert. In de volgende afbeelding staan de acht elementen waaruit een bedrijf bestaat:

- 1 De ondernemer: zelfleiderschap, mindset, energie en focus
- 2 Waarde
- 3 Missie, visie en kernwaarden
- 4 Strategie
- 5 Marketing en sales
- 6 De organisatie: team, systemen en processen
- 7 Financiën en juridische zaken
- 8 Duurzaamheid.



Als je weleens een training bij me hebt gevolgd, weet je dat ik iedere training begin met: ‘Niets van wat ik zeg is waar.’ Dat wil ik je ook meegeven voordat je dit boek leest. Ik vertel je alles vanuit mijn perspectief en mijn ervaring. Ik geloof dat ik wat zinvols te melden heb, maar ik vertel je niet dé waarheid. Toets dat wat ik zeg aan jouw referentiekader en aan wat klopt voor jou. Durf overigens ook de randen van je comfortzone op te zoeken, want als je alles wat niet perfect binnen jouw plaatje past terzijde schuift, leer je niets. Dus, experimenteer met nieuwe ideeën voordat je ze afdoet als onzin. Neem niet alles klakkeloos aan, maar schuif ook niet alles te makkelijk aan de kant. Neem nieuwe ideeën mee, ook – of juist – als ze schuren.

Dit boek bevat heel veel van mijn ervaringen en lessen. En je leest ook de ervaringen en lessen van vijftien ondernemers die ik voor dit boek heb geïnterviewd:

- > Jouri Schoemaker, founder en CEO bij Pieter Pot, De Plasticvrije Supermarkt
- > Dylan Haegens, eigenaar bij productiebedrijf Haegens Media, bekende YouTuber
- > Wiggert Meerman, auteur, spreker, founder en host bij Eindbazen (podcast)
- > Veronique Prins, businesscoach bij Je Zaak voor Elkaar
- > Daan Schmidt, eigenaar StoryBrand Nederland en Schmidt Communicatie, spreker en auteur
- > Jurgen Ingels, managing partner bij SmartFin, België
- > Bakschik Martirosian, founder en director BМTEC, fabriek voor het lasersnijden van kunststof halffabrikaten
- > Merel Kriegsman, businesscoach bij Merel Kriegsman
- > Matthijs de Hondt, eigenaar Droomkachels
- > Sacha Martina, founder en CEO Your Talent Agency – sources, recruits and relocates international tech talent
- > Suz anne Smal, eigenaar Biocare, biologische cosmetica
- > Frank Hofstede, eigenaar Moving Spirits, Europese groothandel in online dranken
- > Jocelijn Geurts, eigenaar Axudo, bureau voor Duurzaam ondernemerschap, België
- > Charlotte Meindersma, auteur en marketingjurist, Charlotte's Law
- > Daan van Klinken, mede-eigenaar en grondlegger Flow, geld app.

Alle gesprekken die ik met ondernemers heb gevoerd, zijn integraal opgenomen op video. Je bekijkt ze hier: www.fvs-extra.nl.

De Ondernemingspiramide®

De Ondernemingspiramide® is het model dat ik heb ontwikkeld, met daarin de acht elementen die je op orde moet hebben om een financieel gezond en winstgevend bedrijf te draaien. In dit model schets ik de essentie van ondernemerschap en geef ik je de handvatten om

de juiste stappen te zetten, zodat je jouw doelen kunt bereiken. Wat die doelen dan ook zijn: het bouwen van een miljoenenbedrijf, het neerzetten van je missie of het bereiken van je persoonlijke doelen.

De acht elementen zijn achtereenvolgens:

1 De ondernemer: zelfleiderschap, mindset, energie, focus

We starten in de blauwe cirkel van de ondernemer. De ondernemer neemt de beslissingen en is daarmee in essentie verantwoordelijk voor het succes van het bedrijf. Waarom lukt het de ene ondernemer om binnen drie jaar 2,5 miljoen euro omzet te draaien, terwijl de andere niet boven de 50.000 uit komt? 'Het is een combinatie van alle andere elementen uit de Ondernemingspiramide', zeg je nu wellicht. En ja, dat denk ik ook. Maar waarom lukt het de een dan wel om al die factoren in harmonie tot ontwikkeling te laten komen en de ander niet? Ik denk dat dit te maken heeft met de ondernemer. Met zelfleiderschap, mindset, energie en focus:

- > *Zelfleiderschap* gaat over het nemen van verantwoordelijkheid over je leven en je bedrijf.
- > *Mindset* gaat over wat je denkt en wat je gelooft, hoe je omgaat met tegenslagen en hoe je beslissingen neemt. Je mindset ligt aan de basis van al je keuzes en al je acties en dus bepaalt je mindset hoe jij je bedrijf van moment tot moment leidt naar succes.
- > *Energie* gaat over de manier waarop je zorgt voor je lichamelijke en emotionele fitheid. Energie heeft onder andere te maken met beweging, slaap, ontspanning, adem en voeding.
- > *Focus* is het vermogen om met aandacht met de juiste dingen bezig te zijn. Zonder focus ben je gewoon heel erg druk, zonder dat dit per se betekent dat je je bedrijf verder helpt.

2 Waarde

Vanuit de ondernemer gaan we naar de kern van de piramide: waarde. Waarde leveren is in mijn optiek letterlijk de kern van ondernemerschap. Mijn kinderen ontdekten dit al toen ze hun eerste bedrijf (een kerstbomenophaalservice) neerzetten. Kinderen krijgen van de gemeente Amersfoort 50 cent per kerstboom zodra ze er minstens

twintig verzamelen. Mijn kinderen (bij de start van hun bedrijf zeven en negen jaar) hadden wel zin om geld te verdienen en gingen vol goede moed langs de huizen om – in eerste instantie gratis – kerstbomen op te halen. Ze sleepten zich een ongeluk, met soms 3 meter lange bomen. Na een aantal bomen vroeg ik ze: ‘Welk probleem lossen jullie op?’ De jongens zeiden zonder aarzeling: ‘Mensen hebben geen zin zelf met hun boom te slepen.’

Bam. Ondernemersles één in the pocket. Met hun kerstbomenophaalservice losten ze een echt probleem op. En ze concludeerden al snel dat ‘gratis’ helemaal geen passend verdienmodel was. Ze gingen 50 cent per boom vragen en verdubbelden daarmee hun omzet.

Je waardepropositie is een antwoord op de vraag welk probleem je voor wie oplost. Als je een probleem kunt oplossen of een wens kunt realiseren, voeg je waarde toe. Dat is de kern van ondernemerschap. Pas als je weet welke problemen jij oplost of welke wensen jij realiseert en voor wie, is er de potentie van een winstgevend bedrijf.

3 Missie, visie en kernwaarden

De top van de piramide wordt gevormd door missie en visie. Samen vormen ze je drive. Missie geeft een antwoord op de grotere ‘waarom-vraag’ en visie op de ‘waartoe-vraag’. Ze zorgen voor de verbinding met je persoonlijke doelen en wensen, en ook voor de verbinding met de maatschappij en zelfs de wereld.

4 Strategie

Met een heldere waardepropositie alleen ben je er niet. Je moet een strategie hebben om die waarde in de markt te zetten. Je strategie is een antwoord op de vraag: hoe ga je die waarde leveren? Wat is je businessmodel? Wat is je plan?

5 Marketing en sales

De rechterflank wordt gevormd door sales. Of preciezer: marketing en sales. Zonder sales geen bedrijf, zo simpel is het. Als je je dienst of product niet verkocht krijgt, heb je geen bedrijf.

6 *De organisatie: team, systemen en processen*

De linkerflank van de piramide wordt gevormd door de organisatie. De organisatie bestaat uit het geheel van team, systemen en processen. Zonder team, systemen en processen is je bedrijf volledig afhankelijk van jou en je uren. Uiteindelijk wil je dat de organisatie – en niet jij als individu – waarde levert.

7 *Financiën en juridische zaken*

Het fundament van de piramide wordt gevormd door financiën en juridische zaken. Zonder een stevig financieel fundament heeft je bedrijf geen bestaansrecht. Geld is net zo belangrijk voor je bedrijf als zuurstof voor je lijf. Dankzij sales komt het geld binnen, maar dat geld moet vervolgens goed gemanaged worden, anders overleeft je bedrijf niet.

8 *Duurzaamheid*

Uiteindelijk wil je duurzaam, of: toekomstbestendig, ondernemen. Je bedrijf is onderdeel van een groter geheel – een maatschappij, een planeet – waar we op een duurzame manier mee om willen gaan. De cirkel van duurzaamheid vertelt je dat alles wat je doet invloed heeft op het grotere (maatschappelijke) geheel. Deze cirkel gaat over het klimaat, maar ook over sociaal ondernemen. Het is de uitdaging om je bedrijf niet te laten groeien ten koste van de maatschappij, maar ten behoeve van de maatschappij.

De ondernemer, waarde, strategie, missie en visie, organisatie, marketing en sales, financiën en duurzaamheid. Samen vormen ze de Ondernemingspiramide. Mijn definitie van een bedrijf is dan ook: *een gedreven en winstgevende organisatie die een oplossing verkoopt voor het echte probleem van de ideale klant en deze op een efficiënte en verantwoorde manier levert.*

In dit boek ga ik aan de slag met alle onderdelen van de Ondernemingspiramide. Zoals gezegd heb ik voor dit boek vijftien ondernemers geïnterviewd: ondernemers die een miljoenenbedrijf leiden en/of veel verstand hebben van een van de onderdelen van de Ondernemingspiramide. Ik vroeg ze hoe ze gekomen zijn waar ze nu

zijn en wat volgens hen de elementen van hun succes zijn. Hun verhalen vind je in dit boek.

In hoofdstuk 2 tot en met 9 behandel ik alle onderdelen van de Ondernemingspiramide®. Om het onderwerp een beetje te kaderen begin ik met hoofdstuk 1, dat gaat over succesvol ondernemen. In hoofdstuk 10 daag ik je uit tot actie. Wat ga je nu doen?

EXCLUSIEF VOOR JOU ALS LEZER VAN DIT BOEK

Voor dit boek heb ik vijftien succesvolle ondernemers geïnterviewd. Gedeelten van deze interviews vonden hun weg naar de diverse hoofdstukken. Als lezer krijg je toegang tot de volledige interviews! Dat is vijftien uur waarde, tips en inspiratie! Ook heb ik voor jou een werkboek bij dit boek gemaakt. Nieuwe content die ik de komende tijd maak (artikelen, podcasts et cetera) stuur ik je graag toe! Het enige wat je hoeft te doen, is je naam en e-mailadres achter te laten op www.fvs-extra.nl

Meld je nu aan op: www.fvs-extra.nl



Wil je geen mails meer van me ontvangen? Dan meld je je heel eenvoudig met één druk op de knop weer af!

Ik wens je veel lees- en kijkplezier!

1

Succesvol ondernemen

De vijftien ondernemers die ik voor dit boek heb geïnterviewd, zijn succesvol in datgene wat ze doen. Op jaarbasis draaien ze 1 miljoen, 3 miljoen of 30 miljoen omzet of ze zijn expert in een van de onderdelen van de Ondernemingspiramide.

UITEINDELIJK ZIE IK EEN BEDRIJF ALS EEN MIDDEL OM MIJN LEVENSDOELEN TE VERVULLEN.

- DAAN SCHMIDT, STORYBRAND

Er zijn in Nederland bijna twee miljoen bedrijven (1,92 miljoen om preciezer te zijn)¹. Hieronder vallen 1,6 miljoen zzp'ers, 400.000 mkb'ers (2 tot 250 werknemers) en slechts 20.000 grote bedrijven (meer dan 250 werknemers). Dat gezegd wordt dat het mkb de motor is van de economie, is dus wel terecht. Het aantal ondernemers in Nederland groeit al tien jaar ieder jaar. De afgelopen tien jaar is het aantal bedrijven in Nederland verdubbeld. Zijn al die ondernemers nou succesvol? Om die vraag te kunnen beantwoorden moeten we eerst een antwoord hebben op de vraag: 'Wat is zakelijk succes?' Ik stelde deze vraag op LinkedIn, waarna 61 ondernemers op mijn poll reageerden. Uiteraard is dit geen wetenschappelijk onderbouwd onderzoek, maar de antwoorden geven wel richting! Dit is wat ondernemers uit mijn tijdlijn vonden.

1 <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/03/ondanks-corona-68-duizend-bedrijven-erbij-in-2020>
https://www.kvk.nl/download/Bedrijvendynamiek-jaaroverzicht-2019_tcm109-486705.pdf

Een bedrijf is succesvol als:

- > de beoogde waarde wordt toegevoegd (52%)
- > de persoonlijke doelen van de ondernemer worden behaald (33%)
- > het winst maakt (15%).

Daarnaast werd toegevoegd:

- > als het een positieve bijdrage aan de wereld levert
- > als het blijft voortbestaan na het leven van de ondernemer.

Ik denk dat er niet één definitie van zakelijk succes te geven is, omdat die voor iedereen anders zal zijn. Toch doe ik een voorzet zodat we een kader hebben voor dit boek.

Zakelijk succes is:

Duurzaam waarde toevoegen aan het leven/bedrijf van anderen op een manier die winst genereert en energie geeft.

Zakelijk succes is een breed begrip. Wat is het voor jou?

**DE MATE VAN IMPACT ZIT HEM IN SCHAAL.
DUS HOE GROTER DE GROEI, HOE GROTER DE IMPACT.**

- JOURI SCHOEMAKER, PIETER POT

1.1 Wat is een bedrijf?

Zoals je in de inleiding hebt kunnen lezen, versta ik onder een bedrijf: een gedreven en winstgevende organisatie die een oplossing verkoopt voor het echte probleem van de ideale klant en deze op een efficiënte en verantwoorde manier levert. Ik zeg met nadruk 'organisatie', zijnde het geheel van team, systemen en processen, omdat ik het belangrijk vind om onderscheid te maken tussen iemand die als zzp'er uren draait – en daarmee als zelfstandige waarde toevoegt en een inkomen genereert – en een bedrijf waar het streven is waarde toe te voegen zonder dat de ondernemer zelf alle uren moet draaien.

Dit wil niet zeggen dat een zzp'er geen ondernemer kan zijn. Dat kan prima. Er zijn legio zzp'ers die knallen als ondernemer. Die geen personeel hebben, maar wel tonnen omzet draaien. Die wéten welke waarde ze toevoegen en de juiste (online) systemen, processen en freelance-teamleden hebben opgelijnd om dat doel te bereiken. Tegelijkertijd zijn er ook veel zzp'ers die dat niet ambiëren, maar die uren maken als zelfstandige. In dit boek richt ik me tot zzp- en mkb-ondernemers.

1.2 De drie ondernemersarchetypes

Ik schreef het al in de inleiding, het succes van je bedrijf is afhankelijk van jou als ondernemer. Als ondernemer vervul je veel rollen. Je bent directeur, secretaresse, webdesigner, boekhouder, verkoper en nog veel meer. Allemaal tegelijkertijd. Alhoewel, je hoeft niet álles te doen. Je kunt daar keuzes in maken, ook daarover gaat dit boek. Naast deze *obvious* rollen is er nog een andere manier om naar jezelf als ondernemer te kijken: met behulp van de archetypes. Tony Robbins heeft het over je ondernemersidentiteit en Michael Gerber (van *The E-Myth*) spreekt over ondernemerspersoonlijkheden. De types die zowel door Tony Robbins als Michael Gerber worden geïdentificeerd zijn: de *Artist* (Robbins) / *Technician* (Gerber), de *Entrepreneur* en de *Manager*.

Stilstaan bij welke rol je het meest natuurlijk af gaat, is verstandig. Het helpt je namelijk om te identificeren wáár je sterk in bent. Dáár moet je energie heen. Dan ga je vliegen! Het helpt ook om te ontdekken waar je kracht níet ligt. Daar wil je liefst hulp invliegen, anders ga je vastlopen in je bedrijf. Daarom licht ik de verschillende rollen toe, en geef ik je wat aanwijzingen om je valkuilen te omzeilen.

Artist/Technician

De termen 'Artiest' en 'Techneut' worden beide gebruikt om dezelfde rol te beschrijven, namelijk die van de creërende expert. Kies het woord dat jou het best past. Ik moest zelf even wennen aan het woord 'Artiest', omdat ik direct een beeld had van een kunstenaar,

maar ik ben hem gaan begrijpen. Als Artiest creëer ik dingen. Ik houd daarom de term Artiest aan!

De Artiest creëert iets uit niets. Hij is creatief, heeft ideeën en zet deze in de wereld. Hij is de expert. Veel ondernemers beginnen hun bedrijf omdat ze die Artiest zijn. Ze zijn een excellente ontwerper en starten hun eigen ontwerpbedrijf. Ze zijn een bevlogen chef en beginnen hun eigen restaurant of ze zijn een hele sterke adviseur en richten hun eigen adviesbedrijf op.

Ik interviewde Dylan Haegens, een van Nederlands bekendste You-Tubers. Dylan is bij uitstek de Artiest in zijn bedrijf. Hij wil mooie content maken en is daar megacreatief in.

De grote kracht van een Artiest is dat hij zeer gepassioneerd en creatief is. De Artiest is hooggekwalificeerd in zijn vakgebied. Zijn valkuil is dat hij geen manager is. Hij denkt onvoldoende na over zaken als processen en structuren, en een strategische visie ontbreekt. Dylan Haegens heeft zijn vrouw en businesspartner Marit aan zijn zijde. Marit is een typische manager. Ze zorgt dat ze niet alleen leuke dingen doen, maar dat ze daar ook geld mee verdienen.

Als je het liefst nadenkt over de inhoud van je werk, hoe je de kwaliteit verbetert, of je hebt constant nieuwe creatieve ideeën, dan herken je je waarschijnlijk in de rol van Artiest. De uitdaging van een Artiest is los te laten; althans, als hij zijn bedrijf groter wil laten groeien dan zichzelf. Hij heeft een Entrepreneur en een Manager nodig om volgende stappen te zetten, maar die samenwerking kan alleen slagen als hij het idee laat varen dat hij alles zelf het best kan. Ik ben zelf vooral Artiest, daarna Entrepreneur en slechts een klein beetje Manager. Pas toen ik het idee losliet dat ik de enige ben die alles kan (en dan ook nog eens als beste), kon mijn bedrijf groeien tot waar het nu staat.

Entrepreneur

De Entrepreneur is degene met het geweldige businessidee, die vanuit dat idee een bedrijf start, de juiste mensen en middelen bij elkaar

brengt, investeert en risico neemt. Een Entrepreneur heeft een visie en zet die neer.

Bakschik Martirosian van BMTEC is bij uitstek een Entrepreneur. Hij studeerde werktuigbouwkunde en kwam op de hogeschool een lasermachine tegen. Hij dacht: verrek met zo'n lasermachine kun je veel meer doen dan wat we hier op school doen. De machine waar hij toen in investeerde, was de eerste van vele. Nu is BMTEC een bedrijf met een omzet van 4 miljoen euro op jaarbasis. Ook Jurgen Ingels, durfkapitalist en oprichter van Clear2Pay, is bij uitstek een Entrepreneur. Hij zag als student al businesskansen. Zo zette hij eens zijn hele zolder vol met pakken Pampers uit een faillissementsboedel. Hij had zelf jonge kinderen, dus hij wist hoe schandalig duur Pampers waren! Jurgen stond al snel bekend als de 'Pamperkerel' en heel wat mensen kwamen hun Pampers bij hem kopen. Het bedrijf dat hij later bouwde, Clear2Pay, bood een echte oplossing voor een groot probleem in de bankensector. Hij wist het bedrijf uiteindelijk te verkopen voor 375 miljoen.

De kracht van een Entrepreneur is dat hij risico's durft te nemen – zakelijk, maar ook persoonlijk. Hij is bereid om het spel groot te spelen, daardoor kan hij ook tot grote resultaten komen. De valkuil van een Entrepreneur is dat hij soms te veel risico neemt en de boel opblaast. Een andere valkuil is dat hij te vroeg stopt met een idee als het niet de vereiste resultaten oplevert. Een ondernemer omarmt ook de chaos. Er is chaos nodig om snelle stappen te kunnen zetten. Als je – zeker in een vroeg stadium – te snel alles wilt structureren met procedures, ga je veel trager.

Als jij (grote) risico's durft te nemen om je ideeën in de wereld te zetten en als jij niet per se de behoefte hebt om je ideeën allemaal zelf uit te werken, dan herken je je waarschijnlijk in de Entrepreneur. Dan heb je de uitdaging om de juiste Managers en Artiesten aan te trekken. Je hebt de Manager nodig om systemen neer te zetten en de Artiest om het product of de dienst die het hart van het bedrijf vormt, groot te maken.

Manager

Een Manager weet hoe hij van een bedrijf een geoliede machine moet maken. Hij heeft zicht op de systemen en processen die in volmaakte harmonie het gewenste resultaat neerzetten. Een Manager heeft inzicht in kosten en marges en weet hoe hij die verbetert. Hij denkt na over de vraag hoe hij het team het best kan inzetten. Een goede manager is nodig om een organisatie stabiel te laten groeien. Hij zorgt dat – ook bij groei – de kwaliteit nog steeds geleverd wordt, dat mensen weten wat ze moeten doen en dat de financiën in de gaten worden gehouden.

Sonja is onze operationeel manager. Sonja had een tijdje haar eigen onderneming, SonVA, maar als echte Manager kon ze veel meer bijdragen binnen een samenwerking met mij, de Artiest/Entrepreneur. Sonja is ondertussen niet alleen operationeel manager bij Profit First Professionals BV, maar ook aandeelhouder.

Als je altijd nadenkt over de vraag hoe dingen slimmer, efficiënter of beter kunnen, als je ervan houdt om processen te beschrijven en verbeteren en als je anderen aanspoort om processen te gebruiken in hun werk, herken je je vast in de Manager.

Een deel van de ondernemers zal erkennen te weinig van de rol van Manager in zich te hebben. Deze ondernemers doen er, als ze willen groeien, waarschijnlijk goed aan om die expertise aan te trekken. Dat kan door het aannemen van een operationeel manager, maar je kunt ook veel laagdrempeliger stappen zetten, bijvoorbeeld door voor een aantal uur een virtueel assistent, virtueel manager of online businessmanager in te zetten. Zij helpen je bij de procesmatige kant van je bedrijf.

Een ondernemer die als belangrijkste ondernemersarchetype de Manager is, krijgt het waarschijnlijk zwaar. Om succesvol een business te runnen, moet er wel iets te managen zijn. Een Manager heeft een Entrepreneur en een Artiest in zijn omgeving nodig om te kunnen excelleren.

Wie ben jij?

Ben jij vooral de Artiest, de Entrepreneur of de Manager? Of herken je jezelf in alle drie? Dat laatste waarschijnlijk op zijn minst een beetje. Het kan ook helpen om anderen (collega's, zakelijke relaties) te vragen hoe ze jou zien. Misschien is de belangrijkste vraag niet welk 'label' je jezelf wilt opplakken, want daar schiet je niet zo veel mee op. Een belangrijke vraag is wel: wat mis je in de drie archetypes? En wil je die eigenschappen of vaardigheden ontwikkelen in jezelf, of ga je die zoeken in anderen?

Ik zei het al eerder: als ik naar mezelf kijk, ben ik vooral Artiest en daarna Entrepreneur. Ik ben in mindere mate Manager. Als Artiest creëer ik producten zoals trainingsprogramma's, schrijf ik boeken en inspireer ik klanten. Maar ik ken ook mijn grens in deze rol. Als het echt de diepte in gaat, dan laat ik dat aan mijn coaches over. Veel klanten denken dat ik de Profit First-expert ben. Maar dat is allesbehalve het geval. Ik ben goed in de grote lijnen en ik zet het gedachtegoed neer, maar onze hoofdcoach, Maja Donker, is onze Profit First-expert. Je moet naar haar en niet naar mij als je de diepte in wilt.

Ik pakte mijn rol als Entrepreneur bijvoorbeeld toen ik Profit First uit de VS naar Nederland haalde. Ik kreeg van een bevriende relatie het (toen nog Engelstalige) e-book *Profit First* toegestuurd. Ik las het en wist: hier liggen kansen die ik wil pakken. Ik schoot niet de inhoud in (zoals een Artiest zou doen), maar ik claimde de URL ProfitFirst.nl. Daarna vloog ik met mijn man naar New York om koffie te drinken met de grondlegger van Profit First, Mike Michalowicz.

De rol van Manager heeft eigenlijk altijd bij Sonja gelegen. Sonja begon zeven jaar geleden voor een paar uur per week als virtueel assistent (VA). Ze is gegroeid in die rol en ze trad in maart 2020 in loondienst bij Profit First Professionals BV als operationeel manager. Als Manager ziet ze erop toe dat onze klanten de waarde krijgen waar ze voor intekenen. Ze zorgt dat de online leeromgeving op rolletjes draait, dat de coaches op de juiste momenten hun gesprekken voeren en dat de livedagen georganiseerd worden. Maar ze zorgt ook dat de facturen op het juiste moment verstuurd worden, dat

de marketingcampagnes worden uitgevoerd en dat mails worden beantwoord. Sonja managet ook mij – de Entrepreneur/Artiest. Ze plant voor me in dat ik artikelen schrijf. Anders komen die er alleen als ik er zin in heb, en daar kun je geen bedrijf op bouwen. Ze stelt kritische vragen als ik weer iets nieuws verzin ('Past dat binnen de grotere strategie? Is dat nú handig?') en ze beschermt mijn agenda, zodat er ruimte voor mij is om te creëren.

1.3 De vijf fases van zakelijk leiderschap

De meeste ondernemers doorlopen een aantal fases in hun ondernemersreis. Ondernemen is een proces – een proces waarin je je ontwikkelt en dat je met vallen en opstaan doorloopt. Het is ook een proces waarin bepaalde obstakels al ingetekend staan op de routekaart. Het is handig als je vooraf weet dat je die tegenkomt. Zien in welke fase jij je bevindt, maar ook weten waar je heen wilt, is belangrijk tijdens je reis als ondernemer. Als je weet waar je bent en waar je heen wilt, kun je vervolgens bepalen wat de juiste stappen zijn om daar te komen.

Bart van den Belt, een goede vriend en tevens ondernemer, auteur en spreker, reikte mij de vijf fases van zakelijk leiderschap aan. Met zijn toestemming deel ik ze eerder in mijn boek dan hij in zijn – nog te schrijven – boek 😊 De naamgeving en indeling van de fases is van Bart. De uitwerking zoals je die hieronder leest, is mijn interpretatie van de vijf fases. Ik denk dat de meeste ondernemers die als zzp'er gestart zijn, ze zullen herkennen.

De vijf fases van zakelijk leiderschap zijn: starter, performer, manager, bedrijfsleider, zakelijk leider.

Fase 1: starter

Je start je bedrijf. Je bent aan het ontdekken wat het precies is wat je wilt doen en voor wie. In deze fase is de kans groot dat je alle klussen aanneemt die enigszins passen bij jou en bij wat je kunt. Je bent niet té kritisch, want omzet is omzet. In deze eerste fase ontdek je ook hoe je jezelf aan de buitenwereld laat zien. Je maakt een web-

site, socialmediaprofielen en wellicht zelfs visitekaartjes (bestaan die nog?). Je hebt enorm veel ideeën en energie om die in de wereld te zetten. Niet alle ondernemers komen deze startersfase door. Sommigen krijgen hun bedrijf niet van de grond. Ze stoppen. Ondernemers die doorgaan, komen na de startfase in de tweede fase, die van performer.

Fase 2: performer

Als performer ben jij je bedrijf. Je weet preciezer dan in fase 1 wat je doet en voor wie. Je maakt keuzes en je bent waarschijnlijk druk. Behalve dat je de inhoud van je werk moet doen, moet je het ook marketen en verkopen; je voert de boekhouding, updatet je website, stelt contracten op en nog veel meer. Deze fase voelt enerzijds vaak goed, want je bent druk, hebt genoeg werk en voldoende omzet en je ziet dat er vraag is naar wat jij hebt te bieden. Tegelijkertijd kan deze fase ook totaal *overwhelming* zijn. Omdat je alles zelf moet doen, ben je altijd aan het werk. De vrijheid – waar het je allemaal om begonnen was – is ver te zoeken.

Sommige zzp'ers blijven altijd performer. Ze blijven zzp'en en proberen de overbodige ballast (marketing, administratief werk) zo goed mogelijk te beperken of uit te besteden. Diverse zzp'ers hebben het zwaar in deze fase. Ze moeten heel hard werken, maar verdienen alsnog te weinig. Dit is een groep die vaak in het nieuws is. Het zijn de bezorgers, de bouwvakkers en verpleegkundigen. Ze bouwen geen pensioen op en zijn onvoldoende verzekerd.

Zzp'ers in de zakelijke dienstverlening (ICT, financiële sector, advocatuur) boeren vaak prima als performer. Ze vragen hoge tarieven en hebben langdurige opdrachten. Ze kunnen lekker veel declarabel werken en bouwen mooie buffers op, zodat ze ook met vakantie kunnen. Ik heb zelf een aantal jaren genoten van deze fase. Ik verdiende goed geld en had geen enkele stress. Want behalve dat ik eens per maand een flinke factuur verstuurde, had ik amper te maken met overige 'ondernemerstaken', zoals marketing, verkoop en het managen van een team.

Een groot nadeel van performers is dat hun inkomen meestal volledig afhankelijk is van hun eigen uren. Gaan ze minder werken, dan komt er minder binnen. Ze kunnen alleen stoppen met werken als ze hun oudedagsvoorziening bij elkaar hebben gespaard.

Er is een groep ondernemers die in deze fase besluit het anders te willen. Ze willen niet langer dat zij als persoon hun bedrijf zijn. Ze gaan naar fase 3 en worden manager.

Fase 3: manager

Als manager bouw je een organisatie. Je bouwt je team, systemen en processen. De organisatie moet uiteindelijk de waarde aan de klant leveren, niet jij als persoon. Van alle ondernemers in Nederland is 80% zzp'er en slechts 20% heeft personeel. Het is daarmee duidelijk niet vanzelfsprekend om van fase 2 door te groeien naar fase 3. De overstap naar fase 3 is dan ook niet makkelijk. Manager zijn brengt nieuwe taken en verantwoordelijkheden met zich mee, en vereist andere vaardigheden.

Zelf maakte ik zo'n jaar of vijf geleden de overstap naar deze fase, waarbij ik de rol van manager overigens overdroeg aan Sonja. Ik vond het de eerste jaren nogal een deceptie: met het hebben van een groter bedrijf waren niet ineens alle problemen opgelost. Gek genoeg had ik wel dat visioen. Ik dacht dat ondernemers van grote bedrijven het makkelijker hadden, dat het vanaf een bepaald moment 'vanzelf' zou gaan, dat de klanten er gewoon zouden zijn. Een beetje zoals bij Albert Heijn, waar de klanten gewoon iedere dag binnenlopen.

Natuurlijk was dit uiterst naïef. Hoe hoger mijn omzet werd, hoe hoger de druk. Want meer omzet betekent dan wel dat er meer geld binnenkomt, maar het betekent ook een veel grotere verantwoordelijkheid om de iedere maand groeiende kostenpost te dekken. Waar ik me als zzp'er enkel zorgen hoefde te maken over mijn eigen salaris, had ik ineens de verantwoordelijkheid voor de inkomens van mijn teamleden en moesten er iedere maand weer stapels facturen betaald worden. En die omzet, die komt natuurlijk niet vanzelf. Die

klanten moeten allemaal geworven worden. Toen ik zzp'er was, haalde ik klanten binnen voor ongeveer 9.000 euro per maand; nu draai ik maanden van 60.000 euro en meer. En dat moet iedere maand wéér, anders kunnen de kosten niet betaald worden. Die druk had ik onderschat. Buitenstaanders zien vaak het mooie plaatje: een goedlopend bedrijf. Maar ondertussen is er ook de druk om maand in, maand uit de omzet op peil te houden – en de angst dat het een keer niet meer lukt.

Om de stap naar fase 3 te kunnen maken, moet een ondernemer kunnen loslaten. Het meest lastige om los te laten, is het idee dat je alles zelf het best kunt. Veel ondernemers zijn ondernemer geworden omdat ze iets heel goed kunnen (de Artiesten uit de vorige paragraaf). Beter dan 'de rest'. Ze zijn vervolgens succesvol geworden in het 'doen'. Toch vereist de fase van manager dat ze dat idee loslaten. Zodra je in fase 3 stapt, omarm je de gedachte dat jouw dienst of product van zichzelf waardevol is, en dat de levering daarvan niet enkel en alleen door jou(w uren) hoeft te geschieden. In fase 3 bouw je een team om je heen: mensen die eigen verantwoordelijkheden krijgen en die een stukje van jouw 'kindje' onder hun arm nemen en op hun eigen manier laten groeien.

Dit kan goed gaan, maar het gaat ook heel vaak níet goed. Ondernemers die in deze fase niet los kunnen laten, gaan micromanagen. Ze geven wel taken aan hun teamleden, maar behouden zelf de verantwoordelijkheid voor het resultaat. Ze blijven besluiten nemen en genomen besluiten herzien. Ze belemmeren hiermee de groei van hun bedrijf en gaan lijden onder de druk, want die is alleen maar toegenomen. Ze moeten namelijk niet alleen hun eigen boterham verdienen, maar ook nog die van hun teamleden. En omdat ze enkel taken overdragen en geen verantwoordelijkheden, krijgen ze niet minder maar eerder meer werk. Waarschijnlijk krijgen ze ook te maken met een ontevreden en slecht functionerend team, dat vervolgens gemanaged moet worden...

Ook in fase 3 stranden veel ondernemers. Het beschikken over een team levert ze geen tijd en geld op, maar kost geld en geeft stress.

Het is niet wat ze ervan verwacht hadden. Ze zeggen letterlijk: 'Ik kan het beter zelf doen' en sommigen kiezen daar dan ook voor. Ze nemen afscheid van hun team en worden weer de performer uit fase 2. Andere ondernemers krijgen fase 3 in de vingers en plukken er de vruchten van. Ze hebben hun organisatie (het geheel van team, systemen en processen) dusdanig op orde dat hun bedrijf ook draait zonder hun voortdurende aandacht. Hun bedrijf kan nog niet zónder hen, maar heeft wel minder van hun aandacht nodig. Een goede fase 3-ondernemer is zich sterk bewust van de elementen waarin zijn bijdrage essentieel is, maar weet ook met welke zaken hij zich niet moet bemoeien. Wat die elementen zijn, is voor iedereen anders.

Wij doen het goed in fase 3. De organisatie (het geheel van team, systemen en processen) levert waarde. Ik als persoon heb daar een rol in, maar ik doe daar lang niet alles in. Als ik op vakantie ben, een boek schrijf of in de sportschool sta, worden de klanten gewoon bediend en maken we gewoon omzet. De taken en verantwoordelijkheden van ieder teamlid zijn volstrekt helder. Iedereen weet wat ze wél, en ook wat ze níet moet doen. Spreken, schrijven en creëren van nieuwe content zijn mijn drie belangrijkste taken. Sonja zorgt dat het bedrijf draait en dat iedereen (inclusief ikzelf) doet wat ze moet doen. Maja, Miranda en Machteld zijn onze drie coaches. Zij zorgen dat onze klanten op de juiste momenten de juiste begeleiding krijgen op weg naar de volgende stap. Patricia is onze VA. Ze neemt de meeste administratieve taken voor haar rekening. Sonja en ik zetten de strategische plannen neer. Ik doe het gros van de sales. Sonja neemt een deel voor haar rekening en een deel van de omzet komt via partners en rechtstreeks via onze website.

Veel ondernemers zijn dusdanig happy in fase 3 dat dit hun eindfase is. Andere zetten de stap naar fase 4.

Fase 4: bedrijfsleider

Als bedrijfsleider heb je een zelfstandig opererend bedrijf. Dit betekent dat jij als directeur verantwoordelijk bent voor de strategische keuzes, maar dat je niet meer nodig bent voor de dagelijkse uitvoering en aansturing. Alle essentiële rollen (marketing, verkoop,

levering et cetera) worden door anderen vervuld. Ook de dagelijkse beslissingen worden genomen zonder jouw bemoeienis. Als bedrijfsleider kun je in essentie meerdere bedrijven leiden. Je praat met het management over strategisch belangrijke vraagstukken en de lange termijn. En als aandeelhouder profiteer je van de winst.

Vanaf eind fase 3, maar zeker in fase 4, wordt je bedrijf verkoopbaar. Het is van zichzelf iets. Het heeft waarde en is niet meer afhankelijk van jou.

Fase 5: zakelijk leider

Als zakelijk leider heb je een zelfstandig groeiend bedrijf. Daar waar je in fase 4 nog verantwoordelijk bent voor strategische keuzes, laat je als zakelijk leider deze over aan je managementteam. Je bent vooral aandeelhouder en je denkt mee over de lange termijn. Je bedrijf heeft jou niet meer nodig om verder te groeien, maar je plukt als aandeelhouder wel de vruchten van die verdere groei.

Waar sta jij?

Waar sta jij met je bedrijf? In welke fase zit je? En: wat wil je? Wil je naar de volgende fase? Of ben je blij waar je nu staat met je bedrijf? Wat is ervoor nodig om naar de volgende fase te stappen? Wat moet je ontwikkelen? Waar moet je mee stoppen? Het is belangrijk om jezelf deze vragen te stellen voordat je verder leest.

Ik geef je met dit boek de handvatten om te groeien naar fase 3 en fase 4. De stap van fase 1 naar fase 2 heb je waarschijnlijk al gezet, en anders kom je daar vanzelf 😊 De stap naar fase 5 is er eentje die buiten het bestek van dit boek valt.

1.4 Thinking time

Keith Cunningham introduceert in zijn boek *The Road Less Stupid* (aanrader!) het begrip *thinking time*. Op thinking time kom ik in paragraaf 2.2, *Mindset* (onder *Denk*), nog terug. Maar in essentie betekent het dat je tijd en ruimte creëert om echt over dingen na te denken.

Aan het einde van ieder hoofdstuk geef ik je een aantal vragen om over na te denken! Deze vragen helpen je bij het steeds helderder krijgen waar je staat, waar je heen wilt en wát uit dit hoofdstuk voor jou actie behoekt. Op www.fvs-extra.nl kun je een gratis werkboek downloaden met daarin alle thinking time-vragen uit alle hoofdstukken, inclusief ruimte om de voor jou relevante acties, inzichten, thinking time-onderwerpen en strategische overwegingen te noteren.

- 1 Wat betekent zakelijk succes voor mij?
- 2 Welk ondernemersarchetype is in mij dominant? De Artiest? De Entrepreneur? De Manager? Welke uitdagingen en kansen brengt dit met zich mee?
- 3 In welke fase bevindt mijn bedrijf zich? Starter, performer, manager, bedrijfsleider of zakelijk leider?
 - a Waar wil ik uiteindelijk heen?
 - b Wat betekent dat voor de strategie van het komende jaar?
- 4 Komen hier concrete acties, inzichten of thinking time-onderwerpen uit voort? Noteer ze op de betreffende werkbladen in het werkboek.



Financiën voor zzp'ers

Zelfstandig ondernemers krijgen te maken met de boekhouding, belastingen, verzekeringen, exploitatiebegrotingen en andere financiële zaken. Zaken waar de meeste zzp'ers niet echt warm voor lopen. Ze richten zich liever op hun onderneming en laten de financiën graag over aan hun boekhouder.

Om een gezond bedrijf te runnen hoef je inderdaad geen financieel expert te zijn. Maar je moet wel de grote lijnen snappen. Zodat je de juiste vragen weet te stellen, kunt ingrijpen als het mis dreigt te gaan, een volwaardige gesprekspartner van de bank bent, financiële risico's kunt inschatten en in belangrijke beslissingen ook het financiële aspect weet mee te nemen. *Financiën voor zzp'ers* geeft op een toegankelijke en praktische wijze inzicht in alles wat je als zzp'er moet weten om je bedrijf financieel gezond te maken én te houden.

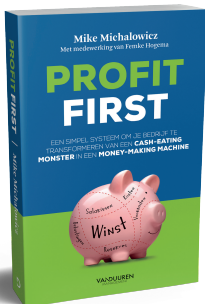


Winstgevende plannen

Ondernemerschap draagt de belofte van vrijheid in zich. Vrijheid om je eigen tijd in te delen, je eigen klanten te kiezen en je eigen geld te verdienen. Maar die vrijheid blijkt voor veel ondernemers onbereikbaar. Ze moeten te hard werken voor te weinig geld en winst is meestal niet iets wat gepland wordt. Ondernemers richten zich op dat waar ze goed in zijn en hopen dat de winst vanzelf volgt. Maar dat is zelden het geval, met stress, echtelijke ruzies en slapeloze nachten tot gevolg.

Hoe zou het zijn als winst iets is waar je invloed op hebt en wat je kunt managen? Zodat je wel die vrijheid ervaart waarnaar je verlangt en je de impact kunt maken die je voor ogen had?

Bestsellerauteur Femke Hogema toont je hoe je met haar bewezen methode in 7 stappen je plannen winstgevend kunt realiseren.



Profit First

Hoe zou het zijn als winst niet langer een restje is dat aan het eind van het jaar hopelijk overblijft? Als het in plaats daarvan een bedrag is dat je bij iedere euro die binnenkomt veiligstelt? Zodat je meer winst maakt, meer overhoudt, meer kunt investeren, meer inzicht hebt, betere keuzes kunt maken en meer rust ervaart? Met dit boek geven Mike Michalowicz en Femke Hogema je de tools om dit zelf te realiseren.

Profit First is een financieel systeem dat de financiële wereld volledig op zijn kop zet. Het veegt de internationale formule $\text{Omzet} - \text{Kosten} = \text{Winst}$ van tafel. In plaats daarvan krijgt winst een prominente plek: $\text{Omzet} - \text{Winst} = \text{Kosten}$. Dit boek laat zien dat iedere ondernemer vanaf de allereerste dag een financieel succesvol bedrijf kan runnen, door te focussen op winst. *Profit First*. Begin er vandaag nog mee!



De winstadviseur

De financiële sector ondergaat grote veranderingen. *Cloud software, robotic accounting* en andere ontwikkelingen nemen boekhouders, accountants en fiscalisten steeds meer werk uit handen. Wil je als financieel professional in de nabije toekomst relevant blijven voor jouw klanten, dan moet je waarde toevoegen die voorbij gaat aan het op orde brengen van de cijfers en werken aan een nieuwe invulling van jouw rol: word winstadviseur!

In dit boek biedt bestsellerauteur, spreker en toptrainer Femke Hogema je concrete methoden en technieken om winstadviseur te worden. Zij leert je hoe jij jouw klanten helpt een financieel gezond en winstgevend bedrijf op te bouwen. Ook leer je afscheid te nemen van het uurtje-factuurtjemodel, zodat jouw klanten je gaan betalen voor de waarde die je levert.



Succesvol ondernemen in crisistijd

De crisis zorgt bij veel ondernemers voor onrust. Klanten blijven weg, de omzet keldert. Ondernemers maken zich zorgen over de toekomst van hun bedrijf. Maar piekeren heeft nog nooit iemand verder gebracht. Wat staat je dan wel te doen?

Survive: niks doen is geen optie. Verlammen is een gouden recept om op een faillissement af te stevenen. Hoe kom je dan wel door deze crisis heen? En misschien nog belangrijker: hoe creëer je een bedrijf en financiële situatie waarmee je een volgende crisis beter aankunt?

Thrive: waar sommige bedrijven zich focussen op overleven, gebruiken andere de crisis als springplank naar succes. Hun omzet schiet de lucht in en ze behoren vanaf nu tot de Champions League in hun branche.

Stop: als ondanks al je inspanningen je bedrijf niet levensvatbaar (meer) is, is stoppen nu wellicht het beste alternatief. Hoe doe je dat op een goede manier?