

## Aan de slag met de Strategische Foto!

**De Strategische Foto is de concrete en gedetailleerde uitwerking van de onderneming op een concreet moment in de niet nabij gelegen toekomst. Het is de visualisatie van de droom die de ondernemer heeft.**

Het zelf maken van een strategische foto is voor de meeste ondernemers een openbaring. Vooruit kijken met een businessplan doen alle ondernemers, maar een “echte” foto maken van je bedrijf zoals dat op bijvoorbeeld 1 januari over 5 jaar bestaat, is een veel krachtiger hulpmiddel.

Vaak extrapoleer je het businessplan vanuit het heden. Voor het maken van de strategische foto laat je het heden los en werk je op basis van dan verwachte (markt)omstandigheden heel concreet uit hoe het bedrijf eruit ziet op bijvoorbeeld 1 januari 2014.

Een foto maken geeft ruimte voor creativiteit, is gemakkelijker dan een dik businessplan, beter te communiceren en maakt de ondernemersdroom concreet. De meeste ondernemersdromen zijn niet irreëel, maar blijven hangen in te weinig uitwerking en hebben geen concrete datum waarop ze deze willen realiseren.

### Wat is essentieel bij het maken van de Strategische Foto?

- De sleutelfactor is het zo concreet mogelijk uitwerken van de toekomstfoto: welke visie, markten, producten, processen, etc. Dit geeft ook de realiteitscontrole van de foto: zijn alle uitgewerkte van onderdelen van de foto consistent en kan dat bedrijf functioneren met een winstgevend businessmodel? Kortom visualiseer de toekomst zo gedetailleerd mogelijk.
- De foto is, zoals het woord al aangeeft, de beschrijving van de situatie, dus hoe zaken op dat moment zijn.
- Tijdstip van foto moet voldoende tijd vanaf het heden liggen (5 jaar) om echt los te komen van het heden, en op de dag nauwkeurig, bijvoorbeeld 1 januari 2014.
- De huidige situatie of, anders gezegd, de haalbaarheid van de foto bekijk je (nog) niet als je de foto maakt. Wel maak je de foto op basis van eigen ambities en op grond van (markt)verwachtingen en toekomstscenario's die te vinden zijn in diverse onderzoeken (op internet etc.).
- De foto heeft voor een belangrijk deel een communicatiedoel:
  - Voor de ondernemer zelf. Zijn droom wordt (op papier) werkelijkheid;
  - Voor collega-directeuren of managementteamleden en het personeel;
  - Voor (de belangrijkste) klanten;
  - Voor (de belangrijkste) overige businesspartners;
  - Voor financiers.

Welke onderdelen moeten in ieder geval op de foto? Dat zijn de 6 hoofdthema's en de 15 subthema's van het Groeimodel. Ten aan zien van elk thema moeten in de foto uitspraken gedaan zijn.

## Stappenplan voor de Strategische Foto

### **Stap 1.** Leg tijd en plaats vast in je agenda voor het maken van de strategische foto

Start als ondernemer zelf met het maken van de strategische foto. Maak om te beginnen minimaal twee aaneengesloten dagen vrij in twee opvolgende weken. Neem een locatie waar je rustig kunt werken en waar niemand je stoort (zeker niet op het werk of thuis waar de kinderen rondlopen). Zorg ervoor dat je toegang hebt tot informatie (internet, boeken, artikelen, etc.) waar je inspiratie uit kunt opdoen. Geen telefoon, geen e-mail, of andere verstorende zaken. Alle ondernemers die dit hebben gedaan moesten over de hobbel heen dat zij “geen tijd” hadden. Zij die dit wel deden zijn nu de succesvolle groeiers en hebben de ervaring dat je deze tijd in tienvoud terugverdient omdat je alleen nog maar die dingen moet die leiden tot de strategische foto.

### **Stap 2.** Maak de foto

Geef jezelf voldoende tijd in om in alle rust, ongestoord zo concreet mogelijk in kaart te brengen hoe jouw bedrijf eruit ziet op het vastgestelde toekomstige moment. Begin met een ruwe schets van markt, producten, bedrijf, etc. Doe uitspraken over hoe het bedrijf er op dat moment uitziet. Het is nadrukkelijk een beschrijving van de situatie hoe die op dat moment is, dus geen beschrijvingen hoe je daar komt, maar hoe het is. Laat alle haalbaarheidsvraagstukken (kan ik het realiseren?) in eerste instantie achterwege en concentreer je op de situatiebeschrijving. Werk van grof naar fijn en doe uitspraken op alle zes tot vijftien groeithema's van het groeimodel, waarbij je “bedrijfsstrategie” moet vertalen naar visies, ideeën en noties van strategisch niveau en waarbij je (nog) niet in de formele betekenis van “de weg naar het doel” hanteert, omdat je immers met de strategische foto eerst met het doel bezig bent. Maak zoveel mogelijk visualisaties, vat deze met statements zodanig samen dat je ze later concreet kunt uitschrijven. Vermijd abstracties, maar maak concrete voorstellingen, bijvoorbeeld hoe je dag er dan uit ziet. Geef niet aan “we bedienen grote klanten”, maar wie zijn dat concreet op dat moment en wat verkoop je ze precies?

### **Stap 3.** Plan de tijd in en maak de benodigde afspraken om de foto verder af te maken

Tijdens de eerste vier dagen worden de contouren van de foto duidelijk. Je krijgt vat op wat er nog allemaal nodig is aan tijd, nadere analyse, benodigde informatie en ondersteuning van derden (specialistische kennis). Stel een deadline waarop de strategische foto gereed moet zijn. Maak een “work break down” van jouw foto: welke onderdelen ga je wanneer uitwerken? Plan deze tijd in en regel de afspraken. Blijf je concentreren op de eigen foto: het consulteren van management en/of medewerkers is in deze fase niet toegestaan.

### **Stap 4.** Concentreer jezelf op het uitwerken van de onderdelen

“Hak het probleem in stukken” zei een ervaren projectleider toen het projectteam vast kwam te zitten in een groot project waar alles met alles samenhang. Concentreer jezelf eerst op de uitwerking van verschillende onderdelen, bijvoorbeeld de 15 groeithema's van het groeimodel. Onderzoek niet direct alle verbanden en de onderlinge samenhang. Richt jezelf eerst op het onderdeel voor onderdeel uitwerken van de foto. Pas als deze goed zijn uitgewerkt kun je het hoofd vrijmaken om te kijken hoe onderdelen samenhangen.

**Stap 5.** Stel jezelf de allerbelangrijkste vraag: wat is de kern van jouw groeiambitie?

Zorg voor een zo “leeg” mogelijk hoofd en een zo rustig mogelijk moment. Plan voor deze stap minimaal een halve dag voor één van de belangrijkste vragen in je ondernemersbestaan: wat is de kern van jouw groeiambitie, die je verwezenlijkt op het moment dat je de foto maakt? Beschrijf deze groeiambitie zo “SMART” mogelijk.

**Stap 6.** Breng uitwerkingen van de onderdelen in lijn met de groeiambitie

Leg alle uitgewerkte onderdelen naast elkaar en analyseer in welke mate en op welke wijze het desbetreffende onderdeel bijdraagt aan jouw groeiambitie. Vul het onderdeel aan of pas het aan zodat de bijdrage maximaal wordt. Werk toe naar een set goed uitgewerkte onderdelen.

**Stap 7.** Onderzoek de samenhang en consistentie van de uitwerkingen

Leg de uitwerkingen van de verschillende onderdelen in de verschillende combinaties naast elkaar en analyseer de samenhang en consistentie. Inventariseer de conflicterende elementen van de verschillende uitwerkingen. Stel prioriteiten en pas op basis daarvan de uitwerkingen aan.

**Stap 8.** Maak de eindfoto

Schrijf het overkoepelende stuk waarin voor de nadere toelichting en uitwerking verwezen wordt naar de verschillende uitwerkingen.

**Stap 9.** Vertel aan een beperkt aantal “buitenstaanders” de foto

Dit is de eerste keer dat iemand hoort over jouw foto. Zorg ervoor dat dit mensen zijn die geen relatie hebben met jouw bedrijf, maar wel positief kritische luisteraars zijn. Bij uitstek zijn dit collega-groeiondernemers die je via Port4Growth kent of kunt leren kennen. Vraag hun kritische feedback.

**Stap 10.** Maak een goed communiceerbare samenvatting van de foto

Realiseer jezelf dat op het moment dat je deze stap maakt jouw toekomstvisie realiteit kan worden. Daar sta je niet alleen voor. Laat iedereen jouw foto zien zodat zij je kunnen helpen dit te realiseren. Maak een korte samenvatting zodat deze foto goed te communiceren is.

### **Aan het werk met de foto**

Op basis van de bovenstaande 10 stappen heb je jouw allereerste versie van de strategische foto gemaakt. Nu komt het moment om jouw foto met het managementteam te delen. De beste manier is om ieder van hen te vragen afzonderlijk een foto te maken. Uiteraard kunnen zij ook het volledige traject van de 10 stappen doorlopen, maar het is wellicht praktischer dat zij zich concentreren op stap 2.

In tegenstelling tot ons “consensus” denken en streven, is het vooral van belang dat de verschillen van inzicht duidelijk worden. Stimuleer de mensen dat ze vooral hun eigen ideeën en foto op papier zetten. Juist de verschillen van inzicht en het afwegen van de bijbehorende argumenten leidt tot acceptatie van het gemeenschappelijke doel. Uiteraard kunnen de verschillende inzichten aanleiding zijn om de foto op punten aan te passen.

Dit delen van foto's, juist omdat zij uitgewerkt zijn op detailniveau, deel je ook, vergelijkbaar met bovenstaande aanpak, met de sleutelmedewerkers/functionarissen. Resultaat is dat de organisatie exact hetzelfde doel voor ogen heeft.

Tot slot deel je de strategische foto met klanten, businesspartners en financiers. Voor al deze partijen is "weten wat je wilt" de sleutel tot succesvolle groei. Het geeft een geweldige focus en duidelijkheid: zij die het ook zo zien gaan dubbel zo hard mee en deze groep zal zich snel uitbreiden. De groep die niet mee wil of kan wordt snel kleiner. Als we willen groeien hebben we maar één keuze. Je vult je toekomst altijd in: je rolt vanzelf in de werkelijkheid van de dag van morgen. De vraag is of je je als ondernemer deze dag van morgen laten overkomen of dat je er enige sturing aan geeft door het maken van de strategische foto. Dat is de essentie van het maken van de strategische foto.

Bovenstaande 10 stappen leveren de eerste versie op van de strategische foto. De uiteindelijke versie van de strategische foto, die ook als strategisch hoofddoel geldt, vraagt nog verdere verdieping en uitwerking. Het Programma Groeiversneller is hier voor opgezet.