

Voorwoord

Druk, druk, druk. Iedereen heeft het ongelofelijk druk. Afspraken, vergaderingen, bila's en dan nog die verdraaide mailbox. Geen wonder dat je als ondernemer of manager in de waan van de dag niet toekomt aan een gezonde dosis persoonlijke ontwikkeling. Zonde, want nieuwe inzichten kunnen jou en je bedrijf echt verder brengen.

Tijd of een lege agenda kunnen we je helaas niet geven. Daarom hebben we ervoor gekozen om nieuwe inzichten in hapklare vorm aan te bieden. Zodat je op de hoogte blijft van de laatste bedrijfskundige trends, modellen, theorieën en gedachtes, zonder dat je hiervoor meters managementboeken moet doorploeteren.

Het boek is geen samenvatting van de belangrijkste bedrijfsliteratuur, maar een wijnproeverij van relevante gedachten en ideeën. Je komt in korte tijd in aanraking met een scala van onderwerpen, waarna je zelf de keuze kunt maken of en waar je je in wilt gaan verdiepen. Past de viognier (de four-hour work week) bij je smaakpalet of drink je met dit weer (of in deze levensfase) liever een nebbiolo (over process design)?

Of je dit boek leest voor nieuwe ideeën, als naslagwerk over bestaande kennis of als leidraad voor relevante thema's in jouw dagelijks leven, we hebben geprobeerd de onderwerpen zo concreet en toepasbaar mogelijk op te schrijven. We snappen immers heel goed dat jouw tijd een flinke duit waard is.

Ik hoop, samen met Machiel, dat je met *100 Business Bites* in korte tijd veel kennis opdoet – en wie weet zit er wel die éne tip tussen waardoor je bedrijfsvoering *skyrocket*. We horen graag wat je ervan vond!

Remy Ludo Gieling
@RLGieling

Binnen een week kwam het samen: het idee voor dit boek, de uitgever, Remy (die ik nog niet kende) en ik. Wat een soepele combinatie! We vonden het idee goed, en we konden – hoe letterlijk kan het worden – meteen lezen en schrijven met elkaar.

Waarom was het idee goed? Nou, het wemelt van de boeken met bedrijfsinzichten. En die inzichten wil je in principe wel hebben, maar in de praktijk vormt de boekenmassa een te grote ballast. En een businessencyclopedie leest niet fijn. Dus waarom niet een lekker leesbaar, compact boek, waarmee je in recordtijd een grote lading aan relevantere ideeën tot je kunt nemen?

So far, so good. Dan is nog de vraag wat ‘relevanter’ is. Over het gros van wat erin moest waren we het snel eens, ook al leidde dat tot een wilde mix van ‘oermodellen’, klassieke boeken, moderne, populaire gedachten en algemene onderwerpuitleg. Niet erg, bedachten we: we weten dat de lezer van dit boek bepaald niet gek is – die kan met die verschillende soorten Bites overweg. Maar dan: wat worden die laatste tien à twintig onderwerpen? En dan hak je samen knopen door waar niet per se harde logica achter zit. Wel vroegen we ons steeds af: is het tijdloos? Of *business basic*? Of momenteel zeer populair, al is het maar tijdelijk? Dan is het de moeite waard.

Het resultaat is volgens ons een leuk, zeer toegankelijk boek, dat per Bite een kleinere of grotere inzichtprikkel kan bieden. En dat maal honderd. *Random access*. Plezier daarmee!

Machiel Emmering
Machiel@speedmba.com

Legenda



Algemeen inzicht



Strategie



New business



Organisatieontwerp



Management



Finance



Kwaliteit



Sociale vaardigheden



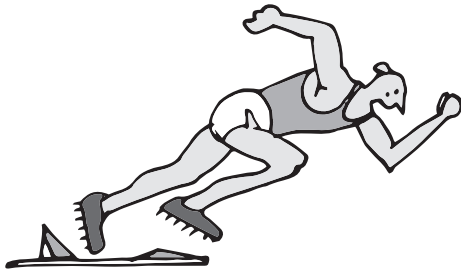
Persoonlijke ontwikkeling

Debits

THE ART OF THE START: DO'S EN DON'TS VAN EEN BEDRIJF BEGINNEN

De Amerikaanse marketinggoeroe Guy Kawasaki vertelt in zijn klassieker *The Art of the Start* over de grootste uitdagingen bij het starten van een bedrijf. Kawasaki was een van de eerste medewerkers van Apple en zette daar de Macintosh op de kaart en bedacht later de term 'evangelie marketing' (een verre gaande vorm van mond-tot-mondreclame). In deze startersgids bespreekt hij vanuit zijn eigen ervaring een gevarieerde reeks uitdagingen én oplossingen die de moderne ondernemer tegenkomt. Van positionering, werving en het pitchen van je product tot branding, financiering en het simpelweg zijn van een goed 'mensch'. Enkele boodschappen:

1. Kawasaki begint met het ontmaskeren van de schaalmythe. Veel ondernemers kijken in de beginfase te veel naar het schaalbaar maken van het product of de dienst. Het moet immers de wereld kunnen veroveren! Denk niet te snel te groot, je organisatie is toch niet ingericht op een wereldwijde marktaanval. Richt je focus en energie eerst op het ontwikkelen van een briljant product, kijk later hoe je het voor een grote markt kunt produceren. Zoals Kawasaki het pakkend verwoordt: geen start-up is mislukt omdat men niet wist hoe men moest opschalen.
2. Begin. Te veel (aspirant-)ondernemers blijven in de planfase hangen. Starten is lastig, verzamel daarom mensen om je heen die je motiveren en ondersteunen. Zorg voor polarisatie: mensen moeten je product of dienst omarmen of verafschuwen. Vermijd ambivalente reacties, daar zijn maar weinig bedrijven groot mee geworden. Leg de lat hoog, je zult de wereld niet veranderen met middelmatigheid.
3. Ontdek je mantra. De succesvolste bedrijven zijn opgericht om impact te hebben op de wereld: om de kwaliteit van leven te verbeteren, een fout op te lossen of iets wat goed is te bewaken. Een mantra moet dat gevoel omschrijven voor jou en je



- bedrijf. Het is dus niet voor je klanten, maar een krachtige spreuk om jezelf en je team gefocust te houden. De mantra van Nike is *authentic athletic performance*.
4. Inspireer mensen met verhalen. Deze tip lijkt veel op de *Start With Why*-theorie van Simon Sinek: mensen zijn doodgegooid met informatie en kopen vooral nog producten om het verhaal en de gedachte erachter. Bind mensen met krachtige verhalen over een nieuwe toekomst.
 5. Wees niet geremd door enige kennis. Experts weten veel van een onderwerp, maar zijn soms vastgeroest in bestaande denkpatronen en daarmee blind voor nieuwe kansen. Een verse blik kan tot vernieuwende ideeën en innovatieve oplossingen leiden. Kijk daarom niet te veel naar de achtergrond of werkervaring van nieuwe teamleden, omdat bestaande kennis ook nadelen meebrengt.
 6. Presenteer altijd volgens de 10/20/30-regel: 10 slides in 20 minuten met tekst in font 30. Zo houd je je pitch of presentatie krachtig, kernachtig en zonder te veel poespas. Valsspelen met te veel tekst op één pagina? Daar is de fontgrootte 30 op voorbereid.
 7. Een goede pitch heeft een paar kerningrediënten: een krachtige opening die de aandacht trekt, een uitleg in heldere taal zonder vakjargon en een verhaal waardoor je publiek droomt over een toekomst die jij zult scheppen. Vergeet niet te eindigen met een knallende uitsmijter.
 8. Elke start-up moet door deze fases heen: bewijs het concept, ontwikkel het design, creëer een prototype, vind financiering, ontwikkel een bètaversie, lanceer het daadwerkelijke product en – niet onbelangrijk – speel break-even of nog liever: verdien een beetje aan het project.

Meer weten?

Lees dan *The Art of the Start 2.0* door Guy Kawasaki.

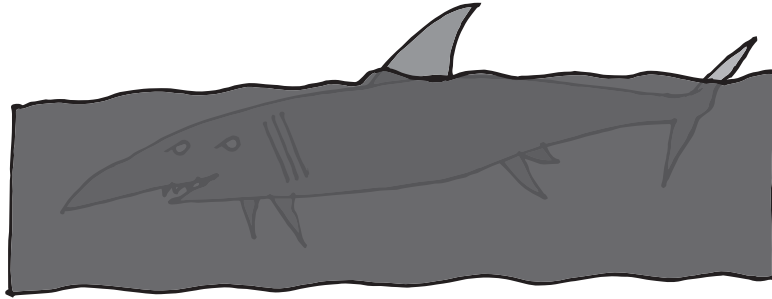
BLUE OCEAN STRATEGY

De Blue Ocean Strategy is in 2005 ontwikkeld door W. Chan Kim en Renée Mauborgne van INSEAD. De theorie behandelt een aspect van concurrentiestrategie. Simpel gezegd zijn rode oceanen in hun beeldspraak de markten met heel veel concurrentie. Daar kun je alleen winnen als je goedkoper bent dan de concurrent of een ander (meestal tijdelijk) voordeel hebt. De blauwe oceaan is een marktvernieuwing. Wie deze creëert heeft vrij spel en kan een niet meer in te halen voorsprong behalen.

Een blauwe oceaan is in potentie lucratiever. Je kunt zeggen dat een rode oceaan duidelijk bijdraagt aan omzet, maar minder aan winst. Blauwe oceanen dragen misschien minder bij aan omzet, maar hebben juist hogere winstmarges.

Elk bedrijf, ongeacht de sector, grootte of bestaansduur, kan een blauwe oceaan ontwikkelen. De minimale vereiste daarvoor is een vernieuwende waardepropositie: iets afwijkends ten opzichte van het reeds op de markt bekende waar klanten een voordeel in zien. Dit kan zitten in nieuwe functionaliteit, nieuwe service, leverwijze, et cetera. Bij voorkeur in een mix, zoals een afwijkend product op een afwijkende wijze gebracht voor een nieuw marktsegment – denk aan Cirque du Soleil en Airbnb. De aanvliegroute naar een blauwe oceaan is:

1. Herdefinieer marktgrenzen en -conventies. Bekijk gewoontes en standaarden in je sector. Kun je ze weglaten of omvormen? Als Lego-ontwikkelaar kun je je afvragen: welk nieuw thema zullen alle jongens willen? Maar ooit zijn ze echt gaan herdefiniëren door zich af te vragen: waarom geen Lego voor meisjes?
2. Focus op het grotere plaatje, niet op getallen. Maak een visueel overzicht van het concurrentielandschap (partijen, aanbod, prijzen, claims) om gevoel voor richting te krijgen/houden.



3. Mik voorbij de standaardvraag. Denk buiten standaardklantgroepen. Bedenk ook hoe je een product zo kunt maken dat het op zeer specifieke wensen van een grote klant inspeelt (zo specifiek dat 'de markt' er geen goed passende oplossing voor heeft).
4. Denk strategie in de juiste volgorde en de juiste onderdelen uit: a. Waarom zou men jouw product moeten kopen en welke kwaliteiten heeft het? b. Is het qua prijs toegankelijk genoeg voor voldoende vraag? c. Zorgt het kostenplaatje voor een goed resultaat? d. Welke adoptiehindernissen moeten weggenomen worden?
5. Doorbreek organisatiebarrières. Om een blauwe oceaan te bevaren moet je de organisatie meekrijgen, en dat krijg je bij grotere organisaties niet cadeau. Gebruik het (aan Malcolm Gladwell ontleende) begrip 'tipping point leadership' om iedereen te mobiliseren. Dit haakt in op het feit dat sommige mensen en activiteiten een onevenredig grote invloed op anderen en op het resultaat hebben; dit zie je terug in de 80/20-regel. Maak daar slim gebruik van voor de omslag naar een blauwe oceaan.
6. Bouw je Blue Ocean Strategy in de organisatie in en maak vooral de mensen enthousiast. De strategie brengt onzekerheid en risico mee, wat om veel vertrouwen en inzet vraagt. Verbind de uitleg, de verwachtingen en het commitment aan alle implementatieprocessen en organisatielagen.

Meer weten?

Lees dan *De blauwe oceaan – Creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten* door Chan Kim en Renée Mauborgne.

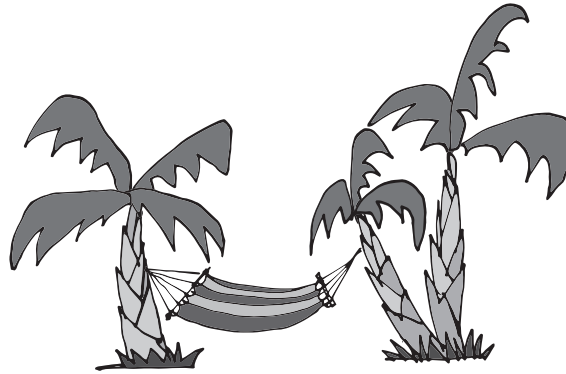
DE FOUR-HOUR WORK WEEK

Wie is rijker: Peter die 30.000 euro per jaar verdient of Mark die 150.000 euro per jaar verdient? Je zult geneigd zijn om Mark te zeggen, maar wat als Peter tien uur per week werkt en Mark tachtig? Dan verdient Peter ineens 58 euro per uur en Mark 36. Als Mark dan ook nog eens in een dure stad of een duur land woont waardoor zijn levensonderhoud veel meer kost dan dat van Peter, kunnen we stellen dat Peter in relatieve zin rijker is dan Mark.

Dit is het startpunt van *The Four-Hour Work Week*. De 'Superman van Silicon Valley' Timothy Ferriss laat zien hoe je door je leven anders in te richten meer financieel rendement behaalt terwijl je meer tijd overhoudt (vierenhalve werkdag om precies te zijn). Superman? Jazeker, Ferriss is immers de ongekroonde koning van het lifehacken. Zonder grondige voorbereiding werd hij wereldkampioen kickboxen, leerde hij in een mum van tijd vijf talen en haalde hij het *Guinness Book of World Records* met de meeste tangorotaties in één minuut. De bestseller, die hij schreef na de verkoop van zijn bedrijf in voedingssupplementen, leert ons het nieuwe werken volgens de DEAL-methode: definieer, elimineer, automatiseer en liberaliseer.

Om naar die gekoesterde werkweek van vier uur te gaan, begin je met het definiëren van je dromen: wat zou je het liefst doen als je niet allerlei verplichtingen had. Vervolg deze stap door te bedenken wat het ergste is wat er kan gebeuren als je deze droom zou nastreven. Denk bijvoorbeeld aan een jaar geen inkomen hebben en gefaald zijn in je plan. Als je nu een kosten-batenanalyse maakt van de twee, is de geschetste nachtmerrie dan zo erg dat je jouw dromen niet wilt laten uitkomen? We gaan ervan uit van niet.

Vervolgens moet je tijd vrijmaken om deze droom te realiseren. Begin daarom met een informatiearm dieet: stop met het neurotisch checken van nieuws en e-mail; wat heb je eraan? Open maximaal twee keer per dag je inbox en zet desnoods een autoreply aan voor opdringerige collega's. Kies per dag twee kerntaken die je moet uitvoeren en doe er één voor elf uur 's ochtends, zodat je die niet kunt uitstellen. Stop met multitasken en focus je op één taak te



gelijk. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat je hiermee een stuk efficiënter werkt. Beperk bovendien de tijd die je neemt voor taken (hoe meer tijd je hebt, hoe meer tijd je neemt) en durf taken (of klanten) te schrappen die veel tijd kosten en weinig rendement opleveren.

Zorg dat je zo min mogelijk meetings inplant en ga nooit een meeting in zonder heldere agenda en vastgestelde eindtijd. Bedank voor de meeting als een van deze twee zaken ontbreekt. Mijd smalltalk aan de telefoon en vraag direct waar je iemand mee kunt helpen. Machtig je medewerkers om zelf beslissingen te nemen die het gezamenlijke doel dienen. Zo hoeft de klantenservice niet voor elk bosje bloemen om toestemming te vragen, als het maar het belang van tevreden klanten dient.

Probeer herhaaltaken zo veel mogelijk te automatiseren en overweeg een personal assistant (het liefst in het buitenland) die voor een lager uurloon jouw dagelijkse besommeringen kan regelen, zowel op zakelijk als op persoonlijk vlak. Werk je tot slot door middel van efficiëntie en automatisering los van een fysieke plek waar je aanwezig moet zijn. Hierdoor kun je overal ter wereld werken. De kosten voor levensonderhoud zijn in een goedkoper land een stuk lager en zo krijgt je westers gegenereerde inkomen een extra boost.

Volgens Ferriss helpt het om ogenschijnlijk onmogelijke doelen te stellen en deze na te streven. Nog een stelregel van de *man of steel* zelf: neem geen genoeg met een uurloon van minder dan vijfduizend dollar!

Meer weten?

Lees dan *Een werkweek van 4 uur – Leid een rijk leven zonder veel te doen* door Timothy Ferriss.

BUSINESS MODEL CANVAS

Na de publicatie van *Business Model Generation* in 2010 zijn de termen businessmodel en businesscanvas in recordtijd populair geworden. Het fraai geïllustreerde boek biedt handvatten voor het ontwikkelen van nieuwe bedrijvigheid. Het idee is dat je negen specifieke domeinen uitdenkt, namelijk:

- 1. Klantsegmenten.** Voor wie creëer je waarde en wie zijn je belangrijkste klanten? Denk hierbij aan massa, niches, gesegmenteerde en gedifferentieerde groepen.
- 2. Waardeproposities.** Welke waarde lever je aan je klant en welke problemen los je op? Welk product heb je voor welk klantsegment en op welke behoefte speel je in? Met eigenschappen als: aantrekkelijke features, maatwerk, uiterlijk, statusverhoging en kostenverlaging.
- 3. Kanalen.** Denk aan: salesforce, webverkoop, winkel, groothandel, reseller.
- 4. Klantenrelaties.** Deze hebben te maken met acquisitie en klantenbehoud, en begeleiden mensen langs de gebruikelijke fasen: Bewustzijn, Evaluatie, Aankoop, Levering en Service. Hoe pak je dit aan (persoonlijke hulp, gestandaardiseerd met bijvoorbeeld FAQ's, een forum, et cetera)?
- 5. Verdienmodel.** Waarvoor willen klanten betalen? Voor wat betalen ze nu en hoe doen ze dat? Hoe verhouden meerdere verdienmechanismen zich tot elkaar? Je kunt het hebben over abonnementsmodellen, licenties, commissies en eenmalige transacties, maar ook over onderhandelingen, veilingen, staffels et cetera.
- 6. Productiemiddelen.** Welke productiemiddelen heb je nodig om je product of dienst in de markt te zetten? Denk hierbij aan fysieke middelen als voorraden en computers, menselijke middelen als marketeers, financiële middelen of zelfs intellectuele middelen als data en patenten.
- 7. Kernactiviteiten.** Welke kernactiviteiten zijn van belang om jouw product of dienst in de markt te zetten? Denk bijvoorbeeld aan het ontwerp, de productie of de verkoop.