MELLIUS BROUWER

MKB GROEI NAVIGATOR

Digitaal transformeren met slimme keuzes, actieve veranderaars en AI

VANDUUREN MEDIA

Wat anderen zeggen over MKB Groeinavigator

"Dit boek maakt iedere mkb-ondernemer sterker. MKB Groeinavigator helpt je vooruit met gefocuste keuzes maken, AI slim toepassen en je mensen meenemen in verandering. Met de superpraktische aanpak kun je direct aan de slag. ***Zo bouw je samen aan een organisatie die klaar is voor de toekomst.****"*
– **Joyce Walstra**, voorzitter MKB Noord en bestuurslid MKB-Nederland en VNO-NCW

"MKB Groeinavigator laat scherp zien waar veel organisaties op vastlopen. Niet op een gebrek aan ideeën of technologie, maar op het vermogen om keuzes te maken en verandering werkelijk te organiseren. ***Mellius Brouwer verbindt digitalisering, AI en organisatieverandering op een praktische manier****. Hij houdt daarbij steeds de juiste volgorde vast: eerst begrijpen wat er echt nodig is, daarna pas bepalen welke oplossing helpt. Een nuchter, bruikbaar boek voor ondernemers die hun organisatie slimmer willen laten groeien zonder achter elke nieuwe tool of hype aan te lopen."*
– **Menno Lanting**, spreker, auteur en adviseur

"Meer digitalisering zorgt niet automatisch voor betere prestaties; dat bevestigt onderzoek keer op keer. ***Bedrijven die winnen doen niet meer met technologie; ze kiezen slimmer en vertalen die keuzes naar hun praktijk.*** *MKB Groeinavigator biedt die vertaalslag. Geen theorie, maar een praktische aanpak die direct werkt."*
– **Prof. dr. Thijs Broekhuizen**, hoogleraar Innovatiemanagement & Strategie bij de Rijksuniversiteit Groningen

"MKB Groeinavigator is voor ondernemers die harder werken dan hun bedrijf groeit. IJzersterk is dat Mellius het verschil tussen oplossen en eerst goed kijken heel concreet maakt. Een nieuw systeem, extra mensen of een paar collega's met ChatGPT maken je bedrijf nog niet slimmer of beter. Je leert hoe je eerst scherp krijgt wat er speelt, dan kiest en pas daarna digitaliseert op een manier die bij jouw situatie past. ***Niet 'we moeten iets met AI', maar waar lekt tijd, waar zit kennis in hoofden opgesloten, wat merkt de klant?*** *De cases maken zijn aanpak en praktische tools levendig en zijn superherkenbaar. Of het nou gaat om richting bepalen én communiceren, behandeltijd van dossiers halveren, werk minder persoonsafhankelijk maken of heldere AI-spelregels: door*

Mellius' nuchtere blik en de manier waarop hij naast je gaat staan, kun je dit boek maandag al gebruiken. MKB Groeinavigator helpt je bouwen aan een bedrijf dat steeds minder van jou afhankelijk is. Dat is geen digitalisering. Dat is groei."
– **Alex van Ginneken**, AI-spreker, ondernemer en businesscoach

"Als duurzame ondernemer wil je vooruit. Overal zie je kansen en je voelt de druk om mee te bewegen met nieuwe ontwikkelingen. Maar groei begint niet bij meer doen of nieuwe technologie. Het begint bij richting kiezen, scherp kiezen en zorgen dat je mensen en processen mee kunnen groeien. In MKB Groeinavigator brengt Mellius dit nuchter en praktisch bij elkaar. ***Een herkenbaar boek voor ondernemers die willen groeien zonder de chaos mee te laten groeien.***"
– **Gerrit Visser**, oprichter en CEO duurzaam detacheringsbedrijf Etran

"'We moeten iets met AI' hoor ik bijna dagelijks. Maar technologie is meestal niet het echte vraagstuk. MKB Groeinavigator helpt ondernemers om eerst scherp te krijgen wat ze echt willen bereiken of oplossen, voordat ze in systemen, tools of AI duiken. Mellius brengt bestaande inzichten en methodieken rond groei en digitale verandering samen in een nuchtere, praktische aanpak voor het mkb. ***Juist de vertaling naar de dagelijkse praktijk maakt dit boek waardevol voor ondernemers die niet alleen willen vernieuwen, maar die verandering ook echt in de praktijk willen brengen.***"
– **Lizzy Prins**, founder High Potential Factory, bestuurder BRAIN Nederland en auteur van *Van Homo sapiens naar Robo sapiens*

*"****Mellius combineert scherpe, zakelijke nuchterheid met oprechte aandacht voor de mens achter het proces.*** *Als ondernemer weet hij complexe transities te ontrafelen tot heldere keuzes. Met MKB Groeinavigator biedt hij exact wat ondernemers vandaag nodig hebben: een praktisch kompas om richting te houden, teams mee te krijgen en technologie echt vóór je te laten werken."*
– **Albert Sonnevelt**, psycholoog, executive coach en auteur

"Als bestuurder herken ik de spiegel die Mellius ondernemers voorhoudt. Groei stokt vaak niet door technologie, maar door versnipperde aandacht, beperkte focus en onvoldoende eigenaarschap. MKB Groeinavigator biedt een praktische routekaart om koers te bepalen, mensen mee te nemen en technologie in te zetten waar die meerwaarde levert. ***Dit boek helpt Nederland om niet alleen kampioen plannen maken te zijn, maar ook kampioen in het realiseren van betrouwbare, toekomstbestendige groei.****"*
– **Paul van der Wijk**, toezichthouder, auditor en programmadirecteur van de executive MBA Health van de University of Groningen Business School

"Mellius Brouwer is erin geslaagd een uiterst praktisch en inzichtelijk boek te schrijven. Het leest als een routekaart die precies laat zien waar de obstakels staan die je tegenkomt zodra je een bedrijf wilt laten groeien. ***Alsof je de geheime handleiding van Super Mario hebt: nu weet je precies waar je moet bukken, wanneer je moet springen en wanneer je links of rechts moet.*** *Het doet denken aan Het doel van Eliyahu Goldratt, een van de invloedrijkste managementboeken ooit. Maar waar Goldratt één bottleneck in een lineair productieproces blootlegt, laat Brouwer zien dat groei geen lineair proces is met één knelpunt. Het is een samenspel van meerdere, verschuivende bottlenecks: aandacht, kennis, leiderschap en technologie, die elkaar ook nog eens beïnvloeden naarmate een bedrijf groeit. Daarmee is dit boek niet zomaar een vertaling van Goldratts logica naar vandaag, maar een toepassing ervan op een omgeving die vele malen complexer is dan een fabriek. Knap gedaan."*
– **Martijn Aslander**, technologiefilosoof, informatiealchemist en auteur van *Informatieautonomie*

"In mijn werk zie ik dagelijks hoe ondernemers naar AI en robotisering grijpen als oplossing, terwijl de echte vraag onbeantwoord blijft: wat wil je eigenlijk bereiken en met wie? Dit boek zet die volgorde eindelijk recht. Richting voor technologie, mensen voor tools. Dit klinkt simpel, maar Mellius laat zien hoe je het daadwerkelijk organiseert met een aanpak die morgen toepasbaar is. ***Geen dikke rapporten, geen consultancyjargon, maar de nuchtere route naar groei die klopt.*** *Verplichte kost voor elke mkb-ondernemer die harder werkt dan zijn bedrijf groeit."*
– **Randall van Poelvoorde**, consultant, investeerder, keynotespreker en auteur van *Meer Mens met AI*

"Te vaak wordt er een tool of systeem gekozen voordat iemand het onderliggende probleem echt begrepen heeft. "Parkeer de oplossingsmodus" benoemt dit goed. In mijn vorige bedrijf maakte ik dit zelf mee. We verloren veel geld aan systeemimplementatie-consultancy omdat we per se elke feature wilden benutten. Uiteindelijk was het allemaal ruis, kostte het bakken met geld en zorgde het vooral voor onduidelijkheid in de organisatie, in plaats van dat het rust gaf. Daarom is het zo belangrijk om lean te blijven en eerst echt te begrijpen wat je nodig hebt, voordat je gaat bouwen of automatiseren. ***De nuchtere boodschap over AI in dit boek is precies wat ik ondernemers ook voorhoud: een AI-tooltje gaat je niet redden als je basis niet op orde is.*** *Het zorgt dan juist voor meer drukte in plaats van minder."*
– **Robert Wohl**, eigenaar SalesFlow

"Groei begint bij weten waar je staat. Vanuit mijn ervaring in informatiebeveiliging, privacy en compliance herken ik in MKB Groeinavigator een aanpak die werkt. Eerst inzicht creëren, vervolgens doelen bepalen en daarna gericht aan de slag. ***Het boek maakt complexe groeivraagstukken praktisch en begrijpelijk en stimuleert ondernemers om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor blijvende verandering.*** *Nuchter, duidelijk en direct toepasbaar."*
– **Niels Kappert RE**, oprichter van NoK IB Security & IT Audit

"Stroperigheid is de stille groeidoder van elk mkb-bedrijf. Mellius Brouwer geeft je het kompas: minder tools, ***meer klantwaarde****."*
– **Steven Van Belleghem**, oprichter Nexxworks en auteur van *De Ruwe Diamant: meer dan 100 concrete tips om een sterke klantencultuur uit te bouwen*

MKB GROEI NAVIGATOR

Digitaal transformeren met slimme keuzes,
actieve veranderaars en AI

MKB GROEI NAVIGATOR

Digitaal transformeren met slimme keuzes,
actieve veranderaars en AI

MELLIUS BROUWER

VANDUUREN
MEDIA

ISBN: 978-94-6356-465-6
NUR: 801
Trefw.: management, ondernemen, mkb

Opmaak: Van Duuren Media, Culemborg/Barcelona
Omslag: Bruggn Design, Purmerend
Auteursbegeleiding: Tjomme Reeringh, Richting & Duidelijkheid
Foto's: Jeroen Horsthuis, Team Horsthuis
Visuals: Ian Torenvlied, MerkBrouwers
Druk: Veldhuis Media, Meppel

Eerste druk: oktober 2026

Dit boek is gedrukt op een papiersoort die niet met chloorhoudende chemicaliën is gebleekt. Hierdoor is de productie van dit boek minder belastend voor het milieu.

© Copyright 2026 Van Duuren Media B.V.

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 toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Van Duuren Media is lid van de Mediafederatie, Groep MEVW.

Inhoudsopgave

Inleiding **1**
Vandaag ga je aan je bedrijf werken? 1
Waar loop je vast? 4
Welke groeiremmer ben jij? 6
Er kan zo veel meer 10
Zo haal je het meeste uit dit boek 14

DEEL 1 **Zo maak je digitale verandering werkend**

Richting & prioriteiten: wat doet er echt toe? **21**
De waan van de dag is een slechte bestuurder 21
Groei is… *meer*? 22
De klant is je belangrijkste kompas 29
Kijk eerst naar de oorzaak, niet naar de oplossing 30
Van “ik weet niet wat ik moet doen” naar stap 1, 2 en 3 32
Besluitvorming: “Oh, wist je dat niet?” 34
Koers houden door te blijven bewegen 37

Digitale transformatieaanpak **41**
Digitalisering is een middel, geen doel 41
Alles hangt met elkaar samen 45
Daarom heb je een praktische aanpak nodig 55

Mensen in beweging **57**
Implementeren is nog geen veranderen 57
Leiderschap moet meegroeien 58
Leiderschap als verticale as 61
Mensen moeten mee kunnen bewegen 67
Bouw een cultuur van leren door doen 77

DEEL 2 Je gereedschapskist

ROUTE-fasen **87**
Een ROUTE rond de wereld 87
Veranderen in korte verbetercycli 89
R – Richting verkennen 92
O – Organiseren 94
U – Uitproberen 96
T – Toepassen en adopteren 97
E – Evalueren en herprioriteren 98
ROUTE-check 100

Parkeer-de-oplossingsmodus **101**
Pleisters plakken verergert de problemen 101
Parkeer-de-oplossingsmodus: focus eerst op het begrijpen van het probleem 104
Denken vanuit basisprincipes: hoe Elon Musk naar problemen kijkt 107
5x waarom: doorvragen tot de kern 109
Verbeterhefboom: zie hoe problemen elkaar versterken 111
Visgraatplaat: maak oorzaken zichtbaar 113
Parkeer-de-oplossingsmodus met AI: sneller en scherper denken 121

Prioriteren **125**
Stop met alles tegelijk doen 125
De zeven valkuilen van prioriteren 126
Prioriteitenworkshop 130

Testen **143**
Testen is leren 143
Wat heb je nodig om goed te testen? 144
Bevindingenlijst: wat leg je vast? 146
Testen in korte feedbackloops 148
Wanneer heb je genoeg getest? 149
SuperTestDag 151
Testen met AI 155

DEEL 3 Betrouwbare groei in de praktijk

Cases
Case: Ze willen wel. Maar weten ze ook wat ze moeten doen? 161
Case: Van oud systeem naar slimmer werk 169
Case: De busfactor 177
Case: Van startup naar scale-up 185
Case: Als alles tegelijk beweegt 193
Case: Iedereen gebruikt AI. Maar volgens welke afspraken? 201

Tot slot: blijf navigeren **207**

Tien groeiprincipes van de MKB Groeinavigator **208**

Klare taal **209**

Bedankt **213**

Betrouwbare bronnen voor betrouwbare groei **215**

Over de auteur **217**

Vandaag ga je aan je bedrijf werken?

Yes! Vandaag ga je aan je bedrijf werken. Bezig zijn met hoe die volgende stap of kans eruitziet en hoe je die gaat aanpakken.

Dan komt er een medewerker binnen met een vraag. En er belt een klant, er moet even iets opgelost worden (een proces liep niet helemaal goed en de collega die daar alles van afweet is nu niet bereikbaar). Terwijl je dit even snel probeert uit te zoeken, komt er nog een collega binnen. Hij heeft nu een beslissing van je nodig over de aanschaf van het nieuwe CRM. Oh ja, en je moet vandaag nog in die AI-tools duiken. Morgen is het gesprek al met de leverancier.

Herkenbaar? Ik zie dit supervaak gebeuren. Er is ambitie, mensen zijn gedreven en er zijn goede ideeën en inzichten. Het lukt alleen nooit echt goed om dat idee of plan snel in gang te zetten en de lopende projecten leiden nog niet een-twee-drie tot het verwachte succes. Er is voortgang, er zijn overleggen, maar de concrete verbetering, versnelling of vernieuwing moet nog komen.

Kortom, iedereen werkt keihard en is heel druk, maar er gebeurt vooral te veel tegelijk. En omdat processen zo langzaam stroperiger worden, lekt er energie weg bij je mensen. Bovendien moeten sommige systemen eerst gefikst worden omdat ze niet goed op elkaar aansluiten. En zo schuiven de geplande prioriteiten op. Ondertussen besef je dat AI kan helpen. Want hoe fijn zou het zijn als al die terugkerende handelingen gewoon goed geautomatiseerd worden? Sommige medewerkers spelen zelf al met wat tools, dus dat is mooi: er wordt geleerd. Alleen is het qua privacy niet helemaal oké en eigenlijk zou niet een medewerker, maar het hele bedrijf hiervan moeten profiteren.

Wat ik ook zie, is dat veel ondernemers de uitdagingen die ze onderweg tegenkomen, snel willen oplossen. Meestal hebben ze ook al een idee voor hoe het anders moet. Dus kopen ze een nieuw systeem of nemen een extra medewerker aan. Een afdeling wordt gereorganiseerd, er wordt een verbeterproject ingezet of een team gaat enthousiast met AI aan de slag, terwijl hun processen nog langs elkaar heen lopen. En zo zijn ze maanden verder, terwijl niemand nog vraagt welk probleem er ook alweer precies opgelost werd. Grote kans dus dat er symptomen bestreden worden.

Maar als je symptomen oplost terwijl de oorzaken blijven bestaan, wint de waan van de dag van wat echt belangrijk is. Dit zie je onder andere hieraan:

- **Dezelfde problemen blijven terugkomen**, omdat de oorzaak nooit echt is aangepakt.
- **Processen worden steeds ingewikkelder**, doordat voor ieder nieuw probleem weer een oplossing of uitzondering wordt toegevoegd.
- **Medewerkers blijven werken zoals ze altijd deden**, ook als een project of nieuw systeem officieel succesvol is opgeleverd.
- **Losse oplossingen gaan elkaar in de weg zitten**, omdat niemand kijkt naar de samenhang en het effect op de rest van het bedrijf.
- **Zaken blijven groot en abstract**, waardoor ze überhaupt niet worden opgepakt.
- **Projecten worden succesvol opgeleverd, maar leveren in de praktijk weinig verandering op.** Medewerkers blijven bijvoorbeeld om een nieuw systeem heen werken, omdat ze niet begrijpen waarom het er is.

Zo blijf je brandjes blussen en reageren op vragen en problemen die ineens oppoppen. Tijd, geld, kennis en energie gaan naar oplossingen die onvoldoende bijdragen aan wat je bedrijf echt nodig heeft. Ondertussen hebben jij en je medewerkers steeds meer gebrek aan ruimte voor waar je zo sterk in bent: creativiteit, kansen zien en verzilveren en expertise en talent omzetten in waarde voor klanten. Je bedrijf wordt zo dus nauwelijks beter.

Dit verbaasde mij de afgelopen jaren tijdens het adviseren en begeleiden van mkb-bedrijven dan ook het meest: mkb-ondernemers werken keihard *aan de verkeerde dingen*. De belangrijkste verandering waarmee ze dan geholpen zijn? Niet harder werken aan oplossingen, maar eerst scherper kijken naar wat er werkelijk nodig is.

Waar loop jij tegenaan in je bedrijf en bij jezelf? De schema's op de volgende pagina's helpen je op weg.

Waar loop je vast?

In de praktijk lopen veel mkb-ondernemers vast in een van deze uitdagingen. Hun bedrijf groeit, maar dezelfde uitdagingen blijven terugkomen. Ze zijn dus continu pleisters aan het plakken. Laat je dit sudderen? Dan creëer je vanzelf stroperigheid in plaats van groei.

Mijn uitdaging
Ik heb geen tijd.
Iedereen werkt hard, maar niet aan hetzelfde.
We doen te veel tegelijk.
We weten niet wat eerst moet.
We groeien, maar het wordt rommeliger.
Onze processen zijn stroperig.
Te veel belangrijke kennis zit in hoofden.
Alles blijft op mijn bordje liggen.
Ik krijg mijn mensen niet mee.
IT sluit niet aan op de praktijk.
We investeren in IT, maar merken te weinig verschil.
We moeten iets met AI.
Problemen blijven terugkomen.

De eerste stap is kijken waar het vastloopt.

Anders blijf je pleisters plakken op symptomen en blijft je echte groeiremmer zitten.

Als ik dit laat sudderen	Begin bij	
Ik blijf brandjes blussen en kom niet aan echte verbetering toe.	**De waan van de dag**	p. 21
Er blijft veel drukte, maar er is weinig samenhang; de hoofdroute ontbreekt.	**De route**	p. 87
Er wordt veel gestart, maar weinig afgemaakt.	**Prioriteren**	p. 125
Keuzes blijven schuiven, urgentie wint altijd van richting.	**Stap 1, 2 en 3**	p. 32
De groei begint te piepen en te kraken: meer klanten betekent ook meer gedoe.	**Samenhang**	p. 45
Werk blijft hangen in overdrachten, uitzonderingen en omwegen.	**Processen**	p. 49
We worden afhankelijk van een paar mensen. Als zij wegvallen, stokt het werk.	**Kennis delen**	p. 52
Ik blijf het vangnet: mensen wachten op mij en pakken onvoldoende eigenaarschap.	**Leiderschap**	p. 61
Verandering blijft iets van bovenaf. Mensen voelen zich overvraagd, zien de noodzaak niet of haken af.	**Organiseren**	p. 94
Er wordt gebouwd wat gevraagd wordt, maar niet altijd wat echt nodig is.	**Testen**	p. 143
Tijd en geld gaan naar oplossingen die weinig opleveren.	**Klantwaarde**	p. 29
AI wordt een zijweg vol losse tools, pilots en mooie praatjes.	**Focus**	p. 104
Ik blijf symptomen oplossen, terwijl de oorzaak blijft bestaan.	**Parkeer-de-oplossings-modus**	p. 101

Welke groeiremmer ben jij?

Als je bedrijf groeit, kan jouw kracht ook een valkuil zijn. Weet jij hoe je bijdraagt aan veel drukte met weinig vooruitgang? Kijk eens in de spiegel wat voor groeiremmer je bent.

Groeiremmer	Kracht
Brandjesblusser	Je lost snel problemen op.
Visionair	Je kijkt verder dan vandaag.
Controlfreak	Je houdt grip en voorkomt fouten.
Risicodenker	Je herkent risico's op tijd.
Creatieve stuiterbal	Je hebt ideeën (véél ideeën).
AI-toolverzamelaar	Je probeert nieuwe tools.
Eigenwijze	Je vaart eigen koers.
Harmoniezoeker	Je houdt mensen bij elkaar en stelt de relatie voorop.

Groei vraagt om het verbinden van visie en uitvoering.

Koers houden als alles belangrijk lijkt, je bestemming scherp hebben en je hoofdroute helder houden, valkuilen tijdig zien en bewust kiezen.

Valkuil	Volgende afslag
Alles blijft bij jou.	Van reageren naar regie.
Je slaat stappen over.	Brug naar uitvoering maken.
Je delegeert moeilijk en controleert te veel.	Vertrouwen en eigenaarschap organiseren.
Je remt vernieuwing.	Kaders en vangrails bouwen.
Je neemt te veel zijwegen.	Hoofdroute kiezen.
Je stapelt te veel oplossingen.	Van tool naar waarde.
Je mist signalen.	Aannames toetsen.
Je stelt scherpe keuzes uit.	Duidelijkheid geven.

Volgende afslag? Betrouwbaar groeien.

Wil je groeien?

Geef je volledige potentieel de ruimte.

Er kan zo veel meer

De mkb-ondernemers met wie ik werk zijn allemaal enorm gedreven, betrokken en creatief. Ze dromen, hebben ambities, maken plannen, zitten vol ideeën en zien altijd kansen. Ze willen een mooi bedrijf bouwen en hebben hoogwaardige expertise en talentvolle medewerkers in huis om dat te doen. Iedere dag nemen ze de verantwoordelijkheid om het verschil voor hun klanten te maken. En omdat ze niet maanden vergaderen, geen dikke rapporten schrijven en geen grote veranderprogramma's optuigen, kunnen ze snel concrete resultaten boeken.

Toch zie ik in de praktijk zo vaak dat eenvoudige verbeteringen blijven liggen en dat goede initiatieven geen vaart krijgen of verzanden in tijd- en geldverslindende trajecten die te weinig opleveren. Zo zonde. Hierdoor blijft ontzettend veel potentieel onbenut. Vergeet niet dat het mkb letterlijk de motor van onze economie is: het is goed voor ongeveer twee derde van de toegevoegde waarde en drie kwart van de werkgelegenheid.[1]

Juist daarom is het zo belangrijk dat mkb-bedrijven de kansen van digitalisering en AI niet alleen zien, maar ook weten om te zetten in concrete, betrouwbare groei. Want technologie biedt meer kansen en mogelijkheden dan ooit. Of je nu wilt of niet, ieder bedrijf is of wordt een techbedrijf. Versnellen, vernieuwen, slimmer werken, concurrerend blijven, groeien: zonder technologie gaat je dat niet lukken.

Weten is nog geen doen
De meeste mkb-ondernemers en hun medewerkers beseffen heel goed dat ze anders moeten leren werken. Ze weten dat IT zelden in een keer goed werkt, dat ze verbeteringen eigenlijk moeten testen en dat ze hun mensen moeten meenemen in verandering.

Maar waar begin je? Wat voor aanpak werkt? Hoe kader je verandering en hoe organiseer je verandering naast het gewone werk? Hoe zorg je ervoor dat een verbetering blijft werken terwijl je nieuwe uitdagingen tegenkomt? Daar hebben ondernemers geen idee van. Er zit een gat tussen weten dat het anders moet en kunnen organiseren dat het anders gaat. Dit zie je bijvoorbeeld bij AI. Van de micro-

bedrijven die AI overwogen maar er toch van afzagen, noemt 71,6 procent gebrek aan ervaring als reden.[2]

In de praktijk ziet dit gat tussen weten en doen er meestal zo uit:

- **Niet weten waar te beginnen.** Mkb-bedrijven weten vaak dat processen slimmer kunnen en dat ze iets met digitalisering of AI moeten. Maar wat pak je eerst aan en wat doe je voorlopig niet? Dat is vaak niet helder of er wordt niet naar gehandeld. Gevolg: te veel tegelijk doen of in losse ideeën blijven hangen.
- **Vakkennis is geen veranderkennis.** Veel mkb'ers zijn echte experts en kennen hun markt door en door. Juist hierdoor kunnen blinde vlekken en oogkleppen ontstaan. Goed zijn in je vak of een kantoor, keten of bedrijf runnen, betekent nog niet dat je mensen door digitale verandering kunt begeleiden.
- **Kennis zit in hoofden.** Processen kun je pas goed digitaliseren, automatiseren of ondersteunen met AI als duidelijk is hoe het werk echt verloopt. Zit die kennis in de hoofden van maar een paar medewerkers, dan ben je afhankelijk van die individuele medewerkers. En wordt je bedrijf kwetsbaar zodra iemand uitvalt of vertrekt.
- **Technologie onvoldoende begrijpen.** Met een AI-tool kunnen werken, betekent nog niet dat je begrijpt hoe 'ie precies werkt. Medewerkers gebruiken AI-tools soms zonder te weten welke risico's eraan zitten.
- **Leiders groeien niet mee.** Soms groeit een bedrijf sneller dan de ondernemer of directie zelf. Ze zien zelf dan niet welke kennis en vaardigheden ze nog niet hebben, die wel nodig zijn. Bij AI kan dit riskant worden als medewerkers al volop experimenteren, terwijl de directie onvoldoende zicht heeft op datagebruik, privacy en systemen.

Het ontbreekt mkb-bedrijven dus meestal niet aan ambitie, ideeën of technologie, maar aan scherpte over wat nu echt nodig is en aan de werkwijzen en vaardigheden om dat goed te organiseren. Daarom begint groei met behulp van digitale verandering niet met een oplossing. Eerst moet je beter kijken.

Scherp krijgen wat echt nodig is

Digitale verandering begint zelden met technologie. Ze start altijd met een ambitie of een praktisch probleem dat die ambitie in de weg staat. Ze begint met doodnormale bedrijfsvragen: waar willen we naartoe? Wat houdt ons tegen? Wat hebben klanten en medewerkers nodig? En daarna: hoe kunnen processen, digitalisering en AI helpen om het werk slimmer, beter of makkelijker te maken?

Dat je eerst moet weten wat er werkelijk nodig is voordat je aan een oplossing begint, leerde ik zelf toen ik als consultant bij Capgemini werkte. In verschillende rollen en vaak in internationale teams werkte ik aan grote, complexe digitale veranderprogramma's voor banken, verzekeraars en pensioenuitvoerders. Dat ging soms om trajecten met een contractwaarde van wel bijna 100 miljoen euro. Ik leerde daar ontzettend veel over technologie, processen, samenwerking en verandering.

Zo werkte ik eens bij een grootbank aan een systeem dat door duizenden medewerkers werd gebruikt voor het onderzoeken van financiële criminaliteit. Tijdens mijn analyse bleek dat medewerkers bij zeer hoog of zelfs onacceptabel risico een dossier moesten kunnen doorzetten naar een centrale commissie die voor de hele bank besloot wat ermee moest gebeuren. In het systeem kwam dat neer op één knop. Geen nieuw systeem of groot project, maar een heel concrete aanpassing. Gewoon door eerst scherp te krijgen wat er echt nodig is en niet meteen in oplossingen te denken.

Maar om die ene knop te regelen, moest ik wel langs verschillende besluitvormingslagen en in het Engels aan verschillende, internationale teams uitleggen waarom we dat knopje wilden aanpassen. Dus: overleggen, afstemmen, uitleggen, nog een keer uitleggen enzovoort. Zo zag ik hoe je met heel slimme mensen, veel kennis en enorme budgetten ontzettend veel tijd kunt besteden aan iets waarvan inhoudelijk allang duidelijk is wat er moet gebeuren. En hoe makkelijk noodzakelijke controle kan omslaan in organisatorische stroperigheid als processen, verantwoordelijkheden en systemen over meerdere onderdelen verdeeld zijn. Eén knopje.

Richting kiezen, onderweg bijsturen
Bij grote organisaties leerde ik ontzettend veel over digitale verandering. Maar pas toen ik als ondernemer voor mkb-bedrijven ging werken, ontdekte ik hoe snel die kennis en ervaring het verschil kunnen maken als je dicht op de praktijk zit. In het mkb zijn de lijnen korter. Je spreekt zelf de ondernemer, de medewerkers en de klant. Als je samen scherp krijgt waar het echt schuurt, kun je slimme keuzes maken, met relatief kleine veranderingen experimenteren en zien wat dat oplevert. Zo kun je verrassend snel verrassend veel bereiken.

Een andere bron die mijn manier van kijken naar groei en verandering vormde, en een belangrijke basis voor dit boek, is de wereldreis die ik in 2012-2013 maakte. In tien maanden reisde ik door Azië, Australië, Nieuw-Zeeland, Mexico en Noord-, Midden- en Zuid-Amerika.

Tijdens deze reis leerde ik iets wat ik later steeds ben gaan herkennen in verandering: je moet weten waar je naartoe wilt, maar je hoeft niet iedere stap vooraf te kennen. Kies je richting, ga op pad, ervaar wat er gebeurt en stuur onderweg bij. Om eenvoudig te illustreren hoe verandering in de praktijk werkt, deel ik in dit boek af en toe ervaringen uit die reis.

De MKB Groeinavigator
Wat al deze ervaringen mij leerden, is dat digitale verandering vastloopt als je te snel naar oplossingen springt, te veel tegelijk doet en niet scherp genoeg kijkt naar wat er werkelijk nodig is. Uit deze manier van kijken, kiezen en actief veranderen is de MKB Groeinavigator ontstaan. Het is geen vaste methode die voorschrijft wat ieder bedrijf van stap een tot tien moet doen. Daarvoor zijn bedrijven te verschillend. Iedere situatie en iedere verandering vraagt iets anders.

De MKB Groeinavigator is een praktische manier van kijken, kiezen en doen waarmee je steeds opnieuw bepaalt wat er echt speelt, wat nu prioriteit heeft en hoe je de gewenste verandering voor elkaar krijgt. Het doel is uiteindelijk dat je zelf leert navigeren: richting kiezen, prioriteiten stellen, mensen in beweging krijgen en digitalisering en AI inzetten waar ze werkelijk waarde toevoegen.

Met dit boek wil ik je helpen om je tijd en energie te richten op wat jouw bedrijf vooruithelpt en digitale technologie gericht in te zetten om groei mogelijk te maken. Er is zo veel meer mogelijk. Geef het potentieel van je bedrijf de ruimte.

Zo haal je het meeste uit dit boek

Veranderen is doen. Daarom is dit boek bedoeld om mee aan de slag te gaan. Je hoeft het niet per se van voor naar achter te lezen. Sla gerust stukken over als die jou nu niet helpen. Kijk vooral waar jouw bedrijf staat en gebruik de principes, de ROUTE-fasen en de tools die je op dit moment vooruithelpen.

Bij dit boek hoort de MBA
Als lezer krijg je gratis toegang tot de MBA, de Mellius Brouwer Academy. In deze online praktijkomgeving vind je praktische templates, quickscans, checklists, workshopformats, Excel-tools, canvassen, GPT's, AI-tools en andere hulpmiddelen. De GPT's en AI-tools uit het boek zijn rechtstreeks toegankelijk via de links en QR-codes bij de betreffende onderdelen.

Ga naar **melliusbrouwer.com/mba** of scan de QR-codes in het boek voor toegang tot de MBA en alle hulpmiddelen. De Academy blijft zich ontwikkelen, dus kijk af en toe opnieuw wat er is toegevoegd.

Tot slot
Lees, probeer, pas toe en ontdek wat voor jouw bedrijf werkt. Mensen maken verandering, technologie helpt.

Je koers bepaalt waar je naartoe wilt.
Je keuzes bepalen hoe je daar komt.