

# Inhoud

Dankwoord	7
Inleiding: De praktijk versus de theorie	9
Overzicht	11
<b>1 Groeien met beleid</b>	<b>19</b>
<b>2 Het Juiste-mensen-die-de-juiste-dingen-doenmodel</b>	<b>37</b>
<b>3 Het strategische plan op één A4'tje</b>	<b>49</b>
<b>4 Het gebruik van kernwaarden</b>	<b>63</b>
<b>5 Onderlinge afstemming en focus binnen de organisatie</b>	<b>75</b>
<b>6 Het kwartaalthema</b>	<b>84</b>
<b>7 Feedback van medewerkers</b>	<b>92</b>
<b>8 Het dagelijkse en wekelijkse leiderschapsoverleg</b>	<b>104</b>
<b>9 De merkbeloofte</b>	<b>118</b>
<b>10 De kunst om financiering los te krijgen</b>	<b>127</b>
<b>Casestudies</b>	<b>149</b>



## Dankwoord

*Voor mijn kinderen, Cameron, Cole en Jade, die me helpen opnieuw te ontdekken wat werkelijk belangrijk is in het leven, en voor mijn vrouw Julie, die ons allemaal ondersteunt.*

De gedachten in dit boek hebben vorm gekregen dankzij het feit dat ik mijn leven lang omringd ben geweest door eigenaren van bedrijven. Dat begon al met mijn beide grootouders, die allebei hun eigen bedrijfje hadden, en met mijn vader, die jarenlang partner is geweest in een succesvol bedrijf dat binnen een paar maanden ineens stortte toen de fondsen van een grote klant door een overheidsinstelling werden stopgezet, waardoor het bedrijf van mijn vader niet meer de ‘zuurstof’ kreeg die het nodig had om snel te blijven groeien.

Daarnaast heb ik kunnen profiteren van de wijsheid van allerlei belangrijke businessmentors, onder wie Bill Woods, wijlen Don Simpson, Willard Garvey en Fran Jabara, de oprichter van het Center for Entrepreneurship van de Wichita State University. Via mijn samenwerking met Fran maakte ik kennis met de ideeën van George Ablah, Dan Carney, Frank Carney, Jack DeBoer, Tom Devlin, Larry Jones, Charles Koch en andere uiterst zichtbare en succesvolle ondernemers en zakelijke leiders uit Wichita.

Later heb ik ook veel gehad aan de duizenden ondernemers die hebben geparticipeerd in de Association of Collegiate Entrepreneurs, de Young Entrepreneurs Organization en de ‘Birthing of Giants’ leiderschapsprogramma’s van MIT/Inc./YEO. Ik vergeet nooit die eerste jaarlijkse en uiterst leerzame presentaties van Michael Dell en de ontroerende presentatie van Steve Jobs, waarin hij ten overstaan van meer dan 1100 studenten en jonge ondernemers van overal ter wereld het ontstaan van Apple en zijn latere ontslag beschreef. Belangrijke businessmentors in die periode waren onder anderen Arthur Lipper (Arthur is nog steeds actief in de adviesraad van Gazelles) en Bernie Goldhirsh, de oprichters van twee van de belangrijkste tijdschriften van de ondernemersbeweging, en dr. Warren Winstead

en dr. Rudy Lamone. Zij hebben de oprichting van de Young Entrepreneurs Organization begeleid en hebben mij ondersteund toen ik les gaf aan de University of Maryland.

Speciale dank ben ik verschuldigd aan degenen die in ons werk voor Gazelles hebben geïnvesteerd, onder wie Nick Alexos, Jamie Coulter, Ted Leonsis, John Street en Alan Treffer, en aan onze raad van adviseurs, onder wie Boyd Clarke, John Cone, Tom Delaney, Dan Garner, Howard Getson, Gene Kirila, Andrew Sherman en Bob Verdun. Bovendien hebben verschillende vooruitstrevende denkers hun ideeën bijgedragen en zijn zij permanent staflid van het MIT-programma en/of het Master of Business Dynamics-programma van Gazelles. Dit zijn onder anderen dr. Ed Roberts, dr. Vince Fulmer, dr. John van Maanen, dr. Bill Isaacs, dr. Barbara Bund, dr. Barrie Greiff, dr. Neil Churchill, Jack Stack, Don Peppers, Martha Rogers, Jim Kouzes, George Nadaff, Gary Hirshberg, Aubrey Daniels, Randy Fields, Jimmy Calano, Geoff Smart, Duane Boyce, Jack Little, Stuart Moore en Pat Lencioni. En ik heb veel praktische businessinzichten gehaald uit het werk van Steve Mariotti en zijn National Foundation for Teaching Entrepreneurship.

Dit boek zou nooit tot stand zijn gekomen zonder de hulp en de steun van het Gazelles-team, dat bestond uit Nicole Pascale, Rob Main en Blanca Dec. Ook wil ik Cindy Anderson bedanken, van wie ik een exemplaar van *Titan*, de biografie van John D. Rockefeller, mocht lenen en die me heeft aangemoedigd om dit boek te lezen. En er is altijd een belangrijk en geduldig team dat de totstandkoming van het daadwerkelijke boek mogelijk maakt en dat onder anderen bestond uit Ellen Wojahn, die me heeft geholpen met het schrijven van de artikelen voor *Mightwords* die tot dit boek hebben geleid. Heel veel dank ook aan het team van SelectBook, dat bestaat uit redacteur Dana Isaacson, bureauredacteur Nancy Sugihara, vormgeefster Kathleen Isaksen en uitgever Kenzi Sugihara. Ze werden bijgestaan door Elizabeth Coffee van Bookwrights.com, die voor het omslagontwerp zorgde, en door Mayapriva Long van Bookwrights.com, die verantwoordelijk was voor de grafische vormgeving van het omslag. Tot slot wil ik mijn literair agent, lid van de adviesraad en goede vriend Bill Gladstone van Waterside Productions bedanken. Dankzij hem is dit boek er uiteindelijk gekomen.

# Inleiding:

## De praktijk versus de theorie

Veel auteurs van businessboeken schrijven een theoretisch verhaal en krijgen vervolgens van hun lezers te horen: ‘Maar hoe implementeer ik dit allemaal?’ Ik heb ervoor gekozen om het tegenovergestelde te doen en eerst een praktijkboek te schrijven. Na twintig jaar met en in de omgeving van ondernemers te hebben gewerkt, ben ik erachter gekomen dat ceo’s en ondernemers vooral behoefte hebben aan ideeën en instrumenten die ze direct kunnen inzetten om een of ander aspect van hun business te verbeteren.

### **Instrumenten die verandering teweegbrengen**

De term ‘instrumenten’ is bewust gekozen en is afkomstig uit een favoriete uitspraak van Buckminster Fuller waarin onze verandermanagementfilosofie besloten ligt: ‘Als je mensen een nieuwe manier van denken wilt bijbrengen, heeft het geen zin om te proberen ze die “aan te leren”. Je moet ze een instrument geven waarvan het gebruik tot nieuwe manieren van denken leidt.’ De instrumenten waarmee je in dit boek zult kennismaken, zullen echte, positieve veranderingen in je bedrijf teweegbrengen.

### **Echte en directe resultaten – waarom zou je dat geloven?**

Maar waarom zou je geloven dat deze instrumenten nuttig zijn? Ik heb inmiddels honderden positieve reacties van ceo’s van middelgrote bedrijven gekregen die onze instrumenten in de praktijk hebben toegepast. We weten hoe veel belang de leiders van middelgrote bedrijven aan dat soort getuigenissen hechten. Je wilt gewoon zeker weten dat datgene waarin je je tijd en energie gaat steken ook daadwerkelijk werkt in een bedrijf als het jouwe.

### **Kort maar krachtig**

Net als in deze inleiding verspil ik ook in de rest van het boek weinig woorden. Het materiaal is zodanig gestructureerd dat je het snel kunt scannen, de ideeën kunt oppikken die ertoe doen en de beschikking hebt

over worksheets die je kunt gebruiken om die ideeën te implementeren. Met uitzondering van hoofdstuk 1, dat een met veel voorbeelden geardeerd overzicht biedt van de toepassing van onze instrumenten, zijn alle hoofdstukken verdeeld in hapklare brokken informatie met royaal gebruik van tussenkopjes en samenvattingen. Ik wens je veel plezier bij het verkennen van de instrumenten.

### **Wekelijkse overpeinzingen**

Als de stijl en de inhoud van het boek je aanstaan, kun je elke week een zeer beknopte e-mail ontvangen met best practices voor het managen van een groeiend bedrijf. Deze e-mails bevatten ideeën die ik wekelijks oppik van managers en ondernemers zoals jij. Elke e-mail begint met een kort gedeelte dat 'Headline' heet en waarin de belangrijkste ideeën in een of twee zinnen worden samengevat, gevolgd door een gedeelte dat 'Details' heet en waarin dieper op de materie wordt ingegaan voor degenen die zich verder in het materiaal willen verdiepen. Om deze e-mails te ontvangen hoef je alleen maar een mailtje te sturen naar: [vharnish@gazelles.com](mailto:vharnish@gazelles.com) onder vermelding van 'weekly emails'. Dan voegen we je toe aan onze groeiende lijst van directeuren en managers.

# Overzicht

(Dit hoofdstuk bevat een samenvatting voor diegenen die de rest van het boek alleen vluchtig willen doornemen)

Wat zijn de paar fundamentele dingen die ten grondslag liggen aan al het andere dat belangrijk is bij het runnen van een bedrijf? Welke factoren die meer dan honderd jaar geleden bepalend waren voor het succes van een bedrijf zijn ook nu nog van toepassing? Hieronder verdeel ik mijn antwoord op deze vragen in drie stukken en geef ik een overzicht van de belangrijkste concepten in dit boek.

Met Tom Meredith, voormalig cfo van Dell Computer, had ik het ooit over het feit dat de grondbeginselen van het succesvol opzetten van een bedrijf en die van het succesvol grootbrengen van kinderen praktisch dezelfde zijn. Voordat Meredith bij Dell werkte, raadde zijn vrouw hem aan om een cursus effectief ouderschap te volgen. Hij begon er met tegenzin aan, maar maakte er kennis met een aantal basisbeginselen die in het bedrijfsleven net zo toepasbaar bleken als thuis. De overeenkomsten waren zelfs zo groot dat hij voor alle managers in het bedrijf waar hij werkte exemplaren van het cursusboek aanschafte.

Iedereen die kinderen heeft, zal deze grondbeginselen herkennen:

1. stel een paar duidelijke regels;
2. herhaal jezelf vaak;
3. handel in overeenstemming met die regels (dat is ook de reden waarom je beter niet te veel regels kunt hebben).

In de periode dat mijn eerste zoon werd geboren en ik van alles over ouderschap las, kwam het boek *Titan* uit. Het is meer dan een biografie van John D. Rockefeller; het behandelt een heleboel van Rockefellers leiderschaps- en managementprincipes. In feite is het verplichte kost voor iedereen die serieus bezig is met het opbouwen van een succesvol bedrijf. In dit boek worden drie onderliggende componenten belicht die ook in mijn ervaring cruciaal zijn voor het succesvol managen van een bedrijf, en het vat die componenten op een pakkende manier samen:

*Prioriteiten* – heeft het bedrijf zijn vijf belangrijkste doelstellingen geformuleerd die het komende jaar en het komende kwartaal (of de komende maand als het bedrijf jaarlijks met meer dan 100 procent groeit) prioriteit hebben, en heeft het daarnaast één duidelijke topprioriteit en een toepasselijk thema geformuleerd? Heeft iedereen in de organisatie een paar eigen prioriteiten geformuleerd die aansluiten op de prioriteiten van het bedrijf?

*Gegevens* – beschikt het bedrijf over voldoende (dagelijkse en wekelijkse) gegevens die inzicht verschaffen in hoe de organisatie draait en wat de markt vraagt? Heeft iedereen in de organisatie ten minste één dagelijkse of wekelijkse maatstaf die bepalend is voor zijn of haar functioneren?

*Ritme* – heeft de organisatie een effectief ritme van dagelijkse, wekelijkse, maandelijks, driemaandelijks en jaarlijkse besprekingen om onderlinge afstemming te waarborgen en verantwoordelijkheden helder te houden? Zijn die besprekingen goed opgezet en zijn ze nuttig?

In *Titan* werd ook bevestigd dat er slechts één onderliggende strategie is – de zogenaamde x-factor – die ontdekt en gedefinieerd dient te worden en waarnaar gehandeld moet worden om significante waarde binnen en voor een bedrijf te creëren:

De x-factor: identificeer de bottleneck in je businessmodel en in de sector en ga die bottleneck vervolgens op een effectieve manier te lijf.

Voor Rockefeller was een voorsprong creëren op het gebied van transportkosten de sleutel tot succes in de oliebusiness. Daarom was hij ook nauw betrokken bij de spoorwegen. Zelfs beslissingen die niet bijzonder belangrijk leken waren gebaseerd op zijn focus op transportkosten. Toen hij besloot om verticaal te integreren door zijn eigen eiken vaten te gaan produceren in plaats van groen timmerhout in te kopen zoals zijn concurrenten deden, liet hij het eikenhout in de bossen zagen en vervolgens drogen. Op die manier wist hij het gewicht ervan te reduceren en de transportkosten met de helft terug te brengen.

En dan nog een laatste driedeling: ik kreeg ooit de gelegenheid om Steve Kerr te ontmoeten, het voormalige hoofd van het beroemde Crotonville Executive Education Center van GE. Dat gesprek leverde me drie belangrijke succesfactoren van GE op die ook nuttig zijn voor middelgrote bedrijven:

1. Bij de planning is de middellange termijn verdwenen. Je hoeft maar twee punten te definiëren: waar je over 10 tot 25 jaar wilt zijn en wat



je de komende 90 dagen moet doen. Voor dat laatste zijn realtimegegevens nodig, plus een managementteam dat opgewassen is tegen de harde realiteit die die gegevens vertegenwoordigen en dat daar vervolgens naar handelt. Je moet niet verliefd worden op je eigen één- tot driejarenplannen.

2. Houd alles domweg zo eenvoudig mogelijk. Als je strategieën, plannen, beslissingen, systemen et cetera complex lijken, is er waarschijnlijk iets mis mee.
3. De beste gegevens zijn gegevens uit de eerste hand. Daarom komt het hele leiderschapsteam van GE elke maand naar Crotonville om kennis over te dragen. Door hun contacten met GE-managers van over de hele wereld en met belangrijke klanten (klanten sessies in Crotonville laten bijwonen is een essentieel onderdeel van GE's waardepropositie) krijgen de topmanagers de gelegenheid om uit te vinden wat er werkelijk gaande is. Dat brengt ons weer terug bij punt 1 en bij het belang van realtimegegevens.

Ook Jack Welch, de gepensioneerde ceo van GE, onderschreef hoe belangrijk het is om slechts een handvol prioriteiten te hebben. De twintig jaar dat hij de leider was van GE had dit bedrijf slechts vier topprioriteiten.

Om het eerste GE-basisbeginsel te illustreren dat ik hierboven heb genoemd, zal ik je vertellen over een paar beslissingen die genomen zijn door bekende ondernemers. Meer dan twintig jaar geleden formuleerde Bill Gates een uiterst eenvoudige bedrijfsvisie: een computer op elk bureau en in elk huis. Pas kort geleden meenden Gates en Steve Ballmer, de nieuwe ceo van Microsoft, dat deze visie zo dicht bij haar realisatie was dat het tijd was om met een nieuwe te komen: mensen meer mogelijkheden geven door middel van geweldige software – altijd, overal en op elk apparaat. Misschien niet bepaald flitsend, maar wel een doelstelling voor de lange termijn.

Analoog hieraan laat Tom Siebel, oprichter en ceo van Siebel Systems, al zijn medewerkers elk kwartaal hun handvol doelstellingen samenvatten en op een interne portal plaatsen waar iedereen ze kan zien (Tom plaatst zijn eigen doelstellingen als eerste en laat alle medewerkers zien wat zijn prioriteiten zijn). Op die manier is kristalhelder wat er elk kwartaal wordt verwacht. Bovendien is de beloning van de medewerkers gekoppeld aan de kwantificeerbare doelstellingen.

Het definiëren van een eenvoudige langetermijnvisie voor over 10 tot 25 jaar en het vaststellen van een handvol prioriteiten voor het volgende kwartaal zijn de twee belangrijkste beslissingen die de leider van een bedrijf neemt. Het is dit yin en yang van enerzijds een zeer stabiel langetermijndeel en anderzijds een zeer dynamisch kortetermijndeel dat zorgt voor de delicate balans die nodig is voor superieure resultaten.

Nog één laatste concept, en dan ga ik dit overzicht voor je samenvatten en je een snelle blik laten werpen op elk hoofdstuk. Een van de content partners in ons Master of Business Dynamics-programma voor senior managers is Strategos, het bedrijf van de grote business-strategeg Gary Hamel (hij is onder andere de grote man achter het begrip kerncompetenties). De mensen van Strategos hanteren een doodsimple definitie van strategie, die ik hier in mijn eigen woorden zal weergeven:

*Je hebt geen echte strategie als zij niet aan de volgende twee criteria voldoet: dat wat je van plan bent te doen is echt van belang voor je bestaande en je potentiële klanten, en het onderscheidt je van je concurrenten.*

Voeg daaraan toe dat je het vermogen moet bezitten om de beste te worden in het implementeren van deze strategie (we zijn weer terug bij de kerncompetenties) en je hebt een duidelijk idee of je echt een strategie bezit die werkt. Sommige bedrijven doen wel dingen die hen van de concurrentie onderscheiden, maar dat vinden hun klanten niet zo belangrijk (zoals hoge kwaliteit leveren als ze alleen maar behoefte hebben aan snelheid), terwijl andere bedrijven wel dingen doen die hun klanten graag willen, maar daar niet de enige in zijn (je hebt zojuist de commodity-zone betreden). Weer andere voldoen theoretisch gezien aan beide voorwaarden voor een goede strategie, maar falen in de uitvoering. Houd deze eenvoudige definitie van strategie in je achterhoofd bij het lezen van de rest van dit boek.

Als we nu teruggaan en kijken naar de drie reeksen basisbeginselen die ik in dit overzicht heb genoemd, zien we dat ze mooi in elkaar grijpen (in de rest van het boek leer je hoe je dit in de praktijk voor elkaar moet krijgen):

1. *Prioriteiten* – er zijn een paar regels. Sommige daarvan veranderen niet zo veel, zoals de kernwaarden van een bedrijf en de langetermijndoelstelling (de Grote Gedurfde Dappere Doelstelling of GGDD), terwijl andere, zoals de vijf belangrijkste prioriteiten en de topprioriteit, elk

- kwartaal en elke week veranderen. Het is een kwestie van evenwicht bewaren tussen korte termijn en lange termijn.
2. *Gegevens* – om te weten of je in overeenstemming met je prioriteiten handelt, heb je feedback nodig in de vorm van realtimegegevens. Er zijn belangrijke maatstaven binnen het bedrijf die je gedurende een langere periode wilt bijhouden – dit noem ik de slimme cijfers – en er zijn maatstaven die een scherpe kortetermijnfocus verschaffen op een aspect van het bedrijf of op iemands werk; dit noem ik cruciale cijfers. Het is een kwestie van evenwicht bewaren tussen korte termijn en lange termijn.
  3. *Ritme* – je hebt je boodschap pas vaak genoeg herhaald als je mensen de spot met je gaan drijven. Een reeks goed georganiseerde dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse, driemaandelijke en jaarlijkse besprekingen houdt alle neuzen dezelfde kant op en zorgt dat iedereen zijn verantwoordelijkheden kent. De agenda's voor al deze bijeenkomsten zorgen voor het noodzakelijke evenwicht tussen de korte termijn en de lange termijn.

Dit boek reikt je een aantal instrumenten aan om deze eenvoudige beslissingen mee te nemen, én een aantal instrumenten om iedereen gefocust op en verantwoordelijk voor die beslissingen te houden. Specifieker gezegd:

*Hoofdstuk 1: 'Groeien met beleid'* is anders opgezet dan de andere hoofdstukken (het werd een artikel in het tijdschrift *Fortune Small Business* van september 2001). Het schetst een dynamisch beeld van de drie obstakels die de ontwikkeling van een bedrijf in de weg staan en van de resultaten die je kunt verwachten als je de Rockefeller-strategie implementeert. De tweede helft van het hoofdstuk geeft een duidelijke toelichting bij de drie obstakels.

*Hoofdstuk 2: 'Het Juiste-mensen-die-de-juiste-dingen-doenmodel'* biedt een overkoepelend raamwerk voor welke beslissingen er moeten worden genomen, en in welke volgorde, om de waarde van je bedrijf te vergroten. Het sluit mooi aan op het nieuwe onderzoek van Jim Collins naar wat ervoor nodig is om een goed bedrijf nog beter te maken.

## Het gedeelte over prioriteiten

*Hoofdstuk 3:* ‘Het strategische plan op één A4’tje’ helpt je je lange- en kortetermijnvisie, maatstaven en prioriteiten op één pagina krijgen om de communicatie en de onderlinge afstemming te faciliteren.

*Hoofdstuk 4:* ‘Het gebruik van kernwaarden’ reikt een manier aan om die handvol stabiele regels levend te houden binnen het bedrijf.

*Hoofdstuk 5:* ‘Onderlinge afstemming en focus binnen je organisatie’ gaat dieper in op de formulering van je vijf belangrijkste prioriteiten en je topprioriteit.

*Hoofdstuk 6:* ‘Het kwartaalthema’ laat zien hoe je de aandacht op je topprioriteit moet vestigen om die bij iedereen goed in te prenten. Dell Computer is daar erg goed in.

## Het gedeelte over gegevens

*Hoofdstuk 7:* ‘Feedback van medewerkers’ beschrijft een proces om de real-timegegevens in handen te krijgen die nodig zijn om te ontdekken waar je prioriteiten moeten liggen en om je te laten weten of je in overeenstemming met die prioriteiten handelt. Aan het eind van het hoofdstuk wordt een kort overzicht gegeven van slimme en cruciale cijfers.

## Het gedeelte over ritme

*Hoofdstuk 8:* ‘Het dagelijkse en wekelijkse leiderschapsoverleg’ bevat specifieke agenda’s om deze essentiële besprekingen effectief te maken. Dat ze van cruciaal belang zijn, bevestigen de honderden ceo’s die ze inmiddels hebben ingesteld. Het hoofdstuk eindigt met een kort overzicht van de structuur van het dagelijkse en het wekelijkse overleg.

## Het gedeelte over de x-factor

*Hoofdstuk 9:* ‘De merkeloofte’ verschaft een eenvoudige formule om tot de strategie te komen die nodig is om je markt te domineren.

## Het financieringsgedeelte

*Hoofdstuk 10:* ‘De kunst om financiering los te krijgen’ heb ik samen met Rich Rusakoff geschreven. Rich kan als geen ander een pakket samenstellen dat ervoor zorgt dat banken in de rij staan om je business te mogen financieren.

## Tien casestudies

*Bijlage:* sla alsjeblieft de bijlage niet over! Net als in het laatste boek van Jack Welch is het beste materiaal deels daar te vinden. Er worden tien bedrijven in beschreven, waarbij wordt ingegaan op de specifieke toepassingen van de instrumenten in dit boek en op de resultaten die ermee zijn bereikt. De casestudies zijn rijk gelardeerd met best practices op het gebied van marketing, branding, management en leiderschap die je in je eigen bedrijf kunt toepassen.

## Implementatie

Om de instrumenten uit het boek te implementeren is het volgens de meeste leiders van bedrijven het best om voor elke directeur en elke manager een exemplaar van dit boek te kopen. Vervolgens werk je gewoon één hoofdstuk per maand door en bespreek je hoe de concepten in jouw bedrijf kunnen worden toegepast. Er zijn ook leiders die een boek kopen voor elke medewerker. Het is een uiterst goedkope manier van trainen en zorgt ervoor dat de rest van de medewerkers de veranderingen die het management doorvoert in een context kan plaatsen. Het maakt het gewoon eenvoudiger om mensen mee te krijgen en momentum te creëren. Twintig exemplaren of meer zijn te koop voor \$16,95 per stuk, en vijftig exemplaren of meer voor \$14,45 per stuk plus verzendkosten. Surf naar [www.gazelles.com](http://www.gazelles.com) en klik op de foto van het boek als je het wilt bestellen.

## Elektronische formulieren

Elektronische versies van de verschillende formulieren die ik in het boek behandel (zoals het strategische plan op één A4'tje) zijn gratis te downloaden via [www.gazelles.com](http://www.gazelles.com). De link staat naast de foto van het boek die je op de homepage van onze site ziet staan.

Blijf leren en groeien!

Verne Harnish, ceo

Gazelles, Inc.

'Increasing the Value of Growing Firms'

[vharnish@gazelles.com](mailto:vharnish@gazelles.com)



# 1

## Groeien met beleid

*Dingen die ceo's van groeiende bedrijven weten en jij niet  
– en hoe je die kunt gebruiken om een machtig bedrijf  
op te bouwen*

**Samenvatting:** alle groeiende bedrijven krijgen te maken met drie obstakels die hun groei in de weg staan: (1) de leden van het leiderschapsteam moeten met het bedrijf meegroeien en het vermogen ontwikkelen om te delegeren en te voorspellen; (2) er ontstaat behoefte aan systemen en structuren om de complexiteit die de groei met zich meebrengt in goede banen te leiden, en (3) het bedrijf moet weten om te gaan met de steeds lastiger marktdynamiek waarvan sprake is als je een grotere markt betreedt. In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven die je kunt verwachten als je de drie componenten van de Rockefeller-strategie implementeert.

In 1999 was Alan Rudy een gedesillusioneerde ceo. 'Het was toch de bedoeling dat ik steeds meer geld ging verdienen en er steeds meer lol in kreeg naarmate mijn bedrijf groter werd?' vroeg de oprichter van Express-Med zich af. Express-Med was een postorderbedrijf voor medische producten uit New Albany, Ohio. 'Ik was de hele tijd kwaad,' herinnert Rudy zich. 'Had ik voor het eerst in tien jaar afgesproken om een lang weekend te gaan skiën met mijn vader en mijn twee broers, moest ik het op het laatste moment afzeggen omdat het bedrijf me nodig had.' Tot overmaat van ramp kreeg hij op 30 maart van dat jaar in eerste instantie cijfers van zijn cfo onder ogen waaruit bleek dat het bedrijf in het eerste kwartaal 300.000 dollar winst had gemaakt, maar twee dagen later, op 1 april, zei zijn cfo dat ze in werkelijkheid 350.000 dollar *verlies* hadden gedraaid. 'Ik heb een paar uur lang gedacht dat het een ver doorgevoerde eenaprilgrap was,' grinnikt Rudy achteraf. 'Ik probeerde het spel mee te spelen, maar uiteindelijk bleek het gewoon waar.' Als klap op de vuurpijl gingen er op het parkeerterrein een paar medewerkers met elkaar op de vuist en stak een medewerker de banden van een andere medewerker lek vanwege iets dat er op het werk was voorgevallen. Niet vreemd dus dat de 'stress wat hoog was opgelopen', zegt Rudy. Binnen twee jaar wist hij het tij echter te

keren en nu is zijn zeven jaar oude bedrijf maar liefst 65 miljoen dollar waard. En wat belangrijker is: ‘Het is weer leuk, en we verdienen geld.’

Express-Med behoort tot een kleine minderheid: van alle bedrijven in de Verenigde Staten overleeft slechts 4 procent de overgang van een klein naar een groeiend bedrijf. David Birch, de oprichter van Cognetics, houdt officiële cijfers bij over de groei van bedrijven. Hij noemt die 4 procent ‘gazelles’, bedrijven die vier jaar achtereen minstens 20 procent per jaar groeien. Dit zijn geen kolossale oude olifanten die in hun personeelsbestand snijden. Het zijn evenmin muizen, die te klein zijn om meer dan een handjevol banen te creëren. De gazelles van Noord-Amerika – allemaal begonnen als onbeduidende muizen – zijn nu verantwoordelijk voor meer dan twee derde van de economische groei van het continent en in feite voor alle nieuwe banen.

Uit de cijfers blijkt wel dat het niet eenvoudig is om een gazelle te worden. Daar is een ondernemer voor nodig die weet om te gaan met een reeks specifieke uitdagingen die stuk voor stuk potentieel levensbedreigend zijn voor zijn bedrijf. Het goede nieuws is dat we weten welke obstakels de groei van bedrijven in de weg kunnen staan, en dat de instrumenten om ze uit de weg te ruimen binnen het bereik van elke ondernemer liggen. Het enige wat ervoor nodig is om het leuk en lucratief te maken om je bedrijf verder uit te bouwen, is de discipline om de juiste instrumenten te vinden en te implementeren.

Molly Bolanos kan daarover als geen ander meepraten. In 1987 kreeg Bolanos het idee om een klein muffinbedrijfje op te zetten, een bakkerij annex afleverservice waarmee ze bedrijven in het centrum van Seattle zou kunnen bedienen. Ze was 21 en net klaar met haar studie. Bolanos had een businessopleiding gedaan, en Mostly Muffins zou een soort casestudie moeten worden om te zien of zij en een partner met hun spaargeld een bedrijf konden opzetten. Na vier jaar haalde het beginnende bedrijfje 1 miljoen dollar aan inkomsten binnen. En toen sloeg de koffierage toe.

Momenteel verkoopt Mostly Muffins 50.000 tot 60.000 producten per dag, via Starbucks, in vliegtuigen en treinen, op transitstations en sinds kort ook in levensmiddelenzaken en supermarkten. Het bedrijf is hard op weg om dit jaar 10 miljoen dollar aan inkomsten binnen te halen. In een periode van gigantische groei en expansie is Mostly Muffins erin geslaagd om 6 procent aan zijn brutomarge toe te voegen, zijn cash te verdubbelen en drie maal zo veel winst te halen als het branchegemiddelde. En dat allemaal door een paar basisbeginselen te volgen die in dit hoofdstuk wor-



den besproken. Molly zelf functioneert nog steeds uitstekend als ceo. ‘Ik zit vol goede plannen en kijk voortdurend om me heen naar nieuwe kansen,’ zegt ze tevreden. ‘30 miljoen dollar zou prachtig voor ons zijn.’

Hoewel veel mensen misschien van mening zijn dat Bolanos geluk heeft gehad omdat ze heeft kunnen profiteren van de koffierage, is het een feit dat zij en haar partner specifieke en zorgvuldige keuzes hebben gemaakt, keuzes die jij ook moet maken als je je bedrijf wilt laten groeien. ‘Ik heb gemerkt dat de groeistadia en de problemen waarmee je in een bedrijf en als ceo wordt geconfronteerd heel voorspelbaar zijn,’ zegt Bolanos. ‘In feite kun je ze zo uit een boekje halen.’

Daarmee verwijst ze naar de drie fundamentele obstakels voor groei die in dit boek worden beschreven en die voor alle groeiende bedrijven herkenbaar zijn: (1) de leden van het leiderschapsteam moeten met het bedrijf meegroeien en het vermogen ontwikkelen om te delegeren en te voorspellen; (2) er ontstaat behoefte aan systemen en structuren om de complexiteit die de groei met zich meebrengt in goede banen te leiden; en (3) het bedrijf moet weten om te gaan met de steeds lastiger marktdynamiek waarvan sprake is als je een grotere markt betreedt.

## Delegeren

De meeste ondernemers houden er überhaupt niet van om samen te werken, zelfs niet met hun eigen medewerkers! Dat is de belangrijkste reden waarom 96 procent van alle bedrijven minder dan tien medewerkers heeft, en een overgrote meerderheid daarvan minder dan drie. Het besluit om te groeien is dan ook geen eenvoudig besluit.

De Texaan Doug Harrison is ceo van The SCOOTER Store, een leverancier van mobiliteitshulpmiddelen voor gehandicapten met een waarde van bijna 200 miljoen dollar. Hij kan zich nog helder de mentaliteitsverandering voor de geest halen die zijn bedrijf opstuwde in de vaart der volkeren. ‘Ik herinner me de bijeenkomst waarin we besloten te gaan groeien nog als de dag van gisteren ... die had plaats in de Sunshine Room van de plaatselijke Holiday Inn. We hadden een paar jaar lang net het hoofd boven water weten te houden met onze plaatselijke business. We wisten dat onze systemen er niet klaar voor waren en we wisten dat we onze gezinnen veel minder zouden zien als we voor groei zouden kiezen. Maar we wisten ook dat we, als we eenmaal een kleine winst zouden maken, een business hadden met groeipotentie,’ aldus Harrison. Zijn besluit werd mede ingegeven door de dreiging die afkomstig was van een van Harri-

sons zogenaamde vrienden, die dezelfde kansen rook en een potentiële concurrent werd. Het was tijd om meer talent aan boord te halen.

‘Een van de eerste echte managementconcepten die me altijd zijn bijgebleven,’ zegt Harrison, ‘was dat als je je geen mensen kunt veroorloven om je business voor je te runnen, je alleen maar een baan hebt en geen business. Het was alsof iemand het licht voor me aandeed; ik besepte ineens dat ik goede mensen moest binnenhalen om dit voor me te doen. Ik kon geen mensen blijven inhuren tegen iets meer dan het minimumloon.’ Hoewel vrienden en familieleden tegen hem zeiden dat het te vroeg was om forse salarissen uit te geven aan ervaren verkopers en operationele en financiële mensen, deed hij dat al snel en maakte hij er verder geen gedachten meer aan vuil. ‘We gingen dat jaar van twee naar vijf locaties, maar toch hadden we het gevoel dat we meer grip hadden op de business.’

Delegeren is echt zo cruciaal als de managementdenkers beweren. Harrison wist dat het van de zotte was dat hij degene was die besliste of de handdoeken in de toiletten effen wit of blauw gestreept moesten zijn. En als voormalig petroleumingenieur kon hij niet doen of hij verstand had van financiën of verkoop. Hij moest niet alleen de pietluttige details loslaten, hij moest ook de eerste stappen nemen in de richting van de rol die alleen de ceo/oprichter kan spelen, die van leider en visionair. Hij had een managementstructuur nodig om zich te kunnen concentreren op zijn echte werk: het bedrijf laten groeien.

## Systemen en structuren

Als de managementstructuur eenmaal aanwezig is, volgen de systemen meestal al snel. Dat heeft een reden: zowel systemen als structuur zijn logische reacties op complexiteit, die bijna exponentieel toeneemt op het moment dat een bedrijf uitbreidt. Shannan Marty ondervond dat aan den lijve. Ze is ceo van de Tracer Research Group, een lekdetectiebedrijf voor tanks en pijpleidingen uit Tucson met een waarde van 15 miljoen dollar, dat ze in 1983 samen met iemand anders oprichtte als tweemanszaak. ‘Rond de 8 miljoen dollar of vijftig medewerkers wordt het gewoon te groot om alles in je hoofd te hebben,’ zegt Marty. ‘We wisten dat we de zaken beter bij moesten houden, dus creëerden we functies en namen we mensen aan om die functies in te vullen.’

Veel van de senior managers die Marty aantrok, waren afkomstig van veel grotere bedrijven als Fina, us West en Ramada. ‘Het waren allemaal

ongelooflijk talentvolle mensen,' zegt Marty. 'Zonder hen zou het bedrijf nooit zo groot hebben kunnen worden als het nu is.' Zij brachten de systemen mee waarover haar bestaande medewerkers, die al vanaf het begin bij het bedrijf werkten, niet beschikten: zaken als salarisschalen, prestatie-evaluaties, informatiesystemen en strategische planningsprocessen. Buitenstaanders aannemen kan echter ook risico's met zich meebrengen.

'Achteraf gezien heb ik waarschijnlijk te hoog ingezet,' denkt Marty. 'De cultuurverschillen waren te groot als gevolg van de vaste, hiërarchische communicatiestructuur waaraan onze nieuwe mensen bij hun megawerkgevers gewend waren geweest. We gingen eraan onderdoor. Onze technische medewerkers van het eerste uur waren erg ongelukkig en het verloop steeg.'

Daarnaast zegt ze: 'Ik liet een hoop beslissingen aan dit team over. Ik luisterde naar hun ideeën en nam ze over, zelfs als ik er eigenlijk geen goed gevoel bij had, omdat zij degenen waren met de "ervaring". In werkelijkheid hadden ze net zo weinig ervaring met een ondernemend bedrijf als ik.' Met wederzijdse instemming en behoorlijk gulle afvloeiingsregelingen verving Marty de externe medewerkers uiteindelijk door de mensen die direct onder hen zaten. Veel van hen hadden die functies oorspronkelijk al bekleed.

Marty zegt dat ze in de toekomst meer mensen op senior-managementniveau gaat aannemen. 'We zullen hun ervaring en expertise opnieuw nodig hebben om te groeien en ons interne team te ontwikkelen.' Voortaan is ze echter van plan om mensen aan te nemen die ervaring hebben in een bedrijf met vijfhonderd tot duizend medewerkers, geen mensen uit mega-ondernemingen, en om 'de informele, toegankelijke sfeer en de samen-de-schouders-erondermentaliteit die we van oudsher kennen in stand te houden.'

## **Zonder gegevens geen voorspellingen**

Het uiteindelijke doel van structuren opleggen en systemen invoeren is natuurlijk voorspelbaarheid. Als een bedrijf niet in staat is om vast te stellen waar het vandaag staat en als het niet kan voorspellen waar het deze week, deze maand, dit kwartaal of dit jaar naartoe gaat, dan behoort groei waarschijnlijk niet tot de mogelijkheden. Misschien behoort overleven dan zelfs niet eens tot de mogelijkheden.

Bij McKinney Limber uit Muscle Shoals, Alabama, bouwde Joe McKinney het kleine familiebedrijf dat hij had overgenomen uit tot een be-

drijf ter waarde van bijna 50 miljoen dollar. Het succes van het bedrijf is grotendeels te danken aan de bijna slaafse toewijding van McKinney aan maatstaven en meten. McKinney bracht zijn hele personeelsbestand allereerst de betekenis van termen als ‘brutomarge’ en ‘kostprijs van de verkoop’ bij door ze tijdens de lunch een sandwichbedrijfje te laten runnen. Ook introduceerde en verspreide hij een door iedereen begrepen cruciaal cijfer, een eigen maatstaf voor productiviteit die hij van een andere sector leende en aanpaste aan de business van McKinney Lumber. Dit cruciale cijfer laat de hele onderneming elke dag weer zien of er winst in het verschiet ligt. ‘Door constant zo’n cruciaal cijfer te meten en bij te houden creëer je een stevige basis om te weten waar je staat, zelfs als het antwoord je niet aanstaat,’ grinnikt McKinney.

Voor Bolanos van Mostly Muffins is het de tijdigheid van de informatie die het begrip ‘cruciaal cijfer’ zo effectief maakt. ‘Twee jaar geleden, voordat we dagelijks onze vorderingen begonnen bij te houden, kregen we maandoverzichten van een accountantsbureau. Pas in de derde week van februari wisten we hoe we het in januari hadden gedaan. Als we het tegenwoordig bij productie of verkoop verknallen, weten we dat de volgende dag. Zo kunnen we direct maatregelen nemen met het betreffende team en ze de hulp bieden die ze nodig hebben.’

Net als al het andere dat te maken heeft met groei, wordt gegevens bijhouden om voorspellingen te doen lastiger naarmate de inkomsten stijgen en er meer op het spel komt te staan. ‘Voor het afmeten van de ingrediënten voor een cake was een maatbeker een prima instrument,’ zegt McKinney. ‘Voor een staatsdiner hadden we echter een grotere kom nodig, maar wel een die even nauwkeurig was – want een foutpercentage van 2 op 10 is niets, maar op 1000 zit je er 20 keer naast. Daarom moesten de afwijkingen in het systeem verder worden teruggedrongen naarmate het bedrijf groter werd.’

### **De vijf belangrijkste prioriteiten**

Als je groeit, moet je je bedrijf gefocust houden. Dat is vooral moeilijk als je het punt bereikt – meestal zo rond de dertig medewerkers – waarop je niet meer elke dag persoonlijk contact kunt hebben met iedereen. Hoe zorg je ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op blijven staan? Veel gazelles vinden het nuttig om voor elk kwartaal (maximaal vijf) prioriteiten te formuleren en vervolgens één doelstelling te formuleren die alle andere overstijgt – de topprioriteit.