

# INHOUD

## VOORWOORD 9

### STRATEGIE

Groei moet 14 • Paarse bus 15 • Visualiseren 17 • Visie 18 • Vooruitkijken 20 • Vlinder 21 • Greiners groeimodel 23 • Ideeën 24 • Afkijken 26 • Innoveren 27 • Je 'getal' 29 • Groeigoeroe 31 • Blauwe jurken 32 • Potjes op het vuur 34 • Alles kan 35

### MENSEN

Bemensing 40 • Selecteren 41 • Context 43 • Flow en mojo 44 • Kleur bekennen 46 • In het luchtledige 47 • Binkie 49 • Disfunctionele teams 50 • 500 sollicitaties 52 • Opvolging 54

### EXECUTIE

Stenen en kiezels 58 • Blinde vlek 59 • Voetenwerk 61 • Coach Cees 62 • Death by Meeting 64 • Kwaliteitsdenken 65 • Succesformule 67 • Buitenland 68 • Cash is king 70 • Budgettering 72 • Bankverhaal 73 • Six Sigma 75 • Synchroniseren 76 • Internationaliseren 78 • Gebroken ruiten 79 • Stop Start Keep 81 • De daily huddle 83 • Bananentradiities 84 • IT-ballonnetjes 86 • Ballen gooien 87 • Winnende teams 89

## SALES & MARKETING

Verkooptraining 92 • Zand 93 • Discipline 95 • Verkooples 96  
• Klaagzang 98 • Marketingconcept 99 • Reputaties 101 • Toetreders 102 • Naakt 104 • Kortings 105 • Overtreffelijk 107 • Buikgevoel 109 • Hoe klanten kiezen 110 • Warm en fuzzy 112 • Slechte winst 113

## LEIDERSCHAP

Regisseren of dirigeren 118 • Bezielen? 119 • Paradigmashifts 121 • Effectieve leiders 122 • Afstand 124 • Afhankelijkheidsbalans 125 • Lijderschap 127 • Worsteling 129 • Macht 130 • Varkentje Pim 132 • Machtsspelletjes 133 • De gans 135

## DE ONDERNEMER

Rijpheid 138 • Grootbrengen 139 • Hard werken 141 • Mijlpaal 142 • Meegroeien 144 • Wetenschap 145 • Beginnersfouten 147 • Coaching 148 • Hulp bij zelfverlichting 150 • EQ 151 • Plafond 153 • Karma 155 • Erkenning 156 • Compagnons 158 • Mijn coach 159 • Zevenjaarsjeuk 161

## GROTER GROEIEN EN NEDERLAND

Het begint met... 164 • Snelle groei 165 • Gek plannetje 167 • Groeiles 168 • Ondernemersvrouw 170 • voc-mentaliteit 171 • Failliet 173 • Groeibevordering 175 • Groeivloek 176 • Status 178 • Curatoren 179 • Helden 181

DANKWOORD 183

OVER DE AUTEUR 187

MEER INFORMATIE 189

## GROEI MOET

We worden de laatste tijd weer overstelpt met publicaties over snelle groeiers. Hebben we net de Fast50 – de top 50 van Nederlandse technologiegroeiers – achter de rug, volgen alweer de uitreikingen van zowel de *FD* Gazellen als de High Growth Awards. De snelle groeiers van Nederland worden weer in het zonnetje gezet. En in de huidige malaise kunnen we dat beetje goede nieuws wel gebruiken. Honderden bedrijven die ondanks alles de afgelopen jaren fors zijn gegroeid, weerbarstig de economie verslaan en denken in mogelijkheden in plaats van problemen. De meeste met tientallen procenten groei, vele met honderden procenten en een enkel bedrijf met duizend procent groei of meer. Petje af; een mooi voorbeeld voor de rest van ondernemend Nederland. Immers, groeien zouden meer bedrijven moeten doen.

Maar groei als belangrijkste streven, is dat wel zo logisch? Met die vraag werd ik vorige week overvallen door een snuggere student van de Erasmus Universiteit. Ik mocht als gastdocent de *'kick off'* verzorgen van de leergang Entrepreneurial Growth, en die eerste vraag verraste me. Immers, groei is in mijn beleving zo'n basaal doel van een onderneming dat ik er nooit bij had stilgestaan dat het doel an sich ter discussie gesteld zou kunnen worden. Natuurlijk, ik ben ook voor een focus op marge, cash en continuïteit. Maar groei niet als kern-doelstelling, nee, dat kan er bij mij niet in. Gelukkig won ik wat tijd met mijn eerste koddige antwoord: 'Maar als je aan een wedstrijd meedoet, doe je dat toch ook alleen om te winnen?' Mijn tweede antwoord was van eenzelfde bedenkelijk niveau, 'En, eh, wat is het alternatief, een krimpdoel?'

Gelukkig herpakte ik me. 'Groeï creëert natuurlijke door-groeimogelijkheden voor je medewerkers. Een groeiend bedrijf kan makkelijker talent van buitenaf aantrekken. Groeiende bedrijven ontwikkelen schaalvoordelen, zoals bij de

inkoop, waardoor de marge vergroot kan worden. Groei brengt ook ontwikkelmogelijkheden voor de ondernemer zelf. Je rol verandert, waardoor het werk steeds interessanter wordt.' Uiteindelijk noemde ik als belangrijkste reden dat groei nodig is om marktdominantie te krijgen. Marktdominantie om de prijs te zetten, sneller te innoveren en kleinere partijen te kunnen wegdrukken. Om tot het beperkte groepje winnaars in jouw markt te behoren moet je dus te allen tijde sneller groeien dan de concurrent. Dat geldt voor internetbedrijven, maar ook voor de bakker op de hoek, het lokale taxi-bedrijf en de glazenwasser.

Op de weg terug bedacht ik dat ik de belangrijkste reden vergeten was. Er is gewoonweg niets leukers dan deel uit te maken van een snelgroeiend bedrijf. Kijk naar die winnaars op het podium. De kick, de energie en het plezier druipen ervanaf. Dat zegt eigenlijk alles.

## PAARSE BUS

Het leiden van een snelgroeiende organisatie is topsport. Mensen aannemen, structuur aanpassen, nieuwe klanten, nieuwe producten, managementinformatie, belasting, cash, cultuur, IT-systemen. Het aantal beslissingen is aanzienlijk en de tijd beperkt. Dilemma. Zeker omdat een paar foute beslissingen zand in de radertjes van de groeimachine kunnen gooien. Voor een leider is het lastig om scherp te blijven. De kans bestaat dat je wereld steeds kleiner wordt. Daarom moet je blijven werken aan inzichten over hoe het beter kan. Dilemma nummer twee: hoe maak je daar in vredesnaam tijd voor vrij?

Er is verlossing. Ik noem het de *one minute MBA*. Een 'über-samenvatting' van alle, voor groeibedrijven belangrijke, leiderschapsinzichten. Verne Harnish, Jim Collins, Seth Godin en Marcus Buckingham in één. Centraal staat Jim Collins'

metafoor van *the right people on the bus*. Het bouwen van een groeibedrijf gaat in belangrijke mate om mensen. Succesvolle groeiers besteden veel aandacht aan de selectie van de juiste mensen (*recruit for fit, train for skill*). De betere groeiers zorgen daarnaast voor balans in hun team door bijvoorbeeld gebruik te maken van psychologische testen. Ze zoeken goede mensen die tevens de juiste dingen doen. Wanneer iedereen in de bus op de juiste stoel zit, kijken we naar de eindbestemming. Dit is de strategie van het bedrijf, het geheel van droomdoel, missie en visie. Nog voordat we wegrijden, verven we de bus paars en creëren daarmee een *dramatic point of difference*. We willen in onze markt immers zo ver mogelijk weg blijven van prijsconcurrentie.

'*Execution is the missing 98% for success in business,*' wordt wel eens gezegd. Wanneer het gaspedaal wordt ingetrapt begint de executie van de strategie. Het gaat om de juiste route en bij voorkeur de kortste. De voortgang volg je continu op je dashboard via *key indicators*. Met op de hoofdklok datgene waaraan je de dagelijkse voortgang op het gebied van de strategie kunt zien. Brandstof is nodig om de bus te laten rijden; in dit geval cash. Groeibedrijven zijn onevenredig afhankelijk van cash. Je moet daarom een systeem bedenken dat je dagelijks inzicht geeft in je *cash conversion cycle*, oftewel de tijd die nodig is om je vooruitbetaalde kosten in mensen en product terug te ontvangen door betaling van de klant.

De busmetafoor is in mijn beleving enorm krachtig. Met de juiste mensen in een paarse bus via de snelste route op weg naar een duidelijke bestemming, geleid door een chauffeur met een blik zowel ver vooruit als op het dashboard en met voldoende benzinegeld op zak om de bestemming te halen. Zo, een MBA in 250 woorden – bijna te mooi om waar te zijn. Volgende keer het eerlijke vervolghet verhaal, waarin onder meer: lekke banden, verkeerde navigatieapparatuur, gesloten tankstations en wagenziekte.

## VISUALISEREN

Vroeger speelde ik in een bandje. We traden op bij studentenverenigingen van Groningen tot Maastricht. Jan was onze toetsenist. Hij stotterde, maar wanneer hij zong klonk het vlekkeloos. Jan was een groot fan van Golden Earring en we speelden daarom ook een paar bekende nummers van deze Haagse band. Onlangs, ruim twintig jaar later, zag ik de documentaire over hoe de Earring haar laatste plaat heeft opgenomen. Ik viel van m'n stoel. Onze Jan is vorig jaar door de Earring geadopteerd als een soort van vijfde bandlid. Hij speelt toetsen en zingt, in de studio en op het podium. Wauw, zijn droom is uitgekomen. En hoe.

Hoe komt het nu dat de dromen van sommige mensen wel uitkomen en die van anderen niet? Daar zijn natuurlijk talloze redenen voor, maar in mijn ervaring heeft het kunnen visualiseren van je droom een belangrijke invloed op de uiteindelijke totstandkoming ervan. Inderdaad, een beetje zoals destijds in het vaag-populistische boek *The Secret*, waarin de 'wet van aantrekking' zou zorgen dat je krijgt wat je wenst. Iets wat de oude Grieken kenden als het 'Pygmalioneffect'.

Het komt erop neer dat door het heel concreet visualiseren van je doel of je droom, deze steeds grijpbaarder en haalbaarder wordt. Je gaat je langzaam maar zeker gedragen alsof datgene wat je wilt ook gebeurt. Op mysterieuze wijze wordt daarmee de kans steeds groter dat het ook daadwerkelijk gebeurt. Het is niet voor niets zo dat veel Nederlandse olympische sporters vooraf aan de Spelen de visualiseringscursus 'de kracht van voorstellingsvermogen' hebben gevolgd. Je vergroot je kansen door je winnende sprong of spurt al vele keren in je hoofd te hebben uitgevoerd. Zelfs het in je hoofd afspelen van het in ontvangst nemen van de gouden plak schijnt al een positieve werking te hebben.

Ook voor bedrijven werken dergelijke visualisatietechnie-

nieken. Ik heb altijd geprobeerd een heel tastbaar beeld te scheppen van waar we precies naartoe werken als organisatie. Langzaam en bijna ongemerkt gaan mensen zich dan ook zo gedragen, met alle positieve gevolgen van dien. Maar het kan nog beter. Zo gebruiken groeiaccelerators deze techniek om bedrijven sneller te laten groeien. Vaak onder noemers als 'strategische foto' of 'foto van de toekomst' worden dergelijke visualisatiemethoden intensief toegepast. Samen met het managementteam van het bedrijf wordt dan een precieze beschrijving gemaakt van hoe het er over vijf jaar uitziet. Daarbij gaat het niet alleen om omzet en aantal medewerkers, maar ook om de klantenlijst, het pand waar het bedrijf dan is gevestigd, soms zelfs tot aan de kleur van de koffiemachines.

Na zo'n proces heeft het managementteam een duidelijke en gedeelde visie om naartoe te werken. Onbewust en langzamerhand gaat de werkelijkheid steeds meer lijken op dat droombeeld dat is neergezet. En of het werkt? Vraag dat maar aan onze Jan.

## VISIE

Een diepgaande visie op de toekomst van uw markt is cruciaal. Immers, om over drie jaar nog relevant en succesvol te zijn, moet u nu al nadenken over investeringen in productontwikkeling, technologie, bemensing en marketing.

Maar van wie moet die visie komen? Van uw verkopers verwacht u dat ze zich volledig concentreren op de maand- of kwartaaltargets. Uw managementteam focust op dit jaar en – als u geluk hebt – een beetje op volgend jaar. De rest van de organisatie is vooral bezig het werk van vandaag of deze week af te krijgen. Inderdaad, de verantwoordelijke voor de langetermijnvisie bent u, de leider van het bedrijf. Als het goed is hebt u de blik op de horizon en stuurt u bijtijds bij om het

voortbestaan en de winstgevendheid van het bedrijf te garanderen. Die last weegt zwaar. U kunt zich verschuilen achter drukte, klantafspraken en personeelsaangelegenheden, maar men kijkt u aan als het gaat om een visie op de toekomst.

Gelukkig bent u zich bewust van die verantwoordelijkheid en leest u dagelijks trouw uw drie kranten. U bezoekt en spreekt soms op de belangrijkste congressen en seminars binnen en soms ook buiten uw vakgebied. U leest *The Economist* en de *Harvard Business Review* en bezoekt maandelijks de sites van concurrenten in binnen- en vooral buitenland. U leest – heel slim – ook buitenlandse vakbladen en u bestelt netjes ieder halfjaar de top 10 van managementboeken. U hebt zich geabonneerd op online knipseldiensten en ontvangt en leest de nieuwsbrieven van uw favoriete managementgoeroes. Tot slot nodigt u ieder kwartaal een managementconsultant uit die u nog even extra bijpraat over wat komen gaat.

De realiteit is echter anders. Uw bureau ligt vol, met links uw *'tower of guilt'*, de stapel boeken en vakbladen die u eigenlijk nog zou moeten doornemen. Die informatieve mailtjes klikt u altijd weg, de laatste drie congressen hebt u door drukte afgezegd en de consultants blijken veel te duur. En die visie? Tja, eerlijk gezegd weet u het ook niet.

Maar geen paniek: er is hoop. Ik verklap u een simpele manier om met de minste inspanning toch een visie te construeren. Hij werkt vooral voor business-to-businessbedrijven. Het recept is eenvoudig. U maakt een lunchafspraak met de baas (of de baas van de baas) van de contactpersoon van uw verkopers. Na het eerste wijntje vraagt u door naar wat hem of haar – in de context van uw product of dienst – 's nachts wakker houdt. En u vraagt dan drie keer door. Dat doet u met een handvol klanten, en voor u het weet ziet u een patroon en een dieper liggende behoefte. Anders, goedkoper, China, sneller, geautomatiseerd, mobiel, betalingsmodellen, internationaal, online et cetera. Vanuit deze potpourri creëert u langzaam de



visie op hoe u in de toekomst uw klanten beter kunt helpen. Succes gegarandeerd.

## VOORUITKIJKEN

Net als u stond ik begin deze week in de file. Een deken van waterdamp had ons land bedekt en zorgde voor een zicht van honderd meter of minder. Automobilisten reageerden met de enige verstandige oplossing: langzamer rijden. Als je niet ver genoeg vooruit kunt kijken, heb je immers minder tijd om uit te wijken of te remmen wanneer dit nodig blijkt. Snelheid minderen is dan de enige logische maatregel. De verhoogde onzekerheid maakt voorzichtig en onbewust houd je je voet wat meer boven de rem.

Zou het binnen uw bedrijf ook zo werken? Dat wanneer het zicht wordt vertroebeld, het bedrijf voorzichtiger wordt? Dat u die productinnovatie nog even niet doet, die marketing-campagne 'on hold' zet of de aankoop van die nieuwe machine uitstelt? Ja, onzekerheid verlamt. Ook andersom geldt dat: hoe beter het zicht, des te beter er beslissingen genomen kunnen worden. De voet verplaatst zich ongemerkt naar het gas.

Vroeger maakte dat – in ieder geval bij ons – allemaal niet zoveel uit. Als klein bedrijf ben je flexibel genoeg om snel op veranderingen te kunnen inspringen. Maar juist grotere bedrijven zijn even log te besturen als olietankers en zijn erg gebaat bij een helder uitzicht. De kunst van het vooruitkijken zou daarom meer aandacht moeten krijgen. Natuurlijk is het lastig plannen op onzekere macro-economische ontwikkelingen, maar alles wat uw directe klanten en markt aangaat moet beter inzichtelijk te maken zijn.

Hoe doe je dat? Hoe kun je verder vooruitkijken en ontwikkelingen net iets sneller zien dan de rest? De truc is patroonherkenning. U hebt meestal vijf tot zes 'datapoints' nodig

voordat u een patroon ziet en u iets opvalt dat daarvoor nog onbekend was. Het is dan ook belangrijk dat binnen het management continu naar data wordt gekeken. Berichtjes, opvallende zaken, commentaren van klanten enzovoort. Hoe, vraagt u? Nou, u kunt bijvoorbeeld vaker overleg voeren met uw 'frontline'-verkopers. Iemand wekelijks de websites van uw concurrenten laten napluizen. Een simpel klantonderzoekje doen en vragen naar de verwachtingen voor het komend halfjaar. Medewerkers nieuwtjes laten posten op uw intranet. Maar vooral ook combinaties maken van bestaande data (zoals verkoopdata, pipeline, klanttevredenheid et cetera) en deze projecteren naar de toekomst.

Bij meer data en een goed proces om die frequent te absorberen ziet u binnen weken ontwikkelingen aankomen waar anderen dit pas na maanden doen. U kunt dus structureel net iets sneller schakelen dan de rest van de markt en creëert daarmee een belangrijk competitief voordeel. Met kleine stapjes loopt u steeds verder uit op uw concurrenten. En wanneer het erop aankomt ontwaart u in de mist die grote stilstaande betontruck op de middenbaan net een fractie eerder dan de rest.

## VLINDER

Deze week had ik mijn top 40 van managers, of 'leaders' zoals ik ze verwachtingsvol noem, bijeen op een kasteelhotelletje in Frans Québec. Het is mijn ervaring dat we met deze groep minstens één keer per jaar een paar dagen in een zaaltje moeten vertoeven om onszelf weer 'synchroon' te krijgen. Tijdens mijn – wat geïmproviseerde – praatje bij het openingsdiner kwam ik onbedoeld op het beeld van een ontpoppende vlinder. U weet wel, de rups die zich een tijdje inkapselt om uit te groeien tot een kleurig gevleugeld beestje. Aardig gevonden, al zeg ik het zelf.