

Voorwoord

Het was mei 2003, als enige Europeaan zat ik met 64 andere groeiondernemers wat onwennig in een collegezaaltje in het MIT Executive Center in Boston. Vier dagen lang een groeiprogramma voor ondernemers die hun bedrijven nog harder wilden laten groeien. Een bevriende ondernemer, achteraf gezien mijn belangrijkste mentor, had me op het hart gedrukt dat ik na twaalf jaar ondernemerschap eindelijk eens aan mezelf moest gaan werken.

Na een korte introductieronde begon de spreker de basisbeginselen van groeidynamica uit te leggen: de uitdagingen die je bij een groeiend bedrijf tegenkomt, de valkuilen en de fasen die je bij je groei kunt onderscheiden. Ik was verrast, verbaasd en ontsteld. Het was alsof de spreker in mijn hoofd kon kijken. Hoe kon hij weten welke groei-ellende en welk groeiplezier mijn compagnon en ik de jaren daarvoor exact hadden doorgemaakt? We hadden alles doorlopen en ja, we waren in alle valkuilen gevallen. De dagen erna werd me duidelijk wat we in onze bedrijven intuïtief al goed hadden aangepakt, maar ook wat we hadden gemist. Gelukkig presenteerde hij een uitgewerkt systeem waarmee je simpelweg in elk bedrijf de groei zou kunnen versnellen. Wat een openbaring en waarom wist ik hier niet eerder van? Het had zoveel makkelijker – en sneller – kunnen gaan.

Je snapt, die spreker was Verne Harnish en zijn systeem betrof de Rockefeller Habits.

Gelukkig kon ik het geleerde direct gebruiken bij ontwikkeling van een van onze spin-offs, Bloomerco. Ik merkte in praktijk de doelmatigheid en effectiviteit van het geleerde en werd een fan. Ons bedrijf groeide gedurende enkele jaren met meer dan honderd procent per jaar en expandeerde naar vijf Europese landen. Ik ervoer hoe krachtig de eenvoudige principes werkten. Alle plannen op een A4'tje, een dagelijks ritme, elke maand voor de troepen staan en prioriteiten zichtbaar en meetbaar maken. Het was alsof iemand mij stiekem een 'handleiding groei' in handen had gedrukt. Dezelfde principes heb ik geïntroduceerd bij het – aanzienlijk grotere – bedrijf dat ons enkele jaren daarna overnam. Daar bleken de principes even goed te werken.

Sindsdien ben ik 'besmet' en zie ik het als mijn rol om zo veel mogelijk ondernemers met dit gedachtegoed kennis te laten maken.

Ik wens je veel plezier en succes met dit boek, het heeft de potentie om je leven te veranderen, zoals het dat ook voor mij heeft gedaan.

Kees de Jong

Scaling up

Kees de Jong is ondernemer, spreker, schrijver en investeerder. Hij liet meerdere bedrijven, nationaal en internationaal, hard groeien. Hij heeft een bijzondere band met ‘snelle groei’ en is daarom betrokken bij vele groei-initiatieven, waaronder Stichting NLevator en de Nationale Groeimasterclass. Hij bracht in 2014 zijn boek *Groter groeien* uit, een bundeling van zijn columns uit *Het Financieele Dagblad*, waarin hij zijn ervaringen beschrijft met ondernemerschap en bedrijfsgroei.

Toelichting bij de Nederlandse editie

Voor je ligt de Nederlandse versie van *SCALING UP. De groei formule*. Als exclusief Gazelles-partner voor Nederland hebben wij de eer gehad actief te mogen meewerken aan een goede vertaling met daarin ook ruimte voor Nederlandse voorbeelden. We hopen hiermee tegemoet te komen aan de vele verzoeken om een Nederlandse versie uit te brengen die wat makkelijker en breder verspreid kan worden binnen groeiorganisaties.

Ik heb ruim tien jaar ervaring met het gedachtegoed van Gazelles en het heeft mijn blik op ondernemen op een zeer positieve wijze gevormd. In 2005 ontmoette ik Verne Harnish voor de eerste keer in Dubai. In een sessie van drie uur leerde ik dat de groei van bedrijven in fasen gaat en dat die fasen wetmatig zijn. Om naar een volgende groeifase te gaan moet je eerst door een fase van veel gedoe heen. Daar is geen *quick fix*, shortcut of inspirerend boek voor.

Na 22 jaar ondernemerschap was ik ontsteld en gefrustreerd door de boodschap van Verne Harnish. Was het zó eenvoudig? Werkt het écht zo? Ik kocht Vernes boek voor mijn managementteam, maar mijn bedrijf groeide er niet harder door. Waarom niet? Het managementteam legde het boek terzijde en dacht: dat waait wel weer over. Ik leerde dat inspiratie één ding is, maar transpiratie om het gedachtegoed ook daadwerkelijk toe te passen en ervan te leren is noodzakelijk voor succes.

Dat inzicht zette me ertoe aan om samen met Kees de Jong en Paul van Katwijk Spark Entrepreneurs Education op te richten. Met Spark helpen we inmiddels meer dan vierhonderd ondernemers en hun teams met het groeien van hun bedrijf. Ik zie dagelijks hoe krachtig de groei formule is om naar de volgende fase te komen.

Het eerste boek van Verne Harnish was *Mastering Rockefeller Habits*. Dat boek deed dertien jaar prima dienst en wordt opgevolgd door het boek dat nu voor je ligt: *SCALING UP* ofwel *Rockefeller Habits 2.0*. Het vervangt het vorige boek. Samen met de *growth tools* die je in dit boek kunt vinden en online via www.scalingup.com is dit alles wat je nodig hebt.

Hoe kun je dit boek lezen? En hoe kun je alles toepassen in je eigen organisatie? Je kunt het boek in één keer uitlezen of doorbladeren en datgene lezen wat je op dat moment aanspreekt. Het boek en de voorbeelden zullen je waarschijnlijk enorm inspireren – en hopelijk direct aanzetten tot actie.

Graag geef ik je enkele praktische tips voor het gebruik van dit boek. Ten eerste: lees het boek samen met je leiderschapsteam. Dat geeft al veel ruimte voor ideeën en stof

Scaling up

tot discussie. Ten tweede: voer SCALING UP gefaseerd in. De grote valkuil die we vaak zien, is dat bedrijven alles in één keer willen invoeren. Dat verkleint de kans op succes en is helemaal niet nodig. Het belangrijkste is om ergens te beginnen en daarop voort te bouwen. Ten derde: pak dit boek er regelmatig bij en herlees stukken. Waarschijnlijk kom je tot dezelfde conclusie als ik destijds: herlezen leidt tot nieuwe inzichten die bij een nieuwe groeifase horen. Je zult niet uitgelezen raken in dit groeihandboek. Ik wens je veel lees- en groeiplezier.

Pieter van Osch

Pieter van Osch was internationaal serieondernemer in de wereld van technologiebedrijven in Nederland, Engeland, Duitsland en de VS. Totdat hij erachter kwam dat de mens misschien nog wel belangrijker is dan technologie. Nu helpt hij middels Spark ondernemers sneller en soepeler groeien in Nederland, Duitsland, Engeland, Dubai en de VS. 'Als ze maar intelligentere fouten maken dan ik heb gedaan,' is zijn motto.

Inleiding

Tools voor de groeiformule

‘Als je mensen een nieuwe manier van denken wilt bijbrengen, heeft het geen zin ze die “aan te leren”. Je moet hun een tool geven waarvan het gebruik tot nieuwe manieren van denken leidt.’

– R. Buckminster Fuller,
ontwerper, uitvinder en futurist

Infusionsoft, een leverancier van CRM-software uit het Amerikaanse Arizona, wist in 2013 54 miljoen dollar aan groeikapitaal los te krijgen bij Goldman Sachs. Het bedrijf gebruikte het geld om zijn product te verbeteren, te investeren in betere diensten en zijn klantenbestand uit te breiden. Infusionsoft groeide in het jaar daarvoor 53 procent en had een omzet van 50 miljoen dollar. Het bedrijf is op weg om aan het eind van 2016 een omzet van 200 miljoen dollar te halen en 100 000 klanten uit het kleinbedrijf te hebben. In 2013 was het verbeteren van de Net Promoter Score, een kerncijfer dat aangeeft hoe het staat met de klanttevredenheid, de topprioriteit van het bedrijf. Infusionsoft is wat we een ‘gazelle’ noemen.

‘Een van mijn teamleden nam een foto van me toen ik de overeenkomst [met Goldman Sachs] ondertekende,’ vertelde Clate Mask, CEO van Infusionsoft, aan Harnish. ‘We hielden op dat moment onze maandelijkse offsite vergadering, waar we onze plannen voor 2013 en voor de middellange termijn bespraken. Die dag haalden we *Mastering the Rockefeller Habits* er regelmatig bij en toevallig is het boek ook op de foto te zien. De *Rockefeller Habits* en de tools uit dit boek worden elke week in het leiderschapsteam besproken. Jouw werk heeft een grote invloed op ons bedrijf.’

Het is dertien jaar geleden dat *Mastering the Rockefeller Habits* voor het eerst werd uitgebracht. *SCALING UP. De groeiformule* is de eerste grote herziening van dit boek. De afgelopen dertig jaar hebben we ruim 40 000 leiders uit het bedrijfsleven geholpen bij de groei van hun bedrijf. We hebben geleerd dat CEO’s en managers van groeibedrijven ideeën en tools willen die ze onmiddellijk kunnen gebruiken om een bepaald aspect van hun bedrijf te verbeteren – en dat ze tegelijkertijd ook plezier in hun werk willen hebben!

Scaling up

Waarin verschilt dit boek van *Mastering the Rockefeller Habits*?

Je kunt *Mastering the Rockefeller Habits* overslaan als je dat boek nog niet hebt gelezen. Voor degenen die het wel hebben gelezen, volgt hier een overzicht van wat er nieuw is:

1. *SCALING UP. De groei-formule* is ingedeeld rondom de vier beslissingsgebieden waar leiders mee te maken krijgen: mensen, strategie, uitvoering en cash. Dankzij deze structuur krijg je een goed inzicht in de kwesties die op je pad komen als je je bedrijf wilt laten groeien (75 procent van het boek is nieuw materiaal).
2. Ons One-Page Strategic Plan (OPSP) is grondig vernieuwd en wordt ondersteund door een robuustere strategische tool, namelijk de 'De zeven lagen van strategie'. Deze tool helpt je een strategie te bedenken waarmee je jouw bedrijfstak kunt domineren.
3. Er zijn zes nieuwe tools, waaronder een vereenvoudigd Visie-overzicht, waarmee je de visie van je organisatie gemakkelijker kunt overbrengen op werknemers en anderen.
4. We hebben de praktische voorbeelden, die zijn gebaseerd op meer dan vijftig gesprekken met CEO's en ondernemers die onze tools gebruiken nu verwerkt in de hoofdstukken zelf, niet meer in de bijlagen.

Wat niet is veranderd, is de stijl. Terwijl we deze inleiding aan het schrijven waren, kregen we een berichtje van ondernemer Ray Lambert. Hij jubelde: 'Je hebt een boek geschreven precies zoals ik het graag lees. Zonder moeilijk te doen kom je tot de kern van de zaak. Geweldig!'

Mastering the Rockefeller Habits heeft tienduizenden leiders geholpen om hun bedrijf te laten groeien. We hopen dat je nóg meer zult hebben aan *SCALING UP. De groei-formule*.

1

Overzicht

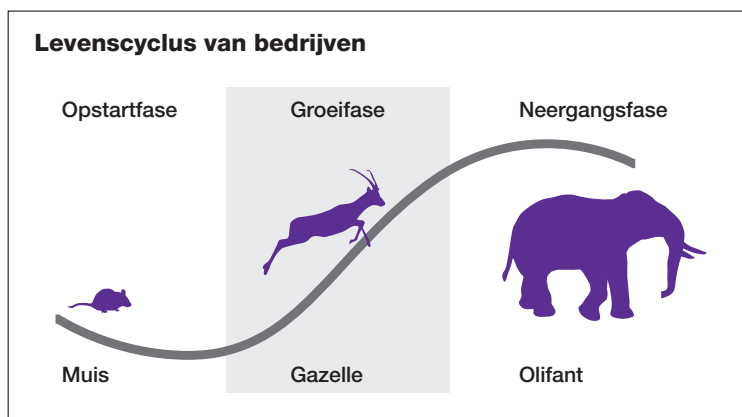
Mensen, strategie, uitvoering en cash

SAMENVATTING: Drukke ondernemers vinden hier een samenvatting (leestijd ongeveer twintig minuten) van de praktische tools en technieken die nodig zijn om een bedrijf te laten groeien. Dit overzicht en dit boek zijn ingedeeld rondom de vier beslissingsgebieden waar iedere leider van een bedrijf mee te maken krijgt, namelijk mensen, strategie, uitvoering en cash. Elk beslissingsgebied heeft in dit boek een eigen sectie gekregen – in deze secties vind je meer specifieke praktische informatie, minicasestudy's en voorbeelden.

WAARSCHUWING: Om het kort te houden bevat dit overzicht een stortvloed van lijstjes. Maar op deze manier word je voorbereid op de rest van het boek, waar de ideeën in hapklare brokken worden gepresenteerd.

Eerst is er de opstartfase, vervolgens de groeifase en ten slotte de neergangsfase. Dat is ongeveer de levenscyclus van de meeste bedrijven die de S-vormige curve van groei doorlopen. Maar het kan ook anders. De stijgende lijn uit het begin kan worden voortgezet als bedrijven het volgende doen:

1. Ze nemen de juiste mensen aan en weten deze aan zich te binden.
2. Ze definiëren een strategie die echt onderscheidend is.
3. Ze maken geen fouten bij de uitvoering.
4. Ze hebben genoeg cash om stormen te trotseren.



Scaling up

Miljoenen mensen starten een nieuw bedrijf en van de overlevende bedrijven blijft 96 procent een ‘muis’. Er zijn maar weinig bedrijven die verder groeien dan 10 miljoen, 100 miljoen of 1 miljard euro aan omzet. Deze bedrijven noemen we ‘gazelles’; zij bewandelen hetzelfde pad als Infusionsoft van Clate Mask (zie inleiding). Dit boek geeft je de tools om je bedrijf tien keer zo groot te laten worden.

Veel groeiende bedrijven, de gazelles dus, worden uiteindelijk verkocht, sommige aan ‘olifanten’, of in een enkel geval wordt een groeiend bedrijf zelf een olifant. Vaak gaat dit ten koste van de innovatieve cultuur van het eens groeiende en bloeiende bedrijf. Veel van deze grote bedrijven slaan later in hun levenscyclus een verkeerde weg in, niet zelden zelfs een rampzalige weg, en gaan vervolgens ten onder of worden – in het beste geval – irrelevant. (Lees het baanbrekende boek van Nassim Nicholas Taleb, *Antifragiel: dingen die baat hebben bij wanorde*, voor manieren waarop je je gezin, bedrijf en land kunt behoeden voor dit tragische einde.)

Vanwege het enorme aantal start-ups en kleine bedrijven is er een gigantische markt voor het grote aantal boeken dat op deze ondernemers is gericht. De twee beste zijn *The E-Myth Revisited* van Michael E. Gerber en *De lean startup* van Eric Ries.

Gazelles: invloedrijke bedrijven

In het onderzoek *High-Impact Firms: Gazelles Revisited* (<http://tiny.cc/high-impact-gazelles>), dat is uitgevoerd in opdracht van een Amerikaanse overheidsinstantie die ondernemers en kleine bedrijven ondersteunt, zeggen de auteurs: ‘High impact-bedrijven zijn relatief oud en dun gezaaid. Deze bedrijven zijn gemiddeld 25 jaar en ze vertegenwoordigen twee à drie procent van alle ondernemingen. Maar ze zijn verantwoordelijk voor het grootste deel van de algemene economische groei, bijna alle werkgelegenheid in de private sector komt voor hun rekening, evenals de omzetgroei in de economie.’

Om dit idee van ‘oudere’ bedrijven te onderbouwen keken we naar de levensloop van twee bekende gazelles: Apple en Starbucks. Toen de iPod in 2001 op de markt werd gebracht, had Apple, dat in 1976 is opgericht en op dat moment dus 25 jaar bestond, slechts 9600 werknemers. De rest is geschiedenis. De fenomenale groei van de omzet en het personeelsbestand van Apple (80 000 werknemers in 2013) vond plaats na deze historische mijlpaal. Apple was op het moment dat dit boek werd gepubliceerd het bedrijf met de hoogste beurswaarde ter wereld.

Starbucks volgde een bijna identiek groeipad. Het bedrijf werd in 1971 opgericht en perfectioneerde in de eerste twintig jaar van zijn bestaan zijn bedrijfsmodel. Gedurende deze periode werden er honderd vestigingen geopend. Tegen de tijd dat Starbucks 25 jaar bestond, had het bedrijf duizend vestigingen en werd er voor het eerst buiten de VS een locatie geopend. De explosieve groei heeft sindsdien doorgezet. Starbucks heeft nu 18 000 vestigingen in 62 landen en telt ongeveer 150 000 werknemers.

Om met Steve Jobs te spreken: ‘Ik sta er steeds weer versteld van hoe een plotseling succes altijd een lange aanlooptijd blijkt te hebben.’ Als je minder dan 25 jaar ondernemer bent, heb je dus nog steeds tijd om van je bedrijf een doorslaand succes te maken. En als je al wel meer dan 25 jaar ondernemer bent maar nog geen bedrijfsgroei hebt gerealiseerd, is het nooit te laat!

De groeiformule

‘Wat is nou de formule voor bedrijfsgroei?’ is een vraag die talloze leiders en ondernemers ons in de loop der jaren hebben gesteld – vandaar ook de titel en het onderwerp van dit boek. De tweede vraag is meestal: ‘Hoe overleven we dit proces zonder dat dit ten koste gaat van onze eigen geestelijke gezondheid en relaties?’

De domste aanwezige

Ondernemers of CEO's weten dat het hun is gelukt om een echt groeiende organisatie te creëren als ze bij een vergadering zelf de domste aanwezige zijn. Immers, als ze zelf altijd overal het antwoord op hebben, krijgen ze geen feedback vanuit het bedrijf en blijven ze blind voor bestaande problemen (de CEO weet die toch altijd als laatste). Ook betekent dit dat het managementteam uiteindelijk de hele last van het bedrijf moet dragen. De beste leiders stellen daarom de juiste vragen en verwachten het antwoord van hun werknemers, klanten, adviseurs en het publiek. Hoe minder een bedrijf afhankelijk is van hun topleider, hoe waardevoller het wordt. Lees voor meer informatie hierover *Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril* van Margaret Heffernan en *Multipliers. Voor managers die 2x meer uit hun team willen halen* van Liz Wiseman.

Om een klein bedrijf uit te laten groeien tot een onderneming van formaat (ofwel een bedrijf dat de kans heeft om zijn sporen wereldwijd na te laten en zijn bedrijfstak te domineren), zijn onze tools en technieken gericht op drie doelstellingen:

- De tijd die het management besteedt aan het beheren van het bedrijf (operationele activiteiten) met tachtig procent verminderen.
- De focus van het management leggen bij marktgerichte activiteiten.
- De uitvoering en resultaten aanjagen door ervoor te zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op staan.

Wanneer onze tools met succes zijn doorgevoerd, kunnen bedrijven de volgende vier resultaten verwachten:

- Een verdubbeling van de cashflow.
- Een verdrievoudiging van de winstgevendheid ten opzichte van het gemiddelde van de bedrijfstak.

Scaling up

- Een grotere waarde van de onderneming in vergelijking met de concurrentie.
- Belanghebbenden, ofwel werknemers, klanten en aandeelhouders, die met plezier aan dit groeiproces werken.

Er zijn echter drie obstakels die bedrijfsgroei in de weg kunnen staan. Deze worden in het volgende hoofdstuk uitgebreider besproken:

- Aanwezigheid van leiderschap: de organisatie slaagt er niet in genoeg leiders aan te trekken of op te leiden die de capaciteiten hebben om te delegeren en die beschikken over een vooruitziende blik.
- Schaalbaarheid van infrastructuur: de organisatie beschikt niet over systemen en structuren (zowel fysiek als organisatorisch) die geschikt zijn voor de complexe communicatie en beslissingen die inherent zijn aan snelle groei.
- Marktdynamiek: de organisatie houdt geen rekening met de concurrentiedruk die steeds verder toeneemt (en die de marges steeds kleiner maakt) naarmate het bedrijf groeit.

Laat je team daarom onze tools gebruiken, zodat het de volgende vier grondbeginselen onder de knie krijgt:

- Volg bij het leiden van mensen de principes die ook vaak bij het opvoeden van kinderen worden gebruikt: stel een handvol duidelijke regels, herhaal jezelf vaak en handel in overeenstemming met die regels. Dit zijn de rol en de kracht van kernwaarden. Als je de kernwaarden van je bedrijf vaststelt en effectief gebruikt, vormen ze de leidraad bij alle beslissingen die in het bedrijf op het gebied van relaties en structuren moeten worden genomen.
- Hanteer bij het definiëren van een strategie de definitie van de grote zakelijke strateeg Gary Hamel. Volgens hem heb je namelijk geen echte strategie als deze niet aan de volgende twee criteria voldoet. Ten eerste moet wat je van plan bent te doen echt van belang zijn voor genoeg klanten en ten tweede moet dit je onderscheiden van je concurrenten.
- Maak bij de uitvoering gebruik van drie belangrijke Rockefeller Habits: stel een aantal prioriteiten (hoe minder, hoe beter), verzamel dagelijks kwantitatieve en kwalitatieve gegevens en evalueer deze gegevens wekelijks zodat je op basis hiervan beslissingen kunt nemen, en zorg voor een effectief dagelijks, wekelijks, maandelijks, driemaandelijks en jaarlijks vergaderritme om alle neuzen dezelfde kant op te houden. Hoe sneller het ritme, hoe harder je groeit.
- Zorg dat je altijd genoeg cash hebt. Dit betekent dat je bij elke beslissing niet alleen moet kijken naar de gevolgen hiervan voor de omzet en de winstgevendheid, maar ook naar de gevolgen hiervan voor de cashflow.

Met deze grondbeginselen op zak ben je klaar voor de klim naar de top.