

INHOUDS OPGAVE

VOORWOORD van Michiel Muller Picnic	7
INLEIDING Wat je gaat leren	13
01 WAAROM JE EEN STRATEGIE NODIG HEBT Beginnersgeluk duurt maar even	19
02 BEPAAL JE ULTIEME DOEL Groot, harig en stoutmoedig denken	31
GROEICASE TRAINMORE	40
03 KIES JE MODEL Ben je de vos of de egel?	47
04 TRAIN JE STRATEGIESPIER Groeien volgens Verne Harnish	67
GROEICASE BELSIMPEL	81
05 STRATEGIE IN DE PRAKTIJK Kiezen om niet te verliezen	89
06 OVERNAMES, BUITENLAND EN DE EXIT Sla als eerste toe	99
GROEICASE 3D HUBS	107
07 EEN SCHAALBAAR MODEL Zelfs Messi is schaalbaar	115
08 DE VERSTORENDE STRATEGIE Verander de markt, begin bij jezelf	133
GROEICASE HELLOPRINT	141
09 STRATEGISCH LEIDERSCHAP Werken aan het succes van je opvolger	149
PARTNERS	159
MUST-READS	163
NAWOORD	170
REGISTER	172

INLEIDING

Wat je gaat leren

Het bouwen van een bedrijf heeft veel weg van een militaire operatie: de manschappen selecteren en trainen, markten veroveren, de aandacht van je klant via de juiste flank en op het juiste moment binnendringen. Je ziet het zelfs terug in de woordkeuzes die we gebruiken in het scaleup-jargon: onze missie, de logistiek ('voorzieningen van troepen') en zelfs de strategie.

Strategie komt van de oud-Griekse woorden *stratos*, wat 'leger' betekent en *ago*, wat staat voor 'leiden'. Oorspronkelijk werd het gebruikt om te verwijzen naar de legertop. Geen wonder dat strategie ook wel *de kunst van de generaal* wordt genoemd. Aangezien er in de meeste startups en scaleups geen generaals, majoren of kolonels rondlopen, rust de taak van het creëren en bijstellen van een strategie op de schouders van de hoogste rang in functie, dat ben jij, de ondernemer.

Maar wat is een strategie precies? Strategie wordt dikwijls omschreven als het grote plan om je doelen te behalen terwijl je te maken hebt met onzekere factoren. Het kiezen van je route naar kantoor is geen strategie, het meest onzekere wat je in die operatie zal tegenkomen is een drupje

regen, volle trein of ongeplande file. Interessanter wordt het wanneer je de weg uitstippelt hoe je de beste sms-provider ter wereld bouwt, Europees marktleider in groentepizza's wordt of de plasticsoep uit de oceaan opruimt.

Strategie is in de praktijk een combinatie van het maken van plannen en het maken van keuzes. Elk bedrijf opereert immers met beperkte middelen. Zelfs Apple of Amazon hebben niet het vermogen (de cash of de mensen) om morgen te besluiten om in de luchtvaart, olie en geneesmiddelenindustrie te stappen. Ze moeten keuzes maken wat ze wel, en belangrijker, wat ze niet doen.

Daar gaat het in de praktijk bij veel ondernemers mis: nietsvermoedend marcheren ze met hun gemotiveerde startup-troepen op de vooraf uitgestippelde route op weg naar het grote, harige, onverschrokken doel (meer hierover in hoofdstuk 3). Al wandelend door het bos komen ze om de paar kilometer verleidelijke, aantrekkelijke afslagen tegen. De eerste paar keer kan je de verleiding weerstaan, maar op één punt pak je toch maar de afslag. Zo kan het in de praktijk gebeuren dat je bedrijf in duurzaam beddengoed, vertakt in een bedrijf dat met AI-algoritmes de beste stof voor de eindgebruiker kan bepalen. Soms pakt het goed uit, maar doe je dit onbewust dan kan het zo zijn dat de geasfalteerde route langzaam verandert in drijfzand. Niet voor niets zei de Amerikaanse hoogleraar Michael Porter *strategy is choosing what not to do*.

Dan nog de vraag, hoe ver plan je vooruit? Waarschijnlijk ligt dat aan de omvang van de doelen die je stelt. Je hoeft niet op zijn Xi Jinpings een compleet vijfjarenplan te presenteren aan je aandeelhouders of andere stakeholders, maar een stip op de horizon geeft voor jezelf en je medewerkers houvast welke windrichting je aanhoudt. Dat dit niet noodzakelijk is voor zakelijk succes bewijst verderop in deze groeigids het interview met Jason Fried, de oprichter van het Amerikaanse bedrijf

Basecamp, dat projectmanagementsoftware levert. Sinds de start in 1999 is het bedrijf zeer winstgevend, maar het plant niet verder vooruit dan zes weken. Na die zes weken is er twee weken tijd voor reflectie en bedenkt het team waar het vervolgens aan wil werken. Mindful ondernemen. Met dit boek, *Bouw een killer groeistrategie*, willen de redactie van Sprout en Van Duuren Management samen met onze kennispartners EYnovation, nlgroeit, Erasmus Centre for Entrepreneurship en GoFastForward je praktische handvatten geven om de juiste keuzes te maken die jouw bedrijf doen laten groeien. Laat je niet te veel afleiden. Liever één ding heel goed, dan tien dingen half.

Ten strijde!

Remy Ludo Gieling

Hoofdredacteur Sprout



**THE
ESSENCE OF
STRATEGY
IS
CHOOSING
WHAT NOT
TO DO**

Michael Porter



01

WAAROM JE EEN STRATEGIE NODIG HEBT

Beginnersgeluk duurt maar even

Wat is het geheime recept voor het succes van je bedrijf? Hier kunnen we het over eens zijn: het is waarschijnlijk niet het product dat het verschil zal gaan maken. Het zijn vaker strategen dan uitvinders die hun bedrijf zien groeien. De strategie, die doet het hem. En dan vooral de uitvoering van die strategie. Strategie is de route die je kiest om je doel te behalen. En zoals zo vaak is het recept voor een goede strategie ook 1 procent inspiratie en 99 procent transpiratie. Er worden geregeld ondernemers op het schild gehesen die in feite gewoon geluk hebben gehad. Gooi een klont deeg naar de muur en er blijft altijd wel wat plakken, zeggen ze daarover. Maar het grootste gevaar van ondernemen, naast mislukken, is volgens Stanford-hoogleraar Robert Burgelman: 'Succes hebben zonder precies duidelijk te hebben waarom je succes hebt'. Want je wilt het liefst dat succes herhaalbaar is, en dat je de groei kunt vasthouden tot ver voorbij het beginnersgeluk. Maar types als John de Mol en Michiel Muller hebben keer op keer succes doordat ze feilloos en met militaire precisie een geslaagde strategie uitvoeren. Er zijn de afgelopen decennia vele strategische modellen bedacht, als

wegen die je kunt bewandelen om je strategie uit te voeren. Daar is niks geheims aan. We lopen ze allemaal langs in dit boek. Ter kennismaking of als opfrisser, en misschien past er een wel zó goed bij je, dat je je daarin echt wilt vastbijten. Lastiger is het om je strategie duidelijk te bepalen. Daar onderscheiden de grote ondernemers zich van de kruideniers. We geven je alle tips die we konden vinden voor het vormen van jouw strategie.

Y Combinator

Paul Graham, programmeur en oprichter van Silicon Valleys beroemdste investeerder en accelerator Y Combinator, kan het beste uitleggen waarom een strategie voor groei zo belangrijk is. In de blog *Startup = Growth* legt hij uit waarom een startup gericht is op groei. En wat de rol van strategie hierin is:

‘Groeï begrijpen is waar het om draait als je een startup begint. Wat je doet (en dat is tot ontsteltenis van sommige mensen ook het enige wat je doet) als je een startup opzet, is je ertoe zetten een moeilijker probleem op te lossen dan normale ondernemingen doen. Je zoekt naar een van die zeldzame ideeën die snelle groei opleveren. Omdat deze ideeën zo waardevol zijn, is het lastig er eentje te vinden. De startup is de belichaming van je ontdekkingen tot nu toe. Een startup beginnen, is daarom vergelijkbaar met de beslissing om een onderzoeker te worden: je wijdt je niet aan het oplossen van een specifiek probleem; je weet niet zeker welke problemen oplosbaar zijn; maar je wijdt je aan de ontdekkingstocht om iets te vinden wat niemand nog weet. Een oprichter van een startup is in feite een economisch onderzoeker. De meesten ontdekken niks bijzonders, maar sommigen ontdekken de relativiteitstheorie.’

Let op: Graham is als investeerder vooral op zoek naar die parels in Silicon Valley die hem en andere Dagobert Ducks nog meer geld zullen opleveren in een zo kort mogelijke periode. We zullen laten zien dat je strategie net zo goed kunt inzetten om een bedrijf dat al jaren aan het warmlopen is plots te laten groeien als om bedrijven gelijkmatig verder te laten groeien. Het hoeft niet allemaal zo onstuimig als de startups aan de Amerikaanse westkust.

Maar voor Nederlandse startups is het zoeken naar een strategie ook veel uitproberen. 'Je draait uiteindelijk aan tien tot vijftien knoppen en je doet iets met de knoppen die een effect geven. Daar stem je keuzes op af', zegt Arnoud Martens die als CEO van eFocus het IT-bedrijf uiteindelijk succesvol verkocht aan Valtech.

Justin Jansen, hoogleraar Corporate Entrepreneurship aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, ziet in zijn onderzoek hoe startups zoeken naar een product dat werkt. Meer in de praktijk dan met voorbedachte businessplannen. 'We zien hoe veel startups probleemgedreven op zoek gaan naar hun propositie. Ze bekijken bij welke klant of welke groep hun product zou kunnen passen. Daarna worden die assumpties getest, vaak volgens de lean startup-methode. Merken ze nu dat het probleem dat ze zelf signaleerden niet aanwezig is bij hun testmarkt dan worden de assumpties aangepast, of er wordt gekeken naar een andere markt. Het draait dus meer om experimenteren dan om strategisch plannen bij startups.'

Voet op de rem

Mocht je inmiddels buikpijn hebben van de gedachte aan duizenden medewerkers, talloze divisies, zware vergaderingen met de topzware

Bouw een killer groeistrategie

raad van commissarissen en de druk om naar de beurs te gaan: je kunt ook groeien zonder een corporate te worden. Groeien kan net zo goed in kwaliteit, in een niche en er zijn succesvolle ondernemers die groeien met de voet ferm op de rem. Strategie is namelijk ook kiezen. Strategie is nee zeggen. Heel vaak nee zeggen tegen heel veel dingen. David Packard, die ene oprichters-helft van Hewlett-Packard (dat tegenwoordig opereert onder de noemers HP Inc. en Hewlett Packard Enterprise), zei daarom ook dat 'bedrijven vaker ten onder gaan vanwege te veel klanten dan vanwege te weinig klanten'. Kies je klanten strategisch en durf zelfs lucratieve aanbiedingen af te slaan.

Lef

Een durfondernemer is er een die een eenmaal ingezette strategie zo hardnekkig volgt dat hij of zij nee zegt tegen een miljoenenovername vanwege de wetenschap dat er meer in het vat zit. Eerst je strategie afmaken voordat je aan iets anders gaat denken. Een befaamd voorbeeld daarvan vonden we in het boek *Small Giants* van Bo Burlingham, waarin weergaloze strategen groeien door telkens nee te zeggen. Zo stond ondernemer Gary Erickson op het punt het contract te tekenen dat hem 60 miljoen dollar zou opleveren voor de verkoop van zijn bedrijf Clif Bar, een maker van gezonde voedingsrepen. Maar hij durfde het niet aan. In paniek vluchtte hij de deur uit. De deal ging niet door, en er was een nog veel groter probleem, hij moest zijn boze compagnon uitkopen. In plaats van de 60 miljoen uit de verkoop op te strijken, moest hij binnen vijf jaar eenzelfde bedrag zien te vinden voor de andere helft van de aandelen. En toch was het voor hem de juiste beslissing. Niet alleen was Erickson ontzettend opgelucht, ook vertienvoudigde hij autonoom de omzet in twaalf jaar tijd. De compagnon werd zonder al te veel moeite uitgekocht.

Race naar de bodem

Verwar strategie overigens niet met operationele effectiviteit (operational effectiveness). Dat laatste is het stroomlijnen van je business: de productiesnelheid verhogen, fouten verminderen en de effectiviteit van je mensen vergroten. Dat benadrukt Michael Porter in zijn baanbrekende artikel 'What Is Strategy' in *Harvard Business Review*. Door operationele effectiviteit gaan bedrijven benchmarken, kosten drukken en steeds meer op elkaar lijken. Het is vooral de consument die profiteert van een dergelijke strijd. In veel gevallen is dit prijzencircus een race naar de bodem. Strategie is het zoeken naar een unieke positie.

Kijk naar het succes van Ikea. Terwijl andere meubelzaken elkaar probeerden af te troeven in prijs, service, presentatie en aanbod, besloten de Zweden dat je het meubelpakket zelf uit het magazijn moest halen, zelf moest vervoeren en zelf in elkaar moest zetten. Een unieke positie die Ikea een stuk verder heeft geholpen dan de strijd om de beste traditionele meubelwinkel. Tegelijkertijd is operationele effectiviteit van groot belang bij Ikea, maar dat komt dus pas na de strategische keuze.

Stick to the plan

Het volgen van een strategie is beter dan pragmatisch voortploeteren. Strategie is niet meer dan de manier om je doel te bereiken. Kenners zeggen dat het gedisciplineerd volgen van een strategie bijna altijd voor groei zorgt. *Stick to the plan!*

Maarten van Montfoort en zijn compagnon hadden met hun bedrijf Agile Software een plan om zich binnen drie jaar over te laten nemen. 'We hebben precies in kaart gebracht waar we na drie jaar wilden staan. Welke cijfers we dan zouden bereiken en hoe we daar stap voor stap naartoe zouden werken. Met hele concrete stappen en acties', vertelt

Van Montfoort. 'Uiteindelijk stond dat op een banner van twee meter hoog. Bovenaan stond het einddoel en daaronder alle tussenstappen. Ik geloof erg in het motto: live the plan, stick to the plan.'

'We hadden die banner op een centrale plek staan. Iedere dag kwam ik erlangs. Het was een goede stok achter de deur. Ik geloof erg in het visueel maken van deze plannen. Als je een businessplan maakt en het daarna in een la legt, heb je eigenlijk je tijd verdaan. Het draait bij strategie om executie en je moet geconfronteerd worden met de cijfers en de acties. Als zo'n strategie visueel aanwezig is, laat je je ook veel minder snel afleiden.'

Het woord discipline kan niet genoeg benadrukt worden. Jim Collins noemt het in *Good To Great* stoïcijnse toewijding. Strategie zorgt voor groei, de juiste strategie zorgt voor snellere groei. Vaak weet je pas achteraf wat de perfecte strategie was. Ook topondernemers hebben geen glazen bol, maar sturen hun strategie op tijd bij voor het beste resultaat.

'Afleiding is voor ondernemers de grootste bedreiging', zegt Erik de Heer, hoofd van EYnovation Nederland. Hij spreekt veel ondernemers voor de verkiezing van EY Entrepreneur of the Year. 'En altijd merk je dat de succesvolle ondernemers de rust bewaken en de visie voor de lange termijn bewaken. Er komen heel veel kansen voorbij. Soms sla je ook weleens een zijweg in die later niet bij blijkt te dragen aan je hogere doel, maar het succes sluit bijna altijd aan bij het volgen van een pad naar een eindpunt dat veel verder ligt.'

Kern

Het belang van goede strategie mag niet onderschat worden, maar dit is niet voor niks de tweede in de serie Sprout Groeigidsen. *Culture eats strategy for breakfast*, luidt de befaamde quote immers: de bus kan pas gaan rijden als je de goede passagiers aan boord hebt en de verkeerde passagiers zijn uitgestapt. Met andere woorden: cultuur en personeel komen eerst, daarna de strategie. Je killer strategie gaat niet werken als je niet de goede mensen aan boord hebt om deze uit te voeren. Vandaar dat onze eerste Groeigids aan personeel was gewijd en dat we ervan uitgaan dat je met strategie aan de slag kunt doordat je een ijzersterk personeelsbestand hebt en klaar bent om een volgende slag te slaan. Groeien door de juiste strategie is een traject van lange adem. Je ziet dat veel bedrijven een groeilijn volgen die zeer rustig omhoogloopt en dan plots naar boven uitbreekt. Pas als de organisatie staat, de strategie is bepaald en ingevoerd kan de snelle groei worden ingezet. In sommige bedrijven gaan daar tien tot twintig rustige jaren aan vooraf. Maar dat zorgt wel voor een groei die veel langer en duurzamer doorloopt dan bij bedrijven die minder aandacht aan de medewerkers en de bedrijfscultuur besteden.

De verbinding tussen de mensen en de strategie wordt gevormd door de kern. Zoals sporters via core stability-oefeningen aan een sterke kern moeten werken en een rockband niks is zonder een goede drummer en bassist, zo moet ook ieder bedrijf een sterke kern hebben. Het draait hierbij om visie, missie, kerncompetenties en kernwaarden.

Verne Harnish schrijft in *Scaling Up*: 'De kernwaarden zijn de regels en grenzen die de cultuur en persoonlijkheid van een bedrijf definiëren. Uiteindelijk moeten de kernwaarden leidend zijn bij alle activiteiten en beslissingen die binnen het bedrijf worden uitgevoerd. Het is vooral belangrijk dat de managers het goede voorbeeld geven en ervoor

zorgen dat hun gedrag en beslissingen in overeenstemming zijn met de kernwaarden.'

Hier hebben we uitgebreid over geschreven in het hoofdstuk bedrijfs-cultuur in de Sprout Groeigids *Hard gaan met de beste mensen*. Daar tipte Kees de Jong van nlgroei: 'De beproefde manier is om met je team te gaan zitten en een lijst samen te stellen met de toppers uit je bedrijf. Wie zijn nu de mensen die je graag naar een klant stuurt? Daarna bekijk je waarom je precies die mensen kiest. Zijn ze positief, slim of zetten ze altijd de klant op één? Dat groepeer je, benoem je en zo kom je op de kernwaarden die jij zoekt.'

De kernwaarden laten het gewenste gedrag en de gewenste sfeer in het bedrijf zien. De bedrijfscultuur is hoe het daadwerkelijk gaat in de praktijk. Dat kan flink verschillen. Het is aan het management om de kernwaarden te blijven benadrukken via verhalen en voorbeelden. Welke beslissingen en gedragingen waren in lijn met de kernwaarden en welke niet? De leider moet de kernwaarden belichamen. De gevleugelde uitspraak is immers dat mensen niet doen wat je zegt, maar doen wat je doet. De kern zet iedereen in je bedrijf in de juiste positie om een gekozen strategie te gaan volgen. Eerst de mensen, dan de kern, dan de strategie.

Vliegwiel

Het telkens blijven herhalen van de acties die volgens jou je bedrijf in beweging gaan krijgen wordt door Jim Collins het vliegwiel genoemd. Het kost veel moeite om het in beweging te krijgen. Zolang je blijft duwen zal het vliegwiel meer snelheid krijgen totdat er een moment komt dat het vliegwiel een enorme snelheid heeft en je met dezelfde duwkracht veel meer voor elkaar krijgt. De mensen van buitenaf vragen zich af welke zwaai dat vliegwiel die vaart heeft gegeven, terwijl de mensen van binnen weten dat het een lang proces is geweest van heel veel draaien en heel

veel moeite. Dat zorgt er volgens Collins voor dat bedrijven van goed naar geweldig gaan, daar gaat een lange periode aan vooraf. Naast discipline en focus is geduld een van de belangrijkste karaktereigenschappen bij het volgen van een strategie.

Tot zover de 99 procent transpiratie. En die ene procent inspiratie dan? Dat moment van inzicht waarmee je wedstrijden en veldslagen wint? Het heeft allemaal te maken met iets waar je niet zonder kunt als je een strategie wil bepalen. Het hogere doel!

CHECKLIST WAAROM EEN STRATEGIE NODIG IS

*Zet voordat je verder
leest nog even deze dingen
voor jezelf op een rijtje.
Check!*



#1 Zorg dat je je bedrijfscultuur op orde hebt

Peter Drucker zei het al: Culture eats strategy for breakfast. Je kunt nog zo'n slimme strategie hebben, die gaat niet werken als je niet eerst je bedrijfscultuur en personeel op orde hebt.

#2 Laat gedrag zien dat overeenkomt met de kernwaarden

De kernwaarden laten het gewenste gedrag en de gewenste sfeer in het bedrijf zien. Gedrag en beslissingen van managers moeten overeenkomstig die kernwaarden zijn.

#3 Wees niet bang voor de onzekerheid.

Het vinden van je strategie is een kwestie van onderzoeken. Bedenk dat het even gaat duren voordat je de goede strategie vindt.

#4 Test je vermoedens

Denk je dat er ergens een behoefte in de markt zit? Probeer het dan eerst op kleine schaal uit. En probeer het ook eens op een andere plek uit voor de zekerheid.

#5 Experimenteer

Zolang je nog lean en mean bent heb je de ruimte om te experimenteren. Gebruik die ruimte.

#6 Zeg nee

Leer alvast vroeg nee te zeggen, want je zult het nog veel vaker moeten zeggen.

#7 Volg je strategie met ijzeren discipline

Heb je een plan, hou je er dan aan. Spring niet op iedere nieuwe trein die langskomt.

#8 Wees geduldig

De groei van je bedrijf is een zwaar vliegwiel. Je moet er lang aan trekken, maar als het na lange tijd in beweging komt, is het vaak niet meer te stoppen.

02

BEPAAAL JE ULTIEME DOEL

*Groot, harig en stoutmoedig
denken*

Je belandt niet toevallig op de top van de Mount Everest tijdens een blokje om door de sneeuw. De top van de hoogste berg ter wereld bereiken is een haast onmogelijk doel. En dat soort doelen moet je als ondernemer hebben als je groot wil groeien. Groot denken is groot groeien. Sterker nog, het is haast onmogelijk groot te groeien zonder zo'n doel. Een *Big Hairy Audacious Goal* (BHAG) noemt de bekende businessgoeroe Jim Collins het in *Built to Last*. Hij ontdekte zo'n streven bij alle succesvolle bedrijven die hij onderzocht voor zijn boek.

De BHAG (losjes uit te spreken als: *bie-heg*) moet niet alleen een doel zijn voor de oprichters van het bedrijf. Het moet zo'n vastomlijnd en duidelijk doel zijn dat iedere medewerker van hoog tot laag snapt waarnaar de onderneming op weg is. Zo'n doel is niet vaag of abstract. En hoe ver weg het ook ligt, voor iedereen moet het een duidelijk beeld zijn. Zoals de top van een berg, of een Poolster. Alleen als het einddoel goed zichtbaar is – is de gedachte achter het gedurfde doel – lukt het om alle tussendoelen te bereiken: de basiskampen, als je in klimmersanalogie wil blijven, en uiteindelijk het hoofddoel.

Je mag kiezen. Er zijn er die hun BHAG na dertig jaar gaan halen, er zijn er ook die er nooit kunnen komen. Voor de een is het de top van een schier onmogelijke berg, voor de ander is het de Poolster die de weg wijst. Het gaat Google nooit lukken alle informatie ter wereld te ontsluiten en organiseren. Amazon gaat nooit alle boeken ter wereld binnen een minuut beschikbaar krijgen. Tegelijkertijd lijkt Elon Musk wel hard op weg zijn BHAG's te halen. De betaalbare elektrische auto komt steeds dichterbij. De herbruikbare SpaceX-raketten zijn al op hun pootjes geland en wellicht zal hij ooit Mars koloniseren. Maar ook hij is voor gek verklaard vanwege zijn doelen. Ach, zoals Steve Jobs zaliger al zei: 'The people who are crazy enough to think they can change the world are the ones who do.' Wat de bovenstaande bedrijven in elk geval gemeenschappelijk hebben, is dat dankzij de BHAG iedereen in de onderneming weet waar hij of zij aan werkt.

Stockdale paradox

Dagdromen kan iedereen, maar daar draait het juist niet om bij een BHAG. Hoe onmogelijk het ook mag lijken, het blijft een doel dat in vele gevallen haalbaar of op termijn bijna haalbaar is. En de ondernemers met een geweldige bedrijfsstrategie ontbreekt het dan zeker niet aan realiteitszin of zelfkritiek. Jim Collins noemt dit de Stockdale paradox. Hij verwijst hiermee naar admiraal Jim Stockdale. Deze militair werd gevangengenomen in de Vietnamoorlog en doorstond een vreselijk regime vol martelingen.

Stockdale vertelt aan Collins dat hij in die tijd zeker wist dat hij ooit vrij zou komen en zou zegevieren. Daardoor had hij het gered. De mannen die het niet halen in gevangenschap zijn de optimisten. Het verschil is dat zij er telkens van uitgingen snel vrij te komen en telkens teleurgesteld werden. Stockdale behield wel zijn geloof in vrijheid, maar wist ook dat

het lang zou gaan duren voordat het zover was en durfde elke slechte periode onder ogen te zien. Dat geldt net zo goed voor succesvolle ondernemers met een BHAG. Ze hebben vertrouwen dat ze een heel ver doel kunnen halen, maar weten dat het een lange reis is en zijn niet blind voor de vele tegenslagen onderweg.

Winkels

Bedenk nu ook eens hoe je het zou doen zonder groot doel? Dan zou je dus enkel de concurrentie proberen bij te benen, je zou weinig meer doen dan op de winkel passen of op je lauweren rusten als je een kleiner doel zou hebben bereikt. Ondertussen vliegt de concurrentie je voorbij en vertrekken klanten en medewerkers naar een ambitieuzer bedrijf dat net een stapje verder is en lagere kosten, betere producten of een meer inspirerende cultuur biedt. Als je een lokale winkel drijft, kun je het prima af zonder strategie of BHAG. Je hoeft je enkel te onderscheiden van je concurrenten in de buurt of in de stad. Misschien kun je wel je hele werkzame leven lang bestaan van dit bedrijf. Maar de vuistregel is dat je strategie niet meer kunt negeren als je zo'n vijftien tot twintig medewerkers hebt. Dat wil niet zeggen dat je met minder medewerkers geen strategie mag volgen. Je ziet telkens weer hoe lokale ondernemers het in deze globale economie uiteindelijk afleggen tegen bedrijven die met een killer strategie landen, steden en dorpen binnenvallen en de klanten inpikken. Vraag het maar aan de ondernemers die hun klanten zagen weglopen naar de Action, Primark en Coolblue.

Kernoorlog

Er is geen medewerker die harder gaat lopen als het einddoel van de baas is rijk te worden of om aandeelhouders dit jaar een geweldig dividend te bezorgen – tenzij je ontzettend dienstbare medewerkers hebt. Maar

het is de vraag of je die wilt. Als je einddoel is om de marktleider te verslaan, mensen op Mars wilt laten wonen of een draagbare en goedkope transistorradio te maken (in 1952 het onmogelijk geachte einddoel van het toen nog kleine Sony), dan heb je een doel dat ook medewerkers aanspreekt, waardoor ze het leuk vinden om naar het werk te gaan of zelfs overuren te maken.

Zo'n stip op de horizon moet wel aan enkele eisen voldoen. Dat weet ook telecombedrijf Voys, dat als BHAG heeft: 'Voys is the global standard (top 3 shortlist) for communication services and the standard for innovative organisation.' Een doelstelling die tot de verbeelding spreekt, maar wat Voys verder zegt is ook van belang: 'Als de BHAG te realiseren is zonder dingen fundamenteel aan te pakken, dan kan de BHAG ambitieuzer.' Dat sluit aan bij wat bedenker Collins stelt: 'Een BHAG moet een eind buiten je comfortzone vallen.' Het doel is misschien haalbaar, maar alleen als alles uit de kast wordt getrokken.

Te spannend? Bedenk dan dat honderd procent van de schoten die je niet durft te nemen zeker mis zijn. Boeing durfde zelfs de toekomst van het bedrijf op het spel te stellen bij de ontwikkeling van de 747. Wat als het vliegtuig bij de eerste testvlucht neer zou storten, vroeg iemand tijdens de ontwikkelfase aan CEO William Allen. Na een lange stilte antwoordde Allen: 'Ik praat liever over een leuker onderwerp – een kernoorlog bijvoorbeeld.'

Grofweg kun je BHAG's onderverdelen in een groep zoals die van Voys, die een concreet cijfer nastreeft. Je doel kan ook zijn om de marktleider te verslaan. Zeker als die al jaren stevig in het zadel zit, kan dat een onmogelijke missie lijken. Jim Collins beschrijft hoe dat Philip Morris lukt in de tabaksindustrie. In Nederland zie je hoe Jumbo dat doet bij Albert Heijn en Coolblue bij bol.com. Dan is er nog een derde groep die voor een bepaalde status gaat. Dat was het doel van Sony, toen het imago

van Japanse producten slecht was en ze alles in het werk stelden om een hoogwaardige, draagbare transistorradio te maken. De laatste en vierde groep wil de wereld veranderen. Of het nu stoppen is met fossiele brandstoffen (Tesla) en Mars koloniseren (SpaceX) of een einde aan de bio-industrie (De Vegetarische Slager), het zijn enorme doelen die volgens velen onmogelijk zijn, maar waar de ondernemers volop in geloven. Een BHAG kan de opsteller van het doel overleven en daardoor het bedrijf een streven opleveren dat toekomstbestendig is. Dreigt een BHAG behaald te worden, dan doet de onderneming er goed aan om ruim op tijd een nieuw doel te stellen.

Strategic Intent

‘Een extreme disbalans tussen wat je nu hebt en je ambitie’, zo definiëren Gary Hamel en C.K. Prahalad het vormen van een einddoel, BHAG, of wat zij ‘strategic intent’ noemen. Door te beginnen met dit lastige einddoel, word je vanzelf creatief in de talloze tussenstappen, schrijven de twee in *Harvard Business Review*. Je verdeelt een marathon in sprints van 400 meter. Je weet immers niet wat er allemaal gaat komen in de volgende kilometers, maar je kunt wel 400 meter vooruitkijken. De vele kleinere doelen maken het uiteindelijk makkelijker om het grotere doel te bereiken. Deze onderverdeling in kleinere stappen perfectioneer je volgens Hamel en Prahalad als volgt:

- Zorg voor urgentie. Benadruk het probleem dat je met het bedrijf wil gaan oplossen of de gevaren die er in je markt dreigen.
- Ontwikkel het competitiegevoel in alle lagen van je bedrijf door bijvoorbeeld te laten zien hoe je grootste concurrent op dat gebied werkt en probeer ze op dit gebied te verslaan.
- Help je medewerkers de beste te worden via scholing en training.