

**DE
GROEI
FORMULE**

Leesexamenplaat

Eric
Lauwers

DE GROEI FORMULE

Een no-nonsense verhaal
over succesvolle transformaties

P E L C K M A N S





INHOUD



INTRO

Groei = strategie × cultuur × implementatie	11
Tijdloze transformaties	13
Voor de volgende én de vorige generatie	17
	18

MINDSET

De mindset van de kruidenierszoon	19
De marketeer is wakker	21
De mindset van de verkoper	22
80% luisteren, 20% praten	24
De mindset van de marketeer	26
Samson en Gert	28
'Niet lullen, maar poetsen'	30
Energiegevers en energienemers	32
De mindset van de strateeg	33
Pools bier in de magnetron	35
De mindset van de leider	36
De merkenb(rouwer)	37
De vijfde domino	39
De lancering van de Jupiler Pro League	40
Van boekhouders naar verkopers	43
Gezond boerenverstand	45
Grote glazen	46
'Spreken Sie Deutsch?'	48
Vijf minuten bedenktijd	50
De mindset van de CEO	51
Silo's en eilanden	53
Van silo's en eilanden naar één bedrijf	55
Geloof groeit met resultaten	57
Je hoofd op het kapblok	59
Een nieuwe naam	61
Van Groep AVEVE naar Arvesta	62
De mindset van de senior	64
	65

FOCUS

	69
To do or not to do, that's the question	71
Focus bewaren zonder wendbaarheid te verliezen	72
Fewer, bigger, bolder	74
Van 50 naar 5 merken	75
Mannen weten waarom	78
Koester je topklanten	80
Naar China?	83
Weg met 50% van het assortiment: meer verdienen met minder producten	85
Magazijn vol krabpalen	88
Hyperfocus: de marginal gains	89
De focus van de leider	91
Don't believe the hype	93
De hyperfocus van de topsporter	94
Met minder ballen jongleren	96
'Waarom? Omdat we het altijd al zo gedaan hebben'	97
Gebruik de sterktes van je team	98

LEIDERSCHAP

	101
De kunst van het leiderschap	103
Het estafettestokje doorgeven	103
Al doende leert een leider	105
Ego aan de kant	106
Rust in je hoofd	108
Geen paniek!	110
De eenzaamheid van de leider	111
Toon mij je team en ik zal je zeggen welke leider jij bent	113
De zwakste schakel	113
Geen doelen, maar dromen	115
Een team bouwen is de topprioriteit	117
Zachte heelmeeesters, stinkende wonden	119
Jaknikkers en pains in the ass	121
Een leider kies je niet op automatische piloot	123
Houdbaarheidsdatum in de gaten houden	124

TEAMSPIRIT	127
Surfing on the waves of success	129
Openheid en transparantie	130
Wij tegen de rest van de wereld	132
De gunfactor	133
Een voetbaltafel en een pint	135
De beste teambuilding ooit	138
Alle puzzelstukken moeten passen: ken je pappenheimers	139
Vertel één eenvoudig verhaal	142
De beste training is training on the job	145

CULTUUR	147
Van Londen tot Shanghai	150
De Jupiler Pro League voor verkopers	151
Kleine budgetten, grote merken	153
Cultuur van ondernemerschap	154
Love it or hate it	155
Nederlandse directheid en Deutsche Gründlichkeit	157
Van veel culturen naar 'one dream, one team, one culture'	159
Van de muur naar de vloer	160
Walk the talk	162
Courtois en co	164

MOED	167
De laatste pijler	169
Durven te springen	172
Doelen delen	173
Bonus niet meer gegarandeerd	175
Het geloof om door te zetten	177
Durven te stoppen	178
Eerlijk zijn met mensen	179
Het leven is één grote transformatie	181
De moed van mijn gezin	183

CONCLUSIE: HET IS EIGENLIJK NIET ZO MOEILIJK

185

INSPIRERENDE LITERATUURLIJST

189

DANKWOORD

193



INTRO



'Voetbal is heel simpel, maar het moeilijkste dat er is, is simpel voetballen.'

– Johan Cruijff

Dat is een van de bekendste uitspraken van Johan Cruijff. Een briljante voetballer, die dingen zag op een veld die anderen niet zagen, en ook een vat vol levenswijsheden. Dit citaat gaat over voetbal, maar zoals wel vaker bij Cruijff zou het evengoed over andere aspecten van het leven kunnen gaan. Over bedrijven bijvoorbeeld.

Als er íéts is dat ik hoop dat mensen onthouden als ze dit boek lezen, dan is het vooral: 'Is het zó simpel?'

Maak het allemaal niet te ingewikkeld en complex. De meest succesvolle bedrijven en de meest geslaagde transformaties hebben met elkaar gemeen dat ze het simpel houden. Geen eindeloze strategische plannen en draaiboeken. Nee, een paar heldere prioriteiten, een paar heldere doelen.

Dat is een van de belangrijkste lessen die ik doorheen mijn loopbaan heb geleerd. In het begin neem je veel hooi op je vork, je wil 1001 dingen doen, het liefst allemaal tegelijk. Stap voor stap gooi je alle ballast overboord. Tot alleen de essentie overblijft.

GROEI = STRATEGIE × CULTUUR × IMPLEMENTATIE

Ik heb lang getwijfeld over de titel van dit boek. Een 'groeiformule', klinkt dat niet te klinisch? Alsof een onderneming leiden, transformeren, doen groeien een exacte wetenschap is?

Maar toen ik er dieper over nadacht, bedacht ik me dat er inderdaad een formule bestaat. Ik heb in mijn loopbaan, in chronologische volg-

orde, voor verschillende ondernemingen gewerkt: Mars, Nutricia, Palm, AB InBev, Arvesta en Crop's. Het ene bedrijf al groter en internationaler dan het andere. En ja, mijn rol was telkens verschillend, van verkoper tot CEO. Dat betekent dat ik je in dit boek de ene keer meeneem in de strategische visie en de blik van de CEO, en je de andere keer operationele tips meekrijgt. Die zijn even belangrijk in mijn persoonlijke verhaal.

In elk geval, aan de basis heeft ieder bedrijf dezelfde uitdaging.

- Hoe kunnen we duurzaam groeien, om het bedrijf door te geven van generatie op generatie?
- Hoe kunnen we relevant blijven voor de consument en de klant?
- Hoe kunnen we de klantentevredenheid laten stijgen?
- Hoe kunnen we onze mensen verder laten groeien en ontwikkelen?

Het succesrecept dat je daarvoor kan gebruiken, luidt als volgt:

Groei = strategie x cultuur x implementatie

In welke verhoudingen die drie elementen worden toegevoegd, dat zal van bedrijf tot bedrijf verschillen. Als een van die drie elementen echter ontbreekt, dan is de transformatie gedoemd om te mislukken en zal de onderneming niet groeien. Toch niet duurzaam, op lange termijn en voorbij de waan van de dag. Maar zelfs als de drie elementen wel aanwezig zijn, dan nog is groei niet gegarandeerd.

Waarom slaagt het ene bedrijf er wel in om te groeien en het andere niet? Dan kom ik uit bij zes pijlers die hand in hand gaan, en die je terugvindt bij elke succesvolle onderneming en elk succesvol team. Toen ik voor dit boek door oude presentaties en notities ging, merkte ik dat ik die zes pijlers al in 2003 voor het eerst op papier heb gezet. Ze zaten al een hele tijd in mijn hoofd, maar toen ben ik ze expliciet gaan delen met mijn medewerkers. De zes pijlers zijn onlosmakelijk verbonden

met de formule: groei = strategie x cultuur x implementatie. Of het nu om strategie, om cultuur of om implementatie gaat: altijd zal je met die zes pijlers te maken krijgen. Beschouw ze als de noodzakelijke voorwaarden om de succesformule te doen werken.

Overall waar ik gewerkt heb, werkten we aan die zes pijlers. Gooi ze samen in de mixer en je hebt de echte groeiformule:

1. **Mindset:** de energie en de goesting om samen met een groep doelen te realiseren waarvan iedereen denkt dat ze onmogelijk zijn. Een *can do mentality*. Dat geeft me een kick, is het mooiste wat er bestaat en werkt aanstekelijk voor je team.
2. **Focus:** durven te kiezen wat je wel en vooral níét (meer) doet. Alle ballast weg, volle gas en 100 procent focus op de zaken waar je echt een verschil mee kan maken in de markt.
3. **Leiderschap:** toon mij je team en ik zal je zeggen welke leider je bent. *Lead by example*, zet je ego aan de kant en maak mensen beter.
4. **Teamspirit:** samen winnen en samen verliezen, snel resultaten halen en samen surfen op de succesgolven. Hoe groot is de gunfactor in jouw bedrijf?
5. **Cultuur:** de bedrijfscultuur is het bindmiddel tussen teams en tussen medewerkers. Niemand staat boven de cultuur.
6. **Moed:** de moed om de status quo continu uit te dagen en tegen de stroom in te roeien. Nooit tevreden of voldaan zijn.

Ik heb de groeiformule in een overzicht gegoten. Zowel bij strategie als cultuur als implementatie zijn de zes pijlers van toepassing, alleen het gewicht verschilt op elk domein.

DE FORMULE									
Groei =	Strategie			×	Cultuur			×	Implementatie
GROEIPILJERS									
Mindset									
Focus									
Leiderschap									
Teamspirit									
Cultuur									
Moed									

TIJDLOZE TRANSFORMATIES

Ik wilde met *De groeiformule* een tijdloos boek schrijven. Veel 'businessboeken' zijn fantastisch geschreven en geweldig relevant, maar worden na een paar jaar ingehaald door de tijd. Die tijd – sorry voor het cliché – tikt sneller dan ooit. De technologische mogelijkheden zijn eindeloos en evoluties als artificiële intelligentie zetten nog eens een turbo op die vooruitgang. Het kantoor van vandaag lijkt in niets meer op de omgeving waarin ik ooit begon te werken.

Transformatie is altijd een constante geweest voor bedrijven. Dat is niet nieuw, alleen het tempo is nieuw en ongezien. Maar hoe snel de wereldeconomie, de geopolitieke verhoudingen of de technologische race ook veranderen, de groeiformule blijft overeind. Binnen tien, twintig en vijftig jaar zullen het nog altijd mindset, focus, leiderschap, teamspirit, cultuur en moed zijn die het verschil maken. De zes pijlers van de groeiformule zullen nog altijd bepalen of een transformatie slaagt of faalt, of een bedrijf op de lange termijn groeit of krimpt.

Er is één rode draad doorheen de zes pijlers van mijn groeiformule: mensen. Transformatie en groei is mensenwerk. Niet alleen ondernemen transformeren en groeien. Ook mensen. Dat is geen rechte lijn, maar een pad vol bochten. Je rolt van de ene job in de andere job. Je leert en experimenteert, je valt en krabbelt weer recht. Je neemt verantwoordelijkheid, iets lukt, je neemt meer verantwoordelijkheid. Je gaat mensen leiden, dat lukt, je gaat meer mensen leiden.

Ervaring speelt een grote rol in een carrière en een mensenleven. Ik heb een volle rugzak mee, waarmee ik betere transformatieprojecten sneller op de rails kan zetten. Je weet steeds beter wat werkt en wat niet werkt. Je leert steeds beter focussen, loslaten, delegeren, relativeren. Het komt zoals het komt.

VOOR DE VOLGENDE ÉN DE VORIGE GENERATIE

Dit boek is een ode aan alle leiders, mentors en coaches die ik de voorbije vijftig jaar heb ontmoet. Aan alle mensen die me beter hebben gemaakt en me vertrouwen hebben gegeven. Ik probeer dat estafettestokje door te geven aan een nieuwe generatie.

Je wil iets achterlaten voor de mensen die na jou komen. Een boek is tastbaar, het overleeft de tand des tijds. Als mijn kleinkinderen zich later afvragen wat opa vroeger zoal uitspookte, dan hoeven ze dit boek maar uit de kast te nemen.

Dit boek is niet alleen opgedragen aan mijn kinderen en kleinkinderen, maar ook aan mijn ouders. Ik zal altijd de zoon van twee kruideniers blijven. Hard werken, elke euro twee keer omdraaien, de klant is koning, voetjes op de grond: allemaal dingen die ik van mijn ouders heb geleerd. Niet omdat ze het mij de hele tijd inpeperden, wel omdat ik het ze elke dag zag doen. Ik ben trots op waar ik vandaan kom. Ik heb mijn eigen weg moeten zoeken, volop gesteund door mijn vrouw Ilse, in een nieuwe en onbekende wereld die mijn ouders totaal niet kenden. Maar ik zal mijn roots nooit vergeten.



MINDSET