

Inhoudsopgave

Deel 1: Over groei



Heb jij een serieuze groeiambitie? Dan helpt het om eerst even stil te staan bij een aantal belangrijke vragen rondom groei. Wanneer jij jezelf confronteert met deze vragen, zul je ervaren dat je 'drive' om te groeien alleen maar sterker wordt. En daardoor neemt je kans op (groei)succes toe. In dit eerste deel wordt daarom stilgestaan bij vragen als: Wat is groei eigenlijk? Waarom is groei noodzakelijk? Wat is een acceptabel groeitempo?

Deel 2: De GroeiSpiraal



Groeien kun je leren. De acht stappen van de GroeiSpiraal brengen het groeiproces helder in beeld. Bij elke stap worden essentiële kennis, inzichten, vragen en cases gepresenteerd. Opgeteld kunnen ze je helpen slimmer én sneller te groeien. Je kunt de GroeiSpiraal stap voor stap doorlopen. Of je zoomt in op één of meerdere stappen die op dit moment relevant zijn voor jou. Zo biedt de GroeiSpiraal steeds opnieuw concrete handvatten voor winstgevende groei.

Deel 3: Groeien is veranderen




Als je onderneming groeit, leidt dat automatisch tot verandering. Groeien staat nu eenmaal gelijk aan veranderen. Daarom wordt in dit deel stilgestaan bij een aantal wetmatigheden waarmee je in alle serieuze veranderprocessen geconfronteerd wordt. Wanneer je goed rekening houdt met deze wetmatigheden, kun je de veranderingen die gepaard gaan met groei in goede banen leiden en versneld doorvoeren.

Deel 4: De instrumenten



Elke zichzelf respecterende vakman werkt met professioneel gereedschap. Dat geldt ook voor groeiondernemers en groeimangers. Daarom zijn in dit deel instrumenten opgenomen die je kunnen helpen sneller én winstgevender te groeien. Zo kun je met het GroeiActiePlan je eigen groeiplan maken, op één A4'tje. En met behulp van de GroeiCalculator kun je snel vaststellen wat de vooruitzichten zijn voor winstgevende groei van jouw organisatie en hoe je die kunt verbeteren.

	Deel 1: Over groei	9		Deel 2: De GroeiSpiraal	19
	Wat is groei eigenlijk?	10		Stap 1: Dromen	23
	Omzetgroei of winstgevendheid, of allebei?			Formuleer een ambitieus en inspirerend doel	
	Heeft jouw onderneming een groeicultuur?			Stap 2: Denken	29
	Hoe kun je groeien?	11		Ontwikkel een onderscheidende positionering	
	Waarheen groeien?			Stap 3: Delen	35
	Waarom groei moet	12		Betrek medewerkers en stakeholders	
	Behoud het goede van het kleine			Stap 4: Durven	41
	Wat is een acceptabel groeitempo?			Neem beslissingen en manage risico's	
	Wil jij je inzetten voor groei?	13		Intermezzo	48
	Succesvol groeien volgens Eckart Wintzen			Stap 5: Doen	51
	Het meten van groeirisico's			Splits groei van dagelijkse operatie	
	Té snel groeien is niet goed	14		Stap 6: Doorzetten	57
	De zeven levens van een onderneming			Zorg voor ritme	
	Het nieuwe groeikapitaal	15		Stap 7: Dupliceren	63
	De belangrijkste uitdagingen per levensfase			Vergroot succes, intern en extern	
	Groei en financiën	16		Stap 8: Danken	69
	Essentiële rapportages			Vier successen en beloon	
	Sturen met dashboards			Werken met de instrumenten	75
	'Cash is King'	17			
	Begrotingen en budgetten				
	Nieuwe financieringsvormen				
	Deel 3: Groeien is veranderen	77		Deel 4: De instrumenten	89
	Wet van de richting	78		VeranderScan	92
	Weet eerst waar je naartoe gaat			GroeiActiePlan	94
	Wet van Pareto	78		GroeiCalculator	96
	Méér met minder bereiken			GroeiTurbo	100
	Wet van de fasering	80		GroeiProject	102
	Verander stapsgewijs			VerkoopScan	106
	Wet van de methode	80		GroeiCoaching	110
	Kies de passende aanpak			Snoei, Groei & Bloei	114
	Wet van de implementatie	82		Inspiratiebronnen	118
	Waarom+Hoe+Wat = WOW!			Biografieën	122
	Wet van het meten	82		Notities	123
	Wat je niet kunt meten kun je niet managen			Over GroeiPartner	124
	Wet van de competentie	84		Trefwoorden	126
	Veranderingen zijn te versnellen				
	Wet van de 'frame of mind'	84			
	Iedereen gaat anders om met verandering				
	Wet van de communicatie	86			
	Impact x Frequentie x Relevantie				
	Wet van de context	86			
	De omgeving telt ook mee				

Profiteer van extra voordeel!

Van Duuren Media biedt haar lezers een unieke service. Op de vernieuwde website www.vanduurenmedia.nl kunt u dit boek kosteloos registreren. Na registratie:

- ontvangt u regelmatig onze nieuwsbrief/nieuwsflits met relevante downloads, kortingsacties, (auteurs)presentaties, nieuwe uitgaven en meer;
- krijgt u een maand lang gratis toegang tot de elektronische versie van dit boek op Yindo;
- maakt u vier keer per jaar kans op een gratis boekenpakket.

Om te registreren:

1. Ga naar www.vanduurenmedia.nl.
2. Klik op Registreer!

Registratiecode van deze titel: **MAN-1248-0**

Sociale media

Van Duuren Media biedt haar lezers aanvullende service en fora via verschillende socialmediakanalen. U vindt ons op Twitter, Facebook en LinkedIn:



Op Twitter:

volg ons via [@vd_Management](https://twitter.com/@vd_Management)



Op Facebook:

www.facebook.com/vanduurenmanagement



Op LinkedIn:

www.linkedin.com/company/van-duuren-media

Ten geleide

Groei is noodzaak

Groei en verandering zijn twee kanten van dezelfde medaille. Het zijn de voorwaarden voor de continuïteit en het succes van iedere onderneming. Maar ze roepen ook veel vragen en onzekerheid op. Daarom kan het helpen een raamwerk te hebben dat je aandacht naar de juiste zaken trekt. Dat je laat focussen op die dingen die het verschil kunnen maken. Het verschil tussen succes en falen, tussen versnellen en stilstaan en tussen betrokkenheid en onverschilligheid.

Groei kun je versnellen

Dit boek geeft je heldere denkkaders en beproefde instrumenten die je kunnen helpen je groei te versnellen en structureel te maken. Uiteraard is de inhoud een vereenvoudiging van de complexe werkelijkheid waarmee je als ondernemer, manager of medewerker wordt geconfronteerd. En het is zeker niet compleet.

Focus op de juiste zaken

Dit boek is vooral bedoeld om jou te helpen de complexe uitdagingen rond groei beter te overzien, beter te begrijpen en beter te structureren. Zodat jij je makkelijker kunt richten op de zaken die ertoe doen als je winstgevend wilt groeien.

Betere beslissingen nemen

Wanneer je de belangrijkste uitdagingen rond groei goed op een rij hebt, wordt het nemen van de juiste beslissingen en het uitvoeren van de juiste acties eenvoudiger. Daarom ligt de focus in dit boek op de meest essentiële groei- en veranderprincipes.

Groeikampioen worden

Realisme is echter wel geboden. Je kunt geen groeikampioen worden door dit boek alleen te lezen. Als je écht wat wilt bereiken moet je met de onderliggende groeiprincipes, de kennis, de vragen en de instrumenten aan de slag. Ze toepassen in je eigen praktijk. Meters maken, vallen en weer opstaan. Alleen als je bereid bent dat te doen, en daarmee ook veel andere zaken te laten, zul je beter worden. En misschien wel groeikampioen in jouw markt.

Let op, dit is geen standaard boek

De GroeiSpiraal is geen standaard managementboek. Het biedt geen doorlopend verhaal. In de GroeiSpiraal worden de beste inzichten uit theorie en praktijk op een kernachtige manier bij elkaar gebracht. Je kunt elke pagina en iedere paragraaf op zichzelf lezen en elk instrument los van het andere of in samenhang gebruiken. Net wat je prettig vindt en op dat moment nodig hebt. Je kunt er ook voor kiezen om aan de hand van de vragen en instrumenten die je in de verschillende onderdelen tegenkomt je eigen GroeiPlan te ontwikkelen. Kortom: de GroeiSpiraal biedt verschillende mogelijkheden om jouw vragen rond groei te beantwoorden.

Veel groeisucces!

Jack Korsten

jack.korsten@groeipartner.nl

Deel 1

Over groei

Heb jij een serieuze groeiambitie? Dan helpt het om eerst even stil te staan bij een aantal belangrijke vragen rondom groei. Wanneer jij jezelf confronteert met deze vragen, zul je ervaren dat je 'drive' om te groeien alleen maar sterker wordt. En daardoor neemt je kans op (groei)succes toe. In dit eerste deel wordt daarom stilgestaan bij vragen als: Wat is groei eigenlijk? Waarom is groei noodzakelijk? Wat is een acceptabel groeitempo?

Wat is groei eigenlijk?

In de praktijk worden de meeste bedrijven door de markt gedwongen om steeds verder te groeien, omdat markten nu eenmaal de eigenschap hebben zich steeds verder te ontwikkelen. En wanneer je als bedrijf niet mee-ontwikkelt, loop je een serieus risico dat je jezelf uit de markt prijt richting je klanten, medewerkers, leveranciers, financiers en potentiële businesspartners. Deze onvermijdelijke groei wordt ook wel de 'Growth Imperative' genoemd¹.

Maar groei is veel meer dan het realiseren van meer omzet, meer winst of een groter marktaandeel. Uiteindelijk gaat het bij de groei van een onderneming om het realiseren van relevante waarde in vijf domeinen: organisatie, medewerker, klant, financiën en maatschappij². Groei betekent overigens niet per definitie dat de onderneming groter wordt. Het betekent dat die beter wordt. En dat is een aantrekkelijk perspectief waar iedereen binnen een onderneming voor te motiveren is.



“Tracht niet een man van succes te zijn,

Omzetgroei of winstgevendheid?

Het lijkt een eeuwig dilemma: kiezen tussen groei of winstgevendheid. Idealiter willen ondernemers en managers ze allebei, tegelijkertijd, en dan ook nog eens zo lang mogelijk achter elkaar. Voor de meeste bedrijven is dit een utopie.

Zelfs in tijden van economische voorspoed blijken negen van de tien bedrijven niet in staat om gedurende meerdere jaren hun omzet te laten groeien³. Hetzelfde geldt voor winstgevendheid. Uit onderzoek onder bijna 7.000 beursgenoteerde bedrijven blijkt slechts 5% in staat om gedurende langere tijd procentueel gezien meer winst te maken dan hun directe concurrenten⁴. En wanneer we kijken naar het realiseren van omzetgroei in combinatie met winstgevendheid, blijkt slechts één op de vier bedrijven in staat om minimaal vijf jaar achter elkaar winstgevend te groeien⁵. Blijkbaar is het dus erg moeilijk om gedurende langere tijd winstgevend te groeien. Maar het kan wel.

Slechts **1 op de 4** bedrijven is in staat om minimaal 5 jaar achter elkaar winstgevend te groeien.



De belangrijkste overeenkomst tussen de selecte groep bedrijven die dit weten te realiseren, is dat focus op groei en op continue verbetering en vernieuwing zit ingebakken in hun DNA. Het topmanagement in deze ondernemingen ondersteunt hun (groei)managers actief bij hun groeiuitdagingen. Met een duidelijke groeiagenda, een eigen groeibudget, de juiste coachings- en beloningsstructuur en een periodieke monitoring en bijsturing van de resultaten.

Heeft jouw onderneming een 'groeicultuur'?

Bij lang niet alle bedrijven is sprake van een 'groeicultuur'. Hieronder zeven vragen die je kunnen helpen om te bepalen of er binnen jouw onderneming sprake is van een groeibevorderende cultuur:

1. Besteden jij en je managers wekelijks minimaal 20% van jullie tijd aan het realiseren van winstgevende inkomstengroei?
2. Blijft het alleen bij aansporingen en gepraat over groei, of zijn er voldoende concrete en interessante groei-initiatieven en worden deze ook consequent uitgevoerd en opgevolgd?
3. Praten jij en je managers vooral in termen van 'home-runs' over groei of is er voldoende besef dat groei vooral door hard werken en via een aantal opeenvolgende 'honkslagen' wordt gerealiseerd?
4. Bezoekt de ondernemingsleiding regelmatig klanten en creëert het dan nieuwe inzichten die worden doorvertaald naar de praktijk van de eigen onderneming?
5. Is er in het jaarbudget een apart groeibudget opgenomen dat óók gericht is op het genereren van inkomsten na het lopende fiscale jaar?
6. Is er een gestructureerd proces voor het delen en selecteren van veelbelovende ideeën die in aanmerking komen voor financiering als groei-project?
7. Wordt er binnen de onderneming gestreefd naar inkomstenproductiviteit, oftewel wordt er periodiek nagedacht over de vraag of er nieuwe of betere manieren zijn om de beschikbare mensen en middelen te gebruiken voor het genereren van winstgevende inkomstengroei; het zogenaamde anders-beter-denken?

Waarom groei moet

Groei is een vereiste voor iedere onderneming. In de pioniersfase is groei nodig om je bestaansrecht te bewijzen en om te overleven. En in de opvolgende levensfasen om te voorkomen dat je wordt overschaduwd door ambitieuzere concurrenten. Want als je dat toelaat, word je van de markt gedrukt of veroordeeld tot een marginaal bestaan.

En dat is niet waarom je als ondernemer je bedrijf bent gestart. Het is ook niet de reden waarom je managers en medewerkers hebben gekozen om voor jouw onderneming te komen werken. Uiteindelijk wil iedereen binnen het bedrijf een positieve bijdrage leveren aan een hoger doel, werken voor tevreden klanten en trots kunnen zijn op wat ze doen en bereiken. Voor je klanten, leveranciers en zakenpartners geldt dat zij een relatie willen met een onderneming die kwaliteit levert, vernieuwend is en continuïteit biedt. Al deze zaken kun je alleen maar realiseren wanneer er sprake is van structurele en winstgevende groei.

De afgelopen jaren is de balans bij veel ondernemingen doorgeslagen naar efficiëntieverbetering en kostenbesparingen. Logisch, gezien de economische situatie. Maar structureel winstgevende groei wordt niet gerealiseerd met kostenbesparingen. Of, zoals een voormalige directeur van PepsiCo het ooit mooi verwoordde⁹: 'Men kan voorspoed niet door besparingen bereiken'.

Besparingsrondes kunnen uiteraard noodzakelijk zijn om je onderneming een tijdje gaande te houden. Of om het kostenbewustzijn binnen je organisatie te verhogen. Maar op zichzelf leiden ze niet tot groei en bij herhaling kunnen ze zeker niet rekenen op veel enthousiasme bij management en medewerkers. Ondernemingsgroei daarentegen is van vitaal belang. Het geeft nieuwe energie. Het is de basis voor zakelijke continuïteit, werkplezier, persoonlijke ontwikkeling en gezonde resultaten. Nu en in de toekomst.

“Als ik mensen had gevraagd wat ze wilden,

Behoud het goede van het kleine

Ondernemers en managers van bedrijven die sterk groeien verlangen vaak terug naar de eerste levensfasen van hun bedrijf. Toen er nog sprake was van écht ondernemerschap, snelle besluitvorming, een minder complexe organisatie en meer overzicht. Het risico is dat ze in deze nostalgische notie van het ondernemerschap blijven hangen (het zogenaamde 'small-firm-mindedness') en daarmee het groeitempo van de onderneming onnodig, en meestal onbewust en ongewild, vertragen. Klein blijven kan zeker zijn charme hebben, maar grote(re) bedrijven hebben in veel gevallen belangrijke voordelen ten opzichte van kleine(re) bedrijven:

1. Ze kunnen gebruikmaken van de schaalvoordelen die horen bij een groter bedrijf.
2. Ze hebben een groter marktaandeel en daardoor meer mogelijkheden om de markt aan de inkoop- en/of verkoopkant te beïnvloeden.
3. Ze zijn door hun omvang vaak geloofwaardiger richting leveranciers, klanten, medewerkers, financiële instellingen en potentiële businesspartners.

Al met al is het de uitdaging voor de ondernemer en zijn managers om het goede van de kleine organisatie te behouden in de groeiende grotere organisatie ('smallness within bigness').



'Smallness within bigness' kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door te werken met decentrale organisatievormen. Een goed voorbeeld hiervan is de celdeling-filosofie zoals die door ondernemer Eckart Wintzen (1939-2008) succesvol werd gehanteerd en die hij beschreef in zijn boek 'Eckart's Notes'⁹.

Wat is een acceptabel groeitempo?

Er zijn drie essentiële overwegingen om te bepalen of het groeitempo van een onderneming acceptabel is:

- Groei is **strategisch acceptabel** als het de marktpositie en verdien capaciteit van de organisatie verder versterkt.
- Groei is **operationeel acceptabel** als het management weet hoe het de groei beheerst kan laten plaatsvinden en ondersteunen.
- Groei is **financieel acceptabel** als het management van tevoren weet hoe het de groei kan (blijven) financieren.

Een bedrijf groeit te snel wanneer het te veel onderneemt in verhouding tot de mogelijkheden of beschikbare financiële middelen. Dit wordt in vaktermen 'overtrading' genoemd¹⁰. Het is beter om het niet zo ver te laten komen. En wanneer er toch sprake is van overtrading, is het zaak zo snel

mogelijk passende maatregelen te nemen. Bij strategische overtrading moet het management een diepgaande heroriëntatie uitvoeren ten aanzien van haar competenties en mogelijkheden en op basis daarvan de strategie en groeiambitie aanpassen. In het geval van operationele overtrading is het zaak de groei (tijdelijk) te vertragen. Dit is in de praktijk vaak moeilijk, omdat klanten, leveranciers en medewerkers dan teleurgesteld moeten worden. Een alternatief is het aantrekken van ervaren (interim-)managementcapaciteit en medewerkers (extra) te trainen. Hierdoor kan de operationele capaciteit van de organisatie relatief snel worden vergroot. Bij financiële overtrading is het zaak meer cash te genereren uit de bestaande business. Dit is in de meeste gevallen moeilijk of onmogelijk, omdat alle beschikbare opties op dit vlak doorgaans al benut zijn. Een andere optie is het aantrekken van extra financiering. Dit zal veelal een vorm van eigen vermogen moeten zijn, aangezien de mogelijkheden voor financiering met vreemd vermogen door de aanhoudende groei vaak al maximaal benut zijn.

Wil jij je inzetten voor groei?

In de dagelijkse hektiek is het altijd verleidelijk om groei-initiatieven vooruit te schuiven. Er is immers al meer dan genoeg werk, er zijn altijd wel ergens brandjes te blussen en ze leiden niet direct tot resultaat. Bovendien leidt groei per definitie tot verandering. Waarom zou je dat opzoeken?

Bekijk het eens van de andere kant. Wat als jij je níét inzet voor groei? Dan loop je een serieus risico dat je jezelf en je onderneming vroeg of laat uit de markt prijst.

Bovendien leidt een gebrek aan groei (initiatieven) tot een weinig inspirerende werkomgeving. Het is vaak de start van een negatieve spiraal. De beste mensen gaan zich elders oriënteren. Die willen immers meer. De achterblijvers proberen hun posities veilig te stellen en nemen geen enkel risico meer. De energie en vaart verdwijnen en de verdien-capaciteit holt achteruit.

Je inzetten voor groei betekent vrijwel altijd dat je werkdruk, je uitdagingen en je verantwoordelijkheden groter worden. Maar tegelijkertijd bieden groei-initiatieven ook een wereld aan mogelijkheden voor persoonlijke groei, betrokkenheid bij belangrijke projecten, contacten met interessante mensen en een verhoging van je marktwaarde.

Vaak duurt het langere tijd, soms zelfs meerdere jaren, voordat goed duidelijk wordt wat de structurele resultaten van je groei-inspanningen zijn. Het is dan ook verleidelijk om je in eerste instantie vooral te richten op de potentiële kortetermijnsuccessen; de zogenaamde 'low hanging fruits'. Daar is niets op tegen, zolang ze maar niet ten koste gaan van de groei-initiatieven die meer gericht zijn op de verdien-capaciteit van je onderneming op de langere termijn. Wanneer je daar een goede balans in vindt, zul je van grote waarde zijn voor je onderneming en plezier houden in je werk.

hadden ze gezegd: snellere paarden." Henry Ford

Succesvol groeien volgens Eckart Wintzen¹¹

Eckart Wintzen bouwde 'zijn' eenmansbedrijf BSO uit tot een multinational met 10.000 medewerkers in 21 landen. Hij ontwikkelde hiervoor een praktisch toepasbaar concept voor het succesvol managen van een groot bedrijf: de cel-structuur.

Via een managementbuy-out werd Wintzen in 1976 voor een tientje eigenaar van het verliesgevend Nederlandse dochterbedrijf van General Telephone. Hij noemde het BSO. Toen zijn bedrijf naar meer dan 50 medewerkers dreigde te groeien, splitste hij het in tweeën. Er waren nu twee 'cellen' die binnen de kaders van BSO alle vrijheid hadden om hun eigen gang te gaan.

Iedere cel had zijn eigen winst- en verliesrekening en de directeuren van de cellen werden 'onder-ondernemers' met verregaande vrijheden. Voorwaarde was wel dat de cellen uiterlijk herkenbaar zouden zijn als één bedrijf en door middel van administratieve standaardisatie als samenhangend geheel goed gestuurd konden worden. Bovendien waren er gedeelde waarden en gewoontes die het gevoel van samen-

hang moesten versterken. Ook deze twee cellen groeiden en splitsten zich vervolgens aan de hand van het celdelings-principe. Op deze manier kon BSO heel snel groeien terwijl het binnen iedere cel zeer slagvaardig bleef. Ook werd de sfeer van een familiebedrijf binnen de cellen behouden.

Wintzen over zijn tot op de dag van vandaag actuele filosofie: 'Je moet in dit model afstand doen van een paar gewoontes die je hebt. Je spreekt een meetbare doelstelling af, bijvoorbeeld dat de celdirecteur zoveel omzet moet draaien, zoveel procent winst moet boeken en dat hij niet meer dan vijf procent van het personeel mag verliezen. Hoe hij die doelen moet bereiken, dat zeg je er niet bij. Je laat dat aan de persoon zelf over en iedereen doet dat anders. Daar zit het probleem. Je moet bereid zijn om het idee los te laten dat jij voorschrijft hoe het allemaal moet, en met verbazing en plezier willen zien dat iemand het anders doet.'

Het meten van groeirisco's

Het potentiële afbreukrisico dat verbonden is aan de (snelle) groei van een bedrijf kan worden gemeten met de 'Business Risk Exposure Calculator'¹². Dit is een zelfmeting waarbij de risico's die verbonden zijn aan groei worden gemeten binnen drie domeinen:

1. **Groeidruk:** de druk waaronder managers en medewerkers staan om te presteren.
2. **Cultuurdruk:** elementen in de bedrijfscultuur die het groeirisco kunnen versterken.
3. **Informatiedruk:** niveau van informatie (deling) bij toenemende complexiteit van de organisatie.

Een hoge score (→20) in een domein geeft aan dat het bedrijf mogelijk te snel groeit, te complex wordt en dat het management niet (meer) 'in control' is. Hoge scores zijn aanleiding om structurele veranderingen door te voeren in de organisatieinrichting, de aansturing of de bedrijfsprocessen.

Business Risk Exposure Calculator

Groeidruk (zelfscore 1-10, 1 = laag, 10 = hoog) Totaal

Druk om te presteren	(Beoogde) snelheid van expansie	Onervarenheid personeel	

Cultuurdruk (zelfscore 1-10, 1 = laag, 10 = hoog)

Beloning om risico's te nemen	Weerstand leiding voor slecht nieuws	Niveau van interne competitie	

Informatiedruk (zelfscore 1-10, 1 = laag, 10 = hoog)

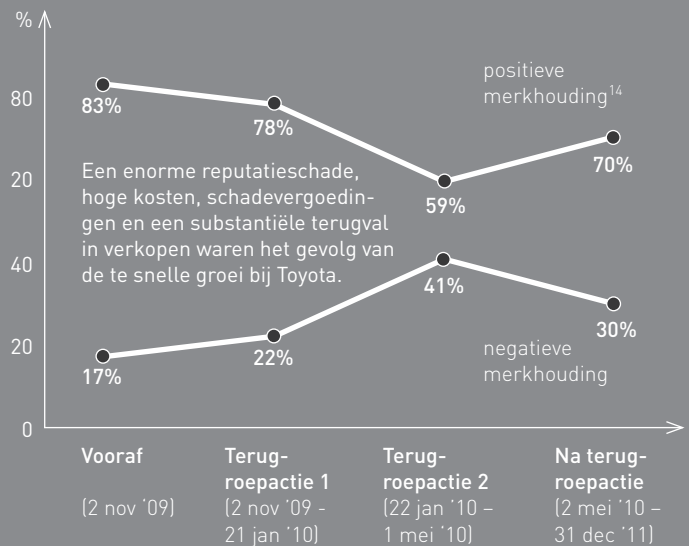
Complexiteit en snelheid van transacties	Gaten in de prestatie meting	Mate van decentrale besluitvorming	

Totaalscore

Té snel groeien is niet goed

Bedrijven kunnen met de verkeerde snelheid groeien. Te langzaam groeiende bedrijven lopen het risico hun concurrentievoordelen te verliezen. Te snel groeiende bedrijven verliezen de controle met potentieel gevaarlijke consequenties in de markt en binnen het eigen bedrijf.

Een goed voorbeeld van een te snel groeiend bedrijf was Toyota. Het was aan het begin van deze eeuw hard op weg de grootste autofabrikant ter wereld te worden. Totdat het in 2009 gedwongen werd om in Amerika in eerste instantie 8,5 miljoen auto's naar de garage terug te roepen wegens serieuze technische problemen. Problemen die zelfs dodelijke ongevallen tot gevolg hadden. Voorafgaand aan een onderzoek door het Amerikaanse Congres verklaarde de toenmalige president van Toyota, Akio Toyoda, dat de groei van het bedrijf 'mogelijk te snel is gegaan' en dat 'de verkeerde prioriteiten werden gesteld' tijdens de groei van het bedrijf¹³.



“Wie onvervangbaar wil zijn,

De zeven levens van een onderneming¹⁵

De groei van ieder bedrijf verloopt gefaseerd en elke fase heeft zijn specifieke kenmerken en uitdagingen.

Het hiernaast afgebeelde groeimodel blijkt in de praktijk een goed hulpmiddel voor ondernemers en managers om de groei van hun organisatie effectief te managen. En om tijdig te anticiperen op de groeipijn die onlosmakelijk verbonden is met de overgangen tussen de verschillende groeifasen.

Elk van de zeven groeifasen start evolutionair en eindigt in een revolutionaire periode waarin sprake is van serieuze onrust en grote veranderingen binnen de organisatie. Op het moment zelf worden ze door de betrokkenen als negatief ervaren. Tegelijkertijd zijn ze een geweldige mogelijkheid om organisatie en medewerkers weer helemaal op scherp te zetten. De wijze waarop en de snelheid waarmee de revolutionaire fasen worden gemanaged bepalen of en hoe snel de onderneming op een gezonde manier kan doorgroeien. Onvoldoende aandacht voor deze fasen kan een neergang inleiden die de continuïteit van de onderneming in gevaar kan brengen. Een beknopte beschrijving van de zeven fasen:

Fase 1: Pioniersfase

De pioniersfase markeert de geboorte van de onderneming en wordt gedomineerd door de oprichter(s). De focus ligt op het maken van producten en/of diensten en het creëren van een markt. De groei wordt vooral gerealiseerd door creatief en snel in te spelen op kansen. Er is sprake van een informele organisatie met korte lijnen en snelle beslissingen. Op enig moment wordt de organisatie te groot en complex voor de ondernemer(s). Hierdoor ontstaan er steeds meer afstemmingsproblemen, fouten en chaos. Het gevolg is een leiderschapscrisis die leidt tot een formelere structuur.

Fase 2: Overlevingsfase

Het bedrijf heeft nu aangetoond levensvatbaar te zijn; er zijn voldoende tevreden afnemers. De uitdaging ligt nu bij het genereren van voldoende cashflow om de groei te kunnen financieren. De organisatie is nog relatief eenvoudig, met een klein middenkader dat zaken organiseert en standaardiseert. Zij worden sterk gestuurd door de ondernemer(s), maar krijgen op enig moment behoefte aan meer zelfstandigheid. Dit leidt tot de autonomiecrisis.

Fase 3: Succesfase

De onderneming wordt succesvoller en groter. De ondernemer moet nu bepalen of hij verder wil groeien of dat hij kiest voor het stabiel en winstgevend houden van het bedrijf. Het risico in deze fase is dat de afdelingen zich gaan gedragen als eilandjes. Hierdoor wordt het voor de ondernemer steeds moeilijker de activiteiten van de verschillende afdelingen goed te coördineren. Een beheerscrisis is het gevolg.

Fase 4: Expansiefase

In deze fase versnelt de groei. Er wordt steeds meer gedelegeerd, op resultaten gestuurd en de cashflow wordt weer een belangrijke uitdaging. Voor goede coördinatie worden structuren opnieuw ingericht en regels en procedures aangescherpt. Er komt steeds minder ruimte voor ondernemerschap. De bureaucratiecrisis dient zich aan.

Fase 5: Optimalisatiefase

Het management richt zich nu steeds meer op meer samenwerking en afstemming tussen de verschillende afdelingen. Het managementapparaat wordt uitgebreid, de bedrijfsvoering professioneler en er wordt meer overlegd. De focus komt meer intern te liggen. De bestaansgrond van de onderneming verdwijnt hierdoor steeds verder naar de achtergrond. Er ontstaat uiteindelijk een identiteitscrisis.

Fase 6: Zingevingfase

Ondernemer, management en medewerkers herdefiniëren de ambitie en doelen van het bedrijf: Waartoe zijn wij ook alweer op aarde en welke bijdrage lever ik daaraan? Er waait een frisse wind door de onderneming, waarbij nieuwe mogelijkheden worden onderzocht. Het risico is aanwezig dat de bestaande business ondersneeuwt. De reïncarnatiecrisis dient zich aan. Het bedrijf moet zichzelf opnieuw uitvinden door heldere keuzes te maken voor toekomstig succes.

Fase 7: Nieuwe groeifase

De onderneming richt zich weer naar buiten en gaat op zoek naar nieuwe samenwerkingsverbanden, overnames en partnerships om verder te kunnen groeien. Het ontwikkelen en managen van de partnerships, netwerken van organisaties en megastructuren die hierdoor ontstaan wordt nu de belangrijkste opgave.



Het nieuwe groeikapitaal

Onderscheidende ideeën voor nieuwe producten, diensten en processen staan aan de basis van de meeste succesvolle bedrijven. Ze zijn in de meeste gevallen ook van groot belang voor de verdere winstgevende groei.

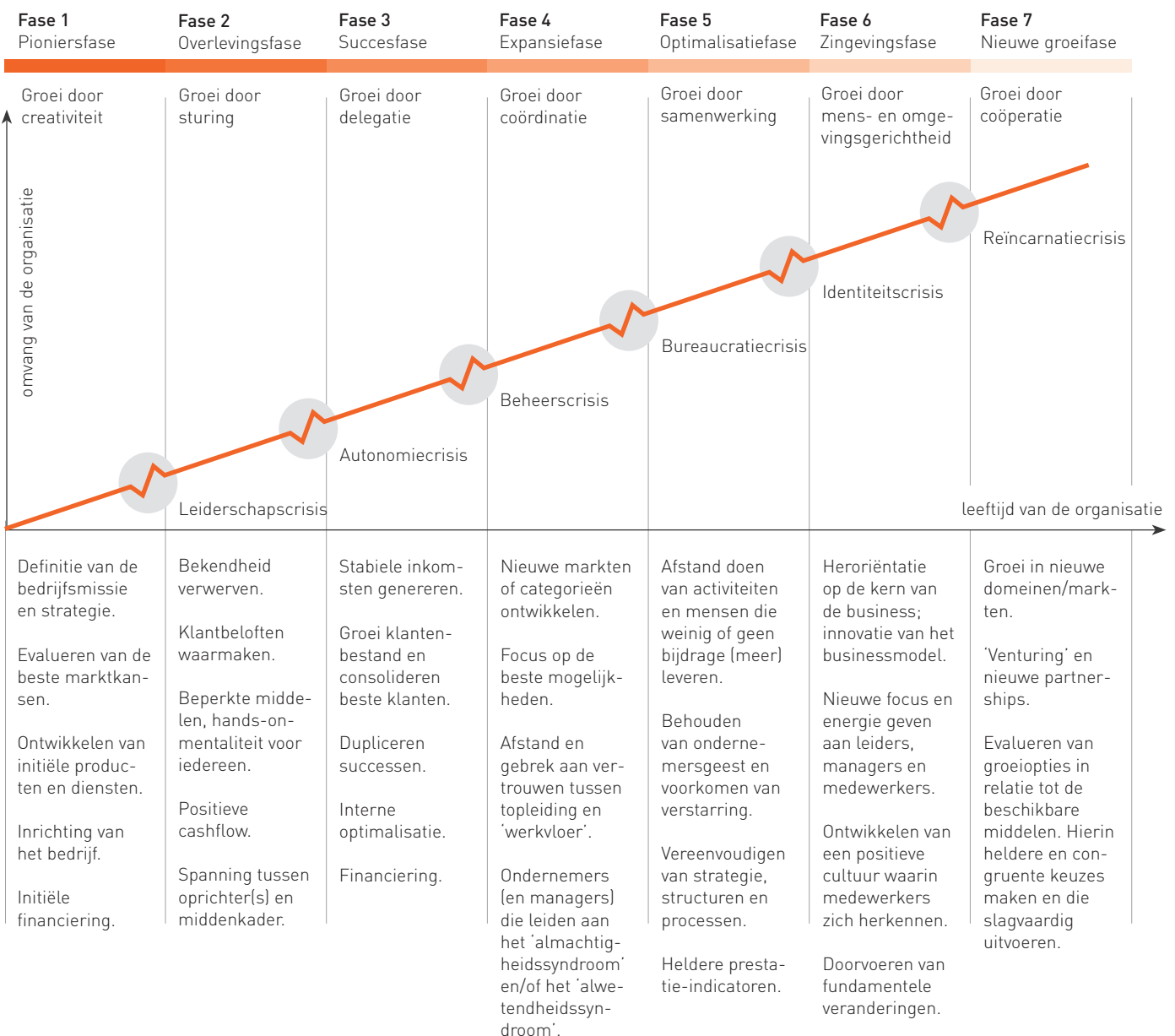
Toch zit het succes van de meeste bedrijven meer in de goede uitvoering ('operationele excellentie') dan in de kracht van het idee. Slechts één op de tien ondernemers schrijven het succes van hun bedrijf toe aan een uniek idee, tegen negen op de tien die het succes toeschrijven aan een bijzonder goede uitvoering van een doorsnee idee¹⁶. Deze bijzonder goede uitvoering zit hem tegenwoordig vooral in een zorgvuldig samengesteld team met relevante kennis en ervaring. Een team dat marktkansen op tijd weet te spotten en benutten, dat relaties met klanten opbouwt en onderhoudt, dat kennis en ervaring weet vast te leggen en te delen en dat hier een bedrijf omheen bouwt dat in zijn uitvoering niet of nauwelijks te kopiëren is.

Om vandaag de dag de werkelijke potentie en waarde van bedrijven in te schatten moet de focus dan ook niet meer liggen op wat er aan tastbare activa op de balans staat. Voor een meer realistische benadering moet veel meer gefocust worden op drie immateriële factoren:

1. Het menselijk kapitaal – het talent van de medewerkers: hun kennis, vaardigheden, ervaring en ideeën.
2. Het klantenkapitaal – de relatie met de klanten: hun sympathie voor je bedrijf, je producten en hoe deze zich doorvertaalt in omzet en winst.
3. Het gestructureerde kapitaal – de kennis die is vastgelegd in de organisatie, bijvoorbeeld in databases, managementinformatiesystemen, patenten en publicaties.

moet zich blijvend onderscheiden.” Coco Chanel

De belangrijkste uitdagingen per levensfase



Groei en financiën

Strak financieel management is essentieel voor een gezonde bedrijfsvoering. Zeker als je wilt groeien. Want om te groeien heb je geld nodig. Om te investeren in je mensen, nieuwe producten, apparatuur, voorraden of in een groter pand.

Als je de benodigde financiële middelen niet hebt, of niet bij elkaar kunt krijgen tegen acceptabele condities, wordt het moeilijk om te groeien. Sterker nog, als je al bezig bent met een serieuze groeispurt en onvoldoende financiële ruimte hebt, loop je het risico ten onder te gaan aan je eigen succes. Simpelweg omdat je je rekeningen niet meer (op tijd) kunt betalen. Of omdat je niet (op tijd) kunt leveren, waardoor je klanten weglopen. Dit 'kapotgroeien' is het schrikbeeld van iedere groeiondernemer. Dat kun je voor zijn door strak financieel management.



“Omzet is ijdelheid, winst is

Essentiële rapportages

Om te kunnen volgen hoe je onderneming er in financiële zin voorstaat, heb je periodiek betrouwbare financiële rapportages nodig. Liefst per maand. Deze rapportages kunnen worden opgesteld door je financiële afdeling, door een administratiekantoor of door een externe accountant. De volgende drie rapportages geven samen een goed totaalbeeld van de financiële gezondheid van je onderneming:

1. De balans: deze biedt een overzicht van alle bezittingen en schulden van je onderneming op een bepaald moment.
2. De resultatenrekening: dit is een overzicht van alle opbrengsten en kosten over een bepaalde periode. Op basis hiervan wordt het boekhoudkundige bedrijfsresultaat berekend.
3. Het kasstroomoverzicht: hiermee wordt een overzicht gegeven van de feitelijke inkomsten en uitgaven in een bepaalde periode. Dit overzicht wordt ook wel 'cashflowstatement' of 'staat van herkomst en besteding van middelen' genoemd.

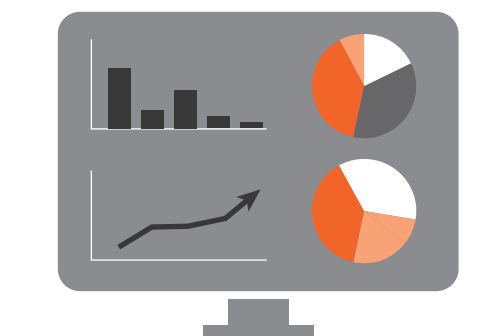
Alle drie de rapportages kijken terug naar de periode waarover gerapporteerd wordt. Om deze rapportages te kunnen gebruiken bij de sturing van je onderneming moeten ze binnen enkele weken na afsluiting van de betreffende periode beschikbaar zijn. Als het langer duurt gaat de actualiteit van de gegevens verloren. Ze hebben dan nauwelijks nog waarde voor de operationele sturing van de onderneming. Wel zijn ze nog interessant om vast te stellen hoe de financiële positie van de onderneming zich in de loop van de tijd heeft ontwikkeld. Hieruit kunnen trends worden afgeleid die aanleiding kunnen zijn tot meer strategische beslissingen.

Financiële rapportages, begrotingen, budgetten en sturing op financiële prestatie-indicatoren kunnen door je (collega-)managers en medewerkers worden gezien als controle- of pressiemiddel. Feitelijk zijn ze dat ook. Toch is het de uitdaging om ze door je (afdelings)managers en medewerkers vooral te laten gebruiken als hulpmiddel voor inzicht en prestatieverbetering. Of om te 'benchmarken'. Dat wil zeggen, je prestaties vergelijken met een vorige periode, met je begroting, met een andere afdeling of met een andere onderneming. Op basis daarvan kun je verbeteracties bepalen.

Sturen met dashboards

Elke ondernemer en manager wil zijn bedrijfsactiviteiten goed en snel kunnen (bij)sturen. Om dat te doen helpt het wanneer je je belangrijkste financiële en operationele sturingsindicatoren, de zogenaamde Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's), steeds beschikbaar hebt. Liefst met real-timegegevens. Dat kan met een managementdashboard.

Het opstellen van zo'n dashboard start met het vaststellen van je KPI's: Waar wil je op sturen? Van daaruit ga je na of je de noodzakelijke gegevens al beschikbaar hebt, of dat je ze beschikbaar kunt maken. En hoe je ze kunt ontsluiten. Vervolgens start je met het ontwerp en de bouw van je dashboard. Dat kan in een spreadsheet, met de hulp van bestaande software op dit vlak of met de ondersteuning van een gespecialiseerd extern bureau.



'Cash is King'

De hoeveelheid geld die je vandaag, morgen, overmorgen en volgende week op de bank hebt is je realiteit. Die bepaalt hoeveel bewegingsvrijheid je hebt. Welke opties om te groeien. Daarom zeggen ze in Amerika: 'Cash is King'.

Een goede cashflowplanning, dat wil zeggen het in detail plannen van de inkomsten en uitgaven die je voor de komende twaalf maanden verwacht, is essentieel voor je financiële grip. De eerste drie maanden plan je gedetailleerd, de rest globaler. Deze planning werk je maandelijks bij en je 'plakt' er steeds een nieuwe maand aan. Zo kun je altijd een jaar vooruit kijken. Dit heet 'roll over cash flow planning'. Als je planning laat zien dat je in de knel dreigt te komen met je financiële middelen, kun je tijdig maatregelen nemen. Bijvoorbeeld door extra (uit)verkoopacties te organiseren, geld van debiteuren sneller te innen, kosten te besparen, rekeningen later te betalen of door niet strikt noodzakelijke uitgaven uit te stellen.



gezondheid, maar 'cash' is realiteit." Bankiersgezegde



Begrotingen en budgetten

Een begroting is niets meer of minder dan een financiële doorvertaling van je (groei)plannen. Met een begroting plan je je financiële toekomst op hoofdlijnen. Wat denk je in een bepaalde periode te gaan omzetten? Welke kosten verwacht je hiervoor te maken? En wat verwacht je aan resultaat?

Wanneer je je antwoorden op deze vragen op een overzichtelijke manier in een financieel overzicht vastlegt heb je een begroting. Een begroting kan je helpen koers te houden. En om makkelijker te communiceren met betrokkenen over je (groei)plannen en de financiële consequenties ervan.

Wanneer een begroting in detail wordt uitgewerkt voor een afdeling, een manager of persoon, spreken we over een budget. Budgetten worden doorgaans opgesteld voor maximaal één jaar vooruit en kunnen een taakstellend karakter hebben. Dat wil zeggen dat de betreffende afdeling, manager of medewerker geacht wordt zich hieraan te houden. Eventuele afwijkingen moeten door de budgethouder tijdig worden gemeld bij het hoger management, zodat ingegrepen kan worden als dat nodig is.



Nieuwe financieringsvormen

Door de recente financiële crisis was er jarenlang minder geld beschikbaar bij traditionele banken voor de financiering van bedrijven en hun groei. Hierdoor hebben alternatieve financieringsvormen geleidelijk aan belang gewonnen. Ook zijn nieuwe financieringsvormen ontstaan. Naast traditionele bankleningen kan voor externe financiering tegenwoordig bijvoorbeeld gedacht worden aan:

1. Microkredieten. Dit zijn zakelijke leningen tot €250.000 die door verschillende partijen worden aangeboden. Een voorbeeld zijn de microkredieten van Stichting Qredits.
2. Crowdfunding. Hierbij doet het bedrijf, in ruil voor een tegenprestatie, een beroep op een grote groep investeerders. Veelal via een platform dat hiervoor speciaal

is ingericht. Een voorbeeld van zo'n platform is kapitaalopmaat.nl.

3. Private equity. In dit geval investeert een participatiemaatschappij of een vermogende particulier in het bedrijf of neemt deze het bedrijf deels of in zijn geheel over.

Ook worden steeds vaker verschillende financieringsmogelijkheden gecombineerd. Dit wordt hybride financiering genoemd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gedeeltelijke financiering door middel van een traditionele banklening, aangevuld met crowdfunding of private equity.

Deel 2

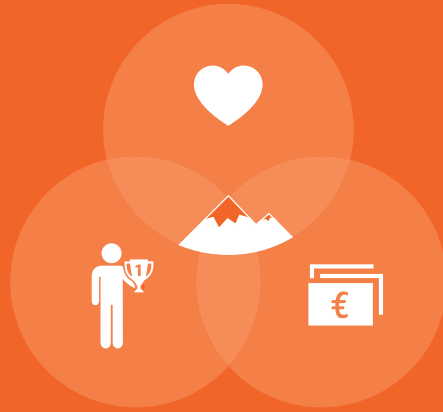
De GroeiSpiraal

Groeien kun je leren. De acht stappen van de GroeiSpiraal brengen het groeiproces helder in beeld. Bij elke stap worden essentiële kennis, inzichten, vragen en cases gepresenteerd. Opgeteld kunnen ze je helpen slimmer én sneller te groeien. Je kunt de GroeiSpiraal stap voor stap doorlopen. Of je zoomt in op één of meerdere stappen die op dit moment relevant zijn voor jou. Zo biedt de GroeiSpiraal steeds opnieuw concrete handvatten voor winstgevende groei.

1 Dromen

Formuleer een ambitieus en inspirerend doel.

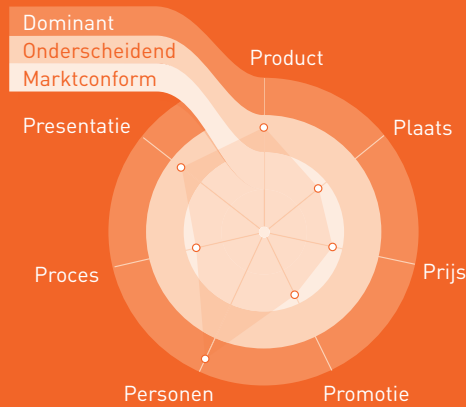
Zorg ervoor dat jouw 'Mount Everest', je uiteindelijke doel, op het raakvlak ligt van datgene wat jij en je team écht leuk vinden om te doen, waar jullie écht goed in zijn en waar nu en in de toekomst geld mee te verdienen valt.



2 Denken

Ontwikkel een onderscheidende positionering.

Definieer waar je wilt staan op de zeven P's om je uiteindelijke doel te kunnen bereiken en hoe je daar gaat komen. Bepaal twee P's waarop je je kunt onderscheiden en één waarop je dominant kunt zijn in vergelijking met je belangrijkste concurrenten.



3 Delen

Betrek medewerkers en stakeholders.

Activeer medewerkers en stakeholders door ze al in een vroeg stadium actief te betrekken bij je plannen en aanpak. Hierdoor is de kans groot dat zij zich extra gaan inspannen voor het behalen van je uiteindelijke doel.



4 Durven

Neem beslissingen en manage risico's.

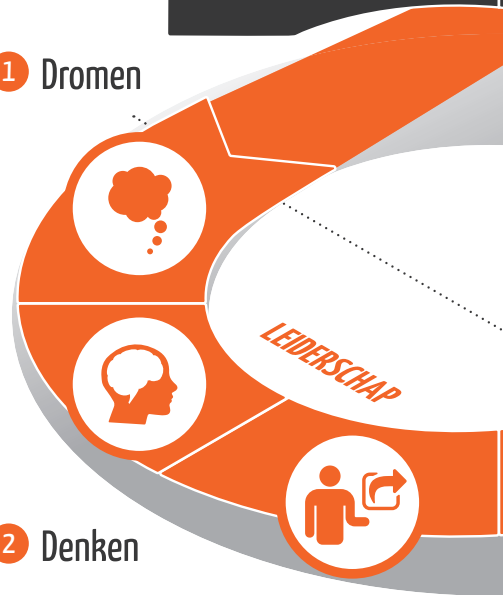
Maak concreet wat je wilt bereiken door periodiek meetbare (tussen)doelen te formuleren en neem de bijbehorende beslissingen. Zorg dat je helder hebt welke risico's jouw aanpak met zich meebrengt, hoe je die gaat managen en wie daarvoor verantwoordelijk is.



8 Danken



1 Dromen



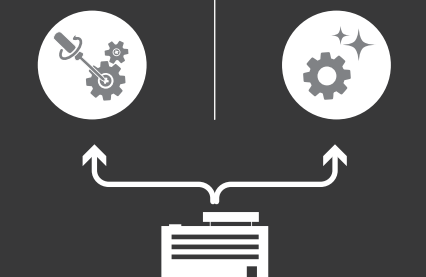
2 Denken

3 Delen



Optimaliseren van bestaande werkwijze in de lijnorganisatie.

Vernieuwing, innovatie en groei in aparte teams, los van de lijnorganisatie.



5 Doen

Splits groei van dagelijkse operatie.

Koppel je groei-inspanningen los van je dagelijkse activiteiten voor voldoende focus en resultaat op beide fronten. De lijn richt zich op de dagelijkse business en de optimalisatie daarvan. Aparte teams zorgen voor vernieuwing, innovatie en groei.

Vaststellen of herijken kernelementen groeiplan.

16 uur jaar

strategisch

Metten, evalueren, valideren en prioriteiten stellen.

8 uur kwartaal

tactisch

Evalueren resultaten en bijsturen kwartaalprioriteiten.

4 uur maand

Prioriteiten bepalen en delen.

1 uur week

Belemmeringen vaststellen en opheffen.

1/6 uur dag

6 Doorzetten

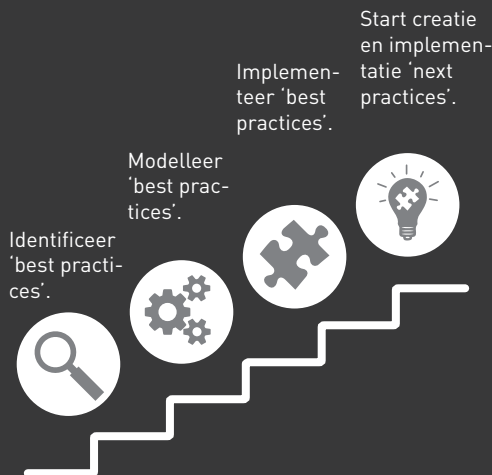
Zorg voor ritme.

Voorkom dat aandacht voor groei verslapt door (meer) ritme in je organisatie te brengen. Definieer heldere doelen per periode en vertaal ze naar het individuele niveau; Wie doet Wat, en Waarom is dat juist nu belangrijk (de drie W's).

7 Dupliceren

Vergroot succes, intern en extern.

Identificeer periodiek je belangrijkste successen en ga na hoe je ze kunt modelleren en dupliceren. Laat je ook inspireren door je omgeving voor de ontwikkeling van 'next practices' die je organisatie naar het volgende niveau kunnen tillen.



67%

Publieke erkenning door manager.



63%

Waardering van manager.



62%

Groeimogelijkheden.



60%

Financiële beloning.

8 Danken

Vier successen en 'beloon'.

Geef bijzondere aandacht aan medewerkers en teams die het verschil (kunnen) maken. Door hun (publieke) aandacht en erkenning te geven zorg je voor een positieve flow en blijvende betrokkenheid.

Stap 1

Dromen

Formuleer een ambitieus en inspirerend doel.



Wat is de uitdaging?

Het is voor iedere ondernemer of manager de allergrootste uitdaging om een ambitieus, helder en inspirerend doel te formuleren voor zijn onderneming. Een hoger doel waarvoor jij, je team en je klanten warm kunnen lopen. Waarmee je een positieve bijdrage levert aan de wereld waarin we leven. Vandaag, morgen, volgende week en in de toekomst.

Waarom is het een uitdaging?

Het formuleren van zo'n hoger bedrijfsdoel dwingt je om diep na te denken over wat je bedrijf nu écht toevoegt. De meeste ondernemers en managers staan hier te weinig bij stil. Daardoor zijn ze onvoldoende in staat een relevant verschil te maken in hun markt. Het gevolg is dat het grote succes uitblijft. Terwijl de potentie er vaak wel is.

Hoe ga je ermee om?

Je gaat samen met je team op zoek naar je 'Mount Everest'. Oftewel: wat is het hogere doel van jouw onderneming? Voor langdurige motivatie en zakelijk succes moet dit op het raakvlak liggen van de gedeelde passie binnen je onderneming, de aanwezige competenties en de mogelijkheid om met jouw aanbod geld te verdienen, nu en in de toekomst.

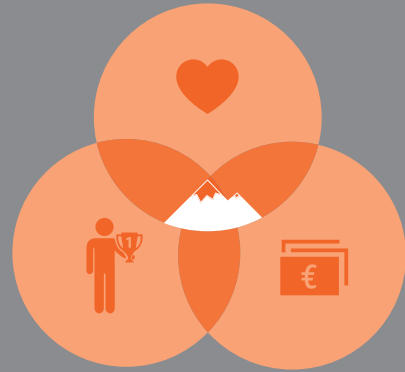
Stap 1

Dromen



Formuleer een ambitieus en inspirerend doel

Zorg dat jouw 'Mount Everest', je uiteindelijke doel, op het raakvlak ligt van wat jij en je team écht leuk vinden om te doen, waar jullie écht goed in zijn en waar nu en in de toekomst geld mee te verdienen valt.



“De beste manier om de toekomst

Drie strategische vragen¹

1. Waar concurreren?

Kies de markt die bij je past:

- Product en/of dienst
- Branche en categorie
- Gebied en klantsegment

Evalueer markten op basis van:

- Groei
- Winstgevendheid
- Fit met competenties
- Fit met passie

2. Hoe onderscheiden?

Kies je differentiatie:

- Productleiderschap
- Klantintimiteit
- Operationele excellentie

Doordat je aanbiedt:

- Het beste product
- De beste relatie
- De beste prijs
- Een combinatie

3. Welk verdienmodel?

Kies een passend verdienmodel:

- Opbrengstenstromen
- Kostenstromen
- Benodigde investeringen

Kies partners voor:

- Oplossingen
- Toelevering
- Distributie
- Backoffice



Je strategie is de weg waarlangs jij de top van jouw 'Mount Everest' wilt bereiken. Het is je route voor de komende jaren. Wanneer jij je strategie regelmatig wijzigt, betekent dat meestal een serieus verlies van tijd, inzet en middelen. Daarom is het zaak om vooraf goed na te denken over je strategie, deze helder te formuleren en breed te delen.

Door te werken met een heldere strategie haal je het beste uit jezelf en je mensen. Iedereen weet immers waar de onderneming heen gaat en hoe we er gaan komen. Dat geeft rust, richting en energie. Natuurlijk kun je door omstandigheden worden gedwongen je strategie aan te passen. Aarzel dan niet te lang. Stop, denk en doe. In die volgorde.

Het start met ambitie: hoe goed wil jij zijn?

Voor slechte producten of diensten is in westerse markten geen plaats meer. En als ze er nog zijn, kennen ze geen lang of succesvol leven.

De markt wordt echter overspoeld door middelmatige producten en diensten. Producten en diensten die gewoon goed zijn. 'Me-too' lijkt al jaren het devies. Dat komt doordat de meeste ondernemers en managers wel goed willen zijn, maar niet bereid zijn de offers te brengen die nodig zijn om écht goed, écht onderscheidend te worden.

Gelukkig maar, want dat betekent dat er veel ruimte is voor ondernemers en managers met een serieuze groeiambitie. Voor ondernemers en managers die producten of diensten op de markt willen brengen vanuit een oprechte passie en overtuiging. Voor ondernemers en managers met een missie. Die een verschil willen maken in het leven van mensen.

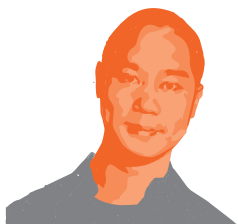
De bedrijven die dat goed weten te doen zijn tot vier keer zo succesvol als de bedrijven die daar niet in slagen². Logisch, want het is moeilijk concurreren tegen een serieuze ambitie die gecombineerd wordt met een diepe passie.

Het begint dus allemaal met ambitie. De startvraag is dan ook: hoe goed wil jij zijn? Redelijk goed, gewoon goed, erg goed, de beste in je markt of de beste in de wereld? En, misschien nog wel belangrijker, welke offers ben je bereid hiervoor te brengen?

Leg de lat hoog voor jezelf en voor je onderneming. Hoger dan wat je denkt te kunnen. Het zal je prikkelen en uitdagen om het beste uit jezelf, je mensen en je onderneming te halen. Of, zoals Michelangelo het stelde³: 'Het grootste gevaar voor de meesten van ons is niet dat ons doel te hoog ligt en we het missen, maar dat het te laag ligt en we het behalen'.

te voorspellen, is haar zelf te creëren." Peter Drucker

De kracht van passie: Zappos.com⁴



Nick Swimmurn startte Zappos in 1999 omdat hij op een dag geen leuke nieuwe schoenen kon vinden in een winkelcentrum in San Francisco. Ook online lukte het hem niet. In een opwelling besloot hij zijn baan op te zeggen en een online schoenenzaak te beginnen. Hij had een heldere visie: over niet al te lange tijd vindt meer dan 30% van alle winkelaankopen in de VS online plaats, en consumenten zullen kopen bij de partij met het beste assortiment en de beste service. Zappos.com moest dat bedrijf worden. Dat werd zijn missie.

Samen met investeerder Tony Hsieh bouwde Nick Zappos uit tot een zeer succesvol bedrijf. Door de allerbeste service aan te bieden (zogenaamde 'Wow door Service'), producten vanuit eigen magazijnen snel op de plaats van bestemming

te krijgen en veel te investeren in blijde medewerkers, groeide Zappos binnen 10 jaar uit tot een bedrijf met een omzet van meer dan 1 miljard US\$. Het stond meermaals op Fortune's lijst van beste bedrijven om voor te werken. Zappos werd in 2009 voor 1,2 miljard US\$ gekocht door Amazon, die het opsplijste in 10 bedrijven onder de Zappos-paraplu om zo slagvaardiger te opereren en sneller te groeien.

Zappos investeert veel in de training van haar medewerkers. Bovendien krijgen nieuwe medewerkers na de eerste trainingsweek 2.000 US\$ aangeboden om het bedrijf te verlaten. Zo wordt hun passie voor het merk getest. Ook de klantenservice van Zappos is legendarisch. Zo mogen callcentermedewerkers alles doen wat nodig is om in hun ogen 'Wow door Service' te leveren. Een voorbeeld: wanneer een klant een Zappos-product elders goedkoper vindt en daarover contact opneemt met een callcentermedewerker, kan deze direct het verschil verrekenen en de klant een aantal extra's bieden, zoals gratis verzending bij de volgende bestelling en een kortingscoupon. Zo heeft Zappos een cultuur ontwikkeld waarin gewone medewerkers tot bijzondere dingen in staat zijn. En dan kun je ineens heel hard groeien.

Jouw actieplan

- 1 Wat is het hogere doel dat jou en je team zal inspireren? Hoe goed wil je zijn in wat en voor wie? Controlevraag: Is je visie helder en inspirerend?
- 2 Welke concrete bijdrage lever jij met je onderneming aan het succes van je klanten? Controlevraag: Past je missie op een t-shirt?
- 3 Hoe ga je dat doen? Controlevraag: Hoe ga jij je écht onderscheiden en wat is je verdienmodel?
- 4 Wat wil je binnen 2 tot 3 jaar concreet bereikt hebben? Controlevraag: Zijn je doelen groeigericht en uitdagend genoeg?

Vul jouw antwoorden hier in:

Stap 1

Dromen



De droomcase: Coolblue

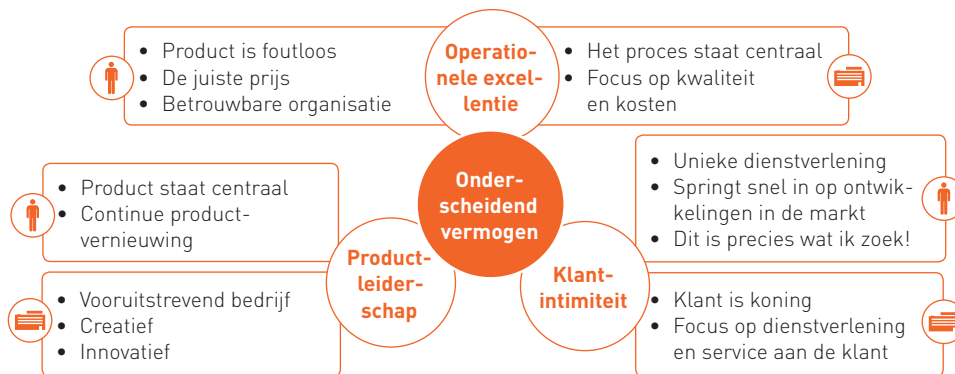
Coolblue werd in 1999 als studentenbedrijf opgericht in Rotterdam. Inmiddels heeft het ruim 325 succesvolle webwinkels en 5 fysieke winkels in consumentenelektronica. De ondernemers achter Coolblue opereren heel slim op het snijvlak van hun passie, competenties en klantbehoeften. Dat heeft ervoor gezorgd dat de onderneming al jaren achter elkaar groeit met dubbele cijfers. Zo bedroeg de omzet in 2014 360 miljoen euro. Ten opzichte van 2013 betekende dit een toename van 45%.



“Met tevreden klanten alleen zijn we

Het geheim van Coolblue: groeien door beter worden⁵

-  klantperspectief
-  organisatieperspectief



Coolblue heeft haar passie helder geformuleerd: ‘webwinkels maken waar we trots op zijn’. Door het grote aantal webshops waarmee Coolblue de markt bewerkt heeft het inmiddels een indrukwekkende competentie opgebouwd. Ze zijn échte experts geworden in de elektronische verkoop en de (mobiele) internetmarketing van consumentenelektronica. Met hun uitgebreide informatie- en servicemogelijkheden speelt Coolblue goed in op de groeiende consumentenbehoefte aan vergelijkende productinformatie en persoonlijk contact. Kortom: de passie, competentie en marktbehoefte overlappen elkaar volledig binnen het Coolblue-concept. Hierdoor wordt het mogelijk om ambitieuze groeidoelen te formuleren.

Coolblue opereert in een groeiende markt waarin de marges door de intensieve concurrentie sterk onder druk staan. Binnen deze markt kiest Coolblue met haar ‘alles voor een glimlach’-belofte voor een eigenzinnige en onderscheidende positionering. Om de belofte waar te maken werkt iedereen binnen het bedrijf continu mee aan het verbeteren van het concept. ‘Groeien door beter worden’ is het devies. Zo heeft Coolblue het aantal fysieke winkels, productcategorieën en leveringsopties in 2014 en 2015 verder uitgebreid. Klanten kunnen ‘s avonds tot 24.00 uur bestellen voor levering op de volgende dag. Levering op zondag is ook mogelijk, zonder meerkosten voor de klant. Dat is een unicum in de markt voor online winkels.

Coolblue legt de lat steeds hoger voor zichzelf. Maar vooral ook voor haar concurrenten. Om de beloftes waar te kunnen maken blijft Coolblue investeren. In nieuw personeel. In de verbetering van de klantenservice. In de optimalisatie van de webshops en de bijbehorende webmarketing. En in het eigen distributiecentrum en de logistieke systemen. Alles om winstgevende groei mogelijk te maken.

Met deze aanpak combineert Coolblue in essentie de drie waardestrategieën zoals Treacy en Wiersema die beschreven: productleiderschap, klantintimiteit en operationele excellentie⁶. In de tijd dat Treacy en Wiersema hun marktstudies deden, was het nog voldoende om in één, of hooguit twee, van de waardestrategieën te excelleren voor marktleiderschap. Inmiddels zijn de meeste markten zo geëvolueerd dat klanten op alle drie de vlakken hoge verwachtingen hebben.

In bovenstaande figuur zijn de drie waardestrategieën van Coolblue ingevuld vanuit het klant- en organisatieperspectief. Als je dit goed bekijkt wordt snel duidelijk dat Coolblue alles op alles zet om op alle drie de vlakken te excelleren. Zo combineren ze supersnelle bezorging (operationele excellentie) met een ongekennde klantenservice (klantintimiteit) en werken ze met gespecialiseerde webshops en gepassioneerde productspecialisten (productleiderschap). Daar is moeilijk tegen te concurreren.

Klanttevredenheid boven alles

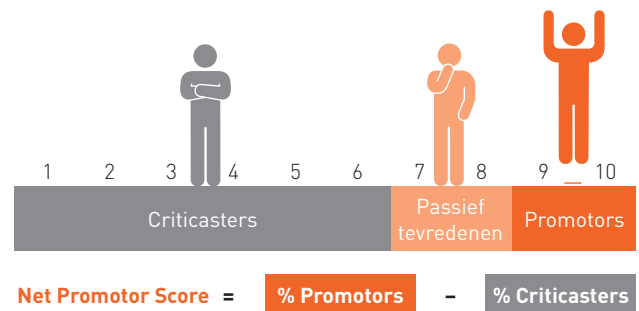
Het hoogste doel, en de grootste droom, van alle Coolblue-medewerkers is om van hun klanten fans te maken. Als dat gebeurt, volgt het succes vanzelf, zo is de bedrijfsfilosofie. Want fans zorgen via mond-tot-mondreclame voor nieuwe klanten. Klanten die op hun beurt fan worden. Enzovoort. De aanhoudende dubbele groeicijfers zijn het bewijs dat dit een winnende filosofie is.

Coolblue is ervan overtuigd dat hun obsessieve klantfocus en de schaalbaarheid van hun concept ervoor zal zorgen dat het bedrijf zich snel over Europa zal uitbreiden. En dat daardoor, al over een paar jaar, de magische grens van 1 miljard euro omzet overschreden zal worden. Wanneer dat lukt, zijn ze de grootste online retailer van het continent.



niet tevreden. We gaan voor de glimlach.” Pieter Zwart, oprichter Coolblue

Mondhoekmarketing



De doorslaggevende succesfactor in het Coolblue-concept is de obsessieve focus op klanttevredenheid bij iedereen in de organisatie. 'Met tevreden klanten alleen zijn wij niet tevreden. Wij gaan voor de glimlach, hun mondhoekje moet omhoog gaan. Want pas dan vertellen klanten over ons. En dankzij die mond-tot-mondreclame kent een groot deel van Nederland en België inmiddels het merk Coolblue', aldus Pieter Zwart, directeur en een van de oprichters.

Hieronder een aantal voorbeelden van de manier waarop Coolblue werkt aan blije klanten:

1. Het merkvizier zoals dat hierboven is afgebeeld beschrijft wat voor bedrijf Coolblue wil zijn. Het is leidend voor het doen en laten van alle medewerkers. Het is de ambitie waar ze iedere dag naartoe werken.
2. Met een strenge selectie van nieuwe medewerkers (slechts 1,5% van de sollicitanten wordt aangenomen) en haar eigen academie ('Coolcademy') doet Coolblue er alles aan om van alle medewerkers gepassioneerde ambassadeurs voor het merk te maken.
3. Coolblue zorgt voor een sterke focus en een diepgaand (product)specialisme op medewerkerniveau.
4. Servicemedewerkers mogen zelf bepalen hoeveel tijd ze nodig hebben om een klantvraag te beantwoorden.

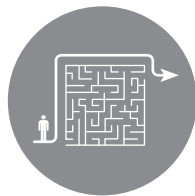
5. Coolblue heeft een glimlachmanager die zich afvraagt of iets wel leuk genoeg is voor haar klanten.
6. Coolblue heeft inmiddels vele duizenden goedbekeken productvideo's geproduceerd. Deze video's helpen klanten om producten makkelijk te vergelijken en te kiezen.

Binnen Coolblue draait veel om cijfers. Wat je niet kunt meten kun je immers niet managen. Als het even kan worden de cijfers live op de schermen in de kantoren getoond. Het belangrijkste cijfer is de klanttevredenheid. Die wordt dagelijks gemeten aan de hand van de Net Promotor Score (NPS). De NPS maakt het mogelijk om snel en eenvoudig te meten hoe waarschijnlijk het is dat klanten Coolblue zullen aanraden bij hun vrienden en kennissen. Dit is volgens de NPS-filosofie de ultieme maatstaf voor klanttevredenheid. De uitkomst van de NPS-metingen staan bij Coolblue iedere dag in de eerste kolom van de managementrapportage. Om maar even aan te geven hoe serieus ze zichzelf nemen als het gaat om klanttevredenheid.

De klantfeedback uit de NPS-metingen geeft belangrijke input voor verbetermogelijkheden. Alle medewerkers worden uitgedaagd om daar actief aan bij te dragen, met kleine en grote ideeën en acties. Opgeteld leiden deze ideeën en acties tot een stortvloed aan verbeteringen die ervoor zorgen dat de ambitie zoals die is vastgelegd in het merkvizier elke dag iets beter klopt. Kortom: groeien door beter te worden.

Stap 1 doorgenomen? Aan de slag met de instrumenten uit deel 4!

Je kunt nu meteen doorgaan met stap 2. Maar je kunt er ook voor kiezen om nu al aan de slag te gaan met de instrumenten die jou en je team kunnen helpen om sneller en winstgevender te groeien. Deze instrumenten zijn opgenomen in deel 4 van dit boek. Ze zijn heel praktisch en doen wat werkt. Hieronder een suggestie voor wat je naar aanleiding van het lezen en denken over stap 1 zou kunnen doen.



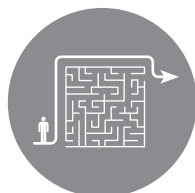
Vul eerst blok 1 van je GroeiActiePlan in: 'Be- staansrecht en doelen'

Formuleer kort en krachtig de visie, missie, kernwaarden en kerndoelen voor jouw onderneming.



Vul vervolgens de VeranderScan in.

Door het invullen van de VeranderScan krijg je direct (meer) inzicht in de verandernoodzaak en de verandercapaciteit van je onderneming in het licht van je groeiambitie.



Kijk tot slot nog eens kritisch naar je kern- doelen voor het komende jaar.

Wellicht geven de inzichten die je hebt opgedaan met de VeranderScan aanleiding om je doelen voor de komende periode aan te vullen of te veranderen.