

JUSTIN JANSEN & TOM MOM

Naar een

GEZOND

GROEI

BEDRIJF

in vijf
stappen

VANDUUREN
MANAGEMENT

Succesvol blijven
in tijden van verandering

NAAR EEN GEZOND GROEIBEDRIJF IN VIJF STAPPEN

Mede mogelijk gemaakt door



nlgroeit
maakt ondernemers groter

Op www.gezondgroeibedrijf.nl vind je de gezondheidscheck. Die check geeft je een goede indicatie van hoe jouw bedrijf ervoor staat, hoe je scoort op gezonde groei en wat je nog kunt verbeteren. Je kunt daarvoor ook de QR-code op blz. 18 gebruiken.

**NAAR
EEN**

**JUSTIN JANSEN
TOM MOM**

**GEZOND
GROEI
BEDRIJF**

**IN
VIJF
STAPPEN**

**SUCCESVOL ZIJN
EN BLIJVEN IN TIJDEN
VAN VERANDERING**

VANDUUREN
MANAGEMENT

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 7

Altijd op zoek naar vernieuwing

Inleiding 9

Naar een gezond groeibedrijf

Stap 1 Verken het groeilandschap 25

Identificeer mogelijke groeikansen

Stap 2 Ontdek de groeiformule 59

Op welke groeipaden zet je verder in?

Stap 3 Vertel het groeiverhaal 79

Creëer een collectieve groeiambitie

Stap 4 Ontwikkel collectieve groeivaardigheden 103

Maak je team en organisatie klaar om te groeien

Stap 5 Versterk de groeimotor 131

Blijf dynamisch, houd de groei vast

Over de auteurs 157

Literatuur 159

"Dit boek laat mooi zien dat gezond groeien niet alleen zit in cijfers, maar vooral in samen groeien, persoonlijke groei, doelen stellen, ze waarmaken en dat vieren. Zodat je ook als het even moeilijk wordt, op elkaar kunt bouwen."

Ineke Kooistra, CEO van YoungCapital

"Veel van de lessen in het boek zijn meteen toe te passen. Het mooie aan dit boek is dat het niet alleen gaat over nieuwe groeikansen identificeren, maar die ook daadwerkelijk waarmaken."

Kees de Jong, initiatiefnemer nlgroei

"Het interessante concept van dit boek is dat groei gezien wordt als het duurzamer, wendbaarder en innovatiever worden van de onderneming. En dat de lezer via concrete handvatten, vijfstappenplan en voorbeelden wordt uitgelegd hoe dat kan worden bereikt."

*Mark Weustink, hoofd Sustainable Investments
van ING Wholesale Banking*

"Ik heb veel geleerd van het boek. Als mkb-ondernemer wil je graag groeien en impact maken, maar om dat ook op een gezonde manier te realiseren, dat is de grootste uitdaging!"

Sander Klaver, oprichter HKLiving

VOORWOORD

ALTIJD OP ZOEK NAAR VERNIEUWING

Met trots schrijf ik het voorwoord van dit boek. Dit boek nodigt je uit om nieuwe groeipaden te ontdekken voor je bedrijf. In een wereld die steeds verandert, is dat van het grootste belang. De klant van morgen is namelijk anders dan de klant van vandaag. Om gezond te kunnen groeien, zul je moeten meebewegen met die veranderende klantbehoeften.

Bij Jumbo betekent dit dat we altijd op zoek zijn naar vernieuwing. Wij willen onze klanten de leukste boodschap bieden. Klantverwachtingen overtreffen, dat is ons doel. Hoe we dat aanpakken? Door iedere dag weer beter te willen zijn dan de dag ervoor. Door af te wijken van de gebaande paden en de dingen anders te doen. Door ondernemend te blijven en onszelf ambitieuze doelen te stellen. En door steeds de beste te willen zijn en de grenzen op te zoeken van wat mogelijk lijkt. Zo willen we de supermarkt zijn met het grootste assortiment, de laagste prijzen én met de beste service.

Waarde bieden aan je klanten, nu en in de toekomst. Daar gaat het om. De afgelopen jaren hebben we bij Jumbo veel geleerd over hoe we als bedrijf gezond kunnen groeien. En dan heb ik het niet alleen over groter worden, maar ook over efficiënter en duurzamer worden. Over energie besparen, voedselverspilling tegengaan en klanten helpen om gezonder te leven. Op al deze vlakken hebben we prachtige resultaten geboekt, maar willen we nog veel meer stappen zetten.

Bij dit alles laten we ons inspireren door andere gezonde bedrijven. Hoe pakken zij het aan? Wat kunnen wij daarvan leren? Hoe mooi is het dat wij onze ervaringen bij Jumbo weer in dit boek met anderen kunnen delen. Tom Mom en Justin Jansen deden jarenlang zeer gedegen onderzoek naar wat bedrijven op lange termijn succesvol maakt. Daar doe je als lezer van dit boek je voordeel mee. Dus: laat je inspireren en ontdek hoe jij nieuwe groeikansen voor jouw bedrijf kunt waarmaken.

Ik wens je veel leesplezier ... en natuurlijk een gezonde groei!

Colette Cloosterman-van Eerd
Chief Customer Officer van Jumbo

INLEIDING

NAAR EEN GEZOND GROEIBEDRIJF

De wereld om ons heen verandert. Sneller zelfs dan de meeste mensen denken. Dat brengt volop uitdagingen mee voor bedrijven. Innovatieve, opkomende partijen proberen de markt open te breken en veel ondernemers zien hun huidige verdienmodellen voorgoed verdwijnen. Het gevaar van ontwrichting loert in elke branche. Maar er zijn ook kansen.

Succesvolle bedrijven ontdekken en ontwikkelen steeds weer nieuwe groeipaden. Daardoor veranderen ze en maken ze hun bedrijf slimmer en duurzamer. Kortom: ze bouwen aan een gezond groeibedrijf.

GEZOND GROEIEN IS EEN MUST

De wereld om ons heen verandert in een razend tempo. Online zaken-doen wordt het nieuwe normaal. De coronacrisis stelt overheden en bedrijven voor enorme uitdagingen. Tegelijkertijd zien we de maatschappij vergrijzen en bepalen nieuwe technologische ontwikkelingen het tempo van verandering. De kracht van computers neemt bijzonder snel toe. We analyseren enorme hoeveelheden gegevens (*big data*) en maken vaker gebruik van robots. We ontwikkelen nieuwe materialen en produceren steeds meer met 3D-printers. Aan het internet verbonden apparaten sturen gegevens naar de cloud en communiceren met elkaar zonder dat er nog mensen aan te pas komen. Alternatieve energie wordt steeds belangrijker en als consument worden we onze eigen energieleverancier. Door al deze ontwikkelingen veranderen de behoeften van klanten en staan traditionele verdienmodellen sterk onder druk. Voor je het goed en wel doorhebt, heeft een startend bedrijf of grote internationale concurrent de markt opengebroken.

Zulke veranderingen treffen ons allemaal. Afwachten, de veranderingen aanpakken met klassieke oplossingen of alleen maar bedreigingen zien, zijn geen goede ideeën. Het is belangrijker dan ooit om in te spelen op de kansen die voor je liggen. Om nieuwe producten of diensten op de markt te brengen, je productieprocessen te vernieuwen of een slimmer verdienmodel te ontwikkelen. Om in te spelen op veranderingen moet je steeds meer over de grenzen van je eigen expertise, branche of regio kijken. Nieuwe groeipaden ontdekken en bewandelen is een must. Kortom: je moet bouwen aan een gezond groeibedrijf!

In de praktijk blijkt dit een lastige klus. We zien dat een grote groep ondernemers achterblijft. Ze hebben moeite om goed te begrijpen wat er om hen heen gebeurt en te bepalen welke impact allerlei ontwikkelingen hebben op de wensen en behoeften van de klant. Ze vinden het daardoor lastig om nieuwe groeikansen te ontdekken. Of ze zien wel kansen, maar hebben geen idee hoe ze er een succes van kunnen maken. Sommigen schrijven nog enthousiast businessplannen, maar laten het verder daarbij. Ondernemers zijn al snel te laat met hun plannen. Het volstaat niet meer om eens in de vier of vijf jaar na te denken over een nieuwe visie of strategie. Juist nu is het noodzakelijk dat ze continu kijken naar het verleden, het heden en de toekomst van hun bedrijf. Dat ze aantrekkelijke opties genereren en goede keuzes maken. Maar dat bezorgt ze de nodige stress en hoofdbrekens: 'Op welke kansen zetten we in, en van welke activiteiten is het juist tijd om afscheid te nemen?'

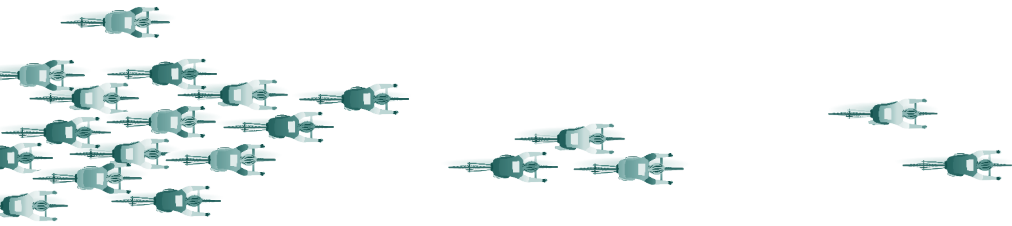
Waarom is het maken van toekomstgerichte keuzes voor veel bedrijven zo lastig? Ondernemers vinden het vaak erg moeilijk om het bestaande los te laten en het nieuwe met overtuiging te omarmen. Om middelen vrij te maken en om medewerkers de ruimte te geven om nieuwe groeikansen waar te maken. Dat komt door de onzekerheid rondom toekomstige groeipaden. Je moet daar op een slimme manier mee leren omgaan: door op een gestructureerde manier te kijken naar veranderingen en in gesprek te gaan met je huidige en toekomstige klanten, door te begrijpen hoe je op een nieuwe manier waarde kunt toevoegen, door je medewerkers te helpen beter te presteren, door obstakels weg te nemen – en daarvoor naadloos aan te sluiten bij veranderende omstandigheden.

Nieuwe groeikansen waarmaken vraagt om leiders die bedreven zijn in het experimenteren met nieuwe verdienmodellen, in het implementeren van nieuwe toepassingen van technologieën en het doorvoeren van organisatieveranderingen. Kortom: het vraagt om nieuwe manieren van aansturen. We zien echter dat veel bedrijven te weinig aandacht hebben voor de ontwikkeling van hun leiderschapsvaardigheden en de kwaliteiten van het managementteam. Zo hebben veel Nederlandse mkb-bedrijven operationeel gerichte leiders. Die bezitten de juiste competenties om kleine aanpassingen in de organisatie door te voeren, maar niet om bedrijven echt te vernieuwen en mensen mee te nemen op een groeipad vol mogelijkheden. Daar zijn namelijk andere vaardigheden voor nodig.

Wat het ook lastig maakt om nieuwe groeipaden te realiseren is dat bij heel wat bedrijven de collectieve groeiambitie ontbreekt. Juist die is cruciaal om intern en extern mensen mee te krijgen richting toekomstig succes. Te veel bedrijven hebben weinig inspirerende kernwaarden, die bovendien niet binnen de gehele bedrijfsvoering zijn doorgevoerd. Gezond groeien doe je niet alleen, maar samen! Daarbij is het zaak dat je blijft leren en blijft veranderen, om zo de groeimotor te versterken. Stap voor stap werk je daarmee aan de toekomst van je bedrijf. Niet om te voorkomen dat je de wedstrijd verliest, maar juist om te kunnen winnen!

WELKOM IN DE KOPGROEP. OF LAAT JIJ JE OOK ONTWRICHTEN?

Ontwrichting is overal. Geen enkele ondernemer kan achteroverleunen in de overtuiging dat het allemaal wel overwaait. Uit ons jaarlijkse onderzoek onder het Nederlandse bedrijfsleven, het *ScaleUp Dashboard*, blijkt dat bijna de helft van de bedrijven niet (meer) groeit. Veel ondernemers onderschatten dan ook de dreiging van ontwrichting en wachten te lang met in actie komen. Daardoor dreigt een groot deel van de BV Nederland achterop te raken en de wedstrijd alsnog te verliezen. Tegelijk zien we een kopgroep aan snelgroeierende bedrijven – zo'n 5% van de Nederlandse ondernemingen – die juist heel goed weet in te spelen op de grote veranderingen in de wereld om ons heen. Ze zijn slim, creatief, wendbaar en marktgericht. Door goed aan te sluiten op de klantwens weten ze dan ook gezond te groeien.



Figuur 0.1 – Een toenemend aantal bedrijven dreigt achterop te raken

Bedrijven in het peloton kijken te veel achteruit. Ze missen daardoor niet alleen aantrekkelijke groeikansen die opdoemen, maar ook belangrijke waarschuwingssignalen dat ontwrichting voor hun sector en bedrijf nabij is. Hun grootste probleem is dan ook niet dat de ontwrichting niet te voorzien was, ze hebben simpelweg niet goed opgelet. Er zijn wel degelijk cruciale waarschuwingssignalen. Hoe groot de kans op ontwrichting is voor jouw bedrijf wordt bepaald door: 1. de sector waarin je actief bent en 2. je bedrijf zelf.

Hoe gevoelig is jouw sector voor ontwrichting?

Hoewel allerlei trends en ontwikkelingen binnen de ene sector meer impact hebben op het wel en wee van organisaties dan binnen andere sectoren, ontkomt bijna geen enkele sector aan enige vorm van disruptie of ontwrichtende veranderingen. Productinnovatie, nieuwe diensten en verbeterde processen veranderen de marktverhoudingen. Bestaande partijen worden sterker en nieuwe toetreders zien een open deur naar nieuwe kansen.

Laten we eens inzoomen op de *automotive*-sector: de ontwikkeling, productie en verkoop van motorvoertuigen. Het is een van de meest disruptiegevoelige sectoren volgens het economisch bureau van ING. De auto als product ondergaat dan ook een ware metamorfose. Denk hierbij aan zelfrijdende, met elkaar verbonden voertuigen, gemaakt van nieuwe materialen en met een alternatieve aandrijving zoals elektriciteit of waterstof. Ook zien we nieuwe diensten ontstaan rondom mobiliteit, zoals datagedreven onderhoud, waarbij eventuele storingen worden voorspeld op basis van data. Bestaande verdienmodellen staan sterk onder druk. Waren mensen eerst gewend een auto te kopen, inmiddels kunnen ze die ook huren, leasen of met anderen delen. Ook het productieproces in de automotive-sector vernieuwt zich: robots nemen steeds meer

taken van mensen over en productonderdelen worden met 3D-technieken geprint. Software speelt een steeds belangrijkere rol bij de innovatie. De kans is dan ook groot dat nieuwe concurrenten opduiken vanuit ICT- of elektronica-gerelateerde sectoren. Zie bijvoorbeeld de activiteiten van Google en Uber op het gebied van de zelfrijdende auto.

Ook binnen de gezondheidszorg is de kans op ontwricting groot. Denk bijvoorbeeld aan *e-health* (zorg verleend met behulp van computers, met name internet) en aan *m-health* (zorg via mobiele apparaten, zoals smartphones en stappentellers). De diagnosemogelijkheden nemen toe en door gebruik te maken van genetische informatie en het *internet of things*, vindt het verstrekken en toedienen van medicijnen steeds meer plaats op basis van persoonlijke profielen. Thuismeetapparatuur, sensoralarmering, ge-3D-printe protheses en organen: de ontwikkelingen voltrekken zich in rap tempo. Robots worden ingezet om mensen makkelijker te laten revalideren en ouderen langer thuis te laten wonen. Naast deze product- en procesinnovaties hebben de technologische ontwikkelingen ook grote impact op de marktstructuur in de gezondheidszorg. Financiering op basis van inzet maakt steeds vaker plaats voor financiering op basis van resultaat.

Vraag je dus regelmatig af wat er gebeurt in de wereld. En meer specifiek: wat er speelt in je sector. Dit helpt je om op tijd de waarschuwingssignalen te herkennen. Houd ze in de gaten, want daarmee kun je vroegtijdig potentiële ontwricting signaleren:

- **Simpelere, vaak betere en goedkopere alternatieven**
Zijn er de afgelopen periode betere en goedkopere alternatieven op de markt gekomen? Zijn er, misschien zelfs binnen aanpalende sectoren, bedrijven die concurrerende producten en diensten introduceren? Zie dat dan als een belangrijke waarschuwing. Met name simpele, goedkope oplossingen van nieuwkomers kunnen een sector fundamenteel veranderen. Ook al lijken deze oplossingen in eerste instantie misschien slechter, veelal weten nieuwkomers vervolgens de klantbehoeften heel snel, met meer succes en efficiënter te vervullen, bijvoorbeeld door het toepassen van nieuwe technologieën of digitaliseren van bedrijfsprocessen. Een sprekend voorbeeld is de muziekindustrie.

In het verleden maakten grote partijen zoals Sony de dienst uit, maar tegenwoordig zijn het internationale, snelgroeiende bedrijven zoals Spotify en andere streamingdiensten die voorzien in onze behoefte aan *on demand* programma's. Digitalisering veroorzaakte een vergelijkbaar effect bij andere media. Elke branche – hoe analoog ook – is er gevoelig voor. De vraag is niet óf het gebeurt, maar wanneer en door wie.

- **Nieuwe verdienmodellen**

Ook de opkomst van nieuwe verdienmodellen is een voorbode van ontwrichting binnen een sector. Veel nieuwe verdienmodellen komen voort uit technologische ontwikkelingen of sociaaleconomische veranderingen en genereren op een nieuwe manier waarde voor bestaande klantgroepen, of boren een onontgonnen marktbehoefte aan. Ze benutten bijvoorbeeld het potentieel van ongebruikte middelen. Autodeelplatformen zoals SnappCar maken ongebruikte mobiliteit op efficiënte wijze beschikbaar en creëren zo nieuwe waarde. In Nederland staan acht miljoen auto's gemiddeld 23 uur per dag stil. Onzinnig eigenlijk, dachten ook de oprichters van SnappCar, die tegenwoordig eigenaren van auto's in contact brengen met mensen die behoefte hebben aan mobiliteit maar zelf geen auto tot hun beschikking hebben. Vaak is het huren van een auto via een particulier voordeliger dan de huur via een professioneel verhuurbedrijf – inclusief verzekering.

- **Ontevredenheid en ondoorzichtigheid**

Moeten in jouw sector klanten extra moeite doen om invulling te geven aan hun wensen en behoeften? Of moeten zij zich juist aanpassen aan de werkprocessen van de aanbieder in plaats van andersom? Zie het als een waarschuwingssignaal. Sectoren waarin klanten relatief ontevreden zijn over de bestaande producten en diensten, zijn zeer ontvankelijk voor ontwrichting.

Met name ondoorzichtigheid maakt dat klanten sneller overstappen op alternatieven. Denk hierbij aan onduidelijkheid over waar ze precies voor betalen of onbegrijpelijke voorwaarden (door het gebruik van ingewikkelde constructies en vaktaal). Is in de sector het vertrouwen laag, dan kun je ontwrichting verwachten door de opkomst van

meer transparante aanbieders. Zo bieden telematica-autoverzekeringen een persoonlijke prijs, niet gebaseerd op het rijgedrag van de gemiddelde automobilist, maar op dat van de individuele klant. Online verzekeraar InShared bijvoorbeeld, onderdeel van de grote financiële dienstverlener Achmea, streeft ernaar om samen met zijn klanten zo min mogelijk schade op te lopen. Op deze manier betaalt iedereen minder premie en kan de verzekeraar op een eerlijker, makkelijker en transparanter manier verzekeringen aanbieden. Niet alleen de lasten maar ook de lusten worden gedeeld met de verzekerden. Belangrijker nog: de vergaarde data geven inzicht in het rijgedrag en kunnen gebruikt worden om (nog) beter rijgedrag te stimuleren.

Markten waarin (overmatig) winst wordt gemaakt, zijn gevoeliger voor ontwrichting dan markten waarin de marges klein zijn. Zeker branches waar hoge marges worden verdiend op basis van werkzaamheden die klanten ook zelf kunnen uitvoeren, zijn vatbaar. De makelaar en verzekeringstussenpersoon ondervonden dat al, voor de notaris, arts en advocaat komt dat scenario ook snel dichterbij. In dit digitale tijdperk accepteren klanten niet langer hoge tarieven voor akten en contracten die min of meer standaard zijn, zoals het opstellen van een testament of trouwakte of het verkopen van een huis. We zien dan ook opkomende partijen zoals de HEMA notarisservice en makelaars met vaste tarieven in plaats van courtages.

Hoe gezond is jouw bedrijf?

Naast de sector waarin je actief bent, bepaalt ook de gezondheid van je eigen organisatie de kans op ontwrichting. Daarom is het belangrijk om ook goed naar binnen te kijken. Misschien denk je wel: het gaat heel aardig met ons bedrijf en we verdienen een goede boterham. Maar vergis je niet: zelfs als het geld tegen de plinten klotst, is het grootste gevaar dat je tevreden bent met de status quo. Wat we in de praktijk steeds weer zien, is dat leidinggevendenden te lang wachten met het doorvoeren van verbeteringen en het inslaan van nieuwe groeipaden. Ze kijken vooral naar de financiële indicatoren (zoals omzet, winst en marktaandeel) en missen ondertussen belangrijke waarschuwingssignalen zoals we die hieronder beschrijven. Nog belangrijker dan financiële indicatoren op je dashboard is de vraag: hoe gezond is mijn bedrijf nu echt? Waar bevind ik mij in de

wedstrijd: in de kopgroep, het peloton of juist in de achterhoede? Gaat ook mijn bedrijf ontwricht worden?

“De meeste bedrijven slagen er niet in om zichzelf op tijd te vernieuwen. Dat komt niet doordat vernieuwen zo moeilijk is, maar doordat ze er veel te lang mee wachten.

Ook hier zijn er gelukkig signalen die je waarschuwen voor potentiële gezondheidsproblemen van je bedrijf en de kans op ontwrichting, nog voordat de financiële resultaten afnemen. Het gevaar zit hem in drie dingen:

- **Problemen met vasthouden en ontwikkelen van talent**

Is er binnen je bedrijf weinig aandacht voor talentontwikkeling? Dan moeten er alarmbellen afgaan. Om gezond te groeien zijn mensen nodig die goed zijn in het genereren van nieuwe groeikansen, en die dat nog leuk vinden ook. Dat vraagt om constante aandacht voor het zoeken en ontwikkelen van talent. Dat blijkt vooral een uitdaging voor bedrijven die zich, door toenemende concurrentie, gedwongen voelen om kosten te besparen. De verleiding is dan groot om te gaan snijden in het personeelsbestand.

- **Marktrelevantie achteruit**

Ontwrichting is ook dichtbij als je bedrijf zijn voorsprong op de concurrent dreigt te verliezen. Zijn er spelers actief die nieuwe verdienmodellen hanteren? Wordt het moeilijker om nieuwe klanten aan te trekken? Kiezen ze liever voor je concurrenten? Dan is dat een signaal dat de klantwensen veranderen. Speel je daar met je producten en diensten onvoldoende op in, dan neemt je marktrelevantie af en verlies je het uiteindelijk van de concurrent.

Ooit waren het iconen in het Nederlandse stadsbeeld: de warenhuizen van Vroom & Dreesmann (V&D). Daar is weinig meer van over: eind 2015 ging het bedrijf failliet en verloren ruim tienduizend medewerkers hun baan. Hoe dat kon gebeuren? Te lang richtte V&D zich op het inmiddels verzadigde middensegment en het bestuur bleef maar

discussiëren over de uitstraling van de winkels, het assortiment en de prijzen. Daarnaast waren de managers die het verschil moesten maken niet echt inspirerend. V&D liet vooral kansen liggen in de ontwikkeling van offline naar online, en van productdenken naar klantbeleving. Pas in 2008 begon het warenhuis een webshop, met bovendien een beperkt assortiment. Dat is bijna tien jaar later dan bol.com zijn online winkel startte, een achterstand die niet meer was in te lopen. Ook ondervond V&D hevige concurrentie van Wehkamp, een bedrijf dat zijn papieren catalogus inruilde voor een stevig online aanbod. In 2015 waren de problemen bij V&D al zo groot dat de directie doorhad dat het anders moest, zowel qua e-commerce als qua beleving in de warenhuizen zelf. Meer ‘winkelervaring’ en ‘retailtainment’, dat was het plan. Waar het de leiding aan ontbrak, was de visie om er echt een succes van te maken.

- **Te weinig onderscheidende kenmerken en vaardigheden**

Het derde waarschuwingssignaal betreft de vaardigheden die je bedrijf in huis heeft. Heb je daar al lang niet meer in geïnvesteerd? Is het tijden geleden dat je jezelf opnieuw hebt uitgevonden of het DNA van je bedrijf hebt veranderd? Zijn je competenties niet meer onderscheidend in de markt of kennen ze te weinig variatie? Het is een voorbode van toenemende concurrentie. Nog even en je product of dienst wordt gekopieerd.

Het probleem van te weinig onderscheidende vaardigheden leidde ook tot de val in van Intertoys in 2019, met op dat moment vierhonderd winkels in Nederland en België. Het bedrijf bleek niet alleen de slag naar online te hebben gemist, ook op het vlak van onderscheidende kernmerken liet de keten kansen liggen. Hoe leuk is het als kinderen in een speelgoedwinkel kunnen skateboarden en als de drones er niet alleen in een doos zitten, maar ook rondvliegen? Met zijn relatief saaie winkels wist Intertoys zich niet te onderscheiden van goedkope aanbieders als Kruidvat, Action en AliExpress, die online veelal sterk zijn en volop stunts met prijzen. In 2019 werd Intertoys failliet verklaard, maar inmiddels heeft het bedrijf een doorstart gemaakt met minder winkels en medewerkers. De vestigingen die openblijven, worden volgens Intertoys flink gemoderniseerd, waarbij

de nadruk veel meer op beleving en goede service komt te liggen. ‘Het moet echt een feestje zijn om in de fysieke winkel te zijn’, aldus de woordvoerder.

Kortom: heb je moeite om de beste mensen aan te trekken en binnen te houden, vooral mensen die willen ondernemen? Veranderen de behoeften van je klant? Heeft minstens één van je concurrenten een ander verdienmodel? Is je expertise niet meer onderscheidend? Zie het als waardevolle waarschuwingssignalen: ontwrichting dreigt, hoog tijd om te vernieuwen. Bovenstaande voorbeelden maken pijnlijk duidelijk dat je het als bedrijf niet redt als je niet op tijd kansen voor nieuwe groei beetpakt en benut. Succesvol een organisatie leiden – en groeien al helemaal – vraagt om voortdurende aanpassing aan de digitalisering, aan de voortschrijdende technologie en aan veranderend consumentengedrag. Faillissementen zijn een reëel gevaar voor bedrijven die focussen op de korte termijn en niet in staat zijn zich op de lange termijn aan te passen aan een wereld in beweging. Voor je het goed en wel doorhebt, zit je met een product of dienst waar geen vraag meer naar is ...

Wordt jouw bedrijf binnenkort ook ontwricht? Doe de test!

Wil je een indicatie van hoe jouw bedrijf ervoor staat? Wil je weten hoe je scoort op gezonde groei? Wil je zien waar er werk aan de winkel is? Scan de QR-code voor het (laten) maken van een gezondheidscheck van jouw bedrijf.



EEN GEZOND GROEIBEDRIJF

Gezonde groei is een must om succesvol te zijn en te blijven in tijden van verandering en ontwrichting. Maar wat is een gezond groeibedrijf? Veel ondernemers denken bij groei direct aan groter worden door het realiseren van meer omzet of het aannemen van medewerkers. Daarmee zijn

natuurlijk belangrijke voordelen te behalen, bijvoorbeeld door schaal-grootte. Maar voor een gezond groeibedrijf is groter worden niet per se een doel op zich, maar eerder een middel om impact te maken en op de langere termijn succesvol te zijn.

Gezond groeien is dus veel meer dan groter worden alleen. Een bedrijf kan op veel meer manieren groeien, bijvoorbeeld door slimmer, wendbaarder en duurzamer te worden. Vergelijk het met de groei van mensen: daarbij kan het gaan om lichaamslengte, maar ook om spiermassa en persoonlijke ontwikkeling (mindset, mate van volwassenheid, mentale veerkracht en dergelijke).

Slimmer worden houdt in dat je voortdurend verbetert waar je al goed in bent. Dat je betere en slimmere producten in de markt zet bijvoorbeeld, of sneller leert van je klanten en daardoor nieuwe kennis en expertise opbouwt. Het houdt ook in dat je een cultuur creëert waarin mensen kunnen experimenteren en leren van eventuele fouten. *Wendbaarder* worden betekent dat je sneller besluiten neemt en de organisatie soepel aanpast als dat nodig is. Je kunt dan sneller reageren op allerlei ontwikkelingen en nieuwe groeipaden inslaan. Dit kan ook betekenen: bestaande activiteiten afbouwen of afstoten, simpelweg omdat de omgeving is veranderd. Om *duurzamer* te worden moet je niet doen aan of-of-denken, maar aan en-en. Dat wil zeggen: duurzame groeiers denken in paradoxen. Ze weten schijnbaar tegenstrijdige zaken met elkaar te combineren, zoals winstgevendheid én het belang voor mens en planeet, of lage prijzen én duurzame kwaliteit.

Neem bijvoorbeeld Tony's Chocolonely, ooit begonnen vanuit het tv-programma *Keuringsdienst van Waarde* met als ambitie om als eerste '100% slaafvrije' chocoladerepen op de markt te brengen. Het bedrijf wil sociale impact maken door chocolade te produceren met een eerlijke prijs voor cacaoboeren door de kinderarbeid en slavernij in de productielanden terug te dringen – juist ook door (internationaal) te groeien. De ambities op dit terrein liegen er niet om. Door een internationale doorbraak te forceren kan Tony's Chocolonely – bijvoorbeeld als onderdeel van een multinational als Nestlé of Mars – meer bereiken om misstanden in de cacaoteelt aan de kaak te stellen. Zo'n mentaliteit uit zich

ook in aandacht voor vandaag én morgen. Gezonde groei-bedrijven optima-liseren bestaande markten én innoveren om groeikansen waar te maken, bijvoorbeeld door sociaal-maatschappelijke uitdagingen aan te gaan.



Figuur 0.2 – Gezond groei-bedrijf

Door groter te worden – en vooral door slimmer, wendbaarder en duurzamer te worden – zijn gezonde groei-bedrijven voorbereid op turbulentie. Ze passen zich als het ware als een kameleon aan hun omgeving aan. Ze slaan nieuwe groeipaden in, werken sommige daarvan verder uit en schalen succesvolle initiatieven op. Andere activiteiten stoten ze juist af. Gezonde groei-bedrijven bewegen zich zo in een uitdagend groei-land-schap en veranderen steeds hun identiteit. Ze worden productiever en flexibeler, en groeien daardoor ook in termen van omzet en personeel. Een mooi voorbeeld is DSM, dat zich in zijn ruim honderdjarig bestaan steeds heeft weten te vernieuwen. In 1902 begon het met steenkool-winning. Toen in de jaren zeventig de laatste mijn werd gesloten, had het zich inmiddels omgevormd tot chemiebedrijf. De meest recente – maar ongetwijfeld niet de laatste – transformatie is die naar een wereldwijd actief en vooraanstaand bioscience-bedrijf, dat nu meer omzet realiseert met minder mensen.

Om in snel veranderende tijden duurzaam concurrentievoordeel te behalen, is het nodig dat je flexibel inspeelt op steeds weer nieuwe situaties en dat je de grenzen opzoekt van wat mogelijk lijkt. Jumbo bijvoorbeeld wil de goedkoopste supermarkt zijn en tegelijk de beste service verlenen. De meest succesvolle bedrijven, in termen van gezonde groei, gaan voor zo'n ambitieus doel.

■ Een gezond groeibedrijf werkt aan vandaag en investeert in morgen!

Gezond groeien betekent dat je voortdurend verjongt en proactief inspeelt op toekomstige uitdagingen en kansen. Zo'n collectieve ambitie levert verschillende voordelen op. Ze biedt kansen aan mensen binnen de organisatie die zich willen ontwikkelen, nieuwe paden willen verkennen en meer verantwoordelijkheid aankunnen. Ondanks allerlei nieuwe ontwikkelingen binnen je bedrijf voel je meer rust en heb je meer overzicht, omdat je weet dat je bouwt aan de toekomst. Het maakt je bovendien tot een aantrekkelijke werkgever, die het beste talent binnenhaalt, dat vervolgens ook nog eens extra betrokken is. Er ontstaat een positieve energie of *vibe* binnen het bedrijf: samen werken jullie aan de groeipaden van morgen. Niet door te focussen op kortetermijnwinstgevendheid of het voorkomen van verlies, maar op langetermijnsucces en het winnen van de wedstrijd. Ook als het soms voelt als een marathon. Dat is een gezond groeibedrijf!

LAAT JOUW BEDRIJF OOK GEZOND GROEIEN, IN VIJF STAPPEN

Wat kunnen we leren van gezonde groeibedrijven? Hoe zijn zij in staat om zich succesvol aan te passen aan een veranderende omgeving? En wat kun jij – nu misschien nog onderdeel van het peloton – doen om de achtervolging in te zetten richting de kopgroep? Wat kun je leren van de aanpak van snelgroeïende bedrijven, niet alleen in het identificeren van nieuwe groeikansen, maar juist ook in het waarmaken van veelbelovende groeipaden? En hoe pas je dat succesvol toe binnen je eigen organisatie? Kortom: welke stappen doorloop je om tot een gezond groeibedrijf te komen?

Dit boek presenteert vijf stappen om als bedrijf gezond te groeien en succesvol te zijn en blijven in een veranderende wereld. In ieder hoofdstuk, dat wordt afgesloten met een praktische samenvatting, staat een van deze vijf stappen centraal:

1 Verken het groeilandschap

Wat zijn belangrijke trends, hoe verandert de omgeving om je heen? Welke impact heeft dat op je klanten: zijn er behoeften waarin je nog niet voorziet, of zijn er nieuwe klantbehoeften in opkomst? Kun je sommige van je huidige kerncompetenties hiervoor inzetten? Zo identificeer je mogelijke groeikansen.

2 Ontdek de groeiformule

Wat leer je van klanten? Bevestigen ze je aannames? Ben je een groeiplatform aan het bouwen waarbij je mogelijke nieuwe groeipaden de rest van je business versterken? Hoe makkelijk kun je aan de benodigde nieuwe expertise komen om de nieuwe kansen te ontwikkelen? De antwoorden op deze vragen bepalen op welke groeipaden je gaat inzetten.

3 Vertel het groeiverhaal

Gezond groeien brengt onzekerheid met zich mee. Je moet een sterk groeiverhaal ontwikkelen en overbrengen, zodat je mensen meekrijgt en een collectieve groeiambitie creëert. Het kan nodig zijn dat je hiervoor de identiteit en kernwaarden van de organisatie aanpast. Hoe dan ook, je moet hoofd, hart en handen van de ontvangers raken.

4 Ontwikkel collectieve groeivaardigheden

Gezond groeien doe je niet alleen! Bouw een winnend leiderschapsteam dat volledig toegewijd is aan het groeiverhaal en waarin mensen op meerdere gebieden complementair zijn aan elkaar. Als ondernemer richt je je op het opbouwen van de fundamenteën van de nieuwe groei en schep je een groeiklimaat waarin mensen ambitieuze doelen nastreven en grip hebben op hun eigen situatie.

5 Versterk de groeimotor

De reis stopt hier niet. Blijf dynamisch en houd de groei vast! Dat doe je door de huidige kern van het bedrijf uit te bouwen. Zorg dat je meer marge haalt en effectiever en efficiënter wordt. Daardoor kun je de nieuwe groeipaden opschalen en het groeilandschap opnieuw gaan verkennen.

De vijf stappen staan niet op zichzelf: ze vormen een cyclus die je steeds opnieuw dient te doorlopen. Na stap 5 begin je weer bij stap 1 om een nieuw groeipad te vinden. Het is dé manier om ontwrichting te voorkomen ... of zelf die disruptieve speler te worden die de markt op zijn kop zet. Gaat je groeimotor eenmaal lopen, dan profiteer je van een betere reputatie, trek je eenvoudiger talent aan en wordt het makkelijker om nieuwe groeikansen ook echt waar te maken!

Inzichten gebaseerd op wetenschap en praktijk

De inzichten die we in dit boek presenteren, zijn gebaseerd op grondig wetenschappelijk onderzoek. Al twintig jaar lang bestuderen we vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam hoe bedrijven gezond weten te groeien. Daarbij gaat het om grote, lang bestaande ondernemingen, maar ook om start-ups, scale-ups en het midden- en kleinbedrijf. Samen met ondernemers en studenten onderzochten we hoe die bedrijven groter worden, maar ook hoe zij vernieuwen en veranderen, en hoe zij duurzamer, wendbaarder en slimmer worden. We publiceren hierover met regelmaat wetenschappelijke artikelen en trainen al jaren ondernemers, leiders en teams om dit alles goed in de vingers te krijgen. We helpen ze bij het vinden van nieuwe groeikansen en veelbelovende mogelijkheden om hun organisatie te versterken.

Vier bedrijven in het bijzonder gebruiken we als rode draad in dit boek: Coolblue, Jumbo, Takeaway en YoungCapital. Het zijn inspirerende voorbeelden, niet alleen omdat ze een enorme groei in omvang en omzet weten te realiseren, maar vooral ook omdat ze voorlopers zijn in het managen van hun bedrijf, het aansturen van mensen en het ontdekken, verkennen en ontwikkelen van nieuwe groeipaden. We kregen de unieke kans om deze gezonde groeibedrijven van binnenuit te volgen. Dankzij meer dan honderd interviews, verspreid over meerdere jaren, leerden we begrijpen wat hun belangrijkste uitdagingen waren en hoe ze die hebben aangepakt. Het betreft interviews met de oprichters, de raden van bestuur, adviseurs en alle leden van de directieteam. Dit alles leverde waardevolle inside-information en diepgaande inzichten op. Plus – voor jou als lezer van dit boek – een bewezen methode om je bedrijf snel en effectief te laten groeien en duurzaam succesvol te zijn.



STAP 1

VERKEN HET GROEILANDSCHAP

IDENTIFICEER MOGELIJKE GROEIKANSEN

De eerste stap naar een gezond groeibedrijf is het verkennen van het groeilandschap. Waar kan jouw organisatie het verschil maken en unieke waarde creëren? Voor het beantwoorden van deze vraag is het belangrijk om naar buiten te kijken. Daar lonkt een landschap vol nieuwe groeikansen. Kijk welke trends er zijn, hoe die de behoeften van je klant veranderen en hoe jij waarde kunt toevoegen met unieke competenties. Zo wapen je jezelf tegen ontwrichting – of word je zelf die disruptieve speler die de markt op zijn kop zet. En belangrijker nog: het opent wegen naar gezonde groei.

WAT IS HET GROEILANDSCHAP VAN MIJN BEDRIJF?

Denk eens terug aan de laatste keer dat je de weidse natuur bent ingegaan. Beeld je in dat je op een mooi uitkijkpunt aankomt, vanwaar je ver over het landschap kunt uitkijken. Dichtbij zie je het dorp waar je verblijft, daarachter prachtige bossen en velden. Het weidse landschap dat zich voor je uitstrekt, vraagt erom verkend te worden. Het dorp ken je, maar in dat bos aan de overkant is het misschien wel prachtig wandelen. En wat ligt er achter die heuvel? In de verte ontwaar je de contouren van een stad in beweging.

Terugdenken aan zo'n dag in de natuur helpt je om de essentie te begrijpen van het groeilandschap van je bedrijf. Dat landschap begint dicht bij wie je bent als ondernemer en organisatie, bij waar je goed en uniek in bent. Denk aan de diensten en producten die je aanbiedt voor je huidige klanten: klanten die je waarschijnlijk al jaren kent en met wie je een hechte relatie hebt opgebouwd. Iets waar je trots op mag zijn! Dat je mensen zich iedere dag weer inzetten om het beste te doen voor je