

MARC VAN ECK EN
MARKWARD VAN DER MIEDEN

GROEI VER SNEL LERS

50 BREEKIJZERS
GROEIFASE VAN JO

**MINI
BOEKJE**

Boom

GROEIEN VOOR MEER POSITIEVE IMPACT

Gefeliciteerd! Je bent een ondernemer of leider in een groeibedrijf. Daarmee behoor je tot de rocksterren van deze maatschappij! Het is niet de politiek, het zijn ook niet de ngo's en het zijn zelfs niet de activisten. Nee, het zijn de ondernemers en leiders van bedrijven die vandaag de dag het verschil maken. Die het lef hebben om hun nek uit te steken en gedreven zijn om vooruitgang te realiseren. Jij dus! En je bent ambitieus. Je wilt groeien met je bedrijf en daarom heb je dit boek in handen. Hoewel de titel van het boek misschien anders doet vermoeden, zien wij groei niet als een doel op zich. Groei betekent voor ons een middel om meer positieve impact te maken met je bedrijf.

'Greed is good', zei Gordon Gekko ooit in de film *Wall Street*. Als kijker keur je de hebberigheid van de zakenman natuurlijk af, maar in werkelijkheid lijken we meer op hem dan we misschien zouden willen. Het voortdurende gevoel van schaarste zit namelijk diep in onze menselijke aard. We willen meer en meer. Daarbij neigen wij vooral ontevreden te zijn over ons eigen bezit, wanneer we zien dat een ander meer heeft. We willen dus niet alleen meer en meer, we willen vooral meer dan een ander. Met als resultaat, dat we nooit echt tevreden zijn. Het is nooit genoeg. We willen blijven groeien. Groter en groter.

Je kunt je afvragen wat groei ons de afgelopen decennia heeft gebracht. Meer welvaart, dat is zeker. Maar uit onderzoek blijkt dat, ondanks die toenemende welvaart, wij er als mens niet gelukkiger door zijn geworden. Terwijl onze welvaart toeneemt, lijkt ons welzijn dus te stagneren. Het

neemt zelfs af. En daar worden we met z'n allen steeds vaker mee geconfronteerd. Wij drinken graag samen een biertje op het terras, maar dat dit tegenwoordig in februari al kan, is natuurlijk bizar. De aarde warmt op, bossen verdwijnen, een miljoen soorten dieren en planten wordt met uitsterven bedreigd. Ga je op je welverdiende vakantie, blijkt je favoriete uitzicht ingeruild te zijn voor een betonnen resort. Ook je duiktrip bleek een spreekwoordelijke koude kermis. Het enige wat je zag was afgestorven koraal in een plastic soep.

Nu hebben wij met dit boek niet de bedoeling om een zuur betoog te schrijven over de negatieve impact die we met z'n allen maken. Wij zien als ondernemers juist geweldige kansen om niet enkel het gat in de markt te vinden, maar ook het gat in de maatschappij. Het goede nieuws is namelijk dat er een beweging ontstaat, waarin steeds meer mensen behoefte hebben aan een gezond, gelukkig en betekenisvol leven. Ze willen producten en diensten die hun hierbij helpen en willen werken bij bedrijven die hieraan bijdragen. En dus pakken steeds meer ondernemers en leiders de handschoen op. Nu hun ogen zijn geopend, zien zij het als hun verantwoordelijkheid om betekenisvol te zijn voor de klant én de maatschappij. Groei en winst is niet meer het doel, maar het middel om meer positieve impact te maken. Zij ontwikkelen producten en diensten waar iederéén beter van wordt. En daar blijken mensen met alle liefde meer voor te willen betalen.

Maar alleen maatschappelijke vooruitgang realiseren houdt geen enkel bedrijf vol. Een bedrijf moet ook winst maken. Cash is immers de zuurstof voor een gezond en groeiend bedrijf. En goed groeien is noodzakelijk als je écht een positieve impact wilt maken. Aan veel bedrijven gaat

die groei echter voorbij. Zij hebben moeite om door te breken en een sterk en aantrekkelijk merk te worden. Daarom geven we je in dit boek vijftig breekijzers om door te breken met je bedrijf en je groei te versnellen. Zo ga je goed én gezond groeien en kun je nog meer positieve impact maken in het leven van mensen.

Veel plezier en succes gewenst!

Marc van Eck & Markward van der Mieden

HOE LEES JE DIT BOEK?

Grote kans dat je liever aan de business werkt, dan dat je een boek leest. Misschien voelt het zelfs als stilstand als je niet aan het werk bent om je bedrijf te laten groeien. Maar onthoud dat af en toe stilstaan juist tot vooruitgang leidt. Het levert je weer nieuwe energie, creativiteit en inzichten op om verder te gaan. Dus gun jezelf dit boek! En dan preken we niet alleen voor eigen parochie. Het geeft je handvatten om de uitdagingen van nu aan te gaan en je voor te bereiden op die van de toekomst.

Toen één van ons directeur was van een snelgroeiend bedrijf, ervaarden we als organisatie veel groei pijn. We konden de toenemende vraag niet aan, we kwamen continu handjes tekort en groeiden meerdere keren uit ons jasje. Bovendien kost groeien geld en dat merkten we ook aan onze cashflow. Euforie en frustratie wisselden elkaar af. Als managementteam dachten we dat we uniek waren met onze groei pijn. We hadden immers een unieke business. Totdat we van een andere groeiondernemer begrepen dat wij helemaal niet zo uniek waren met onze uitdagingen. Als een soort paragnost wist hij precies te benoemen wat wij al hadden doorstaan en wat ons nog te wachten stond. Hij bleek helemaal gelijk te krijgen.

Wij leerden dat ieder bedrijf dezelfde groeifasen doorloopt. Net zoals wij als mens door verschillende groeifasen gaan, geldt dat ook voor bedrijven. Sommige bedrijven doorlopen bepaalde fasen sneller dan een ander. Andere bedrijven behalen überhaupt niet een volgende groeifase en blijven bewust dan wel onbewust steken. Dat lijkt overigens net

zo voor sommige mensen te gelden. Zo vinden toevallig onze vrouwen ons nog steeds af en toe kleuters, maar dat terzijde.

Als jij je bewust bent van de verschillende groeifasen en je weet in welke fase jij je als bedrijf bevindt, helpt dat enorm bij het maken van strategische keuzes. Het geeft je een voorsprong. Daarom vormen de groeifasen van een bedrijf het uitgangspunt van dit boek. Er zijn vijf groeifasen te definiëren: de pioniersfase, de organisatiefase, de managementfase, de delegerfase en de standaardisatiefase.

De groeifase waarin je zit, wordt bepaald door het aantal medewerkers, niet door de omzet. De omzet en alle andere facetten van de onderneming, zoals systemen, processen en cashflow groeien mee met het aantal medewerkers. Elke groeifase heeft zijn eigen uitdagingen. Naarmate de onderneming en het aantal medewerkers groeit, neemt ook de complexiteit toe. En dat heeft gevolgen voor de keuzes die je maakt als ondernemer of leidinggevende.

Het boek is opgedeeld in vijf delen en aan het begin van ieder deel gaan we kort in op de betreffende groeifase. We delen wat je kunt verwachten als je doorbreekt naar deze fase én hoe je de bijbehorende groeipijn kunt voorkomen, doorbreken en genezen. Nu lijken de groeifasen een volledig chronologisch proces, maar in de praktijk is dat natuurlijk niet zo. Je kunt doorgroeien van de startfase naar de standaardisatiefase, maar ook in de laatste groeifase dien je te blijven pionieren. Dat betekent dat je misschien wel een nieuw product voor een nieuwe markt ontwikkelt, waardoor je weer groeipijn ervaart die je herkent uit de startfase. In welke fase jij je nu ook bevindt

met je onderneming, er zitten in elke eerdere of latere fasen wel relevante breekijzers, die je ook nu kunt gebruiken. Die kunnen je net dat ene zetje geven om vooruit te komen.

Je kunt het boek dus keurig van voor naar achteren lezen, maar je kunt ook op basis van de hoofdstuktitels de breekijzers kiezen die nu voor jou het meest relevant zijn.

Oké, ben je er klaar voor om door te breken met jouw groeibedrijf? Maak dan je riemen vast, want we gaan versnellen!

PIONNIERS

FASE

◀ 8 MEDEWERKERS



In de eerste groeifase draait het om voet aan de grond krijgen. Alles gaat om de verkoop van het product of de dienst. Er is veel flexibiliteit, energie en creativiteit in de onderneming. Het schort echter nog aan focus, slimme processen en systemen. In de pioniersfase zijn medewerkers vaak nog erg afhankelijk van de ondernemer, want alles zit in zijn of haar hoofd. De ondernemer bepaalt de inhoud en de snelheid. De voornaamste uitdagingen in deze fase zijn: Hoe vind en bind ik mijn klanten? Hoe creëer ik een onderscheidende propositie? Wanneer en hoe neem ik mijn eerste medewerkers aan? En hoe overtuig ik financiers om te investeren in mijn groei? Een onderscheidende positionering, heldere strategie en marktvalidatie vormen het voornaamste doel in deze fase.

ALLESKUNNERS KUNNEN NIKS

Ondernemen is alles kunnen, wordt wel gezegd. Je moet een duizendpoot zijn of het beroemde, maar niet bestaande, schaap met vijf poten. Maar hoe goed is de sporter die elke dag sport, maar elke dag een andere sport doet? Hoe goed is de aanvaller, die ook verdedigt, het spel verdeelt en tevens als keeper optreedt? Helemaal niet goed, weten we allemaal. Alles kunnen is dus een heel slecht idee. Een goede ondernemer of manager kan iets heel goed en weet zich te omringen met andere mensen die heel goed zijn in hún expertise. Samen vormen zij een winnende combinatie.

Hoe is het mogelijk dat we dit allemaal weten en ook dagelijks ervaren, en toch het alles kunnen zo sterk positief wordt gecultiveerd? Het is helemaal bijzonder vreemd als je beseft dat mensen als kuddedieren logischerwijs alleen kunnen slagen met hulp van anderen in de kudde. En dat een sterke kudde juist bestaat uit een saamhorige groep mensen (dieren) met uiteenlopende competenties. Het moet iets in onze opvoeding zijn. We cultiveren blijkbaar het onjuiste. Aansprekende ondernemers en captains of industry portretteren we het liefst als solisten. Ze leren wel om altijd te zeggen dat het mede door het team komt, maar stelen toch het liefst zelf de show. Dus ja, we cultiveren dit, maar de werkelijkheid is anders. En als je als ondernemer of manager succesvol wilt zijn, moet je niet in de alles kunnen-valkuil vallen.

Succes is dus je ergens op toelleggen en dit heel veel doen. Malcolm Gladwell heeft ons ooit geleerd dat je 10.000 uur

iets gedaan moet hebben om er echt meester in te zijn. Die 10.000 uur bereik je nooit als je van alles doet. Wij krijgen vaak de kritiek dat wij zelf ook heel veel verschillende zaken doen, maar schijn bedriegt. We zijn eigenlijk alleen maar bezig met merkpositioneren en activeren, en omdat we anderen de andere zaken laten doen, kunnen we dit tegelijkertijd voor zoveel mooie merken doen, van anderen en van onszelf. Toeleggen en vliegreuen maken is belangrijker dan talent hebben. Als je het maar doet, word je er vanzelf goed in. Daarbij is het wel belangrijk dat je het leuk vindt, anders haal je de 10.000 uur nooit. En er moeten anderen zijn die er waarde in zien en bereid zijn ervoor te betalen, in welke vorm dan ook: salaris, aandelen, dat maakt niet uit. Hiermee hebben we dan het egel-principe van Jim Collins te pakken. Succes zit op het snijvlak van kunnen (*talent*), willen (*passion*) en waardering (*economic engine*). Pas op, Collins noemde kunnen 'talent', maar hij bedoelde niet of je er talent voor hebt, maar of je er echt heel goed in bent. Uiteraard moet je je vervolgens omringen met anderen, met wie je wel een band hebt en die iets anders relevants heel goed kunnen. Dat is het geheim van succesvol ondernemerschap, niet het zo geprezen alles kunnen.

- 1 Kies waar je goed in wilt worden.
- 2 Blijf altijd trainen en uren maken in jouw kunde.
- 3 Durf – met name aan jezelf – toe te geven dat je heel veel niet kunt.

ORGANIS

ATIIEFASE

8-25 MEDEWERKERS



Ben je ondernemer, dan verandert in deze fase jouw rol steeds meer in die van manager. Er dienen namelijk processen te worden ontwikkeld. Je hebt in deze fase veel verschillende petten op. Naast de rol van ondernemer of leider heb je verschillende bijtaken zoals marketing, sales, financiën en hr. Je bent gewend altijd ja te verkopen aan klanten, dus de eerste scheurtjes beginnen te ontstaan. Je kunt immers niet overal tegelijk zijn. De voornaamste uitdagingen in deze groeifase zijn: hoe bouw ik een sterk team om mij heen? Hoe creëer ik een efficiënte organisatie? En hoe blijf ik aantrekkelijk voor mijn klanten? Het doel in deze fase is het schaalbaar maken van je business, en structuur aan te brengen zonder je flexibiliteit te verliezen.

INNOVEREN START MET SCHAAMTELOOS KOPIËREN

Zet een middag de radio aan en je hoort de ene remix of cover na de andere. Succesvolle artiesten zoals Jay-Z, Madonna en David Guetta hebben hits gecreëerd door heel slim samples te gebruiken van bestaande muziek. Ook op eigen bodem zie je artiesten grote successen boeken. Zoals Davina Michelle die in het najaar van 2018 een nummer 1-hit scoorde met haar cover van 'Duurt te lang'. In één keer stond ze op de kaart. Deze succesvolle artiesten hebben de kracht van een bestaand nummer gekopieerd en daarmee vervolgens een eigen geluid gecreëerd. Iets waar ondernemers veel van kunnen leren.

Met de titel van dit hoofdstuk willen we je natuurlijk niet stimuleren om inbreuk te maken op auteursrechten of om patenten te negeren. Wat we wel willen is je goed laten kijken naar wat andere bedrijven binnen jouw branche goed doen. Wat is de kracht van hun aanbod, werkwijze, verpakking, communicatie, cultuur, service of zelfs verdienmodel? Wat kun jij van ze leren? En wat kun je slim van ze kopiëren? Zorg vervolgens dat je onderscheidend blijft door je de best practice van je branchegenoot eigen te maken. Vertaal het naar je eigen organisatie op een manier die authentiek is en bij je past. Je wilt immers niet hetzelfde zijn als je concurrent.

Kopieer vooral ook schaamteloos van organisaties buiten jouw branche. Waarom zou je het wiel opnieuw uitvinden als je gebruik kunt maken van ideeën of oplossingen die elders al succesvol zijn toegepast? Onderzoek bijvoorbeeld hoe bedrijven in andere branches hun geld verdienen. Zo

is het verdienmodel van een abonnement inmiddels veelvuldig gekopieerd, van maandelijks scheermesjes op je deurmat van Boldking tot wekelijks verse bloemen bezorgd door Bloomon. Leer hoe andere bedrijven techniek inzetten. Wat kun je als uitzendbureau bijvoorbeeld leren van een datingsite of app zoals Tinder? Of hoe kun je jouw product net zo flexibel en modulair maken als LEGO?

Ben je ondernemer of leider binnen een business-to-businessbedrijf (b2b), kijk dan af bij business-to-consumerbedrijven (b2c). Zo zijn wij als consument het gewend om te kunnen kiezen tussen verschillende prijs-, omvang- en kwaliteitniveaus. Hoe kun je jouw b2b-aanbod verdelen in categorieën zoals Medium, Large en XL? Uiteindelijk zijn we allemaal consumensen. We willen geholpen worden bij het maken van keuzes.

Niet enkel op aanbodniveau kun je innoveren door te kopiëren, ook op organisatieniveau kan dit. Zo kunnen bedrijven bijvoorbeeld nog veel leren van het leger, als het gaat om wendbaarheid. Het Amerikaanse leger maakt geen gebruik van regels, maar van principes. Dit zorgt voor een cultuur van gedisciplineerde initiatieven en risico's nemen. Succesvol gekopieerd door bedrijven als Netflix en Amazon, dat Amazon Prime in slechts 111 dagen van de grond kreeg. ING heeft voor haar organisatiestructuur en teams in de vorm van tribes slim afgekeken van de antropologie. En ook van de natuur kun je leren. Zo hoor je vaak het gegak van ganzen als ze in een V-vorm boven je hoofd vliegen. Met het kenmerkende 'gak gak' moedigen de achterste ganzen de voorhoede aan om op tempo te blijven en door te gaan. Ook binnen teams is het belangrijk om elkaar te blijven aanmoedigen. Juist als het wat minder goed gaat.

Door slim te stelen van bedrijven in je eigen branche, maar vooral erbuiten kun je dus op een relatief eenvoudige manier tot succesvolle innovatie komen. Slim gebruikmaken van wat er al bestaat, dát is innoveren. In de muziek zijn alle noten ook als eens gespeeld. Maar door ze in een andere volgorde te zetten, ontstaan er andere akkoorden en nieuwe muziek. Bouwen op de best practices van anderen kan jou dus ook een hit opleveren met je bedrijf.

- 1 Innoveer niet van binnenuit, maar juist door naar buiten te kijken.
- 2 Kopieer best practices van bedrijven binnen en vooral buiten je branche.
- 3 Blijf onderscheidend door de best practice op een authentieke manier toe te passen.

MANAGEMENT

ENTFASE

25 - 50 MEDEWERKERS



Deze fase wordt ook wel de puberfase genoemd. En terecht, want het is de lastigste fase voor een bedrijf. Er is meer budget om goede professionals aan te nemen. Groeien in deze fase kost echter ook een hoop poen en marge. Je overhead groeit en de complexiteit neemt toe. Goede afstemming en communicatie worden lastiger voor medewerkers. Duidelijke lijnen ontbreken. Mensen worden aan hun lot overgelaten. Iedereen wil overleggen en dat kost jou als ondernemer of leider veel tijd. De cultuur komt onder druk te staan en de medewerkers van het eerste uur beginnen te mopperen. Als je kiest voor managers, is dit de fase om ze aan te nemen. Met name op het gebied van IT, financiën, hr en marketing. De voornaamste uitdagingen in deze groeifase zijn: Hoe creëer ik zelfstandig opererende teams? Hoe houd ik de betrokkenheid van medewerkers hoog? En: hoe blijf ik financieel gezond? Het doel in deze groeifase is leren loslaten als ondernemer en een solide managementteam bouwen, passend bij je visie, strategie en merkwwaarden.

DE MARGE ZIT IN DE MARGE

Wat is de financiële winstmarge van je product of dienst? Als we deze vraag aan ondernemers stellen, blijft het vaak angstaanjagend lang stil. De verkoopprijs weten ze vaak wel. Op de vraag waar die dan op gebaseerd is, krijgen we veelal het antwoord: 'op gevoel en ervaring', of 'op basis van vraag en aanbod' of 'concurrentie'. Deze ondernemers lopen een groot risico, want zoals serie-ondernemer Marcus Lemonis terecht stelt: 'If you don't know your numbers, you don't know your business'.

Je niet bewust zijn van je kostprijs en dus je winstmarge kan je de kop kosten. Jijzelf of je medewerkers strooien dan te gemakkelijk met korting of gebruiken verkoopprijzen die een verlies opleveren. De juiste vraagprijs van je product of dienst bepaal je dus niet op gevoel, maar begint bij inzicht in je inkoopkosten of kostprijs. Het scherp krijgen van je vaste en variabele kosten is niet altijd gemakkelijk. Zeker niet als je meerdere producten of diensten aanbiedt. Maar die ene euro of zelfs cent per product, kan onderaan de streep een enorm verschil maken. Zeker in het geval van grote volumes. Neem dus de tijd om inzicht te krijgen in je kosten en investeer eventueel in hulp hierbij. Het betaalt zich gegarandeerd uit.

Heb je je kostprijs of inkoopprijs in het vizier, dan zijn er nog twee knoppen waaraan je kunt draaien: je verkoopprijs en je winstmarge. De marge tussen de kostprijs en verkoopprijs wil je natuurlijk zo hoog mogelijk hebben. Nu zijn er nog steeds prijsvechters in elke markt, die met lage marges en hoge volumes een goede boterham verdienen.

Massa is kassa, is hun motto. Puur concurreren op prijs met lage marges is echter een gevaarlijk spel. Je wordt sterk afhankelijk van je concurrentie en verliest de grip op je eigen kosten en leveranciers. Je haalt dan misschien wel een hoge omzet, maar ook een lage winst. En in een prijzenoorlog zijn er veelal alleen maar verliezers.

Hoge winstmarges creëer je met grote volumes en een onderscheidend aanbod. Warren Buffet tipte ondernemers ooit: 'Buy commodities, sell brands'. Koffie in een restaurant is daar een mooi voorbeeld van. De inkoop is waarschijnlijk ongeveer twintig cent en de verkoopprijs rond de twee euro. Een winstmarge van ruim 1000 procent (exclusief btw). Bouw je een sterk merk van je product of dienst, dan zijn mensen bereid om er meer voor te betalen. Zo is de verkoopprijs van de Apple iPhone X 999 dollar, terwijl de productiekosten 'slechts' 357 dollar zijn. De merkkracht van Apple levert dus een winstmarge op van 64 procent!

Wil je langetermijngroei realiseren met gezonde winstmarges, zorg dan dat je extra waarde toevoegt voor je klanten met jouw onderscheidende merk. Het maakt je flexibeler in het bepalen van de verkoopprijs. Blijf bovendien scherp toezien op je totale kosten om concurrerend te blijven en een zo hoog mogelijke winstmarge te realiseren. Want uiteindelijk is cash de zuurstof van je groeibedrijf.

- 1 Neem de tijd om inzicht te krijgen in je kostprijs en winstmarges.
- 2 Bereken je marge over de verkoopprijs (in plaats van over de inkoopprijs). Het leidt tot een hogere omzet.
- 3 Bouw een merk, waardoor mensen bereid zijn meer te betalen.

DELEGEER

FASE

50-150 MEDEWERKERS



Grote kans dat je te maken hebt gehad met wisselingen in het leiderschap. Specialisten die geen goede manager bleken te zijn. Of managers van buiten die toch niet bij je organisatie bleken te passen. In de delegerfase begint het managementteam stabiel te draaien. Het is duidelijk vanwaaruit de richting wordt bepaald en medewerkers weten wie hun leider is. Om bureaucratie te voorkomen, is het tijd om de besluitvorming dichter bij de medewerkers zelf te leggen. Medewerkers moeten geholpen worden zelfstandig te werken en beslissingen te nemen. De voornaamste uitdagingen in deze groeifase zijn: Wat is er nodig om de mate van zelforganisatie te vergroten en gericht bij te sturen? Hoe creëer ik heldere kaders, gebruiksvriendelijke systemen en dashboards? Hoe kan ik managers helpen zich te ontwikkelen naar leiders en coaches? Managers faciliteren in deze fase namelijk medewerkers om steeds meer uit te blinken in hun rol. Het doel in deze groeifase is dat medewerkers het vertrouwen en de ruimte krijgen om fouten te maken, want alleen dan wordt creativiteit gestimuleerd en komt de innovatie weer op gang.

LOYALITEIT **40** KOST GEEN TIJD

De beste klanten zijn loyale klanten. Ze kopen, vaker, meer en duurder en het allerbelangrijkste; ze zijn emotioneel aan je verbonden en delen dit ongevraagd met hun omgeving. Of dit nu via sociale media is of ouderwets met geklets, 'word of mouth' is dat in managementtaal. Het is daarom meer dan merkwaardig dat zo weinig organisaties er werk van maken. Dat zo veel bedrijven meer gefocust zijn op het binnenhengelen van nieuwe klanten, dan het goed zorgen voor bestaande klanten en van hen echte fans te maken. Het heeft wellicht te maken met een soort kortetermijnfocus en het meer tastbaar zijn van de sale van vandaag dan de waardevolle sale van morgen of overmorgen. Je weet wat je hebt en niet wat je krijgt. Allemaal heel erg begrijpelijk, maar niet de verstandige keuze. De verstandige keuze is bestaande klanten een streepje voor te geven, ze altijd beter te belonen dan de nieuwe klant. Ze het gevoel geven dat ze gewaardeerd worden, omdat ze er al zijn, en ze niet te straffen voor hun loyaliteit.

Er zijn heel veel organisaties die op allerlei manieren hun bestaande klanten straffen voor het lang klant zijn. Heel veel klanten hebben dat niet door en daar maken bedrijven massaal misbruik van. Ze geven nieuwe klanten idiotot lage instapprijzen, die feitelijk betaald worden door de trouwe, bestaande klanten. Ze geven de nieuwste apparatuur aan nieuwe klanten en laten de trouwe klanten nog jaren met het oude spul zitten. In de business-to-business-wereld wordt ongelofelijk veel tijd en effort besteed aan nieuwe klanten binnenhalen, uiteraard betaald door de

bestaande klanten. Vroeg of laat gaan trouwe klanten zich dit realiseren en hun boosheid of teleurstelling kan dan zo groot zijn, dat de liefde omslaat in woede. Met alle gevolgen van dien. Ze gaan deze boosheid met een venijnigheid delen als een bedrogen partner.

Moderne ondernemers zijn dit liever voor. Zij kiezen er bewust voor om bestaande klanten beter te behandelen dan nieuwe klanten, niet gelijk aan, maar beter. Dus nieuwe apparatuur krijgen bestaande klanten het eerst. Nieuwe klanten moeten het nog even met de huidige apparatuur doen. De vervolgaanschaf is goedkoper. Prospects moeten in de business-to-businesswereld betalen voor een kennismakingsgesprek. Kost dat geld? Nee, in tegendeel. Het levert heel veel geld op. De gemiddelde marketingkosten kunnen omlaag, het aantal klachten neemt af, de waardering neemt toe en als gevolg daarvan ook de interne werk-spirit. Dus geld kost het niet, en ook geen tijd.

Velen denken dat je, om loyaliteit te kweken, je klanten moet vertroetelen, onevenredig veel aandacht geven, ze als prinsesjes behandelen. Dat is een misvatting. Dat hoeft helemaal niet. Klanten willen gewoon fair behandeld worden. Ze willen voelen dat hun loyaliteit gewaardeerd wordt. Uiteindelijk willen ze gewoon krijgen wat ze beloofd is en een ietsjepietsje meer. Dat kost geen tijd, het is gewoon beleid. Het kost juist minder tijd, omdat er geen irritaties zijn en er niet steeds ad hoc gehandeld hoeft te worden.

Onderdeel van bestaande klanten belonen, is ook klanten die dreigen weg te gaan hier niet voor te belonen, maar gewoon te laten gaan. Verkeerd gedrag belonen is het begin van het einde, dat is in elke relatie zo. Zogenaamde

win back-teams in organisaties zouden dan ook verboden moeten worden. Het creëert verkeerd gedrag bij klanten en verkeerd gedrag in organisaties. Loyaliteit is wederzijds en als dat niet zo is, dan moet je de ander laten gaan. Dat geldt dus voor bedrijven die loyale klanten slecht behandelen en daar zijn er helaas veel te veel van. En ook voor klanten die loyale bedrijven slecht behandelen. Daar zijn er gelukkig niet veel van, maar ze zijn er wel. Als deze 'bandits' gaan merken dat ze door hun gedrag van een koude kermis thuiskomen, zullen velen hun gedrag snel veranderen. Met andere woorden: als je loyaliteit beloont, mag je loyaliteit verwachten.

- 1 Wees niet bang om een slechte sale te missen, de goede beloning komt vanzelf.
- 2 Breek radicaal met het belonen van slecht gedrag, het creëert een negatieve spiraal.
- 3 Geloof in de kracht van give to get, laat get to give achterwege.

STANDAA

STANDAARDISATIE- FASE

>150 MEDEWERKERS



Na lang groeien begint de onderneming in deze fase echt te bloeien. En dat wil je, want in deze fase blijf je gezonde vruchten afwerpen. Je impact is groot en de cash blijft binnenstromen. De ideale fase voor groei. Om de groei aan te kunnen is het belangrijk dat je gaat standaardiseren. Een gevaar van de standaardisatiefase is dat het leiderschap zich blindstaart op het succes van de onderneming. Er wordt te weinig aandacht besteed aan opleiding, leiderschapontwikkeling en innovatie. We gaan immers als de brandweer. De voornaamste uitdagingen in deze groeifase zijn: Hoe vergroot ik de schaalbaarheid van de business? Hoe voorkom ik dat de onderneming verandert in een mammoettanker? En hoe blijf ik onderscheidend en aantrekkelijk? Het doel in deze groeifase is een gezonde voorspelbaarheid te creëren en tegelijkertijd voldoende wendbaar te blijven.

REGEER OVER JE GRAF

Uiteraard bedoelen we hier niet mee dat je moet proberen de organisatie te sturen, nadat jij de functie van kapitein hebt neergelegd. Maar je mag wel verankeren wat de basisprincipes van de organisatie zijn, zodat deze niet verloren gaan zolang de organisatie bestaat. Dat kun je natuurlijk formeel doen in de statuten, maar veel sterker is dit te verankeren in de cultuur. Als iedereen in de organisatie de basisprincipes vol omarmt, kunnen die niet zomaar verdwijnen. Medewerkers zullen vanzelf andere medewerkers aannemen die deze principes ook omarmen. Zo creëer je DNA dat zichzelf in stand houdt. Familiebedrijven zijn hier mooie voorbeelden van, van generatie op generatie op generatie. Zij begrijpen dat het hebben van het juiste DNA belangrijker is, dan het hebben van de juiste competenties. Uiteraard geldt dit alleen als de organisatie blijft voortbestaan. En niet zelden hebben organisaties het heel erg moeilijk als de oprichter en oerondernemer weggaat. Vaak is de onderneming er niet goed op voorbereid. Vaak komt dat doordat de ondernemer niet over zijn graf heen wilde regeren. Hij of zij laat het over aan de achterblijvers om de opvolging vorm te geven, vanuit een soort valse bescheidenheid.

Maar hiermee zet hij het voortbestaan van de onderneming serieus op het spel. Een ondernemer moet zijn klus wel afmaken en zijn laatste significante daad is de onderneming de volgende fase in te loodsen. Anderen mogen daar dan een succes van maken. Het kan een kwestie zijn van de juiste opvolger aan het stuur zetten, maar vaak is er meer nodig om de onderneming succesvol te houden.

Vaak heeft de ondernemer de onderneming naar zijn hand gezet en dat is zelden volledig passend bij een andere hand en/of een andere tijd. Kortom: een goede ondernemer denkt na over de toekomst van zijn bedrijf en zet stappen om die toekomst veilig te stellen. Dat is lastig en om dit goed aan te pakken is het ontwikkelen van verschillende scenario's een goed idee. Uiteraard is één van de scenario's de onderneming voortzetten in de huidige koers. Hoe logisch dit scenario ook lijkt, de kans op succes is hiermee best wel laag. Het is namelijk niet uit te sluiten dat de onderneming aan het eind van zijn S-curve zit, dat de omgeving zo veranderd is dat de rek er letterlijk uit is. Als dat zo is en de koers wordt niet verlegd, betekent dit dat krimp het voorland is van de onderneming. Niet echt een fijn vooruitzicht voor de ambitieuze opvolger. Maar het kan uiteraard wel.

Ons advies is om minimaal nog twee scenario's te ontwikkelen die de koers wel verleggen. Uiteraard allemaal passend bij de organisatieprincipes.

Scenario één is een verandering maken in de economic engine, dus bedenken hoe de onderneming op een andere manier haar geld kan verdienen. Denk aan Bol.com dat van winkel een platform werd. En niet meer ging verdienen aan het verschil tussen inkoop en verkoop, maar aan een fee voor het mogen verkopen op hun platform. Of aan de talloze voorbeelden van organisaties die van eenmalige verkoop zijn overgestapt op abonnementen.

Het tweede scenario moet uitgaan van een verandering van het talent van de organisatie. Veelal kun je dit realiseren door een fusie of overname. Met aanpalend talent kun je heel andere proposities aanbieden. Door het vergroten van schaal worden kosten opeens onderdeel van jouw talent. In beide gevallen geeft het niks als jij persoonlijk

minder passie voelt bij beide opties. Jij bent immers weg. Het is zelfs vaak zo dat de stap niet eerder gezet is, omdat jouw passie daar niet ligt.

Het zal helder zijn dat voor alle scenario's een andere passie noodzakelijk is en dus de scenario's een verschillend type leider nodig hebben. In het basisscenario gaat het om een betere versie van jezelf. In de andere scenario's is het echt iemand anders, die daarom vaak nog niet in jouw organisatie werkt. Je kunt uiteraard heel erg theoretisch gaan afwegen wat op papier de beste keuze is. Maar de beste keuze is simpelweg de optie die gaat lukken en waarvoor een opvolger voorhanden is. Soms is het zelfs verstandig voor meerdere scenario's tegelijk opvolgers klaar te stomen en/of naar binnen te halen. En de opvolger die zich vervolgens het best ontwikkelt en de organisatie de gewenste kant op krijgt, door bijvoorbeeld succesvol de economic engine aan te passen, of succesvol de fusie of overname voor elkaar krijgt, die opvolger wordt ook echt de opvolger. De andere beoogde opvolgers kunnen vervolgens samen met jou het bedrijf verlaten. Misschien niet superleuk voor hen, maar wel een goede leerervaring. En jij kunt met een goed gevoel weg, ook, of misschien wel juist, als de onderneming succesvol een andere koers gaat varen.

- 1 Organiseer je opvolger voordat je weggaat. De organisatie verdient dit en jij ook.
- 2 Werk verschillende scenario's uit die passen bij de principes van de organisatie, maar niet per se bij jouw persoonlijke passie.
- 3 Laat de praktijk beslissen wie wint en jou opvolgt. De theorie kan weleens ongelijk krijgen.