

Dankwoord

Voor mijn kinderen, Cameron, Cole, Jade en Quinn, die me helpen opnieuw te ontdekken wat werkelijk belangrijk is in het leven.

De gedachten in dit boek hebben vorm gekregen dankzij het feit dat ik mijn leven lang omringd ben geweest door eigenaren van bedrijven. Dat begon al met mijn beide grootouders, die allebei hun eigen bedrijfje hadden, en met mijn vader, die jarenlang partner is geweest in een succesvol bedrijf dat binnen een paar maanden ineens stortte toen de fondsen van een grote klant door een overheidsinstelling werden stopgezet, waardoor het bedrijf van mijn vader niet meer de ‘zuurstof’ kreeg die het nodig had om snel te blijven groeien.

Daarnaast heb ik kunnen profiteren van de wijsheid van allerlei belangrijke businessmentors, onder wie Bill Woods, wijlen Don Simpson, Willard Garvey en Fran Jabara, de oprichter van het Center for Entrepreneurship van de Wichita State University. Via mijn samenwerking met Fran maakte ik kennis met de ideeën van George Ablah, Dan Carney, Frank Carney, Jack DeBoer, Tom Devlin, Larry Jones, Charles Koch en andere uiterst zichtbare en succesvolle ondernemers en zakelijke leiders uit Wichita.

Later heb ik ook veel gehad aan de duizenden ondernemers die hebben geparticipeerd in de Association of Collegiate Entrepreneurs, de Young Entrepreneurs Organization en de ‘Birthing of Giants’ leiderschapsprogramma’s van MIT/Inc./YEO. Ik vergeet nooit die eerste jaarlijkse en uiterst leerzame presentaties van Michael Dell en de ontroerende presentatie van Steve Jobs, waarin hij ten overstaan van meer dan 1100 studenten en jonge ondernemers van overal ter wereld het ontstaan van Apple en zijn latere ontslag beschreef. Belangrijke businessmentors in die periode waren onder anderen Arthur Lipper en Bernie Goldhirsh, de oprichters van twee van de belangrijkste tijdschriften van de ondernemersbeweging, en dr. Warren Winstead en dr. Rudy Lamone. Zij hebben de oprichting van de Entrepreneurs Organization begeleid en hebben mij ondersteund toen ik les gaf aan de University of Maryland.

Speciale dank ben ik verschuldigd aan degenen die in ons werk voor Gazelles (nu Scaling Up) hebben geïnvesteerd, onder wie Nick Alexos, Jamie Coulter, Ted Leonsis, John Street en Alan Treffler, en aan oorspronkelijke onze raad van adviseurs, onder wie Boyd Clarke, John Cone, Tom Delaney, Dan Garner, Howard Getson, Gene Kirila, Andrew Sherman en Bob Verdun. Bovendien hebben verschillende vooruitstrevende denkers hun ideeën bijgedragen en zijn zij permanent staflid van het MIT-programma en/of het Master of Business Dynamics-programma (MBD). Dit zijn onder anderen dr. Ed Roberts, dr. Vince Fulmer, dr. John van Maanen, dr. Bill Isaacs, dr. Barbara Bund, dr. Barrie Greiff, dr. Neil Churchill, Jack Stack, Don Peppers, Martha Rogers, Jim Kouzes, George Nadaff, Gary Hirshberg, Aubrey Daniels, Randy Fields, Jimmy Calano, Geoff Smart, Duane Boyce, Jack Little, Stuart Moore en Pat Lencioni. En ik heb veel praktische businessinzichten gehaald uit het werk van Steve Mariotti en zijn National Foundation for Teaching Entrepreneurship (NFTE). Dit boek zou nooit tot stand zijn gekomen zonder de hulp en de steun van het oorspronkelijke Gazelles-team, dat bestond uit Nicole Pascale, Rob Main en Blanca Dec. Ook wil ik Cindy Anderson bedanken, van wie ik een exemplaar van *Titan*, de biografie van John D. Rockefeller, mocht lenen en die me heeft aangemoedigd om dit boek te lezen. En er is altijd een belangrijk en geduldig team dat de totstandkoming van het daadwerkelijke boek mogelijk maakt en dat onder anderen bestond uit Ellen Wojahn, die me heeft geholpen met het schrijven van de artikelen voor Mightwords die tot dit boek hebben geleid. Veel dank aan mijn Nederlandse uitgever Business Contact en mijn Scaling Up-vertegenwoordiging in de Benelux; mijn vrienden Kees de Jong, Mirik Castro en Bart van Nol van ScaleUp Company.

Inleiding

Een platform voor groei

Na helemaal opgebrand te zijn na leiding te hebben gegeven aan twee opeenvolgende bedrijven besloten Dave Rogenmoser en zijn twee partners, JP Morgan en Chris Hull, opnieuw te beginnen.

Ze startten een nieuw bedrijf maar ervoeren al snel weer te veel gedoe en stress. Deze keer wendden ze zich echter tot Scaling Up/Rockefeller Habits voor antwoorden. Het resultaat? In een sessie van 36 uur creëerden ze een bedrijf dat schaalbaar was en leuk bleek om leiding aan te geven.

‘Ik geloof dat we aan het eind van 2016, toen we weer uitgeput waren, tegen elkaar zeiden: als we zo doorgaan, willen we dit eigenlijk niet meer doen. Dit is te veel werk en te veel gedoe en stress. En dus zeiden we: laten we gewoon dat Scaling Up/Rockefeller Habits- ding drie maanden proberen en kijken hoe het gaat.’

Wat was volgens Dave uiteindelijk de grootste winst toen ze de hulp van een coach kregen?

Meer duidelijkheid, betere communicatie, betere afstemming, meer vrijheid en minder stress.

‘Ik denk dat we zonder deze methodologie die driedaagse retraite waarschijnlijk hadden verlaten zonder een duidelijk resultaat. Maar zelfs als dat wel zo was, denk ik niet dat we de structuur hadden gehad om er een succes van te maken.’

Vijf jaar later, met een bijsturing naar AI-gestuurde content, haalde Dave 125 miljoen dollar op bij een waardering van 1,5 miljard dollar om Jasper verder te laten groeien.

Van start-up naar scale-up tot unicorn – eenvoudiger en met minder drama

Het verhaal van Dave is dat van een van de meer dan 82 000 bedrijven, van allerlei omvang en uit allerlei branches en regio's, die de Rockefeller Habits hebben gebruikt om met succes eenvoudiger op te schalen

en met minder drama. Ons prestatieplatform biedt een complete oplossing voor organisaties, of ze nu net beginnen of hun organisatie opschalen naar een waardering van een miljard dollar of meer. Bovendien is het een platform dat met je mee opschaalt, zodat je jouw taal of routines niet hoeft aan te passen om het momentum te behouden.

Leiders en werknemers van groeiende bedrijven willen ideeën en instrumenten die ze direct kunnen implementeren om een bepaald aspect van hun bedrijf te verbeteren. Minder theorie, meer praktisch.

Instrumenten die verandering teweegbrengen

De term ‘instrumenten’ is bewust gekozen en is afkomstig uit een favoriete uitspraak van Buckminster Fuller waarin onze veranderingmanagementfilosofie besloten ligt: ‘Als je mensen een nieuwe manier van denken wilt bijbrengen, heeft het geen zin om te proberen ze die “aan te leren”. Je moet ze een instrument geven waarvan het gebruik tot nieuwe manieren van denken leidt.’ De instrumenten waarmee je in dit boek zult kennismaken, zullen echte, positieve veranderingen in je bedrijf teweegbrengen.

Echte en directe resultaten – waarom zou je dat geloven?

Maar waarom zou je geloven dat deze instrumenten nuttig zijn? Achter in dit boek staan meer dan honderd aanbevelingen van CEO’s die deze instrumenten in de praktijk hebben toegepast – en vele andere case-study’s/artikelen zijn geplaatst op www.scaleups.com. Dit zijn slechts enkele van de meer dan 820 000 leiders die onze instrumenten in de praktijk hebben gebracht. We weten hoeveel belang de leiders van middelgrote bedrijven aan dat soort getuigenissen hechten. Je wilt gewoon zeker weten dat datgene waarin je je tijd en energie gaat steken ook daadwerkelijk werkt in een bedrijf als het jouwe.

Kort maar krachtig

Net als in deze inleiding verspil ik ook in de rest van het boek weinig woorden. Het materiaal is zodanig gestructureerd dat je het snel kunt scannen, de ideeën kunt oppikken die ertoe doen en de beschikking hebt over worksheets die je kunt gebruiken om die ideeën te implemen-

teren. Met uitzondering van hoofdstuk 1, dat een met veel voorbeelden gelardeerd overzicht biedt van de toepassing van onze instrumenten, zijn alle hoofdstukken verdeeld in hapklare brokken informatie met royaal gebruik van tussenkopjes en samenvattingen. Ik wens je veel plezier bij het verkennen van de instrumenten.

Wekelijkse overpeinzingen

Als de stijl en de inhoud van het boek je aanstaan, kun je elke week een zeer beknopte e-mail ontvangen met best practices voor het managen van een groeiend bedrijf. Om deze e-mails te ontvangen hoef je alleen maar een mailtje te sturen naar: verne@scalingup.com onder vermelding van 'weekly insights'. En vermeld ook je voor- en achternaam, je functie en waar je bedrijf is gevestigd. Dan voegen we je toe aan onze nog steeds groter wordende lijst van directeuren en managers van snelgroeiende bedrijven.

Tot slot kreeg ik (ook uit Nederland) de vraag hoe dit boek te gebruiken in combinatie met mijn boek *Scaling Up*. Beide boeken zijn geworteld in hetzelfde gedachtegoed. Echter, *Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0)* is een zeer uitgebreide uiteenzetting van de Scaling Up-methodologie, onmisbaar wanneer je het binnen je bedrijf wilt implementeren. Dit boek is een mooie compacte introductie van het gedachtegoed die je hopelijk inspireert tot meer. Keep scaling!

Overzicht

Samenvatting van belangrijkste inzichten

(Dit hoofdstuk bevat een samenvatting voor diegenen die de rest van het boek alleen vluchtig willen doornemen)

Wat zijn de paar fundamentele dingen die ten grondslag liggen aan al het andere dat belangrijk is bij het runnen van een bedrijf? Welke factoren die meer dan honderd jaar geleden bepalend waren voor het succes van een bedrijf zijn ook nu nog van toepassing? Hieronder verdeel ik mijn antwoord op deze vragen in drie stukken en geef ik een overzicht van de belangrijkste concepten in dit boek.

Met Tom Meredith, voormalig CFO van Dell Computer, had ik het ooit over het feit dat de grondbeginselen van het succesvol opzetten van een bedrijf en die van het succesvol grootbrengen van kinderen praktisch dezelfde zijn. Voordat Meredith bij Dell werkte, raadde zijn vrouw hem aan om een cursus effectief ouderschap te volgen. Hij begon er met tegenzin aan, maar maakte er kennis met een aantal basisbeginselen die in het bedrijfsleven net zo toepasbaar bleken als thuis. De overeenkomsten waren zelfs zo groot dat hij voor alle managers in het bedrijf waar hij werkte exemplaren van het cursusboek aanschafte.

Iedereen die kinderen heeft, zal deze grondbeginselen herkennen:

1. stel een paar duidelijke regels;
2. herhaal jezelf vaak;
3. handel in overeenstemming met die regels (dat is ook de reden waarom je beter niet te veel regels kunt hebben).

In de periode dat mijn eerste zoon werd geboren en ik van alles over ouderschap las, kwam het boek *Titan* uit. Het is meer dan een biografie van John D. Rockefeller; het behandelt een heleboel van Rockefellers leiderschaps- en managementprincipes. In feite is het verplichte kost voor iedereen die serieus bezig is met het opbouwen van een succesvol

bedrijf. In dit boek worden drie onderliggende componenten belicht die ook in mijn ervaring cruciaal zijn voor het succesvol managen van een bedrijf, en het vat die componenten op een pakkende manier samen:

Prioriteiten – heeft het bedrijf zijn drie tot vijf belangrijkste doelstellingen geformuleerd die het komende jaar en het komende kwartaal (of de komende maand als het bedrijf jaarlijks met meer dan 100 procent groeit) prioriteit hebben, en heeft het daarnaast één duidelijke top-prioriteit en een toepasselijk thema geformuleerd? Heeft iedereen in de organisatie een paar eigen prioriteiten geformuleerd die aansluiten op de prioriteiten van het bedrijf?

Data – beschikt het bedrijf over voldoende (dagelijkse en wekelijkse) gegevens die inzicht verschaffen in hoe de organisatie draait en wat de markt vraagt? Heeft iedereen in de organisatie ten minste één dagelijkse of wekelijkse maatstaf (*Moneyball stat*) die bepalend is voor zijn of haar functioneren?

Ritme – heeft de organisatie een effectief ritme van dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse, driemaandelijkse en jaarlijkse besprekingen om onderlinge afstemming te waarborgen en verantwoordelijkheden helder te houden? Zijn die besprekingen goed opgezet en zijn ze nuttig?

In *Titan* werd ook bevestigd dat er slechts één onderliggende strategie is – de zogenoemde x-factor – die ontdekt en gedefinieerd dient te worden en waarnaar gehandeld moet worden om significante waarde binnen en voor een bedrijf te creëren:

De x-factor: identificeer de bottleneck in je businessmodel en in de sector en ga die bottleneck vervolgens op een effectieve manier te lijf.

Voor Rockefeller was een voorsprong creëren op het gebied van transportkosten de sleutel tot succes in de oliebusiness. Daarom was hij ook nauw betrokken bij de spoorwegen. Zelfs beslissingen die niet bijzonder belangrijk leken waren gebaseerd op zijn focus op transportkosten. Toen hij besloot om verticaal te integreren door zijn eigen eiken vaten te gaan produceren in plaats van groen timmerhout in te kopen zoals zijn concurrenten deden, liet hij het eikenhout in de bossen zagen en vervolgens drogen. Op die manier wist hij het gewicht ervan te reduceren en de transportkosten met de helft terug te brengen.

En dan nog een laatste dieldeling: ik kreeg ooit de gelegenheid om

Steve Kerr te ontmoeten, het voormalige hoofd van het beroemde Crotonville Executive Education Center van GE. Dat gesprek leverde me drie belangrijke succesfactoren van GE op die ook nuttig zijn voor middelgrote bedrijven:

1. Bij de planning is de middellange termijn verdwenen. Je hoeft maar twee punten te definiëren: waar je over 10 tot 25 jaar wilt zijn en wat je de komende 90 dagen moet doen. Voor dat laatste zijn realtimegegevens nodig, plus een managementteam dat opgewassen is tegen de harde realiteit die die data vertegenwoordigen en daar vervolgens naar handelt. Je moet niet verliefd worden op je eigen één- tot driejarenplannen.
2. Houd alles domweg zo eenvoudig mogelijk. Als je strategieën, plannen, beslissingen, systemen et cetera complex lijken, is er waarschijnlijk iets mis mee.
3. Alle oorlogen, en markten, worden gewonnen door informatie – degene die de beste informatie het snelst heeft, wint. Dageijkse/wekelijkse processen voor het verzamelen en acteren op informatie over werknemers, klanten, en concurrenten om besluitvorming te voeden zijn essentieel.

Om het eerste basisbeginsel te illustreren dat ik hierboven heb genoemd, zal ik je vertellen over een paar beslissingen die genomen zijn door bekende ondernemers. Meer dan veertig jaar geleden formuleerde Bill Gates een uiterst eenvoudige bedrijfsvisie: een computer op elk bureau en in elk huis. Tien jaar later meenden Gates en Steve Ballmer, de nieuwe CEO van Microsoft, dat deze visie zo dicht bij haar realisatie was dat het tijd was om met een nieuwe te komen: mensen meer mogelijkheden geven door middel van geweldige software – altijd, overal en op elk apparaat, iets wat Microsoft heeft bereikt door een van de grootste beursgenoteerde bedrijven op de planeet te worden. Misschien niet bepaald flitsend, maar wel een doelstelling voor de lange termijn.

Analoog hieraan laat Tom Siebel, oprichter en CEO van Siebel Systems, al zijn medewerkers elk kwartaal hun handvol doelstellingen samenvatten en op een interne portal plaatsen waar iedereen ze kan zien (Tom plaatst zijn eigen doelstellingen als eerste en laat alle medewerkers zien wat zijn prioriteiten zijn). Op die manier is kristalhelder wat er elk kwartaal wordt verwacht. Bovendien is de beloning van de

medewerkers gekoppeld aan de kwantificeerbare doelstellingen.

Het definiëren van een eenvoudige langetermijnvisie voor over 10 tot 25 jaar en het vaststellen van een handvol prioriteiten voor het volgende kwartaal zijn de twee belangrijkste beslissingen die de leider van een bedrijf neemt. Het is dit yin en yang van enerzijds een zeer stabiel langetermijndeel en anderzijds een zeer dynamisch kortetermijndeel dat zorgt voor de delicate balans die nodig is voor superieure resultaten.

Nog één laatste concept, en dan ga ik dit overzicht voor je samenvatten en je een snelle blik laten werpen op elk hoofdstuk. Een van de content partners in ons Master of Business Dynamics-programma voor senior managers is Strategos, het bedrijf van de grote businessstrateeg Gary Hamel (hij is onder andere de grote man achter het begrip kerncompetenties). De mensen van Strategos hanteren een doodsimpele definitie van strategie, die ik hier in mijn eigen woorden zal weergeven:

Je hebt geen echte strategie als zij niet aan de volgende twee criteria voldoet: dat wat je van plan bent te doen is echt van belang voor je bestaande en je potentiële klanten, en het onderscheidt je van je concurrenten.

Voeg daaraan toe dat je het vermogen moet bezitten om de beste te worden in het implementeren van deze strategie (we zijn weer terug bij de kerncompetenties) en je hebt een duidelijk idee of je echt een strategie bezit die werkt. Sommige bedrijven doen wel dingen die hen van de concurrentie onderscheiden, maar dat vinden hun klanten niet zo belangrijk (zoals hoge kwaliteit leveren als ze alleen maar behoefte hebben aan snelheid), terwijl andere bedrijven wel dingen doen die hun klanten graag willen, maar daar niet de enige in zijn (je hebt zojuist de commodity-zone betreden). Weer andere voldoen theoretisch gezien aan beide voorwaarden voor een goede strategie, maar falen in de uitvoering. Houd deze eenvoudige definitie van strategie in je achterhoofd bij het lezen van de rest van dit boek.

Als we nu teruggaan en kijken naar de drie reeksen basisbeginselen die ik in dit overzicht heb genoemd, zien we dat ze mooi in elkaar grijpen (in de rest van het boek leer je hoe je dit in de praktijk voor elkaar moet krijgen):

1. *Prioriteiten* – er zijn een paar regels. Sommige daarvan veranderen niet zoveel, zoals de kernwaarden van een bedrijf en de langetermijn doelstelling (een *Big Hairy Audacious Goal* of BHAG[®]), terwijl

andere, zoals de vijf belangrijkste prioriteiten en de topprioriteit, elk kwartaal en elke week veranderen. Het is een kwestie van evenwicht bewaren tussen korte termijn en lange termijn.

2. *Data, ofwel informatie* – om te weten of je in overeenstemming met je prioriteiten handelt, heb je feedback nodig in de vorm van realltime data. Er zijn belangrijke maatstaven binnen het bedrijf die je gedurende een langere periode wilt bijhouden – deze heten Key Performance Indicators (KPI's) – en er zijn maatstaven die een scherpe kortetermijnfocus verschaffen op een aspect van het bedrijf of op iemands werk; dit noem ik cruciale cijfers. Het is een kwestie van evenwicht bewaren tussen korte termijn en lange termijn.
3. *Ritme* – je hebt je boodschap pas vaak genoeg herhaald als je mensen de spot met je gaan drijven. Een reeks goedgeorganiseerde dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse, driemaandelijkse en jaarlijkse besprekingen houdt alle neuzen dezelfde kant op en zorgt dat iedereen zijn verantwoordelijkheden kent. De agenda's voor al deze bijeenkomsten zorgen voor het noodzakelijke evenwicht tussen de korte termijn en de lange termijn.

Dit boek reikt je een aantal instrumenten aan om deze eenvoudige beslissingen mee te nemen, én een aantal instrumenten om iedereen gefocust op en verantwoordelijk voor die beslissingen te houden. Specifieker gezegd:

Hoofdstuk 1: 'Groeien met beleid' is anders opgezet dan de andere hoofdstukken. Het schetst een dynamisch beeld van de drie obstakels die de ontwikkeling van een bedrijf in de weg staan en van de resultaten die je kunt verwachten als je de Rockefeller-strategie implementeert. De tweede helft van het hoofdstuk geeft een duidelijke toelichting bij de drie obstakels.

Hoofdstuk 2: 'Het Juiste-mensen-die-de-juiste-dingen-goed-doen-model' biedt een overkoepelend raamwerk voor welke beslissingen er moeten worden genomen, en in welke volgorde, om de waarde van je bedrijf te vergroten. Het sluit mooi aan op het onderzoek van Jim Collins naar wat ervoor nodig is om een goed bedrijf nog beter te maken.