

# Inhoud

<b>Voorwoord door Verne Harnish</b>	9
<b>Inleiding</b>	11
<b>1. De betekenis van betekenisvol ondernemen</b>	13
Betekeniseconomie	14
Van conventioneel naar betekenisvol ondernemen	17
Uitdagingen	24
De betekenisformule	29
<b>2. Groeien en – vooral – bloeien</b>	33
Bloeien	33
Evenwicht	34
Groeiproblemen oplossen	36
Scaling up: besturingssysteem voor groei en bloei	39
Resultaten	42
Vier beslissingen	44
Drie prioriteiten	46
Vijf voordelen, twee aannames en één bijwerking	47
De planningspiramide	48
<b>3. Een significante strategie</b>	51
Van onderscheidend vermogen naar businessmodel	52
Strategische keuze 1: Met welke impact willen we bijdragen?	53
Strategische keuze 2: Waar spelen we?	60
Strategische keuze 3: Hoe maken we verschil?	67
Strategische keuze 4: Wat zijn onze kwaliteiten?	69
Strategische keuze 5: Hoe definiëren we succes?	70
Een strategie voor een betekenisvolle onderneming	72
<b>4. De groei versnellen en verlengen</b>	81
Met andere ogen kijken	83
Een foto van de toekomst	85
Zeven dimensies om te groeien	86

De beste route kiezen	88
De 3HAG	90
<b>5. Uitzonderlijke uitvoering</b>	<b>93</b>
Betekenisvol ondernemen en topsport	93
Discipline 1: Duidelijke prioriteiten	95
Discipline 2: Zinnvolle kengetallen	108
Discipline 3: Overlegritme dat energie geeft	113
<b>6 De beste mensen</b>	<b>119</b>
Een harmonieuze cultuur met accountability	119
A-spelers	120
Bedrijfscultuur	123
Kernwaarden	124
Werving en selectie als kernproces	130
Meer geschikte kandidaten vinden	133
Employer Branding	134
Productiviteit	138
Accountability, eigenaarschap en verantwoordelijkheid	139
Job scorecards	145
Teamdynamiek	148
Persoonlijk leiderschap	151
Bijzondere medewerkers	155
<b>7 Cashflow als zuurstof voor groei</b>	<b>159</b>
Wat cashflow is	160
Het allerbelangrijkste getal is...	161
De Cash Conversion Cycle	162
De cashflow vergroten met de CCC-tool	164
De juiste mensen	166
De kracht van één	167
Labour Efficiency Ratio	168
Een betekenisvolle visie op salarissen	171
Positieve cashflow inzetten	172

<b>Praktijkboek: Transformatie en routekaart</b>	175
<b>1 Een visie op groei</b>	177
Moet je bedrijf wel groeien?	177
Drie manieren om naar groei te kijken	179
De uitdaging van groei	180
<b>2 Evolutie of revolutie</b>	183
De voordelen van evolutie	183
Bepalen hoe ver je wilt gaan	184
Routekaart	187
<b>3 Fase 1: Momentum creëren</b>	189
Stap 1: Mobiliseer urgentie	189
Stap 2: Formeer een betekenisteam	194
Stap 3: Beschrijf een pakkende groei- en bloeivisie en deel deze elke dag	195
<b>4 Fase 2: Bewustzijn en draagvlak creëren</b>	199
Stap 4: Realiseer vier kortetermijnresultaten en vier deze	199
Stap 5: Experimenteer zo veel mogelijk	200
<b>5 Fase 3: Veranderingen integreren</b>	203
Stap 6: Integreren en in beweging blijven	203
Stap 7: Nieuwe ontwikkelingen verankeren in de cultuur	204
<b>6 Een lerende organisatie bouwen met Scaling up</b>	207
Eigenschappen van lerende organisaties	207
Transformeren dankzij Scaling up	209
Stappen van Scaling up	213
Uitdagingen en succesfactoren	216
<b>Nawoord</b>	219
De vier belangrijkste woorden van betekenisvol ondernemen	221
<b>Tot slot...</b>	222

## Voorwoord

door Verne Harnish

De wereld ziet er vandaag heel anders uit dan twintig jaar geleden, toen ik mijn eerste boek schreef. Dat waren goede tijden voor snelgroeiende bedrijven, en ik kon met dat eerste boek veel bedrijven laten groeien van startups naar scale-ups. Nu hebben we een economische crisis achter ons (waar lang niet iedereen ongeschonden uit is gekomen), en allerlei gevestigde bedrijfsprincipes zijn op de schop gegaan. Airbnb, Alphabet en Amazon lijken nu de Fortune 500 te domineren, maar oude helden als Apple en Microsoft bleken agile genoeg om te blijven groeien.

Snel meegroeien met de veranderende bedrijfsprincipes is één ding, maar zoals ik ook uitleg in *Scaling up*, mijn tweede boek: op de goede manier groeien is nu essentieel. Anders heeft groei geen positieve impact – en is niet duurzaam (in de dubbele betekenis).

Na de laatste twee wereldoorlogen is de westerse wereld erop vooruitgegaan als gevolg van de kortetermijngroei van de kapitalistische industrie, maar nu is het tijd voor een meer holistische langetermijnblik. Winst is één doel, maar de wereld (of althans de eigen omgeving) beter maken is een noodzakelijk ander doel.

Om echt goede resultaten te behalen moet een bedrijf vier stakeholders voortdurend in het vizier houden: de klanten, de medewerkers, de aandeelhouders en de maatschappij waarvan het bedrijf deel uitmaakt. John Kotter, emeritus hoogleraar bij Harvard, wees hier al eerder op en bevestigde dat alleen als alle vier de partijen evenveel aandacht krijgen, een bedrijf een grote bijdrage aan de maatschappij kan leveren.

Het ligt waarschijnlijk voor de hand dat de drijvende krachten achter betekenisvolle bedrijven in eerste instantie uit Europa komen, waar de gemeenschap van oudsher grote waarde hecht aan

vertrouwen, samenwerking en vakmanschap, en scale-ups kunnen bijdragen aan alles wat een bloeiende gemeenschap nodig heeft: zinvol werk, het gevoel een echte bijdrage te kunnen leveren, een stabiel inkomen, economische zekerheid en een kans op een stabiele thuissituatie – en niet te vergeten, een prettige werkplek als ‘derde huis’ waar mensen zich op hun gemak voelen.

De meeste banen en grootste innovaties zijn afkomstig van scale-ups – iets wat niet iedereen zich realiseert. In Europa zijn er alleen al 5500 in de tech-sector, in 45 verschillende landen, volgens de laatste SEP Monitor. Maar liefst 67% van alle Europese scale-ups werd na 2010 opgericht (*Tech Scaleup Europe*, 2018).

De tijd is dus rijp voor betekenisvolle bedrijven, en ik ben verheugd om te zien dat Scaling up een rol kan spelen in hun groei. Dit boek van Pieter brengt de theorie en praktijk van scale-ups weer een stuk verder, een spannende ontwikkeling. Ik ben ervan overtuigd dat Pieter je met dit boek kan helpen je passie en talenten in te zetten om via je eigen bedrijf de wereld een stukje beter te maken.

Verne Harnish  
november 2018

## Inleiding

De afgelopen jaren heb ik veel gewerkt met ondernemers met een wereldverbeterend idee waarmee ze impact willen krijgen. In de praktijk kwam er van dat verbeteren van de wereld echter vaak bar weinig terecht: ze liepen vast op het moment dat ze hun ideeën en idealen moesten omzetten in daden en resultaten. Zonde. Dat kan – nee, dat *moet* anders.

Daarom heb ik dit handboek geschreven. Het geeft betekenisvolle impact gestalte en helpt ondernemers en directeuren om de verbinding te leggen tussen commerciële resultaten en betekenisvolle impact. De praktische tools en de routekaart geven handvatten om een gezond bedrijf neer te zetten dat sociaal verantwoordelijk is.

Ook veel gevestigde bedrijven krijgen te maken met groei-problemen zodra ze een bepaalde omzet of grootte bereiken. Zij zien betekenisvolle impact als een potentiële motor voor groei, maar weten niet hoe ze die groeimotor lekker kunnen laten draaien.

De praktische aanpak in dit boek is gebaseerd op Scaling up, onderdeel van de methode 'Rockefeller Habits 2.0'. Deze door Verne Harnish ontwikkelde groeimethodiek is al tien jaar mijn inspiratiebron. In dit handboek pas ik de Scaling up-methode toe op betekenisvol ondernemen, en bekijk ik groei vanuit een Nederlands perspectief. Waar relevant heb ik andere theorieën toegevoegd (dit heb ik dan steeds expliciet genoemd). Ik hoop dat dit bijdraagt aan de opdracht: genoeg gepassioneerde mensen optimaal verbinden met betekenisvolle problemen.

Dit boek is geschreven voor ondernemers en ondernemende CEO's van MKB-bedrijven. Hun bedrijf kan nieuw zijn of al tientallen jaren of langer bestaan. Hun gemeenschappelijke drijfveer is dat ze een bedrijf willen neerzetten dat bijdraagt aan de sociale, maatschappelijke en/of duurzame ontwikkeling van onze wereld.

Als lezer kun je het volgende verwachten:

- Een inspirerend perspectief over ondernemen voor een betere wereld.
- Tools en Nederlandse voorbeelden voor betekenisvol ondernemen.
- Een routekaart om betekenisvol ondernemen in te voeren op basis van de methode Scaling up.

In dit boek gebruik ik een aantal modellen. Het spreekwoord luidt: *All models are wrong, but some are useful*. Pas de ideeën uit dit boek toe en kijk of ze ook echt voor jouw bedrijf werken.

Ik wens je veel inspiratie tijdens het lezen en natuurlijk tijdens het groeien en bloeien daarna.

Pieter van Osch

Amsterdam, januari 2019

# 1

## De betekenis van betekenisvol ondernemen

Dit boek gaat over betekenisvol ondernemen, en hoe de groei-methodiek Scaling up daar een rol in kan spelen. In dit eerste hoofdstuk gaan we in op de verschillen tussen conventioneel en betekenisvol ondernemen. Ook ontdek je waarom betekenisvol ondernemen op dit moment zo belangrijk is. Tot slot doe ik mijn 'betekenisformule' uit de doeken, waarmee je je betekenisvolle onderneming succesvol maakt en houdt.

Betekenisvol ondernemen is ondernemen met oog voor onze wereld, onze klanten, onze medewerkers en onszelf; nu én in de toekomst. Deze visie is onderdeel van het DNA van de organisatie en vastgelegd in het primaire proces van het bedrijf.

Betekenisvol ondernemen onderscheidt zich van conventioneel ondernemen door de zorg voor onze wereld, nu en in de toekomst. Als we dit afpellen naar de praktische essentie komen we op het volgende:

**Betekenisvol ondernemen is het leveren van een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van onze wereld. De intentie om betekenisvol te ondernemen zit in het DNA en in het primaire proces van het bedrijf.**

We hebben het hier over 'actief betekenisvol ondernemen'. Als betekenisvol ondernemen (nog) geen onderdeel is van de kern van je bedrijfsvoering, maar je wel oog hebt voor de wereld om je heen, spreken we van 'passief betekenisvol ondernemen'. Je zorgt er dan bijvoorbeeld voor dat anderen geen schade ondervinden van je bedrijfsactiviteiten. Of je levert wel een positieve bijdrage, maar niet vanuit het primaire proces, bijvoorbeeld door een donatie aan een goed doel. De impact van actief bete-



kenisvol ondernemen is potentieel groter en langduriger dan de passieve variant.

## Betekenisconomie

We staan aan de vooravond van een nieuwe economische orde: de betekenisconomie. Of misschien beter: het herontdekken van de betekenisconomie, omdat de belangrijke principes van de betekenisconomie voortkomen uit Europese waarden. Deze vernieuwing is de belangrijkste drijfveer voor betekenisvol ondernemen. Elk type economie kent haar eigen manier van ondernemen, met eigen nieuwe kansen, spelregels en uitdagingen. Ondernemen in de betekenisconomie is 'ondernemen 4.0', want er gingen drie manieren aan vooraf. De vier economieën in chronologische volgorde zijn:

1. Agrarische economie: dit is de eerste economie die opkwam na het tijdperk van de jagers en verzamelaars. Het aantal hectare land in bezit was een belangrijke indicator voor succes en aanzien.
2. Industriële economie: deze kwam op na de industriële revolutie (rond 1700). Ambachten verdwenen, massaproducten verschenen. De lopende band deed zijn intrede. Succes werd gemeten aan de hand van het aantal machines (of schoorstenen) en uiteindelijk via de winst (en daarmee kwam er een focus op lagere kosten).
3. Informatie-economie: vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw transformeerde de industriële economie in de informatie-economie. Kennis werd waardevol en eenvoudig schaalbaar. Kapitaalintensieve producten werden kennisintensieve diensten. Het succes was onder meer af te leiden aan het aantal volgers en fans. Een wereldwijd imperium kon worden opgestart vanuit een simpele zolderkamer. Veel inspirerende successen kwamen vanuit de Verenigde Staten, en met die successen kwamen ook de managementmethodieken over uit

dat land. Niet zo gek, want tijdens de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog leerde West-Europa door het Marshall-plan veel van het Amerikaanse *shareholder*-denken. In dit nieuwe type denken kwamen aandeelhouders op de eerste plaats en klanten op de tweede, terwijl medewerkers werden gezien als productie-eenheden met een afbreukrisico. Efficiëntie was de focus. De maatschappelijke insteek kwam veel minder aan de orde.

4. Betekeniseconomie: de grenzen van onze wereld komen ake-  
lig duidelijk in beeld. De materiële rijkdom waar we eerder  
naar streefden, blijkt niet te leiden tot meer geluk, maar wel  
tot een grotere economische voetafdruk. Want meer welvaart  
leidt tot meer consumptie en daarmee tot een groter verbruik  
van natuurlijke bronnen. Dit inzicht leidt tot een zoektocht  
naar zingeving bij consumenten en ondernemers. In de be-  
tekeniseconomie staat de vraag ‘Hoe kunnen we de wereld  
beter maken in plaats van verder belasten?’ centraal. Voor  
West-Europa is de betekenis-economie het opnieuw uitvinden  
van wat we al eeuwenlang belangrijk vinden: ‘vakmanschap  
boven consistentie’, ‘vertrouwen boven controle’ en ‘verbin-  
ding boven communicatie’. Deze waarden komen voort uit  
de menselijke maat en gemeenschapsgevoel. In feite gaan we  
hiermee terug naar onze roots in deze nieuwe Zeitgeist.

De overgang van de informatie-economie naar de betekenis-economie op dit moment ligt voor de hand. De materiële welvaart geeft ons de ruimte om ons te concentreren op wat we werkelijk belangrijk vinden, terwijl nieuwe technologieën (internet, mobiele communicatie) ons in staat stellen om de wereld in samenhang te zien en samen te werken waar nodig.

### ***Kernelementen***

De opkomst van de betekenis-economie vraagt om een andere kijk op ondernemen: