

VOORWOORD

We kennen er allemaal wel een paar: ondernemingen die het altijd voor de wind lijkt te gaan en die, crisis of geen crisis, steevast positieve resultaten laten zien. Jaar in, jaar uit. Organisaties die duurzaam succesvol zijn. In het bedrijfsleven of in de semipublieke sector. Van industrie en zakelijke dienstverlening tot gezondheidszorg en woningbouw. Of het nu klanten, medewerkers, leveranciers of investeerders zijn, iedereen lijkt ermee weg te lopen. En dat maakt deze ondernemingen bijzonder. Het zijn de witte raven in een landschap dat wordt bevolkt door zwarte raven. De witte raaf boekt succes dat 'lang houdbaar' is en onderscheidt zich daarmee fundamenteel van andere bedrijven, die een doorsnee of kwakkelend bestaan leiden en dikwijls vooral het nieuws halen wanneer ze weer moeten reorganiseren. Als het al niet is omdat ze failliet dreigen te gaan... In de loop der jaren zijn wij gefascineerd geraakt *waarvoor* de witte raaf zich onderscheidt: wat doet hij nu wezenlijk anders dan bedrijven met een middelmatig of tobkend bestaan? Ofwel, hoe realiseert de witte raaf een duurzaam resultaat? Wat is het geheim?

De witte raaf is van alle tijden. Het kan een onderneming zijn met een historie van honderd jaar, maar net zo goed een bedrijf dat pas in de jaren negentig is ontstaan. Maar hij heeft zich bewezen in tijden van voor- en tegenspoed, dus we hebben het grofweg over organisaties van tien jaar of ouder. Deze periode hebben we allemaal nog goed voor ogen: de ongekende bloeiperiode met de globalisering van het bedrijfsleven, de privatisering van overheidsorganisaties, de opmars van internet, de stijgende beurskoersen, de groei van de opkomende landen en de onbegrensde kredietverlening. Maar ook het barsten van de internetzeepbel in 2000 en natuurlijk de kredietcrisis van 2007, die tot op de dag van vandaag voortduurt. Een periode van vijf jaar waarin de beurzen halveerden, de huizenmarkt vrijwel tot stilstand kwam, banken met overheidsgeld overeind werden gehouden en het consumentenvertrouwen tot het vriespunt daalde. Turbulente tijden dus, zoveel is duidelijk. Tijden waarin bedrijven bij bosjes zijn omgevallen. Zo niet de witte raaf. Hij heeft het allemaal glansrijk doorstaan.

Niet dat de witte raaf 'per definitie' geen averij oploopt. Geen enkel bedrijf blijft schadevrij. Ondernemingen die structureel succesvol zijn, moeten net zo goed alle zeilen bijzetten om de storm te doorstaan. Ook zij worden geconfronteerd met verslechterde afzetmarkten en een sterk toegenomen druk op hun resultaat, en moeten maatregelen nemen om overeind te blijven. Maar omdat de witte raaf deze maatregelen consequent baseert op glasheldere strategische principes in zijn bedrijfsvoering, zijn ze veel effectiever en kans-

rijker. Hierdoor slaagt hij er in zich veel beter te wapenen tegen de barre omstandigheden dan zijn minder succesvolle concurrenten.

Het doel van onze zoektocht was om een groter inzicht te krijgen op de onderliggende, strategische principes die langdurig succesvolle organisaties aanhangen. Dit stelde ons in staat om te bezien wat de overeenkomsten zijn en ‘wetmatigheden’ vast te stellen. En dat blijkt inderdaad het geval: wij komen tot vijf basisprincipes die door elke witte raaf stelselmatig en consistent worden ingevuld. Strategische

*“het is verbluffend te zien
hoe eensluidend de uitkomsten zijn”*

principes die gaan over een betekenisvolle focus, consequente daadkracht, structurele verbetering en innovatie, en effectief leiderschap. Principes die we hebben uitgewerkt en vertaald naar een concreet ‘draaiboek’, waarmee kan worden gewerkt aan een gezonde, bestendige onderneming. Waarmee bedrijven die nu al succes hebben, in staat zijn om hun strategie en organisatie verder te verfijnen en terugkerende valkuilen te voorkomen, en waarmee minder succesvolle organisaties een praktische leidraad wordt geboden om hun strategie en organisatie geleidelijk om te buigen naar betere en houdbare resultaten. Daarnaast zien we het boek als ‘reminder’ voor de witte raaf, want de ervaring leert dat succesvolle organisaties geneigd zijn de basis voor hun succes na verloop van tijd uit het oog te verliezen...

Dit draaiboek komt voort uit onze professionele behoefte om terug te gaan naar de kern van strategie. En natuurlijk zijn we hierin niet uniek. Er is al veel onderzoek gedaan naar hoe succesrijke organisaties opereren. Materiaal waar net zo goed wij dankbaar gebruik van hebben gemaakt. Maar hoewel deze studies interessant blijven, zijn ze meestal ook eenzijdig en onvolledig en gebaseerd op een beperkt aantal florerende, dikwijls Amerikaanse, bedrijven. Ofwel, de ‘usual suspects’, waarvan het succes doorgaans wordt afgemeten aan de aandeelhouderswaarde. Succes dat vervolgens simpelweg wordt verklaard door een handvol schijnbaar onveranderlijke strategie- en organisatiekenmerken. Onze ambitie reikt verder, maar blijft tegelijk dichterbij huis: wij zijn vooral geïnteresseerd in de succesfactoren van *Nederlandse* organisaties. En wel zoveel mogelijk, in het bedrijfsleven en de semipublieke sector, klein en groot, waarbij wij voor het succes van hun strategie hebben gekeken naar hun werkelijke bedrijfsperformance in de loop van de tijd, die in het belang is voor alle stakeholders van de onderneming: klanten, leveranciers, medewerkers en kapitaalverschaffers. Deze benadering bood ons een solide fundament, op basis waarvan we duurzaam succesvolle bedrijven konden vergelijken met andere, middelmatige bedrijven en orga-

nisaties die het uiteindelijk niet hebben gered. En dát is wat ons in staat heeft gesteld om de witte raven van de zwarte te onderscheiden.

En dat onderscheid is helder. Het is verbluffend te zien hoe eensluidend de uitkomsten zijn. De witte raaf heeft onmiskenbaar een ‘DNA-profiel’ — een vast patroon van elementaire hoekstenen in de bedrijfscultuur die de basis legt voor langdurig succes. Uitgangspunten die wij zien als *strategische* principes. Principes die op zichzelf misschien voor de hand liggen, maar die in hun consequente toepassing, onderlinge samenhang en strategische prioriteit wel degelijk staan voor een *andere* benadering. In onze interviews verwoordde een CEO het glashelder: “De principes lijken misschien simpel, maar probeer ze maar eens tien jaar consistent na te leven!” Met andere woorden, het succes komt de witte raaf niet aanwaaien, maar is het resultaat van een messcherpe strategie, een uiterst gedreven organisatie en, bovenal, hard werken. Zo maximaliseren zij continu hun kansen. En dat is goed nieuws! De zwarte raven kunnen dus leren van de witte en concreet aan de slag gaan om hun eigen kansen op een bestendige succesvolle toekomst te vergroten. Tijd voor actie dus...

We hebben het boek geschreven voor Nederlandse bedrijven die de ambitie hebben om een duurzaam rendabele organisatie te creëren óf te blijven. Voor ondernemingen dus die te boek willen staan als een witte raaf — ongeacht of dat nu een beursfonds, privébedrijf of maatschappelijke onderneming is. Om met dit boek voor hen echt van waarde te zijn, hebben we ernaar gestreefd om de strategische principes zo concreet mogelijk te maken. Daarmee is het bovenal een werkbaar ‘draaiboek’ geworden met praktische handvatten en aansprekende voorbeelden. We pretenderen niet een toverformule te hebben gevonden met garantie op succes. Integendeel, we kunnen met zékerheid voorspellen dat menig witte raaf de komende jaren weer terugvalt tot de middelmaat, of misschien zelfs onderuit zal gaan. Maar door het consequent en overtuigend sturen op de strategische principes realiseren organisaties wél de grootste kans om zolang mogelijk succesvol en financieel gezond te blijven. En dat is wat de witte raaf uniek maakt en boven de zwarte doet uitstijgen.

Hoe is het boek opgebouwd? In de inleiding vatten we de vijf kenmerkende strategische principes samen die we hebben teruggevonden bij de witte raven waarom zij onderscheidend zijn. Vervolgens werken we in de vijf volgende hoofdstukken de strategische principes concreet uit *hoe* zij deze in de praktijk realiseren. Daarbij geven we aan de hand van de belangrijkste inzichten een groot aantal relevante Nederlandse voorbeelden op welke manier witte raven een succesvolle en bestendige bedrijfsstrategie realiseren. De onderzoekaankpak is samengevat in bijlage A. Een overzicht van de gevoerde gesprekken met CEO’s, commissarissen en investeerders staat in

bijlage B. Daarnaast hebben we in bijlage C een performancescan uitgewerkt om aan de slag te gaan en zelf een onderneming de maat te nemen. Veel materiaal uit het boek hebben we ook online gezet.

Geen enkel boek is het product van de auteur alleen. Ook aan dit boek heeft een groep mensen, in verschillende vormen, een belangrijke bijdrage geleverd. We zijn in de eerste plaats veel dank verschuldigd aan diegenen die wij konden interviewen: René van der Bruggen, Marianne van der Harten, Jaap van den Heuvel, Boris Kawohl, Ras Lalmy, Marike van Lier Lels, Frank Martel, Harrie Noy, Maarten van Rixtel, Yasemin Tümer, Joep Wiegel en Karin van Willigen. Daarnaast gaat onze dank uit naar de mensen die wij, waaronder in het kader van onze adviestrajecten, ‘off the record’ spraken over bepaalde strategische principes of onderdelen ervan. Ook heeft een aantal mensen belangrijke inhoudelijke feedback gegeven op specifieke thema’s uit het boek. Wij danken hiervoor Willem Bastein, Margo van Drempt, Henry van der Geest, Paul Hoffschult, Ivo Konings en Anita van der Kooi. Daarnaast was de basisopzet met de principes niet tot stand gekomen zonder de inzichten van Jurriaan Pröpper en Frank Vogt. Verder bedanken wij Peter van der Werf voor de online-omgeving van het boek. Tot slot zijn wij Patrick Houtkamp dankbaar voor zijn redactieslag en het goed leesbaar maken van de tekst, Marc Altink voor de goede ideeën en fraaie vormgeving en Sonja Geurts voor de uiteindelijke uitgave.

*Geen enkele witte raaf
is hagelwit en
blijft ongeschonden,
elke langdurig
succesvolle organisatie
heeft goede én lastige
tijden doorgemaakt.*