

Inhoud

Dankwoord	7
Hoofdstuk 1 Inleiding	13
Hoofdstuk 2 Maak een 'dynamo'-sprong	19
Hoofdstuk 3 Zet de kroon op het bedrijf	37
Hoofdstuk 4 Verhoog de inzet	63
Hoofdstuk 5 Werk aan een sterk bedrijfskarakter	97
Hoofdstuk 6 Omzeil de business-Bermudadriehoek	121
Hoofdstuk 7 Zet het bedrijf in de steigers	143
Hoofdstuk 8 Zet 'inviseurs' in	163
Hoofdstuk 9 Leer van tegenslag	181
Hoofdstuk 10 Werk aan je doorbraakvaardigheden	195
Nawoord	215
Onderzoeksnotitie A	219
Onderzoeksnotitie B	227
Onderzoeksnotitie C	239
Noten	241
Register	253
Over de auteur	256

Hoofdstuk 1

Inleiding

Kennis ontstaat pas als we iets ontdekken dat we niet begrijpen.

FRANK HERBERT

Op een middag in 1994 liep ik oppergoeroe Peter Drucker tegen het lijf op een voetpad met bomen aan weerszijden bij Claremont University. We dronken een cola en voerden een kort gesprek dat mijn leven zou veranderen. Het resulteerde – bijna vijftien jaar later – in het schrijven van dit boek.

Ik was toen midden dertig en net bestuursvoorzitter van Collectech Systems – een bedrijf uit Los Angeles dat twee keer de *Inc. 500* van beste technologische bedrijven heeft gehaald. Ik wist zeker dat Collectech heel groot kon worden – misschien zelfs een revolutie in de bedrijfstak kon bewerkstelligen – maar ik voelde ook dat we op een keerpunt stonden en grote veranderingen zouden moeten doorvoeren als we onze talenten wilden waarmaken. Deze veranderingen, vreesde ik, zou het bedrijf kunnen doen stranden. In de periode dat ik Drucker op die beslissende middag ontmoette, reed ik drie keer per week drie uur heen en terug naar het Drucker Center van Claremont University en volgde daar colleges voor promovendi. Ik hoopte van Drucker en de zijnen te leren hoe ik de moeilijke beslissingen moest nemen waar we als bedrijf voor stonden. Ik raakte echter gedesilluseerd en dus besloot ik de meester zelf om hulp te vragen. ‘Waarom is er geen boek dat iemand zoals ik helpt bij de problemen na de startfase van hun bedrijf?’ vroeg ik Drucker. Hij dacht een ogenblik na en keek me aan. Toen flitsten zijn tanden door in zijn beroemde Zen-meestergrijns. ‘Omdat’, gromde hij met zijn zware Oostenrijkse accent, ‘jij dat boek nog niet geschreven hebt.’

Kort na dit gesprek liep ons bedrijf aan de grond en had ik geen tijd meer om over boeken na te denken. Niet om te lezen en niet om te schrijven. Ik stopte met de colleges voor promovendi, ook al hoefde ik alleen nog maar mijn dissertatie af te ronden. De daaropvolgende jaren vocht ik voor het overleven van ons bedrijf. Collectech kwam als overwinnaar uit de strijd met een nieuw ondernemingsmo-

del dat de opbrengsten van het bedrijf in slechts drie jaar tijd omhoogstuwde van 10 miljoen dollar naar 100 miljoen dollar. Toen we uit de problemen waren, herinnerde ik me het gesprek met Drucker. Waar is toch dat boek, dacht ik, dat een onderneming de weg wijst door de moeilijke jaren die mijn bedrijf net achter de rug heeft? Die moeilijke periode die vlak na de startfase begint? De woorden van Drucker echoden door mijn hoofd: ‘... omdat jij dat boek nog niet geschreven hebt.’

In 2002 stemde ik toe als hoofdspreker op een conferentie voor ceo's in Detroit op te treden. Tijdens het diner op de avond ervoor bleek ik naast de andere hoofdspreker te zitten, de auteur van *Good to Great*, Jim Collins. We spraken over zijn boek en ik vertelde dat ik het zo jammer vond dat er niets was waarmee bedrijven geholpen werden door het eerste stadium van ondernemen heen te breken. Ik wees hem erop dat alle bedrijven uit *Good to Great* grote bedrijven waren (met een gemiddelde omzet van 32 miljard dollar)¹ en allemaal jaren of zelfs tientallen jaren voorbij hun startfase. Ik vroeg me hardop af of er andere inzichten zouden ontstaan als we bedrijven bestudeerden die hun doorbraak nog maar net achter de rug hadden. ‘Dat is een fantastische onderzoeksvraag’, antwoordde hij. Vervolgens stimuleerde hij mij zelf onderzoek te doen en daarbij de methoden uit *Good to Great* te gebruiken.

Iemand moest dit boek schrijven

Tijdens de vlucht van Detroit naar huis bedacht ik dat als er voortekenen bestaan, die van mij niet duidelijker konden zijn. Twee van 's werelds meest toonaangevende onderzoekers van het bedrijfsleven hadden gezegd dat ik dit boek moest schrijven. Naast mijn stoel vond ik een papieren zakje voor luchtziekte. Daarop schreef ik drie vragen die de basis zouden vormen voor *Doorbraak*:

1. Waarom beginnen de meeste bedrijven klein en blijven ze dat ook?
2. Wat is er bijzonder aan die handvol bedrijven die wel door de eerste fase van ondernemen heen breekt?
3. Wat moet een leider van een bedrijf doen om de mogelijkheid op zo'n doorbraak te maximaliseren?

Het lijkt alsof er al honderden boeken over dit onderwerp zijn geschreven, maar een snelle blik over de planken in een willekeurige boekwinkel laat zien dat dit niet zo is. Managementboeken vallen eigenlijk in twee grote categorieën: (1) 'Hoe en wat'-boeken voor de kleine onderneming over elementaire zaken zoals management, verkoop, enzovoorts; en (2) boeken over leiderschap en management bij heel grote ondernemingen.

Slechts één tiende procent (0,10%) van de bedrijven uit de VS hebben een omzet hoger dan 250 miljoen dollar. Een nietige 0,036 procent groeit door naar een omzet van 1 miljard dollar.

In feite is 99 procent van de bedrijfsadviezen die door uitgeverijen en adviesbureaus worden uitgespuugd, geschreven voor mensen die bij de allergrootste bedrijven werken. Denk je dat ik overdrijf? In Amerika bereikt slechts 0,10 procent van de ondernemingen ooit een omzet van 250 miljoen dollar² – een fractie van de omzet van de bedrijven uit *Good to Great*. Toch is de meerderheid van de managementboeken geschreven voor die tiende procent aan topbedrijven. Lijkt het alsof elk tijdschriftartikel of managementboek dezelfde bedrijven beschrijft? Dat lijkt niet alleen zo, dat is ook zo. Het intypen van de namen van de vijf meest genoemde bedrijven op de website van de Harvard Business Review (*HBR*) leverde het volgende op:

- in 502 artikelen werd IBM genoemd
- in 438 artikelen werd General Electric genoemd
- in 122 artikelen werd Dell Computer genoemd
- in 169 artikelen werd Wal-Mart genoemd
- in 73 artikelen werd Southwest Airlines genoemd

Vanaf de oprichting van *HBR* in 1922 werden die vijf grote bedrijven in ongeveer 2.000 artikelen 1.304 keer genoemd. Ook als meerdere bedrijven uit de 'big five' in hetzelfde artikel voorkwamen, werd in bijna 50 procent van de artikelen die *HBR* ooit publiceerde, ten minste één van de vijf bedrijven genoemd (bijna 25 procent noemt alleen IBM). Het zijn allemaal geweldige bedrijven en ik weet zeker dat ze ons veel kunnen leren over het runnen van een onderneming. Maar is het nu echt zo logisch dat slechts vijf bedrijven de basis vormen voor de helft van de bedrijfskennis die de afgelopen vijfentachtig jaar

is geproduceerd? En wat kan iemand met een klein of middelgroot bedrijf nu werkelijk leren van IBM? Zou het niet beter zijn als zo iemand de succesfactoren van bedrijven die meer op het eigen bedrijf lijken, kon bestuderen?

Ben jij een van die ondernemers? Dan leef je heel anders dan de beroemde ondernemers uit de koppen van *Business Week* en *The Wall Street Journal*. Je relaxt niet in een bedrijfsappartement in New York, je reist ook niet in een met teakhout afgewerkt privévliegtuig en je hebt geen ontslagregeling waar je rijk van wordt, of je nu wel of niet goed hebt gefunctioneerd. Nee, jij staat met beide benen op de grond en vecht waarschijnlijk schouder aan schouder met je troepen om een bruggenhoofd te veroveren in een moeilijke markt. En je bent waarschijnlijk ook oprecht geïnteresseerd in wat jouw bedrijf produceert – of het nu de nieuwste technologieën voor 's werelds grootste telecombedrijven zijn, of de distributie van bouwmaterialen. Voor jou is een bedrijf veel meer dan een vierkantje in een organisatieschema of een pakket aandelen waar je van wilt profiteren. Jouw bedrijf is waarschijnlijk een plek waar mensen samenzijn om te doen wat mensen altijd gedaan hebben vanaf het moment dat ze uit de grotten kropen: samen bouwen aan iets belangrijks – iets dat groter is dan jijzelf.

In 50 procent van de artikelen uit de *Harvard Business Review*, zo bleek uit een onderzoek op de bijbehorende website, kwam ten minste een van de volgende bedrijven voor: IBM, GE, Dell, Wal-Mart en Southwest Airlines.

De meeste mensen zullen nooit een IBM of een GE leiden, maar wereldwijd runnen miljoenen van ons een middelgroot bedrijf. Sommige van die bedrijven kunnen grote, blijvende en unieke organisaties worden. Maar welke bedrijven zijn dat? Waarmee onderscheiden de bedrijven die doorbreken zich van bedrijven die dat niet doen? En wat kunnen wij als leiders doen om ervoor te zorgen dat onze ondernemingen een zo groot mogelijke doorbraak realiseren?

Samen met een panel van vooraanstaande denkers hebben mijn onderzoeksteam en ik de afgelopen vijf jaar naar antwoorden gezocht. We wilden erachter komen hoe kleine bedrijven groot worden. We hebben daarvoor de volgens ons meest uitgebreide database gecreëerd en gegevens geanalyseerd van de meer dan 7.000 van de snelst groei-

ende particuliere en beursgenoteerde bedrijven van Amerika. We hebben ook nog met ruim 1.500 belangrijke leidinggevenden gesproken en meer dan 5.600 artikelen bestudeerd en gecatalogiseerd. Om er zeker van te zijn dat we de onderwerpen van binnenuit begrepen, hebben we bij tweeënvijftig bedrijven (omzet tussen 3 miljoen en 9 miljoen dollar) negentig dagen intensief veldwerk verricht.

We bestudeerden meer dan 7.000 bedrijven, spraken met ruim 1.500 belangrijke leidinggevenden en bestudeerden en catalogiseerden 5.600 artikelen, jaarverslagen en rapportages.

Ik was van plan het meest uitputtende onderzoek te doen dat ooit over dit onderwerp was gedaan en daarna het boek te schrijven dat ik zelf altijd al heb willen lezen – een gedetailleerd boek over wat er gebeurt ná de startfase van ondernemen. Ik wilde de geheimen van een doorbraak onthullen.

Dit is geen kookboek met recepten

We willen niet beweren dat onze ideeën over de dynamiek van een doorbraak de alfa en omega van het onderwerp vormen. Boris Pasternak zei ooit: ‘Wat vastgelegd, geordend en feitelijk is, is nooit genoeg om de hele waarheid te omvatten: het leven overstroomt altijd haar oevers.’ Wij hopen dat de ideeën in dit boek een kleine bijdrage leveren aan de blauwdruk voor de manier waarop ondernemingen groeien en dat wat er op deze pagina’s staat weer ‘overstroomt’ in toekomstig onderzoek.

Zorgen dat een bedrijf groeit, is moeilijk. Zou het niet heerlijk zijn als er een ‘recept’ was voor het creëren van een langdurig succesvolle onderneming? Het is verleidelijk te dromen dat ‘als we de juiste combinatie van ingrediënten – één kopje klantenloyaliteit, twee eetlepels *Blue Ocean Strategy*, een snuffe opnieuw beginnen en een ietsepietsje Six Sigma – maar konden vinden, dan konden we de geheimen van een doorbraak doorgronden’. Maar het geloven in die droom is hetzelfde als geloven dat je een meesterwerk kunt schilderen nadat je je leven lang alleen maar genummerde hokjes hebt ingekleurd. Dat gebeurt gewoon niet. Toch is het mogelijk dat een talentvol iemand die

het werk van de grote meesters bestudeert en begrijpt hoe licht, kleur, structuur en compositie samenhangen, na uren en uren oefenen op een dag een meesterwerk creëert. Iemand die een recept zoekt, wil meestal een eetbare maaltijd klaarmaken. Ambitieuze chefs zoeken echter een diep en instinctief inzicht in smaken en texturen om zo iets heel nieuws en bijzonders te creëren – een doorbraak zogezegd. Doorbreken is moeilijk, of het nu om koken, schilderen, en/of om ondernemen gaat. Dat zoveel mensen op alle niveaus dit weten, maakte grote indruk op ons. We zijn vereerd dat deze mensen ons toelieten in hun keukens en studio's – ze deden ons denken aan chef-koks in hun schort, druipend van olijfolie, of aan schilders die zich over kleurige doeken buigen. We hopen dat hun verhalen op de volgende pagina's tot hun recht komen.

Hoofdstuk 2

Maak een 'dynamo'-sprong

Dit is belangrijk: altijd in staat zijn wat je bent, op te offeren voor wat je wilt worden.

CHARLES DUBOIS

Een klein stukje lopen van mijn huis is een granieten rots van 300 meter hoog. Mensen uit de buurt noemen het de Duim. Onlangs balanceerde ik tegen die steile bergwand op een te klein steunpunt voor mijn voeten en keek ik naar een hoger houvast, net iets te ver weg. Ik bereidde mezelf mentaal voor op een terugtocht langs de gladde wand, maar mijn klimpartner wilde er niet van weten: 'Keith kom op, we springen een dynamo!' riep ze van beneden.

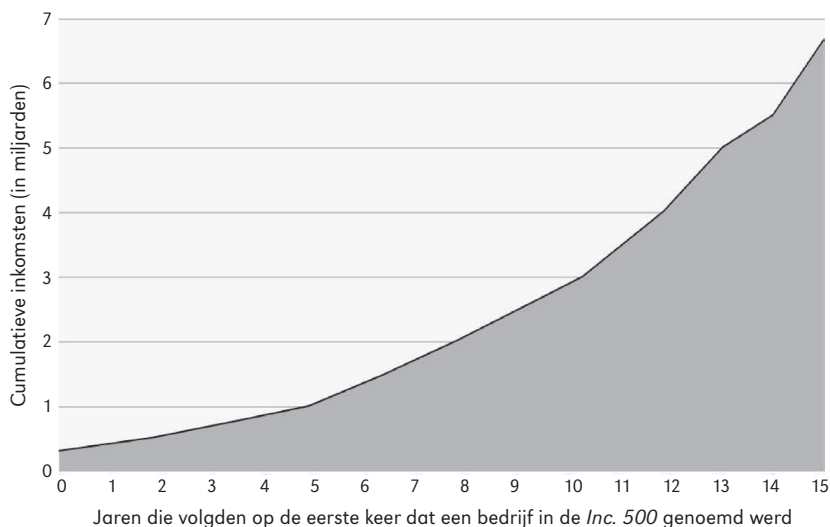
In klimjargon staat 'dynamo' (verkorting van dynamiek) voor een snelle, lenige sprong naar een steunpunt, net iets verder weg. Mis je die, dan kun je behoorlijk gewond raken. Ik drukte mijn gezicht tegen het warme rotsoppervlak, haalde diep adem en sloot mijn ogen – ik opende ze weer en stootte mezelf omhoog naar het nieuwe houvast. Ik verliet mijn veilige positie en reikte naar een hopelijk veilige, hogere positie – waar ik net niet bij kon.

Het opbouwen van een bedrijf lijkt erg veel op bergbeklimmen. Veel ondernemingen beginnen met het uithollen van kleine maar veilige steunpunten op de lagere hellingen van een of andere markt – meestal doordat ze een niche in de markt ontdekken die iedereen over het hoofd heeft gezien en deze verdedigen. Sommigen zijn er tevreden mee op de lagere hellingen te blijven en schrapen een omzet bij elkaar. Maar anderen worden na een tijdje ambitieuzer en kijken omhoog, op zoek naar steunpunten net buiten hun bereik. Dit zijn de 'doorbrekers', toppresterders die zich altijd richten op de volgende uitdaging. Ze zijn bereid 'wat je bent op te offeren voor wat je wilt worden.' Zij zijn anders omdat ze bereid zijn een dynamo te maken.

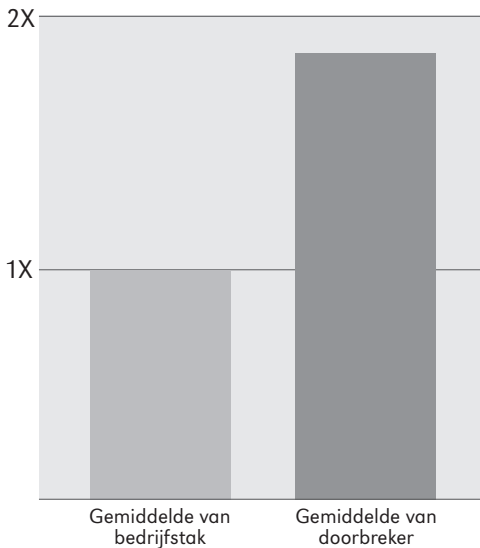
Wat is er nodig om een doorbreker te worden, om niet meer op zoek te zijn naar markten, maar echt invloed uit te oefenen op die markten? Vijf jaar geleden lanceerden we wat volgens ons het meest uitgebreide onderzoek ooit is om die vraag te kunnen beantwoorden.

We legden een database aan van meer dan 7.000 bedrijven – elk bedrijf dat het tijdschrift *Inc.* op zijn jaarlijkse lijst van de 500 snelst groeiende bedrijven had geplaatst, sinds het in 1982 die lijst voor het eerst uitgaf. Uit een breed scala aan openbare en particuliere bronnen verzamelden we informatie over groei, winst en omvang van elk bedrijf. Vervolgens rangschikten we de bedrijven naar financiële prestatie op lange termijn (zie voor een uitgebreide beschrijving Onderzoeksnotitie B Het onderzoek naar doorbraak).

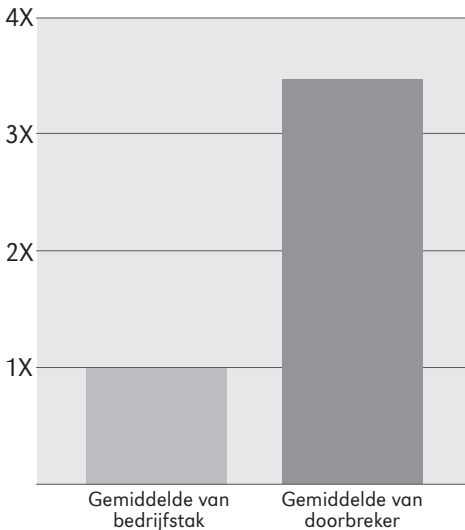
De volgende grafieken geven de opbrengsten en winsten weer van de negen doorbrekers die uit ons onderzoek naar voren kwamen¹. In de vijftien jaar nadat ze op de *Inc.*-lijst van de vijfhonderd snelst groeiende bedrijven waren verschenen, waren de gemiddelde opbrengsten van deze negen bedrijven gestegen van 14,4 miljoen dollar naar ruim 700 miljoen dollar.² Hun cumulatieve opbrengsten groeiden in die vijftien jaar van 298 miljoen dollar naar 6,6 miljard dollar. Eind 2006 waren deze negen bedrijven gezamenlijk goed voor 7,5 miljard dollar omzet. Niet alleen groeiden de opbrengsten, de bedrijven bleken ook echte winstmachines. Hun winsten waren drie keer zo hoog als die van de concurrent. Iemand die een blauwdruk zoekt voor langdurige, winstgevende groei zou zich geen betere voorbeelden kunnen wensen.



Gezamenlijke inkomsten van de negen doorbrekers



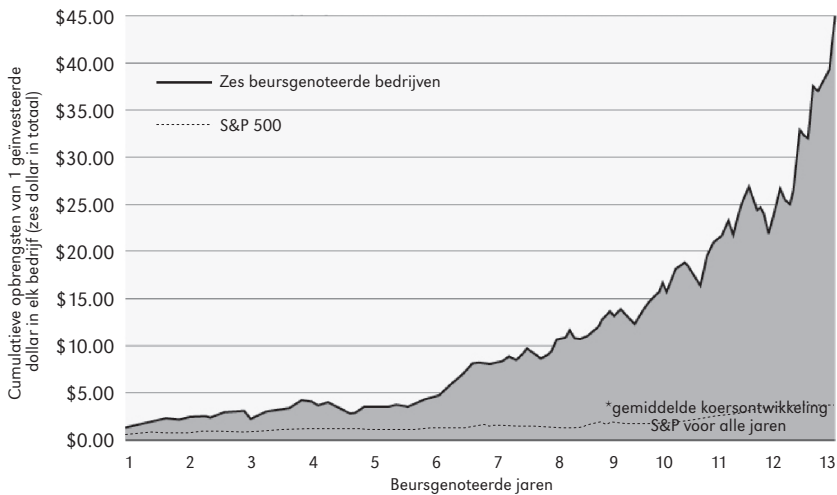
Gemiddelde rentabiliteit eigen vermogen (return on equity, ROE) van de doorbrekers



Gemiddelde winstgevendheid (return on sales, ROS) van de doorbrekers

Zes van de negen bedrijven die we bestudeerden, gingen tussen 1993 en 2004 naar de beurs. Een bij de beursintroduktie belegde dollar (in totaal 6 dollar), zou per aandeel 250 dollar waard geweest zijn als elk

aandeel in de dertien jaar daarop niet verkocht zou zijn. Als diezelfde 6 dollar over dezelfde periode in aandelen uit de S&P 500 zou zijn belegd, zouden ze slechts 25 dollar hebben opgeleverd. Een belegging in die zes doorbrekers bij de beursintroductie groeide dus tien keer sneller dan bij de S&P.³ Als een belegger deze zelfde zes aandelen tot 31 december 2006 zou houden, dan zou de waarde van de oorspronkelijke belegging van 6 dollar op 1 januari 482,36 dollar zijn geweest, een winst van maar liefst 7.939 procent.



Koersontwikkeling van alle zes beursgenoteerde bedrijven sinds de beursintroductie (gezamenlijke koers)

Wat het meeste indruk op ons maakte van deze negen doorbrekers, waren niet hun overeenkomsten, maar de verschillen. Ze ontstonden in heel verschillende delen van Amerika zoals Noord-Minnesota (ook bekend als ‘Amerikaans Siberië’), zonnig Florida, het innovatieve Silicon Valley en Dallas, de stad van de glazen wolkenkrabbers. De doorbrekers kennen een grote diversiteit aan vormen en stijlen: high-tech, een beetje tech, helemaal geen tech en alles wat daar tussenin zit. ADTRAN produceert netwerkapparatuur in Huntsville, Alabama. Het verzorgt ’s werelds meest geavanceerde microprocessors en productietechnologie en behaalt fenomenale financiële resultaten. Toen de grootste banken ter wereld financiële transacties wilden onderzoeken op banden met het terrorisme, vroegen ze niet de Amerikaanse

overheid om hulp. Ze namen contact op met SAS Institute uit Cary (North Carolina), een bedrijfsinlichtingendienst die ook analytische software verkoopt en dienstverlening aanbiedt. Chico's FAS uit Fort Myers in Florida zette de mode-industrie op haar kop door het tegenovergestelde te worden van een topmodellenbedrijf. Het bedrijf ontwerpt modieuze kleding voor vrouwen van middelbare leeftijd. Express Personnel uit Oklahoma City zette een winstgevend netwerk van franchiseondernemingen op waar iedere fastfoodfranchise van zou watertanden.

Bedrijf	1e jaar in Inc. 500	Inkomsten dat jaar (in dollar)	Huidige status	Locatie
ADTRAN	1992	42,6 miljoen	beursgenoteerd	Huntsville (Alabama)
Chico's FAS	1989	6,2 miljoen	beursgenoteerd	Fort Myers (Florida)
Express Personnel	1988	50 miljoen	niet-beursgenoteerd	Oklahoma City (Oklahoma)
Fastenal	1982	3,7 miljoen	beursgenoteerd	Winona (Minnesota)
Intuit	1990	18,7 miljoen	beursgenoteerd	Mountainview (Californië)
Paychex	1982	14,4 miljoen	beursgenoteerd	Rochester (New York)
Polaris	1986	90 miljoen	beursgenoteerd	Medina (Minnesota)
SAS	1982	10,2 miljoen	niet-beursgenoteerd	Cary (North Carolina)
The Staubach Company	1985	2,8 miljoen	niet-beursgenoteerd	Addison (Texas)

De doorbrekers

Ons onderzoek maakte een ding duidelijk: een doorbraakbedrijf opbouwen heeft weinig te maken met het kiezen van de juiste bedrijfstak maar alles met gebruikmaken van de mogelijkheden die je bestaande bedrijf al biedt. Alle negen bedrijven zijn heel bescheiden begonnen. Chico's was niet eens een modehuis. De oprichters, Marvin en Helene Gralnick, begonnen met het kopen van volkskunst uit Mexico om deze te verkopen aan toeristen in Florida. Pas daarna gingen ze experimenteren met sweaters en kleding. Nu, vierentwintig jaar later, heeft Chico's *de hoogste winst per vierkante meter vloeroppervlak van alle*

kledingwinkels. Met ongeveer 780 dollar per vierkante meter zit Chico's ruim boven de bedragen van Gap (409 dollar), Ann Taylor (482 dollar) en zelfs Limited (543 dollar).⁴

Toen Tom Golisano in Rochester (New York) met Paychex begon, de salarisadministratie voor kleine ondernemers, ging hij 's ochtends van deur tot deur bij bedrijven langs om klanten te werven en verwerkte hij 's middags en 's avonds handmatig de salarisinformatie voor zijn klanten, de kleine bedrijven. De winst van Paychex, opgericht in 1971, groeide tien jaar achtereen met ruim 30 procent. Toen dit boek werd geschreven, waren de aandelen tien keer over de kop gegaan, dat wil zeggen tien keer zoveel *opbrengst*, niet winst.⁵

Groei is belangrijk

'En als ik nu helemaal geen groot bedrijf wil?' zou je kunnen vragen. Er zijn toch duizenden winstgevende kleine en middelgrote ondernemingen die het hun eigenaren mogelijk maken comfortabel te leven? Helemaal waar, maar de harde realiteit is dat bedrijven op de lange termijn groeien of ten onder gaan.⁶ Door je bedrijf met winst te laten groeien, maak je resources vrij die je kunt investeren in nieuwe producten of waarmee je de waarde van je bedrijf voor je klanten kunt vergroten. Een ding is zeker: als jij het de klanten niet naar de zin maakt, dan doet de concurrent dat. Ook als je goede werknemers wilt aantrekken en behouden, is groei belangrijk. Voor hen betekent dit nieuwe en spannende uitdagingen en een manier om vooruit te komen. Als werknemers deze extra mogelijkheden in jouw bedrijf niet kunnen krijgen, zoeken ze die elders.

Groei is niet alleen belangrijk voor de onderneming zelf, maar ook voor het land. Uit onderzoek blijkt dat slechts 4 procent van de bedrijven voor 60 procent van de nieuwe banen in de Amerikaanse economie zorgt.⁷ Uitknobbelen hoe een alledaags bedrijf een doorbreker wordt zou nationale prioriteit moeten hebben.

Maar groei alleen is niet het antwoord. Na bestudering van 25 jaar aan gegevens uit de *Inc. 500* blijkt dat bedrijven hun ware potentieel niet hebben bereikt omdat ze of *te snel*, of te langzaam groeien. Bij bergbeklimmen is 'een dynamo-sprong maken' een snelle, tijdelijke beweging. In het bedrijfsleven is het een manier van denken. Een

doorbraak heeft niet zozeer te maken met krachtige strategische sprongen, als wel met weloverwogen en volhardend omhoogklauteren naar het volgende houvast. Leaders hebben de moeilijke taak ervoor te zorgen dat de organisatie niet alleen de stijgende opbrengsten kan bijbenen, maar ook de eigen groei. Alleen dan kan het bedrijf langdurig winst maken.

Laat de cijfers beslissen

Dus welke bedrijven hadden nu de kenmerken om door te breken? De grote ondernemingen waarover iedereen al schreef, werden meteen aan de kant geschoven. We hadden iets wetenschappelijkers voor ogen en wilden harde analyses van bedrijfsprestaties.

Maar een ivoren toren zagen we ook niet zitten, we wilden in verbinding blijven met echte vraagstukken in echte bedrijven. Daarom deed ons onderzoeksteam vijf jaar lang intensief veldwerk bij tweeënvijftig Amerikaanse bedrijven met een omvang van tussen de 6 miljoen en 3 miljard dollar. Elk veldonderzoek duurde ten minste negentig dagen. Wij spraken tussen de twintig en zestig personen per onderneming (1.441 in totaal) om hun persoonlijke inzichten over de positie van hun bedrijf te leren kennen, met onderwerpen als potentiële groei, meest veelbelovende producten en diensten, de sterkste concurrenten, relaties met klanten en de belangrijkste interne en externe problemen. Vervolgens werkten we gedurende periodes van negentig dagen tot drie jaar met die bedrijven samen om hun prestaties te verbeteren. Vooral het veldgedeelte van ons onderzoek gaf ons inzicht in hoe mogelijkheden voor een doorbraak daadwerkelijk worden gecreëerd (zie voor een gedetailleerde beschrijving van het veldwerk, Onderzoeksnotitie A: Veldwerk).

Het derde jaar veldwerk sloten we af met een vragenlijst die de basis vormde voor een breder, empirisch onderzoek. De lijst van *Inc.* met de 500 snelstgroeiende Amerikaanse bedrijven werd ons bronnenmateriaal omdat deze lijst in de Verenigde Staten overal wordt erkend (zie Onderzoeksnotitie C, *Inc. 500*). We legden een database aan met prestatiegegevens van elk bedrijf dat tussen 1982 en 2004 op de *Inc. 500* voorkwam (in totaal meer dan 7.000 bedrijven). Vervolgens combineerden we deze informatie met gegevens uit openbare en

niet-openbare bronnen zoals Hoover's en Dun & Bradstreet. Zo kwamen we te weten hoe het de bedrijven was vergaan nadat ze in de *Inc. 500* waren genoemd.

Veel bedrijven bestonden nog, soms beursgenoteerd, soms niet. Een hoog percentage was opgekocht door grotere bedrijven, of was er helemaal mee gestopt. Wij vergeleken de inkomsten- en winstgroei van de overblijvers met die van de bedrijfstak als geheel om negen bedrijven te selecteren die topprestaties leverden. Bedrijven met jaarlijkse inkomsten lager dan 250 miljoen en hoger dan 2 miljard dollar sloten we uit. De bedrijven met inkomsten van minder dan 250 miljoen dollar vonden we niet groot genoeg om alle obstakels op de weg naar doorbraak te kunnen doorstaan. Bedrijven boven de 2 miljard vielen af (zoals Microsoft en Oracle) vanwege hun grootte. Bij hen konden de kenmerken van een doorbraak niet meer vastgesteld worden.

Ook zochten we informatie over vroegere financiële prestaties en deden intensief onderzoek naar de overgebleven bedrijven via bronnen zoals Reuters on-Demand, LexisNexus en Thompson. Daarna verdeelden we de lijst in beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde bedrijven en rangschikten elke lijst naar cumulatieve groei, winstgevendheid en omvang in vergelijking met het gemiddelde van de bedrijfstak. Vervolgens bestudeerden we jaarverslagen van de voorafgaande vierentwintig jaar, kregen gegevens over de bedrijfstak via derden zoals onderzoekbureaus Gartner en IDC, en verzamelden informatie over investeerders in diezelfde bedrijfstak. We hadden alle mogelijke informatie over de achtergronden – bij elkaar meer dan 5.600 rapporten, technische documenten en artikelen uit de nationale, lokale, zakelijke en gespecialiseerde pers. Van elke doorbreker analyseerden we over een lange periode de financiële resultaten en vergeleken die met de algemene aandelenmarkt en de gemiddelden voor de bedrijfstak. Aangezien alle doorbrekers en de bedrijven uit de controlegroep tussen 1982 en 2004 niet constant beursgenoteerd waren, wilden we toegang tot niet-openbare, historische informatie (en kregen die meestal ook). Dat heeft ons heel erg geholpen. We mochten bedrijfsgeschiedenissen bestuderen, en kopieën van presentaties op bedrijfs evenementen, strategische jaarplannen en -budgets, projectsamenvattingen, interviews op video en, in veel gevallen, ge-

detaillierde, ongepubliceerde informatie over producten, markten, concurrenten en financiën.

Maar er is een grens aan onderzoek via computer en bibliotheek. In de belangrijkste fase van ons onderzoek kochten we vliegtuigtickets, huurden auto's en gingen op pad om het ouderwetse handwerk te doen – honderden uren aan interviews met mensen op alle niveaus binnen de negen doorbrekers.

De controlegroep

We wilden niet alleen de bedrijven bestuderen die met succes de weg naar doorbraak hadden gevonden, we wilden ze ook vergelijken met soortgelijke bedrijven die het minder goed deden.

Via deze controlegroep ontstond een duidelijk inzicht in de sleutelfactoren voor een doorbraak. Neem bijvoorbeeld Fastenal, een groothandel voor gereedschap en ijzerwaren in Winona (Minnesota) en zijn belangrijkste concurrent, Endries International in Brillion (Wisconsin). Niet alleen werden beide bedrijven in dezelfde periode opgericht (Fastenal in 1967, Endries in 1970), ze lagen ook nog eens op slechts vier uur rijden afstand van elkaar. Ondanks concurrentie van gevestigde veteranen als W.W. Grainger in het nabije Lake Forest (Illinois) hadden beide bedrijven succes met de verkoop van moeren en bouten aan de lokale industrie. In 1983 kreeg Fastenal een plekje op de *Inc. 500* en hadden beide bedrijven een omzet van enkele miljoenen per jaar. Maar al snel veranderde er iets. Endries groeide twintig jaar lang bescheiden en had in 2004 een omzet van 150 miljoen dollar. Fastenal leek meer op een raket. In 1993 bedroegen de jaarlijkse inkomsten 100 miljoen dollar, in 2004 was dat meer dan een miljard. Fastenal versloeg zijn potentiële concurrent met een factor tien. In 2006, slechts twee jaar later, opende Fastenal zijn tweeduizendste winkel en stormde bij het tijdschrift *Industrial Distribution* de top tien van grootste landelijke distributeurs binnen. Stilletjes verkocht Endries zijn dertig winkels aan een andere concurrent, Ferguson in Newport News (Virginia).⁸