

# Voorwoord

Dit boek is geschreven uit fascinatie voor bedrijfsmatige ‘wereldkampioenen’. Bedrijven die met kop en schouders boven hun concurrenten uitsteken. Ik heb de ‘Zomerspelers’ bestudeerd om te zien welke lessen geleerd kunnen worden uit hun adembenemende succesverhalen.

De groeisnelheid van de Zomerspelers is vaak fenomenaal. Hoe kan een bedrijf als Google in vijf jaar tijd ‘exploderen’ van een kleine nichespeler in 1999 naar de grootste zoekmachine ter wereld in 2005? Hoe kan Starbucks groeien van één winkeltje in 1986 naar 16.000 outlets twintig jaar later? En hoe lukt het Lakshmi Mittal, geboren in een Indiaas dorp zonder elektriciteit, om een staalimperium met meer dan 100 miljard dollar omzet op te bouwen?

Niet alleen de resultaten, maar ook de werkwijze en cultuur van de Zomerspelers zijn uitzonderlijk. Achter de bedrijven schuilen inspirerende persoonlijkheden die wars van conventies hun eigen koers varen. De eigenzinnige aansturing en het markante leiderschap van de bedrijven levert stof op voor memorabele anekdotes en inzichten.

Het onderzoek was een boeiende ontdekkingsreis waarin opvallend veel overeenkomsten tussen de Zomerspelers naar boven kwamen. Dit boek laat onder andere zien dat Zomerspelers niet op hun lauweren rusten, maar ondanks uitzonderlijk succes blijven investeren. Ze denken op lange termijn. Ze richten zich primair op marktsucces, financiële resultaten zijn daarbij een randvoorwaarde. Vanuit hun voorsprong in marktinzicht weten ze de klant precies het juiste te bieden. Daarbij zijn ze scherp op kwaliteit én op kosten. Ze stellen specifieke en gedetailleerde eisen aan de werkvloer, waarbij verantwoordelijkheid met verve wordt gedelegeerd. De bedrijven kennen sterke gemeenschappelijke waarden zoals vertrouwen, toewijding en een ‘sense of purpose’. En dat is nog maar een kleine greep uit de inzichten die de analyse heeft opgeleverd.

Uit het oogpunt van een strategieconsultant is een opvallende bevinding in dit boek dat de strategie van de succesbedrijven veelal niet aansluit bij de adviezen van bestaande strategische denkers. Ook in mijn dagelijkse adviespraktijk merk ik dat managers vaak weinig houvast vinden bij bestaande strategische theorieën. Dit boek biedt een breder strategisch denkkader, afgeleid van de Zomerspelers, dat een aanvulling is op bestaande modellen.

Bij het zoeken naar de Zomerspelers van de toekomst valt de grote hoeveelheid veelbelovende 'Lentespelers' op uit opkomende economieën, vooral China en India. Ongetwijfeld zal over enkele decennia een veel groter deel van de Zomerspelers uit deze landen afkomstig zijn. Juist in die intensieve concurrentiestrijd zijn de lessen uit dit boek behulpzaam om in het steeds globalere speelveld succesvol te blijven.

Met dit boek wil ik u als lezer een boeiende en toegankelijke inkijk bieden in de meest uitzonderlijke businessverhalen van dit moment. Bovenal hoop ik inspiratie te bieden voor uw eigen dagelijks werk: om u nog meer te richten op uw klanten en die nog beter te doorgronden, om uitzonderlijke competenties nog verder te ontwikkelen en om groot te durven denken en u te richten op langetermijnsucces.

# Inhoud

1	Lange zomers	9
2	Oog op het spel	25
3	Inzicht in het speelveld	45
4	Tweebenige strategie	63
5	Perfectionisme en discipline	87
6	Hecht team en bevlogen coach	109
7	Zomer in de toekomst	139
	Bibliografie	163
	Dankwoord	167
	Register	169

# Lange zomers

## Wereldkampioenen

De koppositie van sporters kan, net als die van bedrijven, van korte duur zijn. Vaak is er elke paar jaar een andere kampioen. Sommige sporters weten echter decennialang aan kop te blijven. Een voorbeeld daarvan is de Britse roeier Steve Redgrave, die goud won op vijf opeenvolgende Olympische Spelen.

In 1984 was Steve Redgrave net 22 toen hij zijn eerste gouden medaille won op de Olympische Spelen van Los Angeles. Jaren training waren hieraan voorafgegaan en hij was fysiek op topniveau. Ook in Seoul in 1988 sleepte Steve de gouden medaille in de wacht; een toen al uitzonderlijke prestatie.

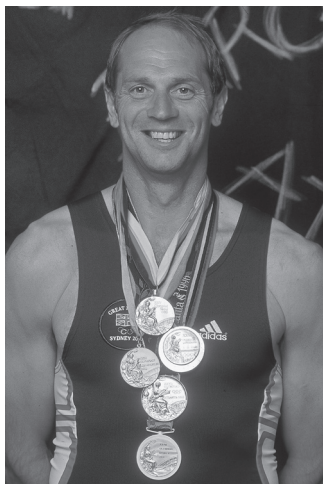
Met het vorderen van de leeftijd verloor Steve echter langzaam zijn fysieke kracht, terwijl zijn concurrenten juist sterker werden. Tijdens zijn intensieve trainingsprogramma besteedde Steve daarom steeds meer tijd aan het perfectioneren van zijn roeitechniek. Het onvoorstelbare werd waarheid: hij bleef wereldkampioenschappen winnen. Ook de Olympische Spelen van 1992 (Barcelona) en 1996 (Atlanta) schreef hij op zijn naam.

Met elke nieuwe overwinning begon Steve meer te twijfelen aan zijn eigen kunnen. Ook kreeg hij tegenslagen te verwerken. Zo werd in 1997 diabetes bij hem vastgesteld. Het waren deze tegenslagen en twijfels die hem ertoe deden besluiten om nog één keer alles op alles te zetten. Niet om de medaille, maar om nog één keer het ultieme gevoel te hebben met een team ergens naartoe te werken en alles te geven.

In de adembenemende finale van de Olympische Spelen in Sydney (2000) won de inmiddels 38 jaar oude Steve Redgrave de olympische gouden medaille tijdens zijn vijfde Olympische Spelen. Te

moe om te juichen kwam hij huilend over de finish. Hij had zijn laatste unieke prestatie voltooid.

Naast Steve Redgrave zijn er andere topsporters zoals Carl Lewis, Tiger Woods en Lance Armstrong, die jaren- of decennialang hun sport domineerden of dat nog steeds doen.



*Steve Redgrave*

Naam	Sport	Behaalde resultaten (halverwege 2009)
Carl Lewis	Atletiek	Won tien medailles op verschillende disciplines bij de Olympische Spelen tussen 1984 en 1996
Michael Jordan	Basketbal	Recordhouder carrière-gemiddelde score per wedstrijd, vijf jaar beste NBA-speler
Steve Redgrave	Roeien	Vijf keer goud op vijf achtereenvolgende Olympische Spelen tussen 1984 en 2000
Roger Federer	Tennis	Won vijftien Grand Slams en schreef alle vier Grand Slamtoernooien op zijn naam
Lance Armstrong	Wielrennen	Won zeven keer de Tour de France tussen 1999 en 2005 nadat hij gezezen was van teelbalkanker
Michael Phelps	Zwemmen	Winnaar van zes keer goud en twee keer brons in Athene (2004) en acht keer goud in Beijing (2008)
Tiger Woods	Golf	Won veertien professionele golfkampioenschappen (Majors) en 65 PGA Tour-evenementen

*Tabel 1.1 Topsporters met langdurig dominante positie in hun sport*

## Marktkampioenen

Ook in het bedrijfsleven is er vaak een voorhoede van ondernemingen die afwisselend een leidende positie hebben in een bepaalde markt. Maar soms wordt een markt, net als in de sportvoorbeelden hiervoor, jaren- of decennialang gedomineerd door één speler.

Als je vraagt wie de afgelopen jaren de ‘wereldkampioen internetzoekmachines’ was, zal er weinig discussie zijn over het antwoord: Google. Hetzelfde geldt voor Cisco in de netwerkbranche, McDonald’s in fastfood en IKEA in meubelretail. Sommige wereldkampioenen staan onder druk, zoals ASML in lithografiesystemen of Starbucks in ‘outdoor’-koffie. Maar hun prestaties blijven indrukwekkend. In dit boek analyseren we deze spelers om ervan te leren, zoals een golfer naar Tiger Woods kijkt en een wielrenner naar Lance Armstrong. Niet om per se dezelfde prestatie te leveren, maar om ervan te genieten en om ons te inspireren ons eigen spel verder bij te schaven.

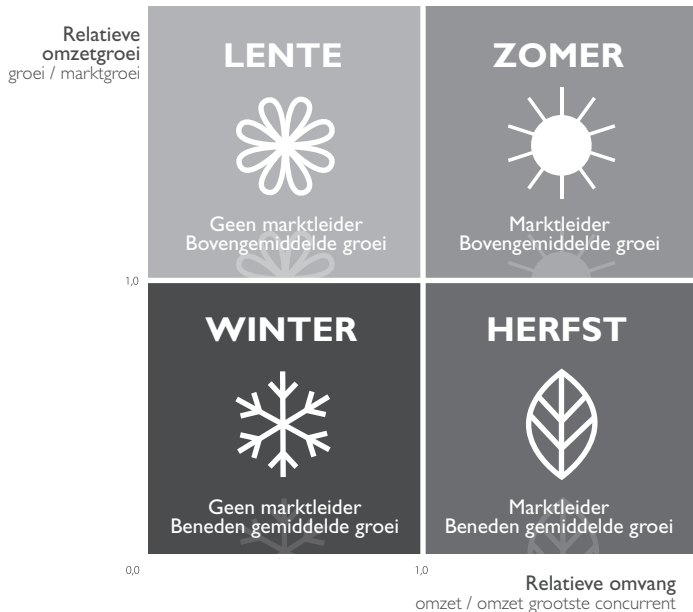
### Google: de grootste zoekmachine

In 1997 starten Larry Page en Sergey Brin de zoekmachine Google op het universiteitsnet van Stanford. Al snel is Google de populairste zoekmachine van de universiteit. De oprichters hebben één fanatieke focus: het bouwen van de perfecte zoekmachine.

Met hulp van familie en vrienden weten Page en Brin in 1998 geld op te halen. In 1999 groeit het aantal *queries* exponentieel tot 100.000 per dag, maar daarmee is Google nog steeds een dwerg vergeleken met concurrent Altavista, die dan al 20 miljoen queries per dag behandelt.

In 2000 is Google, bij een omzet van 86 miljoen dollar, voor het eerst winstgevend. In 2002 sluit Google een deal met AOL en wordt daarmee de zoekmachine voor Amerika’s grootste serviceprovider. De omzet ‘explodeert’ naar 1,5 miljard dollar in 2003. Tientallen miljoenen mensen per dag gebruiken dan Google in meer dan honderd talen. ‘To google’/‘googelen’ wordt als werkwoord in het woordenboek opgenomen.

Eind 2004 is Google de grootste zoekmachine. Het aantal queries is gestegen tot 200 miljoen per dag. In april 2007 is Google de meest bezochte website van het world wide web. De teller staat dan naar schatting op ruim 1 miljard queries per dag,<sup>1</sup> meer dan vier keer zoveel als nummer twee Yahoo.



*Figuur 1.1 Vierseizoenenmatrix*

## Vier seizoenen

Soms is intuïtief duidelijk welke bedrijven ‘industry champion’ zijn, maar vaak is er discussie mogelijk. Daarom werd voor dit boek als objectieve maatstaf de ‘vierseizoenenmatrix’ ontwikkeld (zie figuur 1.1). Hierbij worden bedrijven ingedeeld naar vier seizoenen aan de hand van twee kwantitatieve assen: de relatieve positie van bedrij-

<sup>1</sup> Bron: comScore, First Comprehensive Worldwide Reporting of the Search Market, 10 oktober 2007.

ven (omzet, gedeeld door die van de grootste concurrent) en de relatieve groei (omzetgroei van het bedrijf, gedeeld door marktgroei).

- *Lente*: daarin bevinden zich spelers die harder groeien dan de markt, maar geen marktleider zijn.
- *Zomer*: dit zijn spelers die (wereldwijd) de grootste marktpartij zijn én harder groeien dan de markt. Spelers die langere tijd in de zomer weten te blijven, noemen we ‘Zomerspelers’.
- *Herfst*: bedrijven die weliswaar marktleider zijn maar langzamer groeien dan de markt – en daarmee hun dominante positie langzaam maar zeker kwijtraken.
- *Winter*: bedrijven die geen leidende positie hebben en bovendien langzamer groeien dan de markt.

De twee assen geven samen een beeld van marktsucces, namelijk de sterkte van de huidige marktpositie (relatieve-omvang-as) en of die positie sterker wordt of juist afneemt (relatieve-groei-as).

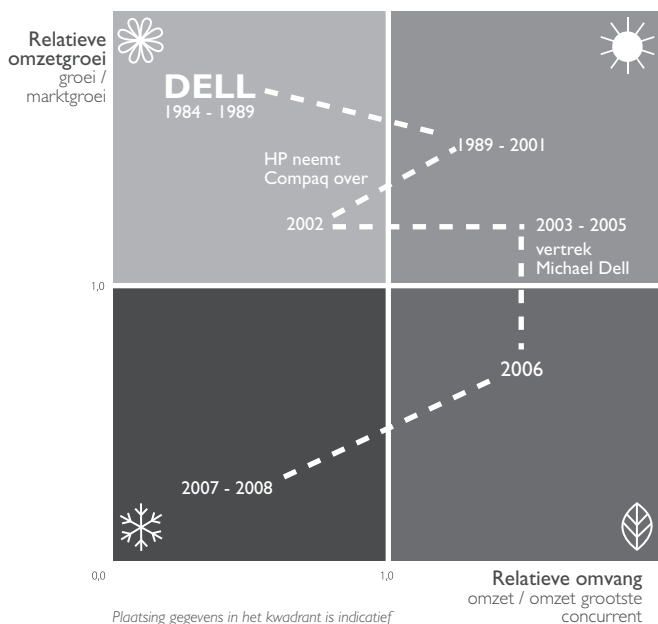
Veel bedrijven bewegen zich door de seizoenen heen. Dell is hier van een goed voorbeeld. Na een stormachtige opmars bereikte Dell tussen 1989 en 2001 een ‘zomerpositie’: Dell was de grootste leverancier van pc’s en laptops wereldwijd en groeide bovendien harder dan de markt. Toen HP Compaq overnam, werd Dell even van de troon gestoten, maar het bedrijf heroverde een jaar later weer het marktleiderschap en kwam terug in ‘de zomer’. Dat duurde echter niet lang. Twee jaar later, mede door het vertrek van Michael Dell, vertraagde de groei. Dell zakte in 2006 terug in de herfst (nog wel de grootste, maar tragere groei dan de markt) en een jaar later zelfs in de winter (nog steeds lage groei en geen marktleider meer).

Zomerspelers zijn bedrijven die zich lange tijd achtereen in de zomer bevinden: dus al meerdere jaren, soms decennia achtereen, wereldmarktleider zijn<sup>2</sup> én in die periode gemiddeld harder groeiden dan de markt. Om de Zomerspelers te vinden werden in veertig industrieën wereldwijd ruim vijfhonderd bedrijven gescreend over de periode 2003-2008. Uit deze analyse kwamen in totaal vijf-

---

2 Uitzondering is ArcelorMittal, dat pas in 2006 wereldmarktleider staal werd. Omdat dit bedrijf wel over de hele periode 2003-2008 genomen de grootste staaanbieder was (dus ‘gemiddeld marktleider’) en vanwege de sterke relatieve groei is ArcelorMittal toch in de selectie meegenomen.





*Figuur 1.2 Dell in de seizoenenmatrix*

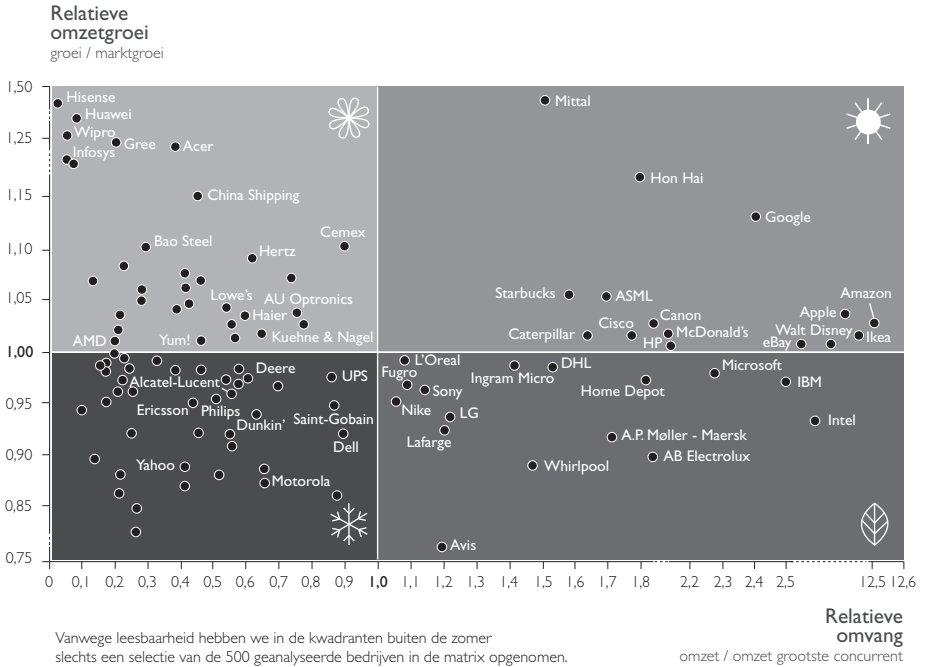
tien Zomerspelers naar voren die zich over die gehele periode in de zomer bevonden. In figuur 1.3 zijn de resultaten van deze analyse opgenomen.

In dit boek bekijken we wat nodig is om de koppositie te veroveren en om die vervolgens vast te houden, ofwel om een lange zomer te hebben.

### Vijftien keer ‘Zomerspelers’

Onder de resulterende vijftien ‘Zomerspelers’ (zie tabel 1.2) bevinden zich productiebedrijven en dienstverleners, Aziatische en westerse bedrijven en jonge en oudere spelers. Wat ze gemeen hebben is het uitzonderlijke succes dat ze in hun markt behalen.

Net als Google werden Amazon en eBay eind vorige eeuw opgericht door jonge techneuten en in minder dan vijftien jaar uitgebouwd



*Figuur 1.3 Resultaten industrieanalyse*

tot wereldwijde spelers met een omzet van vele miljarden en gezonde winstgevendheid.

Lakshmi Mittal, geboren in een dorp zonder elektriciteit in Rajasthan, India, kocht zijn eerste staalfabriek in 1976. Hij bouwde in enkele decennia veruit het grootste staalbedrijf ter wereld, met een omzet van meer dan 100 miljard dollar.

Howard Schultz, vertegenwoordiger in koffiemachines, kocht de eerste Starbucks-winkel in 1987 en bouwde die uit tot een wereldwijde keten met 16.000 outlets en 10 miljard dollar omzet twintig jaar later. Op een vergelijkbare manier bouwde vertegenwoordiger in milkshakemachines Ray Kroc enkele decennia eerder McDonald's uit tot de grootste fastfoodketen ter wereld.

Apple introduceerde de iPod in 2001 en veroverde in snel tempo het marktleiderschap in de markt voor mp3-spelers. In 2007 werd de 100 miljoenste iPod verkocht.

Naam	Markt
Amazon	On-line retail
Apple	Mp3-spelers
ArcelorMittal	Staal
ASML	Productiesystemen voor de halfgeleiderindustrie
Canon	Fotocamera's
Caterpillar	Zware machines voor weg-, water- en mijnbouw
Cisco	Netwerkapparatuur
Disney	Attractieparken
eBay	On-line marktplaatsen
Google	Internetzoekmachines
HP	Printers
Hon Hai	Elektronicatoeleveranciers
IKEA	Meubelretail
McDonald's	Fastfood
Starbucks	Outdoor koffie

*Tabel 1.2 Zomerspelers*

Hon Hai Precision Industries, het Taiwanese bedrijf dat onder andere de iPod en de iPhone maakt, onderscheidde zich vijf jaar geleden in omvang niet van zijn concurrenten. Inmiddels is het bedrijf met een omzet van 55 miljard dollar veruit de grootste marktpartij.

Dichter bij huis veroverde het Veldhovense bedrijf ASML, in de jaren tachtig van de vorige eeuw opgericht, in de extreem hightech-wereldmarkt van halfgeleidersystemen een marktaandeel van ruim 60 procent, daarmee een speler als Nikon ruim achter zich latend.

Cisco werd opgericht in 1984. Tussen 1995 en 2000 groeide Cisco met gemiddeld 57 procent per jaar. Inmiddels is de omzet 39 miljard dollar en vormt Cisco-apparatuur dé ruggengraat van internet.

IKEA, Caterpillar, Disney, Canon en HP domineren hun industrie al decennialang en blijven die positie gestaag uitbouwen, zij het

soms met een tijdelijke onderbreking. Al deze verhalen zijn adembenemend en maken nieuwsgierig naar wat de sleutel is achter die uitzonderlijke successen.

### **Aantekeningen bij de selectie**

Bij deze selectie past een aantal kanttekeningen.

#### *Momentopname*

De analyse is een momentopname: de bedrijven waren een ‘snelgroeende wereldmarktleider’ tussen 2003 en 2008. Zoals het Dell-voorbeeld laat zien (en net als in de sport), is een zomerpositie vaak tijdelijk. Sommige spelers (zoals IKEA en Cisco) bevinden zich al decennialang onafgebroken in ‘de zomer’; andere (zoals McDonald’s, Disney en HP) hebben ook ‘herfstige’ en zelfs winterse tijden gekend.

#### *Zomerspelers in een van hun markten*

Drie van de spelers (Apple, Disney en Canon) waren tijdens de onderzochte periode Zomerspeler in één markt, terwijl ze voor hun andere activiteiten in een ander kwadrant zaten. Apple is een ‘Lentespeler’ in de laptop-/pc-markt, maar Zomerspeler in de markt voor mp3-spelers. Disney is Zomerspeler in de markt voor attractieparken. In animatiefilms heeft het ook een sterke positie, maar door lastige marktafbakening is het niet eenduidig vast te stellen of het een Zomerpositie heeft. Canon heeft een Zomerpositie in fotocamera’s en onder andere een Lentepositie in printers en kopieerapparaten.

#### *Marktdefinitie*

In de analyse hebben we ons gericht op grote wereldmarkten, wat resulteert in sterk ‘uitvergroete’ succesvoorbeelden. Hierbuiten zijn er talloze deelmarkten waar zich ook kleinschaligere ‘kampioenen’ bevinden die snelgroeende marktleider zijn in hun segment of niche. Vanwege de noodzakelijke afbakening hebben we deze niet allemaal meegenomen. In het laatste hoofdstuk van dit boek passeert een aantal Nederlandse nichekampioenen de revue, zoals Boon Edam (draaideuren) en Lely Industries (melkrobots).

### *Zonneschijn in de recessie*

Tijdens het schrijven van dit boek brak er zoals bekend een ernstige wereldwijde recessie uit. Alle Zomerspelers voelen de gevolgen hiervan en passen zich aan, vaak door het doorvoeren van kostenbesparingen. Omdat de definitie van Zomerspeler relatief is (sneller groeien dan de markt), blijft deze ook in slechte tijden geldig.

Veel van de Zomerspelers zien we minder vertragen of krimpen dan de rest van de markt. Toch is het aannemelijk dat een of meerdere van deze kampioenen op termijn (tijdelijk) de Zomerpositie zullen verliezen doordat ze hun 'succesrecept' uit het oog verliezen of door een nog sterkere concurrent worden ingehaald. Tegelijk blijft de prestatie, een markt jarenlang op wereldschaal te kunnen domineren en bovendien harder te groeien dan die markt, buitengewoon. Onze analyse bekijkt hoe deze spelers dit in die periode hebben gerealiseerd. In het laatste hoofdstuk van dit boek geven we aan hoe de Zomerspelers naar verwachting uit de recessie tevoorschijn zullen komen.

### **Het succesrecept samengevat**

In dit boek bekijken we wat nodig is om de koppositie te veroveren en om die vervolgens vast te houden, ofwel om een lange zomer te hebben. Uit het systematisch doorlichten van de vijftien Zomerspelers op basis van literatuur en interviews met *insiders* kwam een verrassend groot aantal overeenkomsten naar voren, zowel in de strategie en de operationele aanpak als de cultuur en het leiderschap van de spelers. De komende hoofdstukken beschrijven dit succesrecept van de vijftien Zomerspelers.

Door extreme succescriteria te gebruiken bij de keuze van Zomerspelers worden de voorwaarden voor dat succes uitvergroot. In het laatste hoofdstuk van dit boek zien we dat vergelijkbare lessen ook gelden voor uitzonderlijk marktsucces op veel kleinere schaal. Voor alle succesverhalen geldt dat er niet één 'trucje' achter schuilt, maar dat de bedrijven systematisch en consequent uitblinken op een breed scala van terreinen. Deze aanpak hebben wij daarom 'Pervasive excellence' gedoopt: allesomvattend uitblinken.