

## Uitdagende ambitie bepalend voor bedrijfssucces

ORGANISATIE EN PROCESSEN

**Succesvolle bedrijven stellen zichzelf hogere doelen, houden meer winst in om te investeren in groei en blijven met acquisities dicht bij huis. Dat zijn de conclusies van een onderzoek van de Universiteit Utrecht en Eiffel onder 18.000 Nederlandse bedrijven.**

Het is dit jaar precies 25 jaar geleden dat Peters en Waterman het eerste boek over excellent presterende bedrijven publiceerden. Dit boek was een startschot voor veel onderzoek naar het onderscheid tussen succesvolle en minder succesvolle bedrijven. Jongste loot aan de stam van managementliteratuur over excellente bedrijven is de bestseller *Good to Great* van Jim Collins. De auteur schrijft bedrijven discipline voor: discipline van mensen, discipline van denkwijze en discipline van activiteiten. De Universiteit Utrecht en Eiffel onderzochten of de bevindingen van Collins ook voor het Nederlandse bedrijfsleven gelden. Dat blijkt slechts in beperkte mate het geval.

### Agressieve groeiestrategie

Drs. Peter van der Meer van de Universiteit Utrecht: 'Wij vonden tien 'gouden' bedrijven, die in de periode 1997-2005 ten opzichte van

hun branchegenoten een enorme groei in cashflow vertoonden. Vervolgens onderzochten we in hoeverre dat succes te verklaren viel met de factoren die Collins in zijn Amerikaanse onderzoek had gevonden. Dat viel tegen. Onze tien gouden ondernemingen hebben niet overwegend 'level 5 leaders' - waarbij de leider dienend is aan de organisatie - zijn niet decentraler georganiseerd en zijn ook niet meer gericht op autonome groei dan de referentiebedrijven.'

'Wat wij wel ontdekten is dat gouden bedrijven een veel uitdagender ambitieniveau hebben', vult drs. Etienne Jager MC van Eiffel aan. 'Zij willen absoluut de beste zijn in hun sector en voeren een agressieve groei-strategie. Winsten worden dus grotendeels geïnvesteerd in het bedrijf en niet als dividend uitgekeerd. Verder blijken zij zeer succesvol te zijn met acquisities doordat dergelijke overnames altijd goed aansluiten bij hun kernactiviteiten.'

### Branche

'Misschien hebben we het ons zelf wel te moeilijk gemaakt,' zegt Van der Meer. 'We hebben ieder gouden bedrijf vergeleken met een branchegeenoot die in 1997 ongeveer dezelfde grootte had. Maar elk referentiebe-

drijf moest het ook beter doen dan het gemiddelde van de bedrijfstak. Zo vergeleken we het 'gouden' bouwbedrijf BAM met Heijmans, dat eveneens een uitstekende onderneming is. Het is niet zo gek dat we op het gebied van bedrijfsvoering niet zo veel verschillen tussen deze twee bedrijven aantroffen. BAM was alleen succesvoller met enkele grote overnames. Frappant is wel dat succes niet blijkt af te hangen van de branche waarin een bedrijf opereert. Dat had Collins ook gevonden. Zo kwam uit ons onderzoek de Stern Groep naar voren als een gouden bedrijf, terwijl de autobranche in de jaren 1997-2005 bepaald niet floreerde.'

### Tien gouden bedrijven

Cefetra BV  
 Centraal Boekhuis BV  
 De Groot International BV  
 Exploitatiemaatschappij  
 Verweij Mijdrecht BV  
 Feenstra Verwarming BV  
 Heijmerink Bouw Utrecht BV  
 Koninklijke BAM Groep NV  
 Kroymans Corporation BV  
 Stern Groep NV  
 Van Weelde Beheer BV