



## De gr... van groei

Als je in deze tijd van diepe economische recessie denkt aan groei, dan denk je aan negatieve groei. Bovendien zou je willen dat je 'growth' los zou kunnen zien van 'greed' en 'grab'. Dat blijkt lastig, niet alleen omdat ze samen zo lekker allitereren, maar ook omdat ze onlosmakelijk met elkaar verbonden lijken. Hebzucht is niet per se een verkeerd motief voor ondernemers in spe en ondernemings*eigenaren* om te willen groeien. Zo stelde Milton Friedman al de retorische vraag: 'What kind of society isn't structured on greed?' Groei brengt ingehuurd ondernemings*bestuurders* echter wel in de verleiding om te graaien, en dus om te groeien om te kunnen graaien. Ervaringsdeskundige Boris Yeltsin bracht het aldus onder woorden: 'Money, big money (...) is always, under any circumstances, a seduction, a test of morals, a temptation to sin.' Als je als beroepsgroep en belangengemeenschap van topbestuurders er dan in slaagt om het idee 'niet kunnen weerstaan van de verleiding' geïnstitutionaliseerd te krijgen en te legitimeren, dan ben je spekkoper. Totdat het een keer fout gaat en de klad komt in de groei. Dan rest - altijd nog - de riante contractueel vastgelegde vertrekregeling. Tandennarsend kijkt de goegemeente toe. Op dat punt zijn we nu aanbeland. 'Governance' zal uit de 'greed, growth & grab'-spiraal moeten zien te geraken. Dat zal niet meevallen, alleen al omdat nog lang niet alles boven water lijkt. Het gaat niet meer alleen om bankiers en ondernemingsbestuurders, ook bestuurders in onderwijs, zorg en woonsector zijn behoorlijk besmet geraakt.

Kortom, groei zou de komende tijd ietsje minder gekoppeld mogen zijn aan heb- en graaizucht, omdat deze kunnen leiden tot ongebreidelde groeizucht en groei om groei. Recht van spreken in dit verband hebben mensen die de groei en glorie van de door hen opgezette onderneming grotendeels op het conto van eigen 'guts' en 'good feeling' hebben kunnen bijschrijven, zoals Michael Dell en Richard Branson. De laatste is nog mild waar hij stelt: 'All too often growth converts a highly successful business into a mediocre large business'; de eerste stelt ronduit: '...there is a level of growth that is not only too fast but dangerous and deadly to a company.'

Recht van spreken over de zin en onzin van groei hebben ook mensen die er serieus studie van hebben gemaakt. Een paar daarvan komen in dit nummer aan het woord. Het is de vraag of de bedenkers van het Programma Groeiversneller, een initiatief van EZ, tot die categorie behoren. Je komt in aanmerking er aan mee te doen, als je onder meer drie jaar achtereenvolgende jaren in personeel bent gegroeid (Het Financieel Dagblad 8 mei 2009, p. 10). Het is de vraag of het daar nu juist om draait bij groei.

Wat zijn de kritische succesfactoren? Brockhoff en Fiscalini laten in hun bijdrage aan dit nummer zien dat schaalvoordelen op zich geen rechtvaardiging zijn voor een groeistrategie. Zij doen vijf aanbevelingen voor het beoordelen van een groeistrategie. Baghai, Smit en Viguerie betogen dat op een veel gedetailleerdere manier dan momenteel gebeurt zowel de eigen performance als de markt geanalyseerd moeten worden; naast het sleutelwoord 'micromarkets', voeren zij een nieuw 'gr...' -woord ten tonele: 'granularity'. De markt moet *gegranuleerd* worden, om te kunnen zien waar de kansen liggen.

Tot slot: de huidige recessie is mede veroorzaakt doordat onze maatschappij te veel te grote, ondoorzichtige instellingen herbergt, met ontoereikende bestuursmodellen en dito managementinformatievoorziening. Groot is niet synoniem voor onbestuurbaar, maar als grote instellingen falen, aldus stelt Watts (Harvard Business Review, June 2009, p. 16), dan bestaat het risico van een cascade-effect op het hele systeem. Ook los hiervan kan er voldoende reden bestaan om de discussie over de optimale grootte van uw organisatie weer eens aan te zwengelen. Interessante stof hiervoor biedt ook de bijdrage van Austin en Leonard.

Peter Schramade