

Leiding geven aan groei

Diana Bossman, programma Groeiversneller

Vraag een bedrijf naar het ideale groeiscenario en je krijgt negen van de tien keer het antwoord: "Ik wil niet groter worden, maar wel meer winst maken." Is het de zesjescultuur die aan deze gedachte ten grondslag ligt of is het onze burgerlijke gezelligheid die hoog in het vaandel staat? Zo geeft een jonge IT ondernemer uit Noord Holland aan dat hij wel wil groeien maar ook de sfeer wil behouden binnen zijn bedrijf. Een ondernemer uit de bouw geeft aan dat hij vooral aan kostenreductie wil doen om zijn concurrentiepositie te verstevigen en te kunnen groeien onder de huidige marktomstandigheden. Het zijn herkenbare redeneringen, waaraan een aantal angsten en vooroordelen ten grondslag liggen die op den duur juist stagnatie of ongecontroleerde groei tot gevolg hebben. Binnen het programma Groeiversneller, een initiatief van het ministerie van Economische Zaken en het Innovatieplatform worden groeiondernemers begeleid om deze doemscenario's te herkennen en te vermijden.

De korte termijn gedachte dat schaalvergroting automatisch tot groei leidt is achterhaald. Voor veel organisaties is het niet mogelijk om met behoud van de oorspronkelijke werkwijze, de gewenste groei gestructureerd of gecoördineerd te laten verlopen. Bovendien zijn er andere factoren die van groot belang zijn voor gecontroleerde groei op lange termijn. Het 'KFK model' - Kostenreductie, Flexibiliteit en Klantgerichtheid, biedt de ondernemer enige houvast voor zijn strategie. Zo mag kostenreductie niet ten koste gaan van de klantgerichtheid van de organisatie. Met name in deze tijd herevalueren de meeste ondernemingen de relaties met hun leveranciers. Bedrijven die zich puur en alleen op kostenaspecten richten, vergeten dat betrouwbaarheid en zekerheid waarden zijn die op lange termijn meer opbrengen.

Vaak zijn het juist de klantgerichtheid en de flexibiliteit van kleinere bedrijven die ze zoveel succes hebben opgeleverd. Wanneer ze groter worden lopen ze het gevaar in procedures te vervallen om het bedrijf beheersbaar te houden. Hiermee loopt de flexibiliteit gevaar. Snel schakelen en inspelen op nieuwe kansen in de markt is dan niet meer vanzelfsprekend. Als kleine ondernemer ken je de klanten en je bedrijf door en door, maar bij organisatiegroei is het onmogelijk om je bezig te houden met alle interne processen én alle klanten persoonlijk te kennen. De rol van leiderschap verandert; van operationeel ondernemer wordt je in de positie van strategisch ondernemer gedwongen. Het is de kunst van de ondernemer om zeker in die fase naar zijn omgeving te blijven luisteren en te anticiperen op het groeiproces.

Henk⁶ heeft een bedrijf in website applicaties. Met een team van tien man maakte hij de afgelopen jaren grote sprongen, maar nu ze nog groter gaan worden ziet hij dat hij meer moet sturen. Waar hij vroeger in één ruimte zat met alle medewerkers, zijn er nu meerdere ruimtes ontstaan, waardoor hij letterlijk niet alles meer kan overzien. Met de toename van projecten, is het ook belangrijk om de deadlines van ieder afzonderlijk project in de gaten te houden. Teveel tijd aan één project besteden, betekent extra kosten en gaat ten koste van de service naar de klant. Henk wil zijn mensen niet teveel onder druk zetten op een 'dominante' wijze, maar wil wel dat ze de afgesproken deadlines nakomen. Daarnaast moet hij noodgedwongen meer op kantoor zijn om alle processen te kunnen blijven sturen en kan hij niet meer iedere dag naar klanten toe. Zelf weet hij het beste hoe hij klanten kan binnenhalen, tenslotte deed hij dat vanaf het begin. Nu is het echter noodzakelijk dat hij een deel van zijn klanten overdraagt om zich te kunnen bezig houden met strategische vraagstukken. Hoe kan zijn onderneming klantgericht blijven, kostenefficiënt draaien én flexibel genoeg zijn om nieuwe uitdagende opdrachten aan te pakken?

Eén van de mogelijkheden die Henk eenvoudig kan toepassen is het creëren van kleinere KFK omgevingen binnen de organisatie. Door projecteigenaren toe te wijzen die budget- en resultaatverantwoordelijk zijn, ontstaan er kleinere teams binnen de organisatie. Zij onderhouden zelf het klantcontact en monitoren de processen van de klanten waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Het geven van deze verantwoordelijkheid aan



een afdeling, laat zien dat Henk vertrouwen heeft in zijn mensen. Het bepalen 'wie welke klant' toebedeelt krijgt, is een ander strategisch vraagstuk. Veelal zal een segmentering van klanten plaatsvinden op basis van geografische ligging, productsoort of omvang. Met het ontstaan van de zogenoemde business units krijgt Henk meer tijd voor het overall managen van zijn bedrijf en laat hij zien dat hij vertrouwen heeft in zijn team. Het advies dat Henk van zijn collega-ondernemers krijgt is dat hij aanvankelijk de business unit manager persoonlijk moet introduceren als hét nieuwe aanspreekpunt voor zijn relaties, zodat duidelijk is dat hij achter de man of vrouw staat. Wanneer relaties toch contact blijven zoeken met Henk, moet hij een eenduidige boodschap afgeven en vriendelijk verwijzen naar de verantwoordelijke die hij zelf aangesteld heeft. Uiteindelijk biedt deze aanpak ondernemers als Henk het voordeel dat groeien niet ten koste hoeft te gaan van flexibiliteit en klantgerichtheid.

¹ De benaming KFK model is geïnspireerd op het model van Keith McFarland.

⁶ Henk zijn echte naam is uit privacy redenen gewijzigd.

PROGRAMMA
GROEIVERSNELLER

Burgemeester Verderlaan 17
3544 AD Utrecht
Postbus 8505
3503 RM Utrecht

T: 030 - 6866370
F: 030 - 6866380
info@programmagroeversoneller.nl
www.programmagroeversoneller.nl