

Inhoud

Voorwoord	II
Introductie	13
DEEL 1 DE PROFESSIONAL ALS BEDRIJFSKUNDIGE	
1 Ondernemen	18
<i>Levenscyclus, groeistrategie en ondernemerschap</i>	
1.1 De dynamiek in een onderneming	18
1.2 Acht ontwikkelingsstrategieën	24
1.3 Managementuitdagingen: kruispunten en pijnpunten	27
1.4 Ondernemerschap in het midden- en kleinbedrijf	30
2 Marketing en sales	34
<i>Positionering, propositie en marktwerking</i>	
2.1 Kiezen voor klanten	34
2.2 Positionering en assortimentskeuze	39
2.3 Het draait om klantwaarde en merkwaarde	45
2.4 Hoe bereikt de organisatie de gekozen doelgroep(en)?	48
2.5 Welke rollen en taken behoren tot het verkoopproces?	49
<i>Pepperminds bouwt aan verdere groei</i>	54
Interview Dorus van Zutphen	
3 Organisatieontwerp	56
<i>Structuur, governance en planning & control</i>	
3.1 Samenhang tussen structuur, governance en planning & control	56
3.2 Welke organisatiestructuren zijn denkbaar?	58
3.3 Hoe ontwikkelt u het juiste organisatieontwerp?	65
3.4 Hoe houdt u grip op de verwezenlijking van de strategische ambities?	70
3.5 Dynamiek bij verandering van structuur, governance en planning & control	73

4	Leiderschap	78
	<i>Medewerkers, teamvorming en talentontwikkeling</i>	
4.1	Hoe geeft u leiding aan medewerkers?	78
4.2	Leidinggeven aan teams en teamontwikkeling	82
4.3	Hoe geeft u leiding aan veranderingsprocessen?	87
4.4	Hoe ontwikkelt u zich tot een geloofwaardige leider?	91
	<i>Prestatieafspraken en persoonlijke aandacht</i>	96
	<i>Interview Micha Willemse</i>	
5	Familiebedrijven	98
	<i>Kenmerken, dynamiek en problematiek</i>	
5.1	Waarin verschilt een familiebedrijf van een niet-familiebedrijf?	98
5.2	Conflicten in familiebedrijven en hoe u deze kunt voorkomen	103
5.3	Het opvolgingsproces en de emoties die dat oproept	108
5.4	Het familiebedrijf verkopen	112
DEEL 2 DE PROFESSIONAL ALS ADVISEUR		
6	Adviseren	118
	<i>Identiteit, vak en persoonlijke ontwikkeling</i>	
6.1	Adviseur zijn, wat betekent dat voor u?	118
6.2	Wat vertelt u aan de opdrachtgever over uw adviesvak?	122
6.3	Kerncompetenties van een adviseur: uw mentale conditie	125
6.4	Hoe ontwikkelt u zich van expert tot een adviseur met een breed repertoire?	128
7	Adviesproces	134
	<i>Contract, fasering en resultaat</i>	
7.1	Wat wil uw klant bereiken?	134
7.2	Van contact naar contract	138
7.3	Van diagnose naar oplossingen	143
7.4	Implementatie, afronding en follow-up	146
	<i>In de stilte komt wijsheid naar boven</i>	150
	<i>Interview Thierry Maes</i>	

8	Adviesaanpak	152
	<i>Expert, regisseur en ontwikkelaar</i>	
8.1	Welke adviesrollen kunt u spelen?	152
8.2	Een adviesrol en bijbehorende aanpak kiezen	158
8.3	Hoe pakt uw keuze uit in de praktijk?	161
8.4	Andere adviseurs inschakelen	164
9	Trusted advisor	168
	<i>Contact, vertrouwen en samenwerking</i>	
9.1	Het eerste contact met de klant	168
9.2	Hoe u een gelijkwaardige relatie opbouwt	172
9.3	Wat verwacht uw gesprekspartner van een vertrouwensrelatie?	177
9.4	Principes voor een succesvolle samenwerking	179
	<i>Balanceren tussen kennis en gevoel</i>	182
	Interview Boan Kattenberg	
10	Interventies	184
	<i>Rapporten, teamwerk en individuele coaching</i>	
10.1	Een overtuigend adviesrapport schrijven	184
10.2	Werken met teams	188
10.3	Coaching van de opdrachtgever	193
10.4	Een uitvoerbaar project- of implementatieplan opleveren	197
 DEEL 3 DE PROFESSIONAL ALS ONDERNEMER		
11	Ondernemerschap	202
	<i>Marktgerichtheid, samenwerking en waardecreatie</i>	
11.1	Waarom ondernemerschap juist nu noodzakelijk is	202
11.2	Wat vraagt ondernemerschap van u?	204
11.3	Wat voor ondernemende professional bent u?	207
11.4	Vier strategieën om ondernemerschap in praktijk te brengen	213
	<i>‘Iedereen heeft de macht online zaken in gang te zetten’</i>	220
	Interview Robert Kroon	

12	Acquisitie	222
	<i>Talenten, plan de campagne en focus</i>	
12.1	Hoe u duidelijk maakt dat u een adviseur bent	222
12.2	Hoe laat u zien dat u kunt adviseren?	225
12.3	Vijf stappen in het acquisitieproces	229
12.4	Hoe brengt u focus aan?	235
13	Relatiebeheer	240
	<i>Klantenportfolio, loyaliteit en klantmanagement</i>	
13.1	Relatiebeheer in de keten van marketing en sales	240
13.2	Bestaande klanten versus nieuwe klanten	243
13.3	Het selecteren van strategische klanten	247
13.4	Vier strategieën om de relatie met klanten te versterken	249
13.5	Wat is goed relatiemanagement?	252
	<i>Altijd op zoek naar het grotere verhaal</i>	258
	Interview Richard van Eekelen	
14	Reputatie	260
	<i>Marktkennis, merkopbouw en zichtbaarheid</i>	
14.1	Kennis van de markt	260
14.2	Een krachtig merk opbouwen	262
14.3	Als professional zichtbaar zijn in de markt	267
14.4	Effectieve inzet van uw marketinginspanningen	272
15	Strategie	276
	<i>Toekomst, businessmodel en onderscheidend vermogen</i>	
15.1	Uw visie op de toekomst	276
15.2	De klant van morgen	280
15.3	Het businessmodel van de professional	283
15.4	Hoe u als professional het verschil maakt	287
	Over de auteurs	297

Voorwoord

Dit boek is bedoeld voor professionals die de ambitie hebben een betere gesprekspartner te zijn voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. Professionals met een uiteenlopende vakinhoudelijke achtergrond als jurist, fiscalist, accountant, bankier, verzekeringstussenpersoon, ICT'er, opleider, ingenieur, personeelsadviseur enzovoort. Echt gesprekspartner zijn betekent voor hen dat zij kennis hebben van de business van hun klanten, vragen van ondernemers in een breder perspectief kunnen plaatsen en daardoor betere adviezen kunnen geven. In een markt waarin ondernemers steeds kritischer kijken naar de toegevoegde waarde van adviseurs is 'businesspartner' zijn een eerste vereiste.

We kiezen hier voor het midden- en kleinbedrijf, omdat er al veel wordt geschreven voor adviseurs van grote en beursgenoteerde bedrijven. Het lijkt soms wel alsof je alleen een echte professional bent als je daar je klanten hebt. De keuze die wij maken, betekent dat we ons richten op bedrijven tot 250 werknemers. Dan praten we over meer dan 1 miljoen bedrijven, circa vier miljoen werknemers en een totaalomzet van 858 miljard euro. We realiseren ons dat het midden- en kleinbedrijf een diversiteit aan bedrijven kent, van eenmansbedrijven tot bedrijven met 250 medewerkers, van nationaal tot internationaal opererend, met activiteiten in een scala van branches. Hier de goede adviezen uitbrengen, vraagt veel van een adviseur.

De gedachte achter dit boek is dat alleen met vakinhoud op pad gaan niet langer volstaat. Daarmee onderscheidt u zich niet van uw collega's en maakt u ook voor ondernemers niet het verschil. Het vakgebied van waaruit u als professional diensten aanbiedt, is natuurlijk essentieel en het is vanzelfsprekend dat u de ontwikkelingen in dat vak bijhoudt. Maar om ondernemers echt te helpen met hun vragen, is het nodig naast dat vak op drie fronten extra bagage te verwerven.

We denken dan allereerst aan bedrijfskundige kennis en daarmee aan basisthema's als strategie, innovatie, marketing, leiderschap en familiebedrijven. De professional als bedrijfskundige kan meepraten over deze thema's, verbanden leggen en ondernemers de juiste vragen stellen. Wordt het te spannend of specialistisch, dan signaleert hij dat en als er echt iets moet gebeuren, kent hij zijn collega's en verwijst hij door. De tweede rol die helpt om het verschil te maken is die van de professional als adviseur. Veel professionals hebben de term *adviseur* op hun kaartje staan, maar zijn dat niet. Een adviseur stelt vragen, komt niet gelijk met antwoorden, luistert, wil weten

wat er echt aan de hand is en pas dan bedenkt hij samen met de ondernemer welke oplossingen mogelijk zijn. En vervolgens beziet hij wat zijn rol kan zijn.

En dan is er nog een derde vlak waarop extra bagage kan worden meegebracht: zelf ondernemerschap laten zien. Ondernemers praten dan met ondernemers of, in elk geval, met professionals die een ondernemende geest hebben en uit eigen ervaring veel vragen van ondernemers herkennen. Aangezien een toenemend aantal professionals kiest voor zelfstandig ondernemerschap, hebben zij hier al een voorsprong.

De drie delen in dit boek weerspiegelen deze drie rollen die vakinhoudelijke professionals kunnen helpen om een bredere gesprekspartner van ondernemers te worden. Het boek verschijnt nu nog als boek, maar het is deels in Wikipedia-terminologie opgezet met kernbegrippen en talrijke verwijzingen naar verdiepende bronnen. Het is de bedoeling dat vanuit deze versie een echte wiki ontstaat die alle adviseurs niet alleen kunnen raadplegen, maar die zij ook zelf helpen aanvullen en verbeteren.

Op deze plaats bedank ik alle auteurs voor hun bijdrage en spreek ik mijn waardering uit voor de ondernemers en adviseurs die hun ervaring met ons deelden. Extra dank gaat uit naar Jan Jacobs en Albert van der Weerd, die samen tekenen voor vier hoofdstukken in deel 2. Ook Cris Zomerdijk verdient een aparte vermelding voor zijn aandeel achter de schermen. Karien Ris bedank ik voor haar bijdrage aan de interviews. Het samenstellen van dit boek is een hele onderneming gebleken en er is met veel energie door veel personen aan gewerkt. Het is mijn wens dat u als lezer daarvan de vruchten plukt.

Bloemendaal, maart 2014

Frank Kwakman

Introductie

Dit boek is bedoeld voor professionals die de ambitie hebben een betere gesprekspartner te zijn voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. Daarbij is het goed te bedenken dat we het over een enorm aantal bedrijven hebben in een scala van branches en waarin tienduizenden adviseurs actief zijn vanuit een grote diversiteit aan vakgebieden. Een nadere plaatsbepaling van dit boek is dan ook op zijn plaats.

Enkele cijfers ter illustratie

Een boek voor professionals die ondernemers in het midden- en kleinbedrijf adviseren, richt zich op 99 procent van het totale bedrijfsleven, goed voor 58 procent van de omzet en 60 procent van de werknemers in Nederland. We praten over in totaal 1,25 miljoen bedrijven, van eenmanszaken tot organisaties met 250 werknemers en een jaaromzet van ten hoogste 50 miljoen euro. 70 procent van deze bedrijven betreft zelfstandigen, 25 procent wordt uitgemaakt door bedrijven van 2 tot 10 werknemers, 4 procent van de bedrijven heeft 10 tot 50 werknemers en de overige 1 procent zijn de bedrijven tussen 50 en 250 werknemers. Van de bedrijven tussen 2 en 250 werknemers is circa 70 procent een familiebedrijf, waarbij het gaat om iets meer dan 250.000 bedrijven. Verder zien we aan de cijfers dat de financiële en zakelijke dienstverlening, de persoonlijke dienstverlening en de bouw het meest vertegenwoordigd zijn binnen het midden- en kleinbedrijf, en de autosector, de horeca en de industrie het minst. In 2010 hadden in totaal 12.000 mkb-bedrijven investeringen in het buitenland ter waarde van 13 miljard euro. Het midden- en kleinbedrijf investeerde in 2011 in totaal 3,1 miljard euro in research & development, bijna 50 procent van de totale uitgaven door Nederlandse bedrijven.

Een sterk veranderende markt

Het klimaat voor veel ondernemers en ondernemingen is turbulent te noemen. In vogelvlucht schetsen we het volgende beeld (zie Kwakman & Smeulders, 2013). Er is sprake van toenemende concurrentie en prijsdruk, klanten worden kritischer en veeleisender. Nieuwe mobiele en webbased initiatieven zetten de bestaande verkoopkanalen onder druk en in sommige branches ziet men de business langzaam verdampen. In een aantal gevallen moet het sneller, transparanter, meer gestandaardiseerd en goedkoper. De noodzaak van nieuwe producten en diensten is voelbaar. Naast prijs gaat ook service een steeds grotere rol spelen en veel producerende bedrijven worden

tevens dienstverlener. Sommige bedrijven schuiven naar voren in de keten, andere naar achter. Meedenken aan het begin en samenwerken met andere partijen is voor veel ondernemers nieuw, evenals de verantwoordelijkheid krijgen voor financiering, onderhoud, beheer en exploitatie van bijvoorbeeld machines en gebouwen. Samenwerken in de keten betekent niet alleen allianties vormen, maar ook het businessmodel op orde hebben en de informatiestromen organiseren.

Intussen groeit de flexibilisering van de arbeidsmarkt en staat een enorme uitstroom van hoogwaardige kennis voor de deur als gevolg van de vergrijzing. Er is nu al een groot tekort aan technische kennis en veel schaarse kennis komt buiten bedrijven te liggen bij een toenemend aantal zelfstandige professionals. Waar steeds meer kennis via internet vrij beschikbaar komt, ontstaat aan de andere kant een behoefte aan steeds grotere specialisatie. Deze hyperspecialisten worden deels gevormd door een nieuwe generatie professionals die we hard nodig hebben, maar die wel eigen eisen stelt aan werk en werkklimaat. Dat betekent ook dat ondernemers zich moeten realiseren dat het landschap van kennis en werk ingrijpend wijzigt als gevolg van technologie en sociale media. Er ontstaan nieuwe en flexibele werkverbanden, community's en netwerken en tegelijk zijn werk en kennis steeds minder aan grenzen gebonden. Het is zaak niet langer alleen in NL-termen te denken, maar minimaal Europees. Een deel van de ondernemers ziet zich genoodzaakt de business te internationaliseren, omdat alleen over de grenzen kansen voor ondernemerschap zijn.

Toekomstperspectief

Dit alles betekent niet dat er geen kansen en verwachtingen zijn. Het is weliswaar zo dat de omzet van het Nederlandse mkb in 2013 verder is gedaald met 2 procent (tegen 2,25 procent in 2012), dat de tarieven onder druk staan en de werkgelegenheid met 55.000 personen is afgenomen; 2014 staat in de boeken met een beperkte omzetgroei van 1,25 procent. Vijf van de tien mkb-sectoren zullen naar verwachting weer groei laten zien en vooral de exportgerichte sectoren zoals industrie, groothandel en transport profiteren van de aantrekkende economische groei van de belangrijkste Nederlandse handelspartners.

Ook de brancheorganisaties in het midden- en kleinbedrijf en de onderzoeksbureaus van grote banken geven hun visitekaartje af als het om de toekomst van ondernemers en hun bedrijven gaat. De redactie van MKB Servicedesk schetste in 2013 tien trends voor ondernemers, en wees daarbij onder andere op het toenemende belang van samenwerking, nieuwe financiering en cloudoplossingen. Ook de MKB-visie van de Rabobank (oktober 2013) wijst op samenwerking; kansen benutten samen met andere branches, cocreatie met klanten en samenwerking in de keten. Op de site van MKB-Nederland staat een elke dag wisselende top 5 van vragen die bij ondernemer leven. De thema's variëren van 'Hoe optimaliseer ik mijn website?', via 'Ben ik al klaar voor SBR?' tot en met 'In bijzonder beheer bij de bank'.

Alle grote banken geven met enige regelmaat trendstudies uit over de toekomst van branches in het midden- en kleinbedrijf. Recente voorbeelden daarvan zijn het rapport *Retailers van de toekomst moeten goed kunnen rekenen* (2013) van ABN AMRO en de *ING Visie op sectoren in 2014*.

Adviseurs in het midden- en kleinbedrijf

Naast MKB-Nederland en MKB Advies zijn het vooral accountants, verzekeraars en banken die een adviesvoorkeurspositie bij ondernemers proberen in te nemen. Daarnaast zien we dat vanuit een groot aantal disciplines en bureaus expertise wordt aangeboden aan het midden- en kleinbedrijf. In 2010 bedroeg het totale aantal externe professionals in Nederland ongeveer 900.000, waarvan een groot deel zich als adviseur aandient voor het mkb (zie Kwakman & Zomerdijk, 2012). Het gaat dan om adviseurs op het gebied van ICT, organisatieadvies, engineering, financieel en fiscaal advies, reclame en pr, juridisch advies, detachering, research, opleiding en training, markt- en opinieonderzoek, werving en selectie en arbodienstverlening.

In korte tijd is er voor het midden- en kleinbedrijf een scala aan adviseurs ontstaan. Naast de financieel en verzekeringsadviseur kennen we de organisatieadviseur en de juridisch adviseur. Maar ook nieuwe disciplines leiden tot nieuwe adviseurs, denk aan de adviseur duurzaamheid en de socialemedia-adviseur. En dan hebben specifieke sectoren ook nog eens hun eigen adviseurs, zoals adviseur omgevingsmanagement, technologisch adviseur of adviseur gevaarlijke stoffen.

Dit boek als wegwijzer

Dit boek is geschreven voor al deze adviseurs om hen te helpen een betere en bredere gesprekspartner voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf te worden. De thema's die in dit boek belicht worden, vormen een selectie van alle mogelijke aandachtsgebieden waarover u met uw klanten in gesprek kunt komen. Via deze selectie hopen wij u op het spoor te zetten om zelf op zoek te gaan naar meer andere bronnen en een grotere diversiteit aan invalshoeken. Elk hoofdstuk is dan ook een wegwijzer om u op weg te helpen en een spoorboekje naar verdieping. Voor het leesgemak verwijzen wij in dit boek naar de adviseur met hij, maar daar kunt u uiteraard ook zij lezen.

Bronnen

- Bondt, Tim de e.a. (2013), *MKB Advieswijzer 2013. Naslagwerk voor de MKB-adviseur*. Deventer: Wolters Kluwer Business
- Kwakman, F. & R. Smeulders (2013), *Groot Innovatie Modellenboek. 40 innovatiemodellen voor het versterken van ondernemerschap bij bedrijfsleven en overheid*. Culemborg: Van Duuren Management
- Kwakman, F. & C. Zomerdijk (2012), *De ondernemende professional. Waarde creëren in een veranderende markt*. Culemborg: Van Duuren management

Websites

- [cbs.nl](https://www.cbs.nl)
- [ing.nl](https://www.ing.nl)
- [insights.abnamro.nl](https://www.insights.abnamro.nl)
- [mkbbarometer.nl](https://www.mkbbarometer.nl)
- [mkb nederland.nl](https://www.mkb nederland.nl)
- [mkb servicedesk.nl](https://www.mkb servicedesk.nl)
- [nu.nl](https://www.nu.nl)
- [ondernemerschap.nl](https://www.ondernemerschap.nl)
- [rabobank.nl/images/rabo](https://www.rabobank.nl/images/rabo)

DEEL 1

De professional als bedrijfskundige

Het midden- en kleinbedrijf wordt vaak gezien als een apart soort bedrijfstak met specifieke kenmerken. Maar een mkb-onderneming is ook gewoon een organisatie met kenmerken die bij alle organisaties herkenbaar zijn die vanuit ondernemerschap zijn ontstaan.

Dit hoofdstuk gaat in op de dynamiek van opkomst, bloei, neergang, afsterven en wedergeboorte. De dynamiek van de levenscyclus die altijd speelt en waar u als ondernemer, als u deze dynamiek eenmaal herkent, op in kunt spelen. Misschien zijn ondernemers van mkb-bedrijven wel beter dan andere ondernemers in staat om met deze dynamiek om te gaan en haar effectief te maken. Of toch niet?

Om als professional en adviseur gesprekspartner te zijn voor ondernemers, is het zaak dat u oog hebt voor deze dynamiek. In dit hoofdstuk staan daarom de volgende vragen centraal:

- Welke dynamiek speelt er in bedrijven: volgens welke fasen ontwikkelen zij zich?
- Hoe ontwikkelen bedrijven zich van de ene fase naar de andere?
- Welke managementuitdagingen horen daarbij en welke keuzes liggen er dan voor?
- Wat zijn de specifieke competenties die worden gevraagd van de adviseur in het mkb?

1.1 DE DYNAMIEK IN EEN ONDERNEMING

Elke markt kent succesvolle en niet-succesvolle bedrijven. Voor ondernemers en bedrijven lijkt het ondernemen, zeker in het huidige economische tijdsgewricht, vaak op een rad van fortuin, waarbij resultaat boeken een kwestie is van willekeur: geluk of pech hebben.

Rad van fortuin

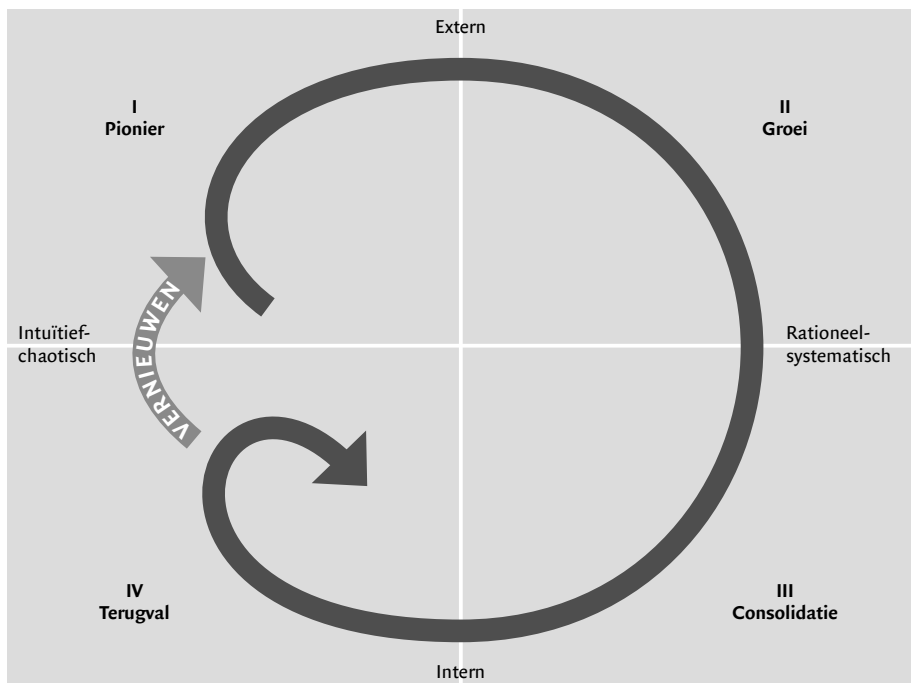
Het rad van fortuin zoals we dat kennen als een loterij, was van origine het rad van vrouwe Fortuna, de Romeinse godin van het geluk. Het staat voor verandering in de tijd: voor de opkomst, bloei, neergang, dood en vervolgens de wedergeboorte. Deze cyclische dynamiek komen we overal in ons dagelijks leven tegen.

¹ Delen van deze tekst zijn onder dezelfde auteurs eerder verschenen.

Het cyclisch denken is voor organisaties geen gemeengoed. Over organisaties denken we liever ‘rechtlijnig’, bij voorkeur in een tweedimensionale grafiek met op de y-as een maat voor succes – winst, omzet, groei – en op de x-as de tijd. We streven naar een grafiek van linksonder naar rechtsboven. Het icoon voor succesvolle organisaties. Toch zijn er altijd in de organisatiekunde stromingen en denkers geweest die naar de ontwikkeling van organisaties kijken in termen van cycli. Zij beschrijven op verschillende wijzen de levenscyclus van organisaties, waarin ze een natuurlijke dynamiek met herkenbare vaste patronen onderscheiden, bestaande uit verschillende fasen met daartussen duidelijke overgangen. Wat zien we als we naar organisaties kijken vanuit het perspectief van vrouwe Fortuna? Wat biedt ons dat voor perspectief op de toekomst en op het mkb?

Levenscyclus van organisaties

U kunt een bedrijf geen hand geven. Toch heeft elke organisatie een persoonlijkheid. Als u een organisatie binnenloopt, dan voelt u al wat die persoonlijkheid is. Dan weet u al snel of u te maken hebt met een ondernemende, levendige organisatie waar de medewerkers met het bedrijf weglopen, of een ingedutte, in zichzelf gekeerde organisatie, die eigenlijk op sterven na dood is en waar de medewerkers, al dan niet vrijwillig, zélf weglopen. We hebben het dan over het bedrijfsklimaat of de organisatiecultuur. Het bedrijfsklimaat is geen statisch gegeven. Het ontwikkelt zich in de loop van de tijd.



Figuur 1.1 De levenscyclus van organisaties (bron: Van Dijk & Peters, 2011)

Diverse auteurs beschrijven steeds eenzelfde patroon van opeenvolgende fasen die sterk verschillen in bedrijfsklimaat en de overgangen daartussen die ook hun eigen specifieke spanning kennen. De ontwikkeling in de tijd geven zij weer in een grafiek waarin de x-as staat voor de tijd en de y-as voor leeftijd en/of omvang van de organisatie of mate van vitaliteit. Van Dijk en Peters (2011) hebben het cyclische karakter van organisaties ook daadwerkelijk als een cyclus beschreven en weergegeven (zie figuur 1.1). In dit hoofdstuk volgen wij hun model en beschrijving.

Vier fasen

In de levenscyclus van organisaties onderscheiden wij vier opeenvolgende fasen: de pioniersfase (I), de groeifase (II), de consolidatiefase (III) en de terugvalfase (IV). Een organisatie groeit van chaotisch en dynamisch via systematisch naar rigide. Uiteindelijk sterft de organisatie af of kan ze opnieuw beginnen. De vier fasen verschillen duidelijk van elkaar in gedrag en mentaliteit oftewel in organisatiecultuur of bedrijfsklimaat. Hier vindt u typering in algemene termen van de vier fasen; tabel 1.1 vat de verschillende kenmerken samen.

Fase I – De pioniersfase: energie en wilde groei

De startende organisatie kenmerkt zich door een sterke externe oriëntatie, veel creativiteit en een dynamische, chaotische organisatievorm. Er is geen duidelijke of expliciete strategische visie, de doelgroep is nog fluïde, er bestaan weinig vaste organisatiepatronen. Wel is er volop ondernemerschap, drive, een product en een gat in de markt. De medewerkers zijn gericht op scoren en opereren agressief om een positie te bevechten. Intern zijn er weinig regels of structuren, maar er is wel een enorme inzet en betrokkenheid van het – veelal jonge – personeel.

Het bedrijfsklimaat is fel en direct. Meestal is de feitelijke leiding in handen van één persoon, de leider, een – al dan niet charismatische – pionier. De communicatiestructuur is simpel: de baas bepaalt wat er moet gebeuren.

Een fase I-klimaat duurt idealiter niet langer dan drie tot vijf jaar. De creativiteit is nodig om als organisatie van de grond te komen. Maar als de organisatie groeit, wordt het een probleem. De pioniersorganisatie loopt dan het risico de grip te verliezen en door groeistuipen of overexpansie kan de organisatie in één keer instorten en stopt de cyclus. Zodra de doelgroep en het productportfolio duidelijk zijn, de visie van de organisatie vastere vormen aanneemt en de activiteiten zijn gestructureerd, kan er een fase II-organisatie ontstaan.

Fase II – De groeifase: gericht doorontwikkelen

In fase II groeit de organisatie en kiest zij ook richting. Ze brengt haar markt en ambities in kaart en speelt daar flexibel op in, met een bewuste strategie. Groei betekent niet altijd streven naar meer omzet of omvang. Groei kan ook gericht zijn op het versterken van de expertise, de impact of de marktpositie.

De organisatie- en werkstructuur is op hoofdlijnen uitgewerkt en vastgelegd met een systematische vorm van planning en sturing op output en resultaat. De leiding is meerhoofdig, met enkele lijnverantwoordelijke directieleden. Er is een beperkte staf die als specialist en uitvoerder de lijn ondersteunt. De besluitvorming is gestructureerd, met een duidelijke positie voor de eindverantwoordelijke beslisser. De communicatie is interactief, maar direct en helder. Het bedrijfsklimaat is slim en ondernemend.

Een risico is de neiging tot overrationalisatie en een gevoel van onoverwinnelijkheid. Deze kunnen de oorspronkelijke drive en ondernemersmentaliteit aantasten. Hiermee schuift de organisatie door naar een gestandaardiseerde, planmatige vorm, fase III.

Fase III – De consolidatiefase: solide voortbestaan

Een fase III-organisatie streeft ernaar de behaalde resultaten te continueren en de risico's te beheersen. De aandacht komt meer te liggen op de interne organisatie en op de verbetering en controle van de bestaande situatie. Dit betekent een grotere rol voor de beheersaspecten en toenemende invloed van de staforganen. Het bedrijfsklimaat is vooral zorgvuldig en verantwoord.

Hoewel de perfectionering begint bij de primaire (productie)processen, straalt deze ook uit naar andere processen en procedures. Vaak tot het punt dat de procedure zelf belangrijker wordt dan het resultaat, met als gevolg dat de arrogantie toeslaat: 'De klant mag blij zijn dat hij van onze diensten gebruik kan maken ...'

Ook de interactie en de besluitvorming krijgen een procedureel karakter. Het overleg wordt gevoerd aan de hand van rapporten en nota's. Beslissingen worden slechts na uitvoerig onderzoek en geformaliseerde raadpleging genomen.

Het risico van deze fase ligt in het verliezen van contact met de markt en in de inflexibiliteit van de organisatie. In de gestabiliseerde setting neemt de snelheid van reageren en innoveren immers af. Fase III-organisaties reageren slechts moeizaam op externe veranderingen.

Fase IV – De terugval: de schijn ophouden

In fase IV wordt de organisatie nog introverter. De eigen situatie staat centraal, met als gevolg dat de organisatie de voeling met de omgeving kwijtraakt. De verworvenheden uit het verleden zijn heilig. Tegenvallers en teruglopende resultaten worden gebagatelliseerd of uit – tijdelijke – externe omstandigheden verklaard. De vijand is 'buiten'; beschermende maatregelen zijn dus nodig. Het bedrijfsklimaat is verklarend en defensief.

De – vaak overgestructureerde – formele organisatie krijgt steeds meer een rituele uitwerking, waarbij de informele organisatie dominant is. Het resultaat hiervan is een chaotische, ongerichte werkvorm. Rollen en verantwoordelijkheden van lijn en staf lopen door elkaar en medewerkers spelen elkaar de zwartepiet toe. Beslissingen duren eindeloos en nieuwe ideeën worden zelden gerealiseerd – of krijgen voor de vorm een louter cosmetisch karakter. In deze fase zijn ondergrondse achterdocht en bureaupolitiek (om de eigen positie te beschermen) heel gebruikelijk.

Fase	I Pionier	II Groei	III Consolidatie	IV Terugval
Gericht op	Product of gat in de markt	Strategie en marketing	Succes behouden	Positie beschermen
Spirit of mentaliteit	Dynamisch, scoren, risico's nemen	Flexibel, slim, strategisch handelen	Zorgvuldig, perfectionistisch, beheersen	Bedekkend, mythe in stand houden
Omgeving of buitenwereld	Haal je naar binnen	Bepaalt ons resultaat	Komt vanzelf	Is oneerlijk
Top	Eén leider; de pionier	Sterk team, met beperkte lijnondersteunende staf	Groep (lijn en staf samen), formeel bestuur	Coalities, bureau-politiek
Interne organisatie	Chaotisch, weinig regels, ieder weet wat hij moet doen	Gestructureerd, output- en resultaatgericht	Gedetailleerd, functioneel, input- en taakgericht	Gefragmenteerd, met constructies, ervaring telt, veel reorganisaties achter de rug
Besluitvorming	Haastig, orders, geen papier	Vlot, interactief, besluitenlijst	Formeel, parafen, nota's	Geen besluiten, bureaucratisch, verhalende rapporten
Communicatie	Ongestructureerd, onregelmatig	Helder, doelgericht	Zorgvuldig, afgewogen	Onduidelijke wandelgangen
Voorbeelden van organisaties	Start-ups, crisis- of ontwikkelteams	IKEA, bol.com, Buurtzorg	Backoffice van verzekeringen, kerncentrales	Veel monopolisten, een aantal ministeries

Tabel 1.1 Enkele karakteristieken van het bedrijfsklimaat per fase van de levenscyclus

Een natuurlijke dynamiek

De levenscyclus van organisaties is een natuurlijke dynamiek, met herkenbare vaste patronen, die altijd als onderstroom in een organisatie actief is. In de dagelijkse praktijk van organisaties zien we in deze dynamiek de volgende vier wetmatigheden.

De vaste volgorde

Als er niet bewust geïntervenieerd wordt op de onderliggende dynamiek van een organisatie, doorloopt een organisatie in de tijd als vanzelf deze vier fasen in een dezelfde vaste volgorde (zie figuur 1.1). De overgang van de ene fase naar de andere is duidelijk herkenbaar. Vraag aan een willekeurige groep medewerkers wanneer hun organisatie van de ene fase naar de andere is overgegaan en ze kunnen het moment meestal haarfijn benoemen. Bijvoorbeeld: ‘Toen we gingen werken met systeem X’, ‘Toen grootvader het overdroeg en zijn opvolger binnenkwam’, ‘Toen we die afdeling hebben opgericht’, ‘Toen we dat ene product of project startten’ enzovoort.

De overgangen vinden plaats binnen twee dimensies. De eerste dimensie is de wijze waarop de organisatie zich organiseert, met als uitersten intuïtief-chaotisch en rationeel-systematisch. De tweede dimensie is de oriëntatie van de organisatie met als uitersten extern respectievelijk intern gericht.

De overgang van fase I naar fase II kenmerkt zich door het aanbrengen van systematiek: in de strategie, de structuur en de sturing. De overgang van II naar III ontstaat door een verschuiving van externe naar interne gerichtheid; de organisatie laat zich niet meer zo leiden door de ontwikkelingen in de omgeving, maar door wat er intern

speelt. In de overgang van III naar IV verwordt het gestructureerde functioneren tot rituele en chaotische werkvormen.

Als een fase IV-organisatie ‘afsterft’ – failliet gaat of wordt gesaneerd – ontstaan er vaak nieuwe organisaties en begint de levenscyclus opnieuw: vernieuwing. Voorbeelden hiervan zijn de start-ups die ontstaan na het verdwijnen of reduceren van de moederorganisatie.

Variabele doorlooptijd

De snelheid waarmee een organisatie deze cyclus doorloopt, ligt niet vast. Een fase kan kort duren, maar kan ook decennialang. Twee overgangsmomenten kunnen elkaar zo snel opvolgen, dat de organisatie als het ware een fase overslaat. De snelheid waarmee een organisatie de cyclus doorloopt, wordt bepaald door een samenspel van omgevingsvariabelen en organisatiefactoren. Het is duidelijk dat managementinterventies dit tempo kunnen beïnvloeden. Als een fase I-organisatie te rigide de interne organisatie op orde gaat brengen, loopt ze het risico de creativiteit en het ondernemerschap volledig weg te organiseren, waardoor ze fase II overslaat en in een fase III terechtkomt. Als een fase II-organisatie niet snel genoeg met nieuwe producten en diensten anticipeert op een teruglopende markt, dan is de kans groot dat de organisatie versneld in fase III terechtkomt. Zo’n organisatie zoekt dan de oplossing in een betere interne organisatie, met een enorm aanbod van hiervoor ontwikkelde systemen en instrumenten. Maar invoering ervan in een fase III-organisatie doet deze vaak versneld in fase IV belanden.

De delen beïnvloeden het geheel, het geheel beïnvloedt de delen

Organisaties bestaan meestal uit verschillende subsystemen: divisies, sectoren en/of afdelingen. Deze onderdelen kunnen zich in verschillende fasen van de levenscyclus bevinden. Vaak is dat een bron voor misverstanden, spanningen en niet zelden conflicten. Een afdeling die zich in fase III bevindt, zal zich erg kunnen opwinden over de werkwijze binnen een fase I-afdeling, met opmerkingen als ‘Ze doen maar wat’ en ‘Ze zijn altijd maar buiten en niemand weet wat ze nu echt uitvoeren.’ Omgekeerd kan een fase I-afdeling zich beklagen over een fase III-afdeling: ‘Er kan nooit iets en als het kan dan duurt het eindeloos.’ Als onderdelen zich in verschillende fasen bevinden, dan heeft een organisatie als geheel de neiging op te schuiven naar de fase die het verst in de cyclus is. Elke volgende fase heeft als het ware een aanzuigende werking op de onderdelen die in een eerdere fase zitten. De delen beïnvloeden het geheel én het geheel beïnvloedt de delen. Dit geldt ook voor individuele medewerkers. Een veelvoorkomend verschijnsel in een fase III- of fase IV-organisatie is dat nieuwe medewerkers zich na enkele maanden ook bureaucratisch en defensief gedragen. Ook al zijn ze geselecteerd op competenties als initiatief en ondernemerschap. Dat betekent overigens niet dat het selectieproces niet deugde. Het illustreert wel hoe het bedrijfsklimaat als systeemeigenschap het gedrag van de individuele medewerker

beïnvloedt. Leidinggevend en eindverantwoordelijken die zich niet bewust zijn van deze onderliggende dynamiek, worden er makkelijk speelbal van.

Positie is ook een keuze

Organisaties kunnen zélf hun positie in de levenscyclus beïnvloeden. Er bestaat geen algemeen geldende ‘beste fase’; het optimum hangt af van de specifieke opgave van de organisatie en van de omstandigheden waarin een organisatie opereert. Een organisatie waarvan het bestaansrecht afhangt van het accuraat en consequent uitvoeren van protocollen en procedures, kan het best een fase III-klimaat hebben in plaats van een fase I-klimaat. Dit geldt bijvoorbeeld voor een kerncentrale, maar ook voor de backoffice van een verzekeringsmaatschappij. Een salesgerichte organisatie in een competitieve markt daarentegen is weer beter af met een fase I-klimaat. En een innovatieve dienstverlener met een fase II-klimaat. Binnen een organisatie met afdelingen die verschillende opgaven hebben, zijn dan ook verschillende klimaten gewenst. Dit vraagt leiderschap dat binnen een organisatie verschillende klimaten kan creëren, uitleggen en beschermen. Sturen op één type klimaat werkt dan contraproductief.

Wijkt het huidige bedrijfsklimaat af van de gewenste fase, dan is een transitie wenselijk. Daarbij kunnen organisaties tegengesteld aan de natuurlijke richting bewegen en een of meer fasen teruggaan. Dat vereist wel een consistente ontwikkelingsstrategie die past bij de te maken transitie. Anders wint de eerste wetmatigheid het altijd.

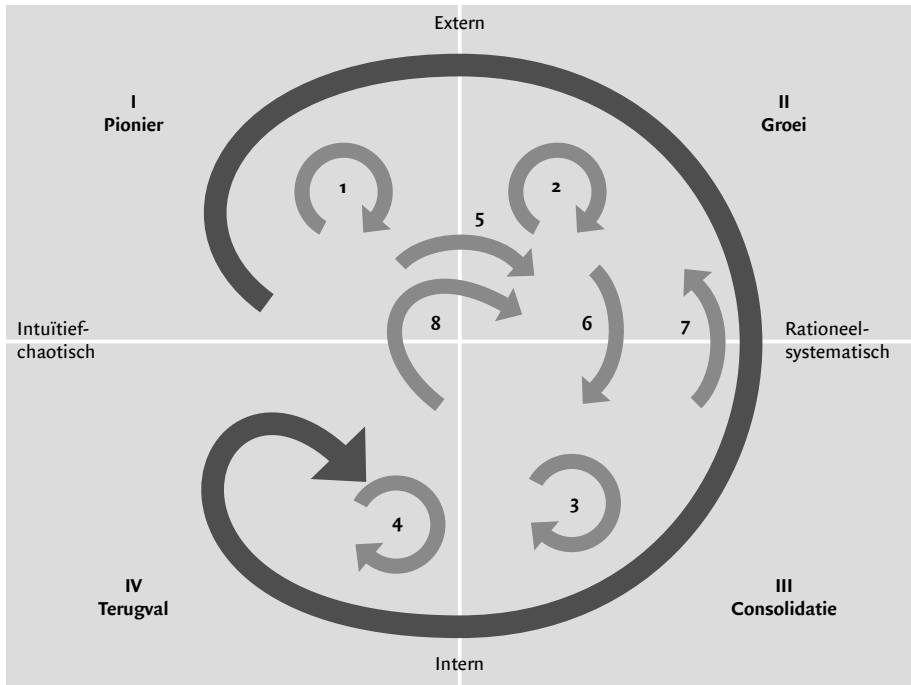
1.2 ACHT ONTWIKKELINGSSTRATEGIEËN

Zoals gezegd bestaat er niet ‘de beste fase of positie’, het optimum hangt af van de specifieke opgave waarvoor de organisatie staat en de omstandigheden waaronder zij opereert. Organisaties zijn onderhevig aan de onderliggende dynamiek, maar als ze eenmaal deze dynamiek onderkennen, kunnen ze met de juiste ontwikkelingsstrategie en interventies de eigen positie in de levenscyclus van het bedrijfsklimaat beïnvloeden.

In het leidinggeven aan en adviseren van (mkb-)organisaties zijn cruciale vragen: wat is het gewenste bedrijfsklimaat, gezien de ambities voor de toekomst, en wat is het huidige bedrijfsklimaat? Antwoorden op deze twee vragen bepalen namelijk de ontwikkelingsstrategie en mogelijke interventies. Daarbij zijn drie typen ontwikkelingsstrategieën te onderscheiden namelijk strategieën die gericht zijn op 1) ‘blijven zitten waar je zit’, hier aangeduid als *dynamisch evenwicht*, 2) een versneld ‘rijpen’ naar een stabiel klimaat om naar een volgende fase in de cyclus te gaan, en 3) ‘verjongen’ door in de cyclus terug te gaan van een latere fase naar een eerdere.

In totaal onderscheiden we acht ontwikkelingsstrategieën, waarvan er vier zijn gericht op dynamisch evenwicht oftewel binnen één fase blijven, en vier op een transitie van de ene fase naar een andere (zie figuur 1.2). Bij iedere ontwikkelingsstrategie past een specifiek managementperspectief: de stijl van leiderschap die in die situatie het

best aansluit bij de te maken transitie. Wij karakteriseren het managementperspectief op twee dimensies: van *extern georiënteerd* tot *intern georiënteerd* en van *resultaatgericht* tot *relatiegericht*. De effectieve stijl van leiderschap varieert dus met de levenscyclus van een organisatie (zie ook tabel 1.2). Per ontwikkelingsstrategie is hierna de aard van de transitie en het managementperspectief beschreven.



Figuur 1.2 Acht ontwikkelingsstrategieën in het levenscyclusmodel

1 Pionieren: in fase I blijven

Bijna iedere nieuwe organisatie ontstaat door de intrinsieke motivatie van een pionier die met een emotionele passie en geloof in het gat in de markt voor het idee of product van start gaat. Er is niets te verliezen en van alles te winnen. Alle energie gaat erin zitten om de buitenwereld te winnen voor het product. Het managementperspectief dat hierbij hoort is zeer (bijna uitsluitend) extern georiënteerd, relatiegericht en flexibel.

2 Groeien: in fase II blijven

In deze fase wordt de ontwikkeling op een gerichte en gecontroleerde wijze voortgezet, waarbij de organisatie op hoofdlijnen is ingericht. Verantwoordelijkheden en budgetten zijn aan afdelingen, projecten en medewerkers toebedeeld. Het passende managementperspectief is eveneens extern, maar resultaatgericht en rationeel in termen van product-marktcombinaties, niches, kosten-batendenken enzovoort.

3 *Beheren: in fase III blijven*

Wanneer het systeem eenmaal is ingericht, staat een correcte uitvoering voorop. Het passende managementperspectief is intern. Omdat het getrouw volgen van de routines in feite vanzelf tot de voorgeschreven resultaten leidt, is het leiderschap nu meer relatiegericht op goede verhoudingen, teamwerk en de arbeidssatisfactie van de medewerkers.

4 *Beschermen: in fase IV blijven*

Positiebescherming, collectief of individueel, vraagt een sterke oriëntatie op de relaties, met het perspectief op de eigen belangen. Openlijke conflicten moet men zien te vermijden of minstens diplomatiek toedekken. Een voorzichtige, loyale en functioneel defensieve houding is op zijn plaats, de strijd vindt vooral ondergronds plaats. De belangstelling voor rendement of doelmatige productie is minimaal, het gaat louter om relatie en positie.

5 *Stabiliseren: van fase I naar II*

Wanneer de oorspronkelijke sterkten een bedreiging gaan vormen voor de verdere ontwikkeling en zelfs voor het voortbestaan van de pioniersorganisatie, is een objectieve en onthechte blik noodzakelijk om de belangrijkste risico's onder controle te brengen. Het passende managementperspectief is dan intern en resultaatgericht, met de focus op het structureren van de hoofdlijnen van de organisatie, onafhankelijk van de (vaak intensieve) emotionele bindingen die inmiddels zijn ontstaan.

6 *Consolideren: van fase II naar III*

De opgave ligt hier in het continueren en behouden van de tot dan toe geboekte resultaten, op een meer geplande en gecontroleerde manier. Regelmatig ontstaat deze transitie ook door druk van buitenaf, door overheid, toezichthouders, banken of de moedermaatschappij. Het passende managementperspectief is intern en resultaatgericht, maar meer fijnmazig en op de totale controle van processen gericht dan bij het stabiliseren.

7 *Revitaliseren: van fase III naar II*

Wanneer een fase III-klimaat niet (meer) functioneel is, wordt het zaak om tijdig te revitaliseren, door de klant opnieuw in beeld te brengen, nieuw elan op te bouwen en het flexibel ondernemerschap te hervinden, door de regulering en bureaucratie te verminderen. Hiervoor is een extern en relatiegericht managementperspectief noodzakelijk, om de spirit er ook daadwerkelijk weer in te brengen.

8 *Hervormen: van fase IV naar II*

Wanneer een organisatie diep in fase IV de bestaansgrond is kwijtgeraakt, is heruitvinden en rigoureuze saneren de enige optie. De urgentie hiertoe wordt nu niet meer toegedekt en het gaat meestal niet meer om overleving van de organisatie als geheel,

maar om de levensvatbare onderdelen. Dit vergt een stevige, sterk resultaatgerichte managementoriëntatie in combinatie met een extern perspectief op levensvatbaarheid en marktkansen.

Ontwikkelingsstrategie	Transitie	Managementperspectief
1 Pionieren	in fase I blijven	pioniersgeest aanjagen
2 Groeien	in fase II blijven	alert ondernemen
3 Beheren	in fase III blijven	betrouwbaar produceren en diensten verlenen
4 Beschermen	in fase IV blijven	bescherming zoeken en meebewegen
5 Stabiliseren	van fase I naar II	op hoofdlijnen structuur aanbrengen
6 Consolideren	van fase II naar III	detailleren en verder structureren
7 Vitaliseren	van fase III naar II	flexibiliseren en vernieuwen
8 Hervormen	van fase IV naar II	heruitvinden, omvormen en saneren

Tabel 1.2 De te maken transitie per ontwikkelingsstrategie en het bijbehorende managementperspectief

1.3 MANAGEMENTUITDAGINGEN: KRUISPUNTEN EN PIJNPUNTEN

Een organisatieverandering of organisatieontwikkeling is vaak lastig, omdat het meestal een overgang betekent van de ene naar de andere fase. Er is een grote omslag in bedrijfsklimaat en leiderschap noodzakelijk en dat roept emoties en pijn op. Fase I en fase II lijken gevoelsmatig misschien niet zo ver uit elkaar te liggen en de overgang lijkt zo logisch. Maar de transitie vergt een managementperspectief van stabiliseren, wat conflicteert met het bedrijfsklimaat van een fase I: een fase I-organisatie wil namelijk helemaal niet stabiliseren. Ook de verandering van fase II naar fase III – en omgekeerd – is een complexe exercitie, omdat in die transitie de gehele focus van het bedrijf moet verschuiven van extern gericht naar intern gericht – of omgekeerd. Vanuit fase IV is in dit model maar één uitweg mogelijk: een rigoureuze crisismanagement met een route van heruitvinden, saneren en omvormen, die minstens een fase verder teruggaat dan waar men uiteindelijk terecht wil komen.

Overgangspatronen

In de praktijk is er een aantal overgangspatronen te herkennen; dat zijn kruispunten, die vaak met pijn en emotionele problemen gepaard gaan. Enkele veelvoorkomende pijnpunten zijn de volgende.

Pionierspijn

In de overgang van fase I naar fase II is het voor de pionier en geestverwanten moeilijk afstand te doen van gewoonten en patronen die eerder een kracht vormden, maar nu disfunctioneel geworden zijn. Niet zelden moeten deze personen ook zelf daadwerkelijk het veld ruimen.

Cold business

Na stabilisatie vanuit fase I is het klimaat in een fase II-organisatie relatief nogal rationeel en scherp. Zowel medewerkers als klanten die de enthousiaste pionierstijd ‘waarin alles kon’ hebben meegemaakt, ervaren dit vaak als een kille overgang, terwijl de nieuwe gedragswijze vanuit een resultaatoptiek juist heel verstandig kan zijn.

Functionele bureaucratie?

De overgang tussen fase II en fase III verloopt vaak geleidelijk en diffuus; meestal weet men achteraf wel goed de overgangsmomenten te benoemen, maar tijdens het proces is men zich hier niet zo van bewust. Heftige discussies of reguleren en monitoren wat functioneel is en wanneer dit leidt tot ongewenste bureaucratie, zijn in dit stadium karakteristiek, evenals de lijn-stafcontroverse. Meestal spelen in deze stellingname de persoonlijke stijl en positie een grote rol.

Vernieuwen of verzanden

Voor fase III-organisaties is vernieuwen vaak moeilijk, vooral wanneer door een monopolie of succes in het verleden een gevestigde positie is bereikt en waar men nog steeds op kan teren. Principes en werkmethoden zijn in de loop der tijd tot vaste waarden of dogma’s geworden. Vernieuwing blijft dan vaak steken in papieren plannen, of leidt tot eindproducten die slechts een cosmetische variant zijn op het bestaande.

Erop of eronder

In fase IV is het einde van de huidige levenscyclus in beeld. In eerste instantie wordt dit nog vaak ontkend of gebagatelliseerd, of blijft men steken in schijnmaatregelen: een marktonderzoek, een cultuurveranderingstraject, een interne reorganisatie of een overname. Als blijkt dat dit geen soelaas biedt, moet er fors worden ingegrepen, meestal van hogerhand of buitenaf: veel van de zittende sleutelfiguren zullen daarbij het veld moeten ruimen.

Kruispunten met keuzemogelijkheid

Leidinggevend, directeurs, managers en adviseurs die de onderliggende dynamiek van de ontwikkeling van de levenscyclus van hun organisatie kennen, herkennen vaak de kruispunten en bijbehorende pijnpunten. Tegelijkertijd bieden deze kruispunten ook een strategische keuzemogelijkheid. Een keuzemogelijkheid waar men zich in de organisatie zelf op dat moment vaak wel van bewust is. Zoals de optie om tijdig de pioniersfase te verlaten, afscheid nemend van de kenmerken waarmee men de eerdere successen geboekt heeft. Of de keuze om vanuit fase II ‘verstandig’ te consolideren en de zaken hoogwaardig te organiseren, of juist de dierbare ondernemersmentaliteit te blijven koesteren en logische vormen van centralisatie en regulering af te wijzen. En de strategie om in fase III steeds tijdig te vitaliseren, de noodzakelijke routines in de interne organisatie soepel en compact te houden, de organisatie nooit te laten wennen aan ‘onnodige’ regels en bureaucratie.

Hierin onderscheidt zich de effectieve leidinggevende, directeur, manager en adviseur: zeer betrokken bij de organisatie en tegelijkertijd in staat om de nodige afstand te nemen om de onderstromen te kunnen herkennen en deze op een effectieve wijze te richten. Hij is in staat zelf geen speelbal te worden van de onderliggende dynamiek, maar weet deze juist vroegtijdig te signaleren en effectief te maken.

De crisis overleven

De huidige financieel-economische situatie doet een zwaar beroep op het ondernemerschap en innovatief vermogen van organisaties: het zijn de harde randvoorwaarden om nu als organisatie te overleven. In termen van de levenscyclus: er is nu een fase I-II-klimaat gevraagd.

We zien de afgelopen jaren twee dominante reacties op het huidige economische klimaat. De eerste is meer sturing op kosten en financiën: *downsizing* en *costcutting*. In woord komt de klant weer centraal te staan, maar in de praktijk beperkt zich dat meestal tot een extra training of handboek *klantgerichtheid*. Alle aandacht gaat naar het verder verbeteren van de interne organisatie en het contact met de buitenwereld en de markt wordt steeds dunner. Veelal onbedoeld worden daarmee het ondernemerschap en innovatief vermogen weggeorganiseerd en komen organisaties versneld in de onderste twee kwadranten van de cyclus terecht, fase III en fase IV, met uiteindelijk een faillissement als resultaat.

Een tweede dominante reactie is die van het blijven uitvinden en (weer) ondernemen. Het zijn fase II-organisaties die met nieuwe proposities komen en ook nieuwe opkomende netwerken met veel fase I-kenmerken. Organisaties die starten met de vraag welke toegevoegde waarde zij hebben te leveren voor de klant en voor de samenleving, en daar hun propositie en organisatie op richten. Organisaties die nu overleven en succesvol zijn, hebben gemeenschappelijk dat ze een fase I-II-klimaat hebben en dat ze daarin weten te blijven. Ze kiezen voor een ontwikkelingsstrategie van groeien, met het bijbehorende managementperspectief.

Om in fase I-II te komen – en te blijven – is het zaak flexibel, wakker en innovatief te zijn en niet toe te geven aan een ‘natuurlijke’ neiging tot beheersing en perfectionering. Juist als een organisatie succesvol is, is de neiging erg groot om het bestaande nog beter te doen en alle aandacht op de interne organisatie te richten. Dit vraagt om interventies die tegenwicht vormen tegen perfectionisme en interne gerichtheid. Interventies die het ‘van buiten naar binnen denken’ en het ondernemerschap stimuleren. Niet alleen in woorden, maar in de totale aansturing en inrichting van de organisatie. Een fase II-organisatie die staat is om daar ook in te blijven, kenmerkt zich door een consequente sturing op output en outcome en een eenvoudige *planning & control*-cyclus. Verder is de lijnorganisatie dominant over de staf en blijven de staf en overhead tot een minimum beperkt. Het management rouleert en haalt regelmatig vers bloed binnen om vastroesten te voorkomen. Het koestert het ondernemerschap en innovatief vermogen. Welke factoren stimuleren en welke factoren belemmeren het mkb om in fase I-II te komen en te blijven?

I.4 ONDERNEMERSCHAP IN HET MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF

Organisaties zijn altijd onderhevig aan de onderliggende dynamiek van de levenscyclus. Dit geldt voor private en (semi)publieke organisaties. Het geldt ook voor het mkb. Het mkb heeft echter een aantal specifieke kenmerken die het ondernemerschap stimuleren, óf belemmeren. Dat geeft het mkb een eigen sfeer en dynamiek. Als adviseur herkent u die en handelt u ernaar.

Kenmerken van kleine en middelgrote bedrijven

Organisaties in het mkb zijn gemiddeld jonger, compacter en minder strak georganiseerd dan het grotere bedrijfsleven. Bij veel mkb-bedrijven is de directeur-eigenaar volop actief en vaak al lang in het bedrijf of bij de business betrokken. Mensen groeien er door vanuit vakmanschap en kleinschalig ondernemerschap. Vaak met relatief weinig bedrijfskundige knowhow en een wat smalle managementervaring.

Wat stimuleert ondernemerschap in het mkb?

- Kleinschaligheid, waardoor productie en verkoop voor iedereen in het bedrijf zichtbaar en voelbaar zijn.
- Nabijheid tot de markt en directe contacten met afnemers, waardoor ontwikkelingen en signalen snel binnenkomen.
- Leiding die uit de business voortkomt en goed kan zien en beoordelen wat er gebeurt.
- Management en – soms – medewerkers die met hun eigen geld in het bedrijf zitten en de resultaten rechtstreeks in de portemonnee voelen.
- Het familiegevoel van mensen die lang en intensief met elkaar werken.
- Een hands-onaanpak en een no-nonsensementaliteit.

Wat kan het ondernemerschap in de weg zitten?

- Amateurisme in management en bedrijfsvoering.
- Verouderde ideeën en een beperkte scope in de manier van werken.
- Tijdsgebrek om aan reflectie en innovatie te doen.
- Persoonlijke en zakelijke verbanden die door elkaar heen lopen (zeker bij familie-bedrijven).
- Te klein om echt een grote vernieuwing aan te gaan.

Deze kenmerken helpen of remmen veel mkb-bedrijven om in een fase I-II-klimaat te komen en te blijven. In het volgende kader vindt u een bestaande casus van een mkb-bedrijf dat erin slaagt om sinds de oprichting een fase I-II-bedrijfsklimaat te creëren, waarbij het slim gebruikmaakt van de bedrijfseigen kenmerken die het ondernemerschap stimuleren, en die bewust beschermt.

Familiebedrijf Bosman: al meer dan 70 jaar ondernemend

Van een winkel in steunkousen tot een van 's lands meest toonaangevende leveranciers van medische hulpmiddelen. De geschiedenis van Bosman Medische Hulpmiddelen begint bij de amputatie van het onderbeen van Wim Fransen in de jaren dertig van de vorige eeuw. Dit gebeurde na een ongeluk op de sleepboot waar hij als matroos werkte. Wim Fransen, de oudoom van de huidige eigenaren, is aangewezen op een prothese en maakt van de nood een deugd: hij gaat in Dordrecht aan de slag als orthopedisch instrumentmaker. Midden jaren dertig opent hij een tweede vestiging in Eindhoven. Zijn zus, oma Bosman, runt de winkel. Als zeer vooruitstrevende en ondernemende vrouw legt ze de basis voor het huidige familiebedrijf.

De tweede generatie Bosman, Willem, is spelenderwijs met de winkel opgegroeid. In Dordrecht gaat hij in de leer bij zijn grootouders en oom Wim. In Eindhoven doet hij kennis en ervaring op bij de orthopedisch chirurg van het Binnenziekenhuis. Eind jaren vijftig staat er een kersvers echtpaar aan het hoofd van het bedrijf. Mevrouw Bosman-van den Broek legt zich – net als haar schoonmoeder – toe op korsetten, elastische kousen en later ook borstprothesen.

In 1993 geven zij het roer over aan de zonen Dirk en Pieter. De broers hebben een scherp oog voor ontwikkelingen in de markt. Eén daarvan is dat de Nederlandse apotheker geen antwoord heeft op de vragen van een groeiende groep mensen met diabetes, stomadragers en gebruikers van incontinentie- en urologiematerialen. Bosman speelt hierop in als klantvriendelijke leverancier van medische hulpmiddelen die onder één dak uiteenlopende diensten en producten aanbiedt. De servicegerichte benadering van Bosman valt niet alleen bij particulieren in de smaak, maar ook bij zorginstellingen. Bosman groeit (35 medewerkers) en de broers realiseren zich dat zij hun taken moeten verdelen. Pieter concentreert zich op techniek en organisatie, terwijl Dirk strategie, marketing en financiën voor zijn rekening neemt. Medische hulpmiddelen nemen een enorme vlucht. Bosman opent op verschillende plaatsen in het land Gezondheidswinkels. Er worden bedrijven overgenomen en de samenwerking met zorgverzekeraars krijgt steeds meer inhoud. Bij het 65-jarig bestaan in 2000 telt Bosman 110 medewerkers; in 2003 meer dan 200. De onderneming groeit door de ontwikkeling van visie en strategie, in de stroomlijning van processen en de verdere ontwikkeling van professionaliteit en klantvriendelijkheid. 'Door operationele zaken te delegeren en jongeren de kans te geven in ons bedrijf, zijn wij zelf vrij om de strategie uit te zetten. Wij anticiperen voortdurend op ontwikkelingen in de zorgmarkt en voeren een innoverend beleid. We reiken zorggebruikers totaalzorgpakketten aan, gericht op het maximaliseren van levenskwaliteit. Tegelijkertijd werken wij intensief samen met zorgverzekeraars, zorginstellingen en zorgprofessionals', aldus Dirk en Pieter.

De ontwikkelingsstrategie van 'dynamisch evenwicht' wordt door beide directeuren consequent en consistent gevolgd. Daarbij grijpen zij regelmatig terug op het ondernemerschap dat in de genen van het bedrijf zit, dat begon bij oma.

De adviseur als gesprekspartner

Professionals en adviseurs die een serieuze gesprekspartner zijn voor het mkb, hebben niet alleen relevante kennis en uitstekende sociale vaardigheden. Zij zijn daarbij in staat in een korte tijd tot een scherpe analyse te komen van de essentie van de vraag van de ondernemer en zijn organisatie. Het concept van de levenscyclus biedt zowel de ondernemers als professionals en adviseurs handvatten om de essentie boven water te krijgen van de vraagstukken die in een organisatie spelen, deze beter te begrijpen en vervolgens om een onderbouwde ontwikkelingsstrategie te kiezen met bijbehorend managementperspectief. De volgende vier aspecten zijn cruciaal om in deze analyse te betrekken:

- 1 In welke fase bevindt de organisatie zich en welke onderliggende dynamiek speelt er? Voor welk kruispunt staat de organisatie? Welk pijnpunt speelt er?
- 2 In welke context of markt opereert het bedrijf? Welke fase, welk bedrijfsklimaat ondersteunt de opgave waar het bedrijf voor staat het best?
- 3 Welke ontwikkelingsstrategie vraagt dit om de gewenste fase te bereiken? En welk bijbehorend managementperspectief is hiervoor nodig?
- 4 Welke stimulerende factoren voor ondernemerschap kunnen worden aangesproken; welke belemmerende factoren moeten omzeild worden?

Deze vier aspecten geven samen een beeld van de uitdaging waarvoor de organisatie staat en hoe hier concreet mee omgegaan kan worden. Het zijn geen *how to*-stappen. Wel vier aspecten die een denk- en analysekader bieden om uiteindelijk tot handelen te komen. In het volgende kader is een casus beschreven van hoe dit er in de praktijk kan uitzien, waarbij maximaal is aangesloten op de specifieke eigenheid van het bedrijf zelf.

Adviesbureau Arrivé

Arrivé is een gerenommeerd adviesbureau voor sociale vraagstukken, al twintig jaar stevig geworteld in de sector, met een goede naam als een degelijk en deskundig instituut. De doelgroep was altijd behoorlijk kapitaalkrchtig en met een ruime adviesvraag. Actief ondernemerschap was voor Arrivé nauwelijks nodig, de klanten kwamen min of meer vanzelf en de marktpositie was vanzelfsprekend. In deze markt was Arrivé uitgegroeid tot een bedrijf van ruim tweehonderd adviseurs, met een acht-koppige directie, een stevig opgetuigde interne organisatie en een ruime overhead. Toen in 2009 de economische crisis in de sector toesloeg, werd Arrivé hard geraakt. Niet zozeer doordat de adviesvraag terugliep, maar vooral doordat de klanten gingen kiezen voor kleinere, goedkopere en meer gespecialiseerde bureaus, in plaats van een breed 'advieswarenhuis' zoals Arrivé. En de inhoudelijke specialisten bleken toch weinig kaas van acquisitie en ondernemerschap gegeten te hebben. Er was noodzaak om te revitaliseren, van fase III naar fase II. Arrivé stond voor het kruispunt van 'verzanden of vernieuwen'. Het ondernemerschap, dat van oudsher best in deze organisatie verankerd was, moest opnieuw ontdekt en aangesproken worden. Wat verme-

den moest worden, was toegegeven aan de bestaande impuls om elke aanpassing en vernieuwing te vertalen in procedures en routines, waardoor alle aandacht en energie intern gericht zou blijven.

De ontwikkelingsstrategie van revitaliseren kreeg vorm door de directie te verkleinen, allerlei interne procedures te versimpelen of af te schaffen, de overhead stevig terug te snoeien en vooral het ondernemerschap te versterken, door voor de verschillende productlijnen *business leaders* aan te wijzen: niet de meest senior deskundigen, maar jongere mensen met een frisse blik op de markt, die opdrachten konden genereren en hun collega's hierin op sleeptouw konden nemen. De hele werkwijze verschoof hiermee van sterk aanbodgestuurd naar meer vraaggericht. Na deze ingrepen stond Arrivé er een stuk beter voor en wist het zich in de woelige markt behoorlijk te handhaven.

Bronnen

- Baum, Joel A.C. & Andrew V. Shipilov (2006), 'Ecological Approaches to Organizations'. *Sage Handbook for Organization Studies*, 55-110
- Cameron K. & R.E. Quinn (1983), 'Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. Some preliminary evidence'. *Management Science*, 29:33-51
- Dijk, G.M. van & F. Peters (2011), 'Organisaties als levende systemen'. *HRM Handboek*, 56, november:1-22
- Greiner, L.E. (1972), 'Evolution and revolution as organizations grow'. *Harvard Business Review*, July-August:1-11
- Hannan, M.T. & J. Freeman (1989), *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press
- Peters F. (2013), *Spitsuur! Contextueel leiderschap in turbulente tijden*. Utrecht: Uitgeverij Stili Novi
- Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass (3rd edition)

Websites

- bosman.com
- nl.wikipedia.org/wiki/Midden-_en_Kleinbedrijf
- spitsuur.com

Kernbegrippen

Bedrijfsklimaat, organisatiecultuur, levenscyclus van organisaties, pioniersfase, groeifase, consolidatiefase, terugvalfase, ontwikkelingsstrategieën, managementperspectieven, leiderschap.