



StrΩm Bedrijfsvoerders - White paper Versnellen van de Groei

“Kosten besparen is eindig, groei is eindeloos”

Inleiding

“Kosten besparen is eindig, groei is eindeloos” schrijft Paul Moers, auteur van “Succes is niet voor lafaards” Het valt hem op dat veel bedrijven eerder kil aan het saneren slaan dan dat ze de resultaten proberen te verbeteren met groei. Door te saneren reduceren ze de kans op toekomstige groei.

Maar hoe organiseer je groei? Soms zijn er zaken die de groei belemmeren. Weeffouten die in het verleden zijn ontstaan, omdat sommige onderdelen van de organisatie zijn scheefgegroeid, uit elkaar gegroeid of niet iedereen even hard is meegegroeid.

In deze white paper beschrijven we de symptomen en oorzaken van groeivertraging en oplossingen om groei te versnellen. We laten zien wat de mogelijke weeffouten zijn, hoe u die weeffouten kunt oplossen en hoe u kunt zorgen voor ‘eindelooze’ groei in de toekomst. De rode draad in bedrijfsvoering is een belangrijke factor. We sluiten de white paper af met een aantal to do’s en not to do’s voor groei.

Groeidoelstellingen

Veel organisaties hebben doelstellingen en plannen om te groeien:

- Vergroten van het marktaandeel
- Uitbreiding van het aantal vestigingen
- Werving van nieuwe klanten
- Verbreding van de productportfolio

Het uiteindelijke ondernemingsdoel is in de basis continuïteit, meer omzet en/of een hoger resultaat.

Symptomen

Om te kunnen starten met groeien, is een goede voorbereiding nodig. Zijn we als organisatie wel klaar om te groeien? Onderkennen we de problemen die er al zijn? Er zijn uiteenlopende symptomen van problemen die we – vaak achteraf pas – onderkennen en die groeiplannen belemmeren:


- Er is geen goed beeld van de resultaten
- De omzet groeit wel, maar de marges vallen tegen
- De kwaliteit is onvoldoende of loopt terug
- Er gaat veel fout, veel tijd en geld gaat verloren door herstelacties
- Afspraken met klanten worden niet nagekomen. Klanten klagen of gaan naar de concurrent
- Managers en medewerkers moeten steeds meer bordjes in de lucht houden
- Medewerkers die elkaar blindelings wisten te vinden werken nu langs elkaar heen
- De sfeer binnen het bedrijf wordt minder, er wordt meer gemopperd

Groeistuipen

Daarnaast kunnen er problemen optreden waarmee geen rekening is gehouden tijdens het maken van de groeiplannen. Deze problemen, het best te omschrijven als groeistuipen, ontstaan door onlogische en/of onafhankelijke keuzes tijdens het groeiproces of uit het verleden. Wij noemen dat weeffouten.

Oorzaken van groeivertraging

Een belangrijke oorzaak is dus een slechte voorbereiding. De plannenmakers zijn wellicht opportunistisch te werk gegaan en hebben niet gekeken naar mogelijke problemen. Of ze hoopten dat de groeiplannen de problemen en passant zouden oplossen. Wishful thinking!



Maar ook als er wel een groeiplan ligt, kan het fout gaan door een slechte interne opvolging van het groeiplan of door externe factoren die men niet bijtijds onderkent of zelfs negeert. Zo kunnen we dus vele oorzaken van groeivertraging vaststellen:

- Er is geen groeiplan (groeiboek) waarin alle doelstellingen, plannen en acties zijn vastgelegd
- Doelstellingen zijn niet bekend of niet vertaald naar managementrapportages
- Het overzicht op vele gebieden ontbreekt
- Ieder houdt zijn eigen administratie bij
- Er zijn veel schijven in het operationele proces ontstaan
- Ondersteunende afdelingen zijn niet meegegroeid
- Er is onvoldoende bekend wie wat doet
- Alleen mondelinge communicatie volstaat niet meer in een groter bedrijf
- De IT-systemen zijn verouderd, sluiten niet meer op elkaar aan en kunnen de groei niet aan. Vervangen is lastig, want niemand weet hoe en waar te beginnen
- Leveranciers kunnen de grotere vraag niet aan
- De vraag van de markt verandert
- Concurrenten ontwikkelen ook plannen die toetsing van de eigen plannen vereisen

Conclusie

Vertragingen in het groeiproces zijn vaak te wijten aan een gebrekkige voorbereiding of bewaking van de uitvoering. Er is onvoldoende nagedacht over hoe te groeien en in welke richting te groeien. In de praktijk blijkt steeds weer dat men essentiële aspecten vergeet bij het maken van de groeiplannen. De plannen zijn niet volledig, er is geen samenhang tussen onderdelen, de integrale visie ontbreekt. En de menskant wordt vergeten: Kan en wil iedereen wel even hard meegroeien?

Waarom?

Je kunt je afvragen waarom mensen onvoldoende nadenken of onlogische keuzes maken? Vaak is er sprake van onwetendheid, men is onbewust onbekwaam om te gaan groeien, de middelen of het inzicht ontbreken, er is geen stuurinformatie, men heeft last van kokervisie (eigen discipline) of ziet geen verband tussen doelen, mensen en middelen. Groeien doe je duidelijk niet zomaar.

Versnellen van de groei

Om te kunnen groeien adviseren wij de volgende stappen uit te voeren:

1. Creëer focus en structuur
2. Bepaal de rode draad van de organisatie
3. Maak een echt groeiplan
4. Zorg voor betrokkenheid en communiceer bijtijds

Focus en structuur

Als organisaties groter worden, worden focus en structuur steeds belangrijker. Hoe willen we groeien en in welke richting? Zonder focus en structuur verdwijnt de samenhang en wordt het doel uit het oog verloren. Het uitbreiden van ons kantoorpand doen we toch ook met een tekening, zodat elke bouwvakker weet wat hij moet doen en hoe het kantoor er uit moet komen te zien.

De focus zorgt er vooral voor dat we in de goede richting groeien, dat alle neuzen dezelfde kant op staan en iedereen aan dezelfde doelen werkt. Wat willen we bereiken en wanneer?

De structuur zorgt voor een goede fundering onder de groei. Goede afspraken en duidelijke keuzes zijn belangrijk en vormen de rode draad voor het inrichten van organisaties.

Hoeveel structuur?

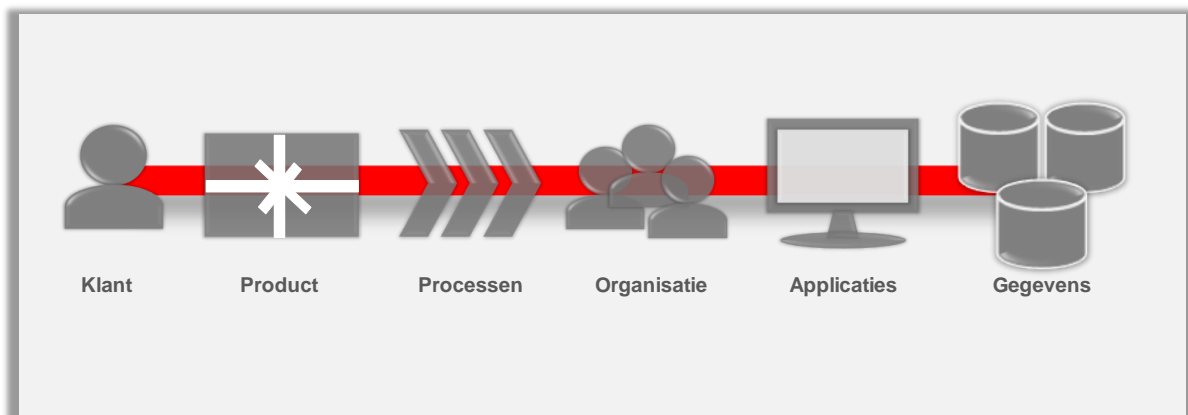
Structuur is een voorwaarde voor resultaten. Maar hoeveel structuur? Te weinig structuur leidt tot chaos en frustratie. Te veel structuur leidt tot verstarring en bureaucratie. Wij streven naar 'voldoende' structuur: zo veel als nodig en zo weinig als mogelijk.

De rode draad – hoe bedien ik mijn klant optimaal?

Focus en structuur beginnen met de klant centraal te stellen. Beantwoord in logische stappen wat er allemaal nodig is om die klant optimaal te kunnen bedienen:

- Wie zijn mijn (potentiële) klanten?
- Welke wensen hebben ze, welke eisen stellen ze?
- Welke producten leveren we aan onze klanten?
- Welke processen hebben we nodig om die producten te verkopen, te leveren, te servicen, etc.
- Welke organisatieonderdelen en welke medewerkers voeren die processen uit?
- Welke ICT-ondersteuning hebben we daar voor nodig?
- Welke gegevens slaan op omdat we ze later weer nodig hebben?
- Hoe besturen we onze activiteiten? Wat zijn onze doelen en hoe sturen we daar op?

Het beantwoorden van bovenstaande vragen en het maken van de juiste keuzes kost tijd en zal in het begin de groei niet versnellen, maar later des te meer. Ook hier geldt: "Een goede voorbereiding is het halve werk"



De rode draad in een organisatie zorgt voor focus en structuur, de basis voor groei.


Groeiplan

Hieronder beschrijven we in een aantal stappen de aanpak om de groei te versnellen en weeffouten op te heffen of te voorkomen. De stappen liggen in elkaars verlengde maar kunnen ook onafhankelijk van elkaar of in een andere volgorde worden uitgevoerd.

Formuleer doelstellingen

Begin met het einddoel voor ogen. Wat willen we bereiken met de groei, hoe willen we groeien en welke rode draad moeten we daarvoor volgen? Communiceer de nieuwe doelen en vervolgens de vorderingen regelmatig met alle betrokkenen. Stel hiervoor een communicatieplan op waarin staat wie, wanneer, waarover en in welke vorm worden betrokken.

Bepaal huidige situatie



Bepaal waar we nu staan? Wat is de situatie nu? Wat zijn de grootste belemmeringen? Welke knelpunten staan groei in de weg? Bij de huidige situatie horen ook mogelijke weerstanden binnen en buiten de organisatie. Kijk nog eens goed naar de symptomen en oorzaken van groeivertraging.

Stel een detailplan op

Bepaal meer gedetailleerd hoe de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering moeten gaan groeien van de huidige naar de gewenste situatie. Door de rode draad te volgen en steeds de juiste vragen stellen *voorkomt* u weeffouten. Van eventuele scenario's wordt in kaart gebracht wat de opbrengsten zijn en hoeveel tijd en geld ze kosten voeren. De keuze voor een scenario voor het invoeren hangt hier vanaf. Activiteiten, betrokkenen en tijdspaden worden overzichtelijk weergegeven in het detailplan.

Voer het groeiplan uit

Voer de activiteiten van het groeiplan uit en voer alle veranderingen in. Houd tijdens de invoering een vinger aan de pols of het de goede kant op gaat. Let vooral op wat klanten er van vinden. Nieuwe en en bestaande. Stuur tijdig bij als niet de gewenste resultaten worden bereikt.

Succesfactoren: Betrokkenheid en communicatie

Het is essentieel dat er een duidelijk beeld is van diegenen die moeten worden betrokken bij de veranderingen. Bijvoorbeeld medewerkers, aandeelhouders en klanten. Wat zijn hun belangen, wat willen ze en moeten ze weten? Betrek hen bij het groeiplan, bijvoorbeeld in de vorm van ontwerpworkshops waarvan het resultaat breed wordt gedragen. Samen aan de nieuwe organisatie bouwen werkt beter dan er alleen over praten. Mensen moeten zich ook individueel eigenaar voelen van de nieuwe organisatie.

Communicatie is de tweede kritieke succesfactor. Ga niet zenden. Alleen een dialoog bevordert betrokkenheid, brengt problemen aan het licht en lost weerstanden op. Tijdens het verbeteren worden alle betrokkenen continu geïnformeerd over de resultaten en over de onderwerpen die op dat moment relevant zijn.

Wie deze stappen doorloopt, maakt een betere kans op een geslaagd groeiplan. Pas als aan de randvoorwaarden voor groei zijn voldoen, kan het groeiplan van start. Dus eerst focus en structuur en daarna weeffouten uit het verleden oplossen en vervolgens planmatig starten en groeien.

Tot slot enkele tips die kunnen helpen bij groeien.

To Do tijdens de groei

- Betrek uw klanten bij het maken van de plannen, maar ook tijdens de groei. Vraag hen wat ze er van vinden
- Betrek uw eigen mensen bij de veranderingen. Waar vinden zij dat het niet goed loopt?
- Benoem één opdrachtgever die lastige knopen mag en kan doorhakken
- Evalueer regelmatig de voortgang en de resultaten.
- Laat medewerkers ervaringen uitwisselen over wat wel en niet goed werkt
- Vergeet de rode draad niet voor het maken van het groeiplan

Not To Do tijdens de groei

- De groei teveel in één hoek zoeken, bijvoorbeeld in het sterk uitbreiden van het assortiment of in het uitbreiden van het aantal nieuwe vestigingen.
- Te snel groeien.
- Te snel een IT-oplossing aanschaffen zonder dat u weet wat het moet kunnen. Daar groeien voornamelijk de IT-verkopers van.
- Iedere vestiging zijn eigen proces en inrichting van de organisatie laten bepalen. Daardoor lopen de zaken te veel uiteen en houdt u geen inzicht en overzicht.



Referenties en cases

Strohm Bedrijfsvoerders heeft diverse organisaties geholpen bij het versnellen van groei door belemmeringen weg te nemen. Enkele voorbeelden:

- Netbeheerder Energie: Begeleiden groei als gevolg van reorganisatie
- Verzekeringsbedrijf: Begeleiden groei ICT-dienstverlening
- IT start up : Uitbreiding buitenlandse vestigingen
- Telecommunicatiebedrijf: Groei door introductie nieuwe dienst.

Meer weten?

StrOm Bedrijfsvoerders is een bureau dat organisaties beter laat werken door de bedrijfsvoering te stroomlijnen. Hiervoor hebben wij een eigen werkwijze ontwikkeld. We kijken naar structuur, maar ook naar communicatie tijdens een verandertraject.

Graag laten we u aan de hand van uitgebreide cases zien wat onze aanpak is geweest en welke ervaringen we daarbij hebben opgedaan. Bel ons voor een afspraak: 079-3517 462