



## **De levenscyclus van een onderneming**

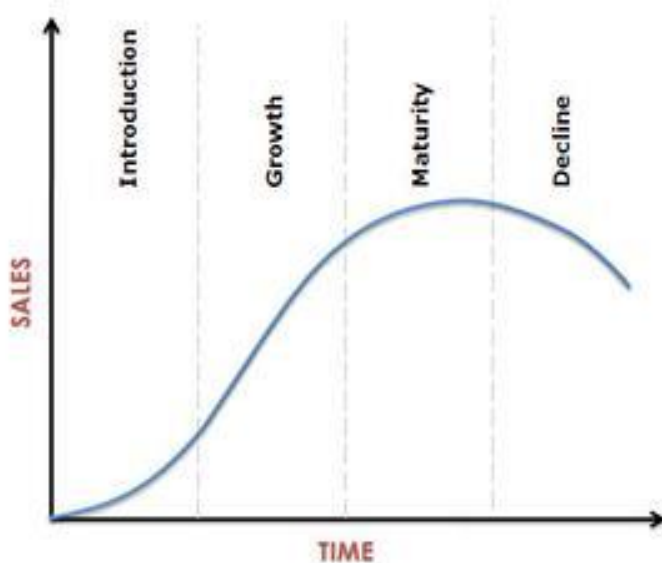
Cees in 't Veld

## Inleiding

In dit document beschrijf ik verschillende belangrijke levenscyclusmodellen van bedrijven.

Cox (1967) definieert het concept levenscyclus als volgt: 'Een levenscyclus beschrijft in principe de evolutie van een product, gemeten door de verkoop in een bepaalde tijd. Elk product gaat in zijn leven door een aantal stadia, waarbij het totaal aantal fasen gezien wordt als de levenscyclus. Op elk moment in de tijd bevindt elk product zich in één van de vier levensfasen: introductie, groei, volwassenheid en verval'.

Ook bij ondernemingen is sprake van een levenscyclus, waarbij elke fase een andere wijze van aansturen vraagt. Een voorbeeld van een levenscyclusmodel van een onderneming staat hieronder weergegeven.



Figuur 1: Voorbeeld levenscyclusmodel van een onderneming.

Levenscyclusmodellen kunnen van belang zijn voor investeerders en onderzoekers maar vooral ook voor bestuurders en stakeholders (waaronder toezichthouders, aandeelhouders, financiers, crediteuren en personeel) van de onderneming zelf.

Een levenscyclusmodel geeft investeerders een indicatie of ze al dan niet in een onderneming moeten investeren, omdat bedrijven die niet groeien of geen signalen vertonen van potentiële groei de moeite van het investeren niet waard zijn.

Onderzoekers kunnen levenscyclusmodellen gebruiken om theorie met de praktijk te vergelijken.

Maar dit soort modellen zijn vooral van belang voor de organisatie zelf. Het gebruik van een levenscyclusmodel stelt organisaties in staat de continuïteit te borgen door te kijken naar omzet- en rendementsontwikkeling en de manier waarop de aansturing is georganiseerd. Elke fase vraagt om een andere manier van aansturing. Levenscyclusmodellen bieden handvaten voor het ontwikkelen van kennis, vaardigheden, competenties en processen. Daardoor kan de organisatie toekomst-plannen maken en indien nodig tijdig de bestaande strategie en organisatiestructuur aanpassen.

In dit document bespreek ik vanuit de optiek van een bestuurder achtereenvolgens de modellen van:

- Keow: De zeven levensfasen van bedrijven 3
- Churchill & Lewis: Vijf groeistadia van een onderneming 5
- Greiner: Groeimodel 11
- Flamholtz: De piramide van organisatieontwikkeling 14

## 1. De zeven levensfasen van bedrijven (McKeown)

Succesvol blijven is veel moeilijker dan succes bereiken. Les McKeown, die veertig bedrijven heeft opgericht, stelt dat elk bedrijf doorgaans door zeven groeifasen gaat (bron: [www.mt.nl](http://www.mt.nl)).

Elke fase kent zijn eigen gevaren en vraagt om verschillende managementstijlen. De sleutel tot succes zit volgens hem in het leren herkennen van die fasen en het aanstellen van het juiste team.

Volgens McKeown zijn er vier typen bestuurders/ondernemers die in de verschillende stadia een doorslaggevende rol spelen:

- de visionair, die het liefst iedere week een nieuwe plan verzint;
- de operator, de mannetjesputter die graag problemen oplost, maar niet houdt van structuren;
- de processor, de procesmanager die orde in chaos kan aanbrengen, werkinstructies en systemen introduceert;
- de synthesizing processor, de verbindende procesmanager die boven alle partijen kan staan.

### *Fase 1: Early struggle*

De eerste fase noemt hij de *early struggle*. Hier gaat iedereen die een bedrijf opricht doorheen.

Volgens McKeown valt 80 procent van de start-ups hier al af. Deze fase duurt ongeveer twee tot drie jaar. Je grootste zorg is op tijd een winstgevende markt te vinden voor je product, voordat je eerste bij elkaar geraapte investeringen opdrogen.

Bij een ideale start-up zoek je als je een visionair bent een mannetjesputter als partner of andersom. Er is iemand nodig die aan de lopende band ideeën en vergezichten produceert en iemand die zonder enige aarzeling direct de telefoon oppakt en alle obstakels op weg naar het doel direct uit de weg ruimt.

### *Fase 2: Fun*

Na de eerste fase van overleven volgt een periode waarin alles vanzelf lijkt te gaan. Je zelfvertrouwen is groot. Alles gaat goed, het enige waarop iedereen zich focust is de vraag: hoe kunnen we nog meer verkopen? Je bent niet langer op zoek naar een markt, maar je kunt hem gaan uitmelken. Je zorgen over de cashflow verdwijnen naar de achtergrond, je kunt nieuwe investeringen doen. Vergaderingen in de lift, besluiten die direct worden uitgevoerd, late uren met een hecht team op kantoor.

Dit is de periode waarin de helden van je bedrijf worden geboren. Het gevaar: de harde kern aan werknemers bouwt privileges op.

### *Fase 3: White Water*

Van drie man personeel ben je inmiddels uitgegroeid naar veertig man personeel of meer.

Er beginnen duidelijk scheurtjes in de organisatie te ontstaan. Dingen lijken niet meer als vanzelf te gaan. Je neemt nog steeds snel besluiten, maar in de implementatie gaat opeens van alles fout. Bestellingen die opeens verkeerd worden afgeleverd, een eerste klant die boos bij je wegloopt. Dingen worden complexer, maar je bedrijf is daar niet op ingericht. Je winstgevendheid neemt af, er ontstaat het gevoel de controle te verliezen. Waar je van fase 1 moet vechten om in fase 2 te komen, beland je als vanzelf in fase 3. Het is onvermijdelijk.

Het liefst wil je terug naar de vorige periode. Het is echter zaak om nu door te stoten. Het is tijd om de derde managementsoort in huis te halen: de processor. Die moet ervoor zorgen dat er goede processen en systemen komen. Dit zal heel veel weerstand oproepen.

De typische reactie van een visionair is die van terugtrekken: "*Processor regel jij het maar mooi, je vindt mij op de golfbaan als je me nodig hebt.*" Ook de mannetjesputter vindt het maar niets dat er opeens vergaderd moet worden; hij is gewend brandjes te blussen en komt tijd te kort. Ook zet de harde kern van medewerkers de hakken in het zand. McKeowns advies: hoe moeilijk het ook is, soms zul je juist enkele sleutelfiguren moeten laten gaan.

#### ***Fase 4: Predictable success***

Dit is het stadium waarin je wilt komen en wilt blijven. De processen zijn op orde, maar je bent als organisatie nog steeds flexibel. Of je nu alleen in Nederland of Europa wilt verkopen, de hele wereld wilt veroveren of nieuwe markten wilt betreden, je kunt vanaf nu onbeperkt opschalen. Je kunt ook blijven waar je bent. Er is ruimte voor creativiteit en innovatie, tegelijk zijn er precies genoeg procedures en systemen om de dingen tot een succes te maken.

De sleutel tot succes is het vierde type manager in je team op te nemen, de verbindende schakel/procesmanager. De processor heeft ervoor gezorgd dat er een geoliede organisatie is, hij heeft de rotte appels uit je organisatie gehaald. Hij heeft ook een zwakte: zijn regelzucht maakt hem inflexibel. De verbindende procesmanager in je team is iemand die deze zwaktes weet te overwinnen en alle zwaktes van de overige rollen ook kan herkennen en in goede banen kan leiden.

#### ***Fase 5: Treadmill***

Fase 4 is in theorie oneindig. De praktijk is weerbarstiger: veel organisaties glijden geleidelijk af. Hoe herken je deze fase? In deze fase wordt er keihard gewerkt, maar je komt geen stap verder. Het is alsof je op een loopband rent. Regels en procedures zijn te belangrijk geworden. Als er bijvoorbeeld een nieuwe website wordt gelanceerd dan wordt er uren vergaderd of het logo van je bedrijf wel de juiste kleur heeft. De vraag hoe gebruiksvriendelijk die site is in de ogen van de klant, lijkt helemaal verdwenen. Je bent de hele dag bezig met het invullen van checklisten om het invullen van checklisten. Er is hoop: je kunt nog terug naar de vorige fase.

#### ***Fase 6: The Big Rut***

Als je hierin terecht bent gekomen, dan kun je het volgens McKeown vergeten: er is geen weg meer omhoog. Je bedrijf is een in zichzelf gekeerd, bureaucratisch moloch geworden. Er worden grote verliezen geleden, concurrenten hebben je de markt uitgevochten, je verkeert in een staat van ontkenning. Je bent geneigd om je vast te houden aan het verleden, terwijl het schip wegzinkt.

#### ***Fase 7: Death Rattle***

In deze fase vindt de doodstrijd van je bedrijf plaats. Alle ontkenning is weg, je verkeert in wanhoop. Je bent nu alleen nog maar bezig met redden wat er te redden valt. Er zijn hooguit nog onderdelen en patenten die je misschien kunt verkopen om nog wat cash te genereren. Als je ooit weer succes wilt hebben, dan is het vooral zaak om van je fouten te leren en je te richten op de toekomst met een nieuw bedrijf.

#### **McKeowns boodschap**

Als je eenmaal in fase 4 bent, dan moet je alert blijven. De pendule zal steeds naar fase drie of naar fase vijf bewegen. In de praktijk vechten de verschillende managementkrachten en ego's constant met elkaar. De visionair en de mannetjesputter willen bijvoorbeeld hun vrijheid terug en proberen de processor eruit te werken. Zorg er daarom voor dat er iemand is die als verbindende schakel in je team kan optreden.

## 2. Vijf groeistadia van een onderneming (Churchill & Lewis)

(Bron: Digitale Professionals)

In hun artikel in Harvard Business review (1983) onderscheiden Churchill and Lewis vijf fasen in de levenscyclus van middelgrote en kleine bedrijven. Deze fasen lopen van een startende tot een volgroeide onderneming. Bij elke fase hoort een bepaald soort ondernemerstype. De fasen zijn:

1. Opbouw van een onderneming
2. Overleven en groei
3. Succes
4. Expansie
5. Optimale verhoudingen

### *Fase 1: Opbouw van de onderneming*

Tijdens de opbouwfase van de onderneming staat zorgen voor een bestaansbasis centraal: er moeten voldoende middelen worden gegenereerd om van te leven. Als directeur ben je in feite de onderneming zelf en heb je nog geen geld om veel personeel aan te nemen. In dit stadium gaat het om het werven van klanten en het nakomen van verplichtingen. Je moet producten leveren en diensten verlenen. Belangrijke aandachtspunten in deze fase zijn:

- Het product en/of de dienst die je verkoopt.
- Het verbreden van de bestaansbasis.
- Het voldoen aan de (vaak zware) financiële eisen van de investeringen.

#### *Het product en/of de dienst die je verkoopt*

Bij het product en/of de dienst gaat het erom dat je toezeggingen nakomt, aandacht hebt voor de kwaliteit van de dienstverlening en voldoende klanten vindt.

#### *Het verbreden van de bestaansbasis*

Je verbreedt de bestaansbasis door het aantal producten en/of diensten en het aantal afnemers te vergroten. Dit is nodig om het voortbestaan van de onderneming op lange termijn (na ongeveer vijf jaar) veilig te stellen.

#### *Het voldoen aan de (vaak zware) financiële eisen van de investeringen*

In de opbouwfase van de onderneming heb je veel geld nodig voor investeringen, terwijl je weinig zekerheden kunt bieden aan geldschieters. Je doet het werk in de onderneming zelf, al dan niet geholpen door familieleden of vrienden of in bepaalde gevallen door een beperkt aantal personeelsleden. De bedrijfsvoering is vooral improviserend. Van het ontwikkelen van bepaalde systemen in het bedrijf of het werken met vast planningen is nog nauwelijks sprake. Je rol is in deze fase alles bepalend. Je bepaalt de koers van de onderneming en zorgt vaak zelf, al dan niet met hulp van familie of vrienden, voor de financiering.

In deze fase is het succes vooral afhankelijk van jouw vakmanschap als starter. Dit eerste stadium kent veel afvallers, bijvoorbeeld omdat het geld opdraakt of omdat de onderneming te veel tijd en energie vraagt van de bestuurder.

### ***Fase 2: Overleven en vroege groei***

Kenmerkend voor deze tweede fase is dat je inmiddels voldoende afnemers hebt die door de kwaliteit van de geleverde producten en/of diensten bij je blijven kopen. De vraag stijgt snel en je trekt (meer) personeel aan. Een belangrijke uitdaging waar je in deze fase voor staat is de vraag hoe je een goed evenwicht kunt aanbrengen tussen inkomsten en uitgaven. In dit stadium zijn de volgende aandachtspunten belangrijk:

- Het zorgen voor voldoende liquide middelen (direct beschikbaar geld).
- Het zorgen voor zoveel cashflow (hoeveel geld komt het bedrijf binnen) dat het bedrijfsproces kan blijven doorlopen en dat het bedrijf kan doorgroeien naar de gewenste/benodigde omvang.

#### *Het zorgen voor voldoende liquide middelen (direct beschikbaar geld)*

Je moet ervoor zorgen dat je door de verkoop voldoende geld binnenkrijgt om de reparatie en/of vervanging van kapitaalgoederen te kunnen financieren.

#### *Het zorgen voor voldoende cashflow*

Cashflow betekent letterlijk kasoverschot. Het gaat daarbij om het saldo van ontvangsten en uitgaven. Indien de ontvangsten hoger zijn dan de uitgaven kan het bedrijfsproces blijven doorlopen en kan de onderneming doorgroeien naar de gewenste/ benodigde omvang.

Overleven is in deze tweede fase het belangrijkste. De organisatiestructuur van je onderneming is nu nog relatief eenvoudig. Beslissingen worden altijd in overleg met jou als directeur genomen en uitgevoerd. In sommige gevallen stel je een projectleider, chef of verkoopleider aan die in beperkte mate leiding geeft aan een paar ondergeschikten. Er ontstaat een taakverdeling en een organisatie, maar jij als directeur bemoeit je nog overal mee. Het ontwikkelen van bepaalde werksystemen (het vastleggen van de manier van uitvoeren van het productieproces) en een formele planning zijn nog niet echt aan de orde. Alleen van hoognodige zaken als cashflow (verschil tussen inkomsten en uitgaven) stel je een jaarlijks budget op. Je moet immers weten hoeveel geld je bedrijf binnenkomt.

Verdere groei maakt het echter steeds moeilijker om overzicht te houden. Je werkzaamheden moeten minder vakinhoudelijk en meer managementgericht worden. Veel ondernemingen blijven in deze fase steken en leveren naar verhouding weinig winst op het geïnvesteerde vermogen en relatief weinig beloning voor de geïnvesteerde tijd op. Ondernemingen die in dit stadium blijven steken houden op te bestaan als de directeur met pensioen gaat of als de directeur besluit de onderneming te beëindigen.

### ***Fase 3: Succesfase***

Als je onderneming in de huidige vorm zelfstandig rendabel kan groeien, moet je als directeur een afweging maken:

- Moet de onderneming stabiel en winstgevend blijven omdat het een bron van inkomsten is, terwijl je jezelf geheel of gedeeltelijk terugtrekt? Dit wordt de fase van losmaken en consolideren genoemd, of
- Moet je de onderneming uitbouwen en zorgen voor uitbreiding? Dit wordt de doorgroeifase genoemd.

### *Losmaken en consolideren*

Losmaken en consolideren heeft tot doel: handhaven wat er is opgebouwd. Consolideren betekent duurzaam maken. Je consolideert de bestaande activiteiten. Voor veel ondernemingen is meer dan dat niet mogelijk, bijvoorbeeld door de marktpositie van het bedrijf in een markt die geen groei meer kent. Er is geen echte groeidoelstelling meer, maar je bestendigt de situatie die door groei is ontstaan. De organisatie krijgt een duidelijke structuur. Ook neem je professionals (zoals een controller of een marketingmanager) in dienst aan wie je een aantal taken uitbesteedt. Want je onderneming is inmiddels zo groot, dat je deze functiemanager kunt aanstellen om bepaalde taken over te nemen. Je consolideert de bestaande activiteiten (dat wil zeggen: je bestendigt de situatie die door groei is ontstaan) en er is geen echte groeidoelstelling meer.

De leider van dit soort ondernemingen is vooral de manager die ervoor zorgt dat dagelijks daadwerkelijk gebeurt wat moet gebeuren. Je onderneming beschikt inmiddels over een eerste aanzet voor een financiële planning, een marketingplan en een productieplan.

Als je onderneming over voldoende omvang en marktaandeel beschikt om succes te garanderen en als je een goede winst boekt, dan kun je in principe voor onbepaalde tijd voortbestaan. Maar dan gelden wel de volgende voorwaarden:

- De concurrentiepositie is niet verzwakt door ondoelmatig management.
- Er doen zich geen belangrijke wijzigingen voor in de economische situatie die leiden tot een verlies van de marktpositie, bijvoorbeeld doordat de economie slecht gaat en mensen minder te besteden hebben en daardoor jouw product minder gaan kopen.
- De onderneming beschikt inmiddels over voldoende liquiditeit (direct beschikbaar geld) dat nodig is als buffer om slechte jaren goed te kunnen doorstaan.

De fase van losmaken/consolideren heeft tot doel het handhaven van wat er is opgebouwd. Voor veel ondernemingen is nu niet meer mogelijk, bijvoorbeeld door de marktpositie van het bedrijf in een markt die geen groei meer kent. De band tussen jou en je onderneming wordt in de loop der tijd losser. Je ontwikkelt ergens anders weer activiteiten, terwijl de dagelijkse leiding van je onderneming grotendeels in handen is van managers in loondienst.

Dit derde stadium duurt met succes voort, zolang je onderneming zich kan aanpassen aan veranderingen van de vraag in de markt. De praktijk leert vaak dat de directeur de onderneming na verloop van tijd met winst verkoopt of een fusie aangaat met een andere onderneming.

De toekomst van je onderneming is in die zin in handen van jou als directeur. Is verkoop een optie of wil je iemand anders je onderneming laten leiden, zodat je bijvoorbeeld een nieuwe onderneming kan beginnen of iets anders kunt gaan doen?

### *Aanzetten tot groei*

Kies je voor doorgroeien, bereid je dan voor op een relatief grote expansie. Er komen nieuwe klanten bij en je gaat bijvoorbeeld exporteren. In deze fase trek je managers aan die kunnen meegroeien met je onderneming en die hun (door de groei) veranderende werk kunnen blijven doen als je onderneming verder groeit.

Voor verdere groei heb je geld nodig. Je gebruikt voor de geplande groei niet alleen alle beschikbare liquide middelen, maar ook de volledige leencapaciteit bij de bank. Tijdens deze fase van aanzet tot groei is het heel belangrijk dat je onderneming winstgevend blijft. Alleen dan is er een continue geldstroom richting onderneming die nodig is voor het betalen van de bedrijfskosten, in het bijzonder rente en aflossing bij de bank.

Bij aanzet tot groei moet je niet alleen zorgen voor een goed onderbouwde begroting, maar ook voor een uitgebreide strategische planning. Bij deze strategische planning besteed je veel tijd aan het

bepalen van de manier waarop je de gestelde ondernemingsdoelen het best kunt bereiken. In deze fase is een leider met visie nodig. Tegelijkertijd blijft het management uiterst belangrijk om de groei van je onderneming in goede banen te leiden.

In deze fase gaat het in de praktijk vaak om een eerste poging tot groei, voordat je je definitief toelegt op een groeistrategie. Mocht de groeistrategie niet aanslaan en groei niet mogelijk blijken, dan is het belangrijk dat het management tijdig achter de oorzaken komt, in elk geval vóórdat het bedrijf failliet gaat. Je kan dan altijd nog overstappen op de strategie 'losmaken' zoals hiervoor is beschreven.

#### ***Fase 4: Expansie***

Door je fysieke aanwezigheid en de omvang van je aandelenbezit domineer je nog steeds je onderneming. Als je bent opgewassen tegen de managementeisen die expansie aan je stelt, kan je onderneming uitgroeien tot een middelgrote onderneming met een paar honderd werknemers. In het stadium van expansie is het belangrijk dat je over een methode beschikt die ervoor zorgt dat je de in de derde fase voorbereide groei ook daadwerkelijk kunt realiseren. Er moet geld beschikbaar zijn en het management moet de expansie goed aan kunnen. Denk daarbij aan:

- Delegeren.
- Anticiperen op problemen.

#### ***Delegeren***

In dit stadium van snelle groei wordt je onderneming organisatorisch gezien steeds complexer. Je neemt immers in korte tijd relatief veel nieuwe mensen in verschillende soorten functies aan. Dit vraagt veel inspanning en aandacht voor het management. Zij moeten goed kunnen inspelen op de grote organisatorische veranderingen. Daarom is het in deze vierde fase belangrijk dat je verantwoordelijkheden kunt delegeren aan anderen om aandacht te besteden aan de doelmatigheid van het management.

Door de groei is je organisatie zo groot aan het worden dat decentralisatie nodig is. Dat wil zeggen dat je de organisatie van de onderneming geheel of gedeeltelijk opsplitst in verschillende onderdelen (divisies) die elk eigen managers krijgen. Bij productiebedrijven vindt er meestal een splitsing plaats tussen verkoop en productie.

#### ***Anticiperen op problemen***

Problemen in de expansiefase worden vaak veroorzaakt door:

- Een te snelle groei. Een te snelle groei vraagt teveel financiële middelen. Op een bepaald moment is de bank of een andere financier niet langer bereid om de groei te financieren, waardoor je onderneming in financiële problemen raakt.
- Te weinig delegeren. Als je te weinig werkzaamheden kunt delegeren, kom je in de problemen. Want elk mens is beperkt in het besteden van zijn of haar tijd en in het verrichten van werk. Dat geldt ook voor jou. Als je te weinig taken delegeert, loop je het risico dat je niet-optimale beslissingen over strategie en bijbehorende investeringen neemt.

Slaagt dit vierde stadium niet, dan kun je de strategie misschien nog zo wijzigen dat je onderneming toch kan blijven voortbestaan, namelijk als een volwaardig en succesvol bedrijf zonder verdere groeiplannen.

#### ***Fase 5: Optimale verhoudingen***

Tijdens het stadium van optimale verhoudingen draait het om het consolideren van je onderneming (het zorgen voor continuïteit). Ook profiteer je van het financiële voordeel door de snelle groei. Je onderneming is in een volwassenheidsfase terechtgekomen en krijgt zelfstandige afdelingen onder leiding van managers. Je onderneming is nu uitgegroeid tot een bedrijf van meer dan 100 werknemers.



In deze fase komt het bij het leiding geven aan op een sterk management. Daarbij is een blijvend aandachtspunt dat je ervoor zorgt dat je onderneming wel flexibel blijft en dat de ‘ondernemende mentaliteit’ behouden blijft. Je moet waakzaam zijn voor:

- Inefficiëntie.
- Verstarring.

### *Inefficiëntie*

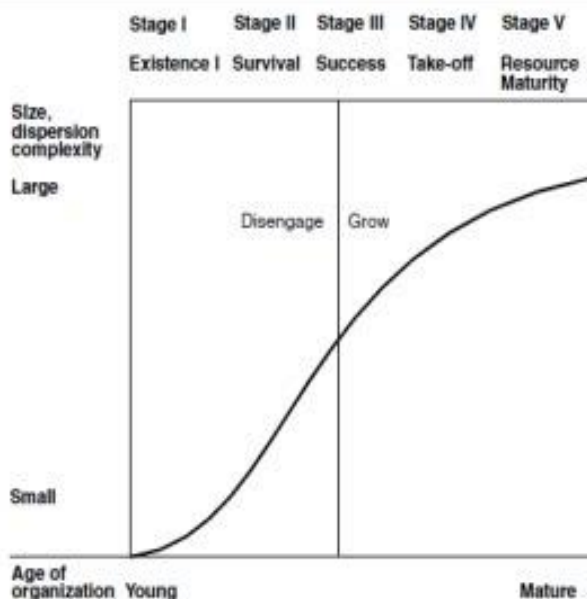
Een snelle groei resulteert in inefficiëntie. Want tijdens de groei is de verhouding tussen de hoogte van investeringen en de schaalgrootte van het bedrijf niet direct optimaal. Een voorbeeld kan dit verduidelijken:

Stel dat een groeiende onderneming een nieuw bedrijfspand aankoopt. Omdat de verwachting is dat de onderneming nog flink zal groeien, is het aangekochte pand in eerste instantie veel te groot voor het huidige aantal werknemers. Daardoor vallen de huisvestingskosten per medewerker in de eerste periode na aankoop hoog uit. Pas als de groei is gerealiseerd en veel nieuwe medewerkers hun werkplek in het nieuwe pand hebben gevonden, verandert dit. De huisvestingskosten zijn nu verdeeld over veel meer medewerkers, waardoor de huisvestingskosten per medewerker lager uitvallen.

### *Verstarring*

In de vijfde fase is verstarring een bedreiging voor je onderneming. Bij verstarring heeft iedereen in het bedrijf het gevoel dat het groeiendoel inmiddels bereikt is en dat het er allemaal niet meer zo op aankomt. De spanning is er een beetje vanaf en men steekt relatief weinig energie meer in bijvoorbeeld product vernieuwing. Ook is men geneigd risico's zoveel mogelijk uit de weg te gaan. Grote ondernemingen blijven in zo'n situatie alleen rendabel als zij een omvangrijk marktaandeel, voldoende koopkracht en voldoende financiële middelen hebben. Alleen ingrijpende economische veranderingen, zoals bijvoorbeeld een crisis, kunnen hun gevestigde positie nog in gevaar brengen.

Je rol is in deze fase (optimale verhoudingen) inmiddels gewijzigd ten opzichte van de rol die nodig was in de vierde fase (expansie). In deze vijfde fase heb je veel aandacht voor beleid en strategie. Je bent nu veel minder of zelfs helemaal niet meer betrokken bij de dagelijkse bedrijfsactiviteiten. Je onderneming heeft in dit vijfde stadium de gewenste omvang gekregen. Verder heb je de beschikking over ruime financiële middelen en kwalitatief goed management.



Figuur 2 De 5 fasen van Churchill & Lewis

### 3. Groeimodel van Greiner

In organisaties is altijd beweging en volgens de Amerikaanse organisatiekundige Larry E. Greiner kan er een vergelijking worden gemaakt met een levend organisme, dat verschillende groeifasen doormaakt. In 1972 beschreef hij een groeimodel voor ondernemingen, waarin hij in eerste instantie vijf fasen benoemde. De groei naar een volgende fase gaat gepaard met weerstand, die ook wel groeipijn wordt genoemd.

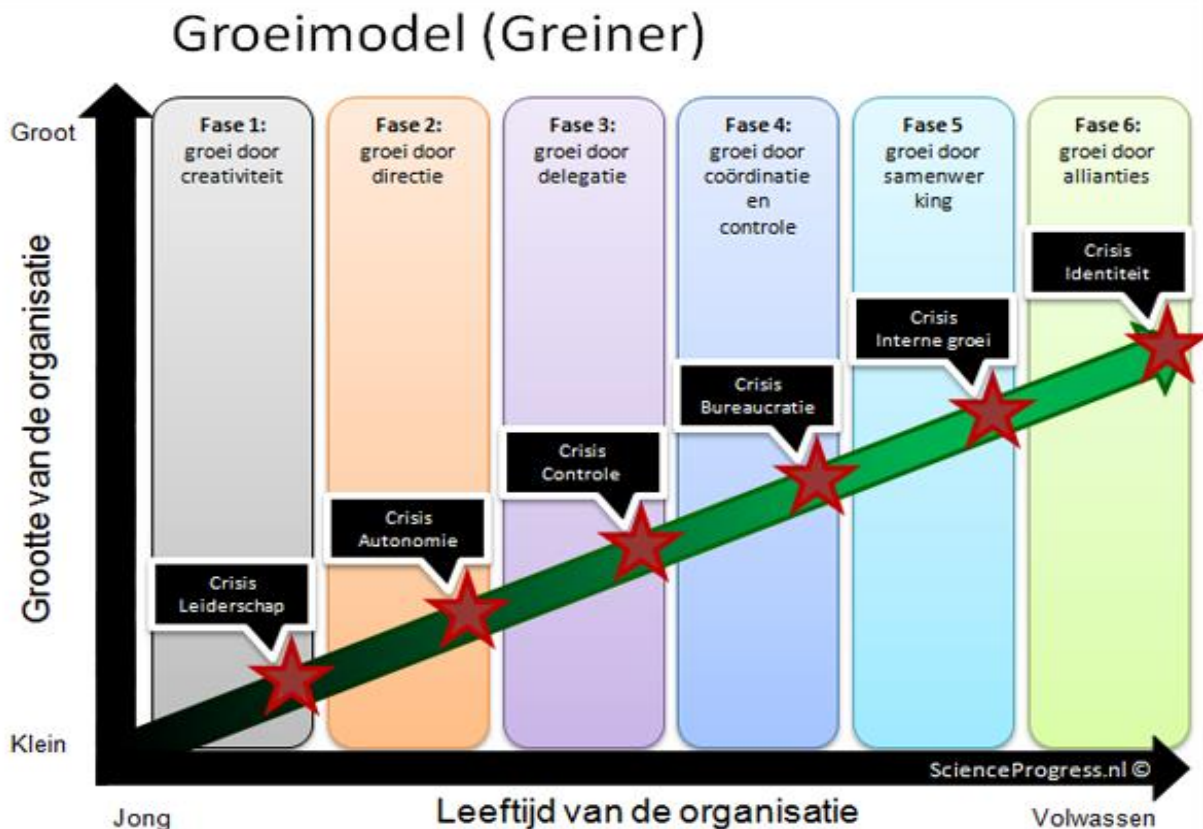
#### *Factor tijd*

De enige variabele in het groeimodel van Greiner is de factor tijd. Het model is een beschrijvend raamwerk waarin de leeftijd van de organisatie tegenover de grootte van de organisatie wordt afgezet. Greiner gaat er vanuit dat een organisatie door de jaren heen groter wordt en uitbreidt. Vanuit het model is het gemakkelijker te begrijpen waarom managementstijlen, organisatorische structuren en coördinatiemechanismen in een bepaalde ontwikkelingsfase wel of niet werken.

Iedere fase vraagt andere competenties van de ondernemer. Daarmee richt het model zich op het strategisch beleid.

#### *Fasen van het groeimodel*

Oorspronkelijk omschreef het groeimodel vijf fasen, waaraan Greiner later een zesde toevoegde. Elke fase eindigt met een korte crisis / groeipijn, waarna de volgende fase aanbreekt:



Figuur 3: Groeimodel Greiner

## **Fase 1 - groei door creativiteit**

- *Kenmerken:* In deze pioniersfase gaat het om een jong, relatief klein bedrijf. Er is sprake van een informele organisatie, waarbij de medewerkers zeer loyaal zijn. De organisatiestructuur is plat en de ondernemer is vooral extern georiënteerd; hij investeert in nieuwe klanten.
- *Groeipijn:* Doordat de organisatie (te snel) groeit en complexer wordt, overziet de ondernemer niet langer alles en ontstaat er een leiderschaps crisis. De coördinatie en interne beheersing kan niet meer door één persoon worden uitgevoerd. Er is behoefte aan betere structuur.

## **Fase 2 - groei door directie**

- *Kenmerk:* In deze managementfase worden er functionele leidinggevend benoemd, waardoor er een middenkader ontstaat dat de primaire processen beheerst. Er volgen regels en procedures en zaken worden geformaliseerd en gestandaardiseerd. De centrale coördinatie blijft in handen van de ondernemer.
- *Groeipijn:* Door verdere groei kan de coördinatieproblematiek te groot worden voor de ondernemer. Daarnaast krijgen middenmanagers behoefte aan meer autonomie. De autonomiecrisis is geboren.

## **Fase 3 - groei door delegatie**

- *Kenmerk:* In deze decentralisatiefase delegeert de ondernemer belangrijke taken aan zijn middenmanagement. Er wordt gestuurd op resultaten, waarbij de middenmanagers verantwoordelijk zijn voor het behalen van tactische en operationele doelstellingen. De directie begeeft zich op strategisch niveau en grijpt zelden in. Er ontstaat een divisiestructuur met aparte productgroepen en afzonderlijke leidinggevend.
- *Groeipijn:* Hoe meer divisie managers er zijn, hoe moeilijker het voor de directie wordt om alle, onafhankelijk opererende divisies te coördineren. Een beheerscrisis ligt op de loer. Er is grote kans dat de divisie managers teveel hun eigen gang gaan, waardoor de onderneming uit elkaar kan vallen.

## **Fase 4 - groei door coördinatie en controle**

- *Kenmerk:* In de standaardisatiefase wordt er meer nadruk gelegd op de coördinatie tussen de verschillende eenheden. Bij grote gediversifieerde organisaties nemen vanuit het hoofdkantoor de verschillende staven een sterke positie in, van waaruit de divisie managers worden aangestuurd.
- *Groeipijn:* Bij teveel macht vanuit de staven en te weinig ruimte voor de divisie managers ontstaat de bureaucratiecrisis. De regels hebben het bedrijf te star en inflexibel gemaakt.

## **Fase 5 - groei door samenwerking**

- *Kenmerk:* In de samenwerkingsfase wordt er gestuurd op samenwerking tussen lijn- en stafafdelingen en ontstaan er hiërarchiedoorbrekende coördinatievormen zoals een matrixstructuur of projectorganisatie. Deze fase wordt gekenmerkt door veel onderling contact tussen medewerkers via allerlei overleggroepen. Er is sprake van weinig formalisatie en standaardisatie.
- *Groeipijn:* Omdat er veel overlegd wordt is dat tevens de valkuil, waardoor een overlegcrisis kan ontstaan. Er is grote kans dat het toezicht en de controle grotendeels wegvallen. Voor organisaties kan dit het einde betekenen, tenzij ze zich verder ontwikkelen door middel van externe samenwerkingsverbanden.

## **Fase 6 - groei door allianties**

- *Kenmerk:* In deze 'groei door ondernemen-fase' heeft de organisatie alleen nog maar behoefte aan goede externe contacten en samenwerkingsverbanden. Dat kan gezocht worden in fusies, allianties en vergaande netwerken.
- *Groeipijn:* Doordat een organisatie zich meer richt op externe samenwerkingsverbanden dan op de eigen 'core' business is de kans groot dat er een identiteitscrisis ontstaat. De organisatie wordt volledig door andere bedrijven overgenomen en er blijft niets meer van de 'oude' situatie over.

### *Groeimodel van Greiner als hulpmiddel*

Door inzicht in de groeifasen geldt het groeimodel van Greiner als hulpmiddel voor organisaties om de daaropvolgende groeipijn goed aan te pakken. Organisaties zijn goed voorbereid op de mogelijke groeipijn, waardoor er goed op geanticipeerd kan worden. Alleen het exacte moment is onbekend. Het is namelijk onmogelijk om vooraf de duur van een groeifase te bepalen.

Daarnaast kan de groeipijn een positieve uitwerking op een organisatie hebben. Op het moment zelf wordt een groeipijn door alle betrokkenen als negatief ervaren, maar in wezen is het een uitstekende manier om de organisatie wakker te schudden en gezamenlijk te realiseren dat er een andere weg moet worden ingeslagen.

#### 4. De piramide van organisatieontwikkeling (Flamholtz)

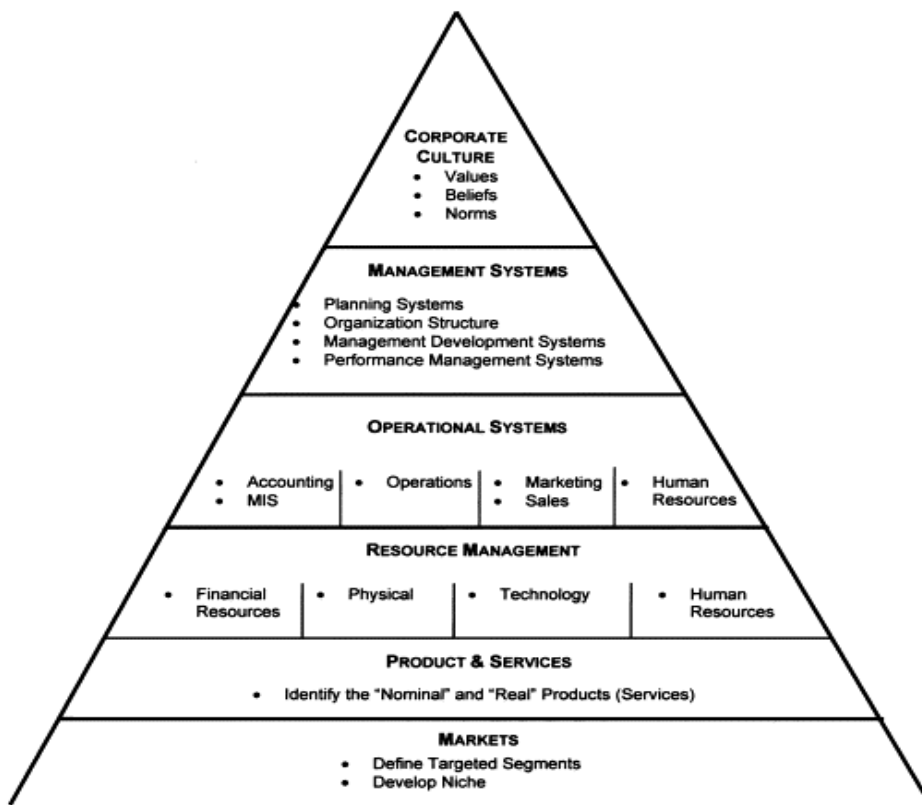
Om zich succesvol te ontwikkelen heeft een organisatie behoefte aan een model waaruit blijkt wat er nodig is om te groeien. Flamholtz (1986;1995) heeft hiervoor een model ontwikkeld dat is opgebouwd uit zes sleutelcomponenten of 'grondstenen' voor succesvolle organisaties:

In dit groeimodel bestaat de vorm of structuur van een organisatie uit zes sleutelcomponenten oftewel 'grondstenen':

- geselecteerde markten (Markets).
- producten en diensten (Product & Services).
- middelen die groei ondersteunen (Resource Management).
- operationele systemen (Operational Systems).
- management systemen (Management Systems).
- cultuur (Corporate Culture).

De eerste twee variabelen relateren aan de specifieke markt waarin de organisatie opereert, terwijl de laatste vier te maken hebben met de 'organisatie infrastructuur'.

Flamholtz plaatst deze zes kritieke taken in wat hij de 'piramide van organisatieontwikkeling' noemt. Hiermee stelt hij dat die taken stapsgewijs uitgevoerd moeten worden wil een organisatie succesvol groeien. In feite suggereert Flamholtz dat de zes sleutelcomponenten die onderdeel zijn van de piramide allemaal individueel en als systeem ontwikkeld moeten worden, zodat de organisatie effectief kan functioneren en een grotere kans heeft op lange termijn succes.



Figuur 4 Piramide van Flamholtz

Dit groeimodel gaat ervan uit dat het er bij het opbouwen van een organisatie om gaat de juiste afstemming te vinden tussen de ontwikkeling van de zes sleutelcomponenten en de periode van groei waarin de organisatie zich op dat moment bevindt. Als de organisatie in staat is om tot het benodigde ontwerp en veranderingen in structuur, systemen en management focus te komen voordat het een bepaalde fase bereikt (zoals aangegeven door de grootte), dan zullen er geen of slechts minimale problemen ontstaan.

Dit komt echter zelden voor. Het gebrek aan 'fit' tussen de grootte en de manier waarop de organisatie is ingericht leidt tot problemen. Flamholtz refereert hieraan als 'organisatie groeipijnen'. Deze groeipijnen geven aan dat er veranderingen nodig zijn als de organisatie door wil gaan met effectief opereren en de kans op mislukken willen beperken. De groeipijnen zijn ook een indicatie van een gebrek aan succesvolle organisatieontwikkeling.

Bijvoorbeeld, als een bedrijf zich niet focust op de ontwikkeling van systemen die nodig zijn om hun operaties te ondersteunen, dan zal het bedrijf in essentie nog steeds opereren als in de geboortefase terwijl het qua grootte al in de groeifase is. Hierdoor ontstaat het risico op mislukking. Wetenschappers die zich richten op de levenscycli van bedrijven suggereren dat succes afhankelijk is van het vermogen van managers om te herkennen wanneer ze de noodzakelijke veranderingen in de structuur moeten doorvoeren op het juiste moment. Operationeel gezien betekent dit dat het probleem is om het juiste ontwerp te creëren dat past bij de organisatie, gezien de fase van groei waarin het zich bevindt. Met andere woorden, succesvolle organisatieontwikkeling hangt voor een groot gedeelte af van het vermogen van de organisatie om interne systemen, structuur, processen, en ontwerp te creëren die nodig zijn om de nieuwe grootte van de organisatie te ondersteunen.

In bepaalde fasen van de groei moet er aandacht worden geschonken aan verschillende taken, afhankelijk van de groeifase waarin de organisatie op dat moment zit. Lange termijn succes hangt af van de mate waarin het ontwerp van de organisatie (gedefinieerd in termen van de zes kritieke sleutelwerkzaamheden) samengaat met de grootte; het succes van opschaling wordt bepaald door de mate waarin de organisatie een structuur heeft ontwikkeld die consistent is aan de grootte. In de volgende tabel staan de fasen van groei en de gerelateerde ontwikkelgebieden weergegeven, samen met de gemiddelde grootte waarbij verwacht wordt dat de organisatie opschaaft naar de volgende fase.

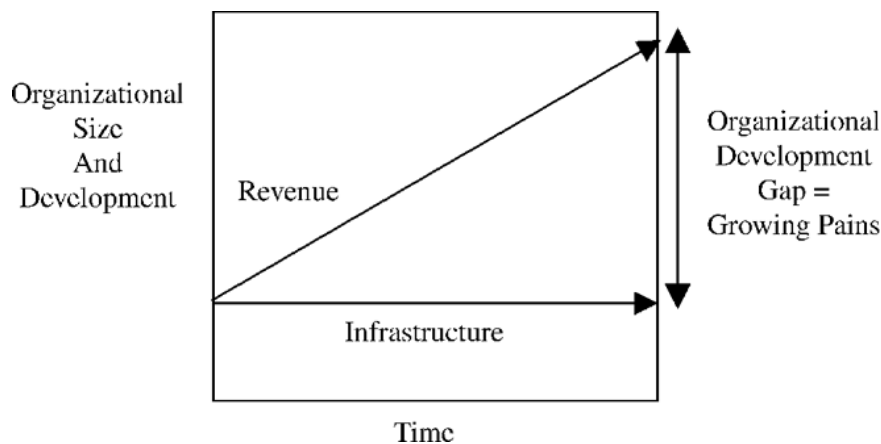
<b>Growth stage</b>	<b>Critical development areas</b>	<b>Approximate organizational size (\$ in millions of sales)</b>
1. New Venture	Markets and Products	Less than \$1 million
2. Expansion	Resources and Operational Systems	\$1 to \$10 million
3. Professionalization	Management Systems	\$10 to \$100 million
4. Consolidation	Corporate Culture	\$100 to \$500 million
5. Diversification	Markets and Products	\$500 to \$1 billion
6. Integration	Resources, Operational Systems, Management Systems, Culture	\$1 billion +
7. Decline	All Six Tasks	Any size organisation

### Groeipijnen

De ideale afstemming tussen de ontwikkeling van de zes sleutelwerkzaamheden en de grootte van de organisatie komt zelden voor. Het gebrek aan 'fit' tussen de grootte en de manier waarop de organisatie is ingericht leidt tot problemen die Flamholtz 'organisatie groeipijnen' noemt.

Bijvoorbeeld: als een bedrijf zich niet focust op de ontwikkeling van systemen die nodig zijn om hun operaties te ondersteunen, dan zal het bedrijf in essentie nog steeds opereren als in de geboortefase terwijl het qua grootte al in de groeifase is. Hierdoor ontstaat het risico op mislukking.

Groeipijnen geven aan dat er veranderingen nodig zijn om de organisatie effectief te laten opereren en de kans op mislukken te beperken. Groeipijnen impliceren dat de infrastructuur van een organisatie (de middelen, interne operaties, management systemen en cultuur die een organisatie nodig heeft in een bepaalde fase van groei) niet gelijk loopt met de groei, gemeten in jaarlijkse inkomsten. Anders gezegd: de opschaling is niet succesvol geweest. Deze situatie ontstaat vaak na een periode van (snelle) groei. Het resultaat hiervan is een 'organizational development gap' :



Figuur 5 Organizational development gap.

Hieronder staan tien veel voorkomende vormen van groeipijn weergegeven die duiden op het feit dat de organisatie nog niet succesvol getransformeerd is (in termen van het juiste ontwerp) naar de huidige fase van ontwikkeling (in termen van inkomsten):

- Mensen vinden dat er 'niet genoeg uren in een dag zitten'.
- Mensen besteden te veel tijd aan het 'blussen van brandjes'.
- Mensen zijn zich niet bewust van wat anderen aan het doen zijn.
- Mensen snappen niet goed welke richting de organisatie opgaat.
- Er zijn te weinig goede managers.
- Mensen hebben het gevoel dat 'ze het zelf moeten doen als ze willen dat het goed gebeurt'.
- De meesten mensen vinden de vergaderingen een verspilling van de tijd.
- Wanneer er plannen worden gemaakt, is er te weinig nabehandeling, waardoor dingen gewoon niet gebeuren.
- Sommige mensen beginnen zich zorgen te maken over hun positie binnen de organisatie.
- De organisatie is gegroeid op het gebied van verkoop, maar niet op het gebied van inkomsten.

*Op het juiste moment de juiste ontwikkeling inzetten*

Hoewel groei op de lange termijn essentieel is voor organisaties, creëert het dus ook problemen. Voorbeelden zijn de groeipijnen die hierboven beschreven staan. Het geeft aan dat er iets is mis gegaan in de groei en ontwikkeling van de organisatie. Ze zijn een symptoom voor organisatorische nood, en een waarschuwing of indicator van toekomstige organisatorische problemen, waaronder financiële moeilijkheden.

Wetenschappers die zich richten op levenscycli van bedrijven, suggereren dat succes afhankelijk is van het vermogen van managers om te herkennen wanneer ze noodzakelijke veranderingen in de structuur moeten doorvoeren. Operationeel gezien betekent dit: op het juiste moment het juiste ontwerp creëren dat past bij de organisatie, met het oog op de fase van groei waarin de organisatie zich bevindt. Met andere woorden: succesvolle organisatieontwikkeling hangt voor een groot gedeelte af van het vermogen van de organisatie om interne systemen, structuur, processen, en ontwerp te creëren die nodig zijn om de nieuwe grootte van de organisatie te ondersteunen.



## 5. Andere modellen

Er bestaan verschillende modellen en theorieën over de levenscyclus van ondernemingen. De belangrijkste staan hierboven beschreven. De karakteristieken en fasen verschillen in de diverse modellen, maar alle modellen gaan er van uit de levenscyclus van een onderneming kan worden ingedeeld in verschillende fasen.

Voorbeelden van andere belangrijke modellen zijn:

Quinn & Cameron	1983	4 fasen	focust op leiderschap
Lester, Parnell & Carraher	2003	5 fasen	focust op informatie processen
Hoy	2006	5 fasen	focust op persoonlijkheid van de leider

Het voordeel van het focussen op een model is dat het bestuurders, stakeholders, investeerders en/of onderzoekers diepgaande kennis en inzicht geeft.

Het is echter aan te raden om verschillende modellen te gebruiken zodat er vanuit meerdere perspectieven naar de organisatie kan worden gekeken. Het gebruik van levenscyclusmodellen heeft ook nadelen. De verschillende fasen zijn niet per se representatief en kunnen niet in alle gevallen vergeleken worden met organisaties uit de echte wereld. Modellen zijn vereenvoudigingen van de vaak complexe werkelijkheid en kennis is veelal gebaseerd op gemiddeld presterende organisaties.

## 6. Bronnen en relevante literatuur

- Churchill, N.C. & Lewis, V.L. (1983) The five stages of small business growth. Harvard Business Review.
- Flamholtz, E.G.(1986) How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm. San Francisco: Jossey-Bass.
- Flamholtz, E.G. (1995) Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management. European Management Journal, nr. 13, p. 39-51.
- Greiner, L.E. (1972) Evolution and Revolution as organizations grow. Harvard Business Review(1998).
- McKeown, L. (2010) Predictable succes: Getting your organisation on the growth track- and keeping it there. Green Leaf Book Group Inc.
- Digitale Professionals
- [www.mt.nl](http://www.mt.nl)

De informatie in dit document is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend. Hoewel bij het samenstellen zorgvuldig te werk is gegaan kan Focus op verbeteren B.V. niet instaan voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie en wijst iedere aansprakelijkheid ten aanzien van het gebruik van de geboden informatie uitdrukkelijk van de hand.