

- 
- Tech. bedrijven
 - 50 tot 4000 medewerkers
 - 2 tot 45 vestigingen

ONDERZOEKSRAPPORT



DECENTRAAL GROEIEN



Inhoudsopgave

1. Onderzoek	3
2. Inleiding	3
3. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen	4
3.1 <i>Cultuur</i>	4
3.2 <i>Centraal/decentraal</i>	6
3.3 <i>Eén gezicht naar de klant</i>	7
3.4 <i>Vestigingen onderling</i>	8
3.5 <i>Schaalbaarheid</i>	9
4. Belangrijkste wensen en hoofdreden dat het niet bereikt is	10
4.1 <i>Wat zijn je belangrijkste wensen?</i>	10
4.2 <i>Wat zijn de hoofdreden dat dit nog niet bereikt is?</i>	10
4.3 <i>Tips/advies</i>	11
5. Hoeveel vrijheid krijgt een vestiging van het hoofdkantoor?	12
6. Hoeveel vrijheid vindt de vestiging dat ze heeft?	13
7. Hoe groot is het spanningsveld tussen het hoofdkantoor?	13
8. Conclusie	14
9. Waarmee kan ik starten	15
10. De praktijk	16

1. Onderzoek

Decentraal groeien met meerdere vestigingen, nationaal en internationaal.

De afgelopen jaren is mij opgevallen dat veel van mijn klanten, voornamelijk Tech bedrijven, de nodige uitdagingen hebben om te groeien met meerdere vestigingen, zowel nationaal als internationaal.

Het aantal vestigingen wordt uitgebreid en vervolgens groeien zij onvoldoende. Ook versterken meerdere vestigingen in hetzelfde land elkaar niet of nauwelijks, doordat de autonomie omslaat in verzuiling.

Ook zijn de bedrijven zoekende naar de rol van het hoofdkantoor. Wat doe ik centraal en wat leg ik decentraal neer? Hoe stimuleren we een betere groei en hoe vinden we een manier om effectief te werken met de vestigingen? Vanuit het management ervaren ze dat er veel potentie in de vestigingen zit en dat dit er onvoldoende uitkomt. Dit creëert een spanningsveld tussen management en vestigingen, bijvoorbeeld doordat er een verschil van inzicht is over hoe de business het beste neergezet kan worden in de regionale markt.

Bedrijven ervaren dat de huidige manier van organiseren hard uitgedaagd wordt in dit digitale tijdperk en hebben vaak nog niet een goede structurele oplossing voor decentrale groei. Het is wel helder voor hen dat bij decentraal groeien meer komt kijken dan enkel en alleen de organisatiestructuur aanpassen.

De hoofdvraag:

Hoe bereik ik structurele groei met mijn bedrijf in de regio, waarbij er gekeken wordt naar de markt, de mensen, de organisatie, het product of dienst en de omgeving?

Dit is de aanleiding geweest van dit geanonimiseerde onderzoek dat ik in 2022 onder 25 CEO's van Tech bedrijven, waarvan het hoofdkantoor gevestigd is in Nederland, heb uitgevoerd. De bedrijven varieerden van IT-dienstverleners tot SaaS bedrijven in verschillende sectoren en hadden een range van 50 tot 4000 medewerkers en 2 tot 45 vestigingen nationaal en/of internationaal.

Graag wil ik via deze weg de enthousiaste deelnemers aan het onderzoek bedanken voor hun tijd, input en openheid.

2. Inleiding

Welke punten worden besproken

In dit document zal ik per hoofdstuk de vraag benoemen die tijdens het onderzoek gesteld is, gevolgd door een aantal relevante antwoorden. Vervolgens advies en tips op basis van mijn ervaring met decentrale groei.

Daarbij wil ik aangegeven dat ik vanuit mijn expertise, van decentraal groeien, naar de antwoorden kijk. Dat wil niet zeggen dat de deelnemende bedrijven iets fout doen in hun huidige organisatie. Er wordt alleen anders gekeken naar de decentrale organisatie.

Het accent van dit document ligt op structurele groei in de regio, met respect voor de gehele organisatie. Daarbij zal de nadruk sterker liggen op effectief organiseren dan efficiënt organiseren.

3. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen

in het hebben van meerdere vestigingen/units

Bij deze vraag konden de bedrijven hun eigen top drie qua uitdagingen aangeven, in willekeurige volgorde. Vervolgens heb ik een top vijf van de benoemde uitdagingen opgesteld, waarbij de meest genoemde uitdaging bovenaan staat:

1. Cultuur - het ontstaan van subculturen in de organisatie.
2. Centraal/decentraal - wat decentraal en wat centraal organiseren?
3. Eén gezicht naar de klant - hoe kunnen we toch één gezicht naar de klant vormen?
4. Vestigingen onderling - onvoldoende samenwerking tussen vestigingen in hetzelfde land.
5. Schaalbaarheid - vestigingen blijken onvoldoende schaalbaar.

3.1 Cultuur:

Antwoorden:

Bij 86% van de ondervraagde bedrijven is de cultuur van de organisatie de grootste uitdaging. Met name de wens van het eenduidig houden van de cultuur en een overall bedrijfscultuur creëren komt sterk naar voren.

In veel gevallen is er een bepaalde cultuur in de centrale organisatie en een subcultuur binnen de regionale vestigingen. Als reden hiervoor worden de regionale verschillen, cultuurverschillen tussen landen en regionale wetgeving benoemd. Daardoor blijkt het lastiger om de vestigingen effectief en uniform aan te sturen.

Samenvattend was er vanuit de ondervraagde bedrijven een sterke wens voor een cultuur 'alignment', wat bij het merendeel van de bedrijven een grote uitdaging is.



Tips & advies:

Cultuur wordt ook wel de emotionele kant van het bedrijf genoemd en is daardoor voor veel bedrijven een lastig onderwerp.

Echter, cultuur kan je aanpassen en je kunt de vestigingen meer in lijn krijgen met elkaar. Wat veel mensen namelijk niet weten, is dat cultuur meetbaar is. Ga je cultuur meten, zowel op het hoofdkantoor als op de vestigingen, zodat je echt weet waar je staat en er ook iets mee kunt doen.

Leg ook je basiscultuur vast en toets regelmatig of de subcultuur in een regio of land in lijn is met de basiscultuur. Uiteindelijk bepaalt het gedrag van iedereen of de cultuur zoals je die hebt vastgelegd ook echt geleefd wordt.

Bij diverse bedrijven hebben we samen cultuurmetingen uitgevoerd en vervolgens op basis van de resultaten de organisaties aangepast waar nodig. Enkele voorbeelden zijn:

- Het onderling uitwisselen van business unit managers, doordat uit een cultuurmeting naar voren kwam dat de ene business unit toe was aan meer ondernemerschap, terwijl de business unit manager intern gericht was.
- Het vervangen van een deel van het managementteam, omdat hun gedrag niet overeenkwam met de basiscultuur van de organisatie.
- Het aanpassen van de taal die gebruikt werd in de strategie en actieplannen, zodat dit beter aansloot bij de cultuur van het bedrijf en er zo meer draagvlak werd gecreëerd voor het uitvoeren van de strategie.
- Het aanpassen van de interne cultuur van een organisatie, in lijn met de strategische verandering die in gang moest worden gezet.
- Het samen met het People & Culture team concretiseren van de waarden, zodat de cultuur verder werd versterkt in een organisatie.

Bij overnames en fusies is een cultuurmeting ook zeer nuttig, om zo beide culturen te synchroniseren of beter te integreren. Cultuurmetingen hebben mij vaak ondersteund bij groei, veranderingen, overnames en ook bij het creëren van draagvlak voor een strategie of een organisatie (infra)structuur. Cultuur in lijn krijgen met je strategie en andersom is een essentieel onderdeel van je groei.

Nadat de cultuur tussen het hoofdkantoor en de vestigingen synchroon loopt, blijft het belangrijk om dit te onderhouden en afwijkingen te signaleren. Vanuit het management is het dan een kwestie van tijdig ingrijpen als het niet rijmt met wat vastgelegd is.



3.2 Centraal/decentraal

Antwoorden:

Wat centraal en wat decentraal te organiseren is een uitdaging bij 79% van de ondervraagde bedrijven. Hierbij werden de volgende zaken veelvuldig aangehaald:

- Marketing centraal of decentraal beleggen?
- Remote aansturing vraagt een ander DNA bij medewerkers.
- Betere mix van centrale en decentrale verantwoordelijkheden en besluitvorming.
- Verschillende maturiteitsniveaus van de vestigingen, waardoor uniforme aansturing lastig is.
- Bepaalde functies op het hoofdkantoor werken kantoor- en landenoverstijgend, maar dit lijkt onvoldoende te werken waardoor er overwogen wordt om dit toch aan te passen.
- Vestigingen voelen zich minder betrokken bij het hoofdkantoor.
- Hoe financiële rapportages regelen als je met meerdere regio's of landen werkt?
- Bedrijven met een eigen SaaS/product voelen de noodzaak om productontwikkeling centraal te organiseren.
- Bedrijven willen vanuit wetgeving of legal zaken centraal regelen.
- Bedrijven willen specifieke tooling, zoals een CRM of financial systeem, centraal regelen.

Samenvattend willen bedrijven vrijheid en autonomie geven aan de vestigingen, maar tegelijkertijd bepaalde zaken centraal blijven regelen. Ze zijn op zoek naar een goede balans tussen hoofdkantoor en vestigingen.

Tips & Advies:

Als je wil groeien, zul je ook je organisatie bottom-up moeten gaan durven organiseren, waarbij de regionale markt leidend is. Het is belangrijk om de decentrale behoeftes en de lokale markt voorop te stellen en te respecteren. Hierbij zal de focus moeten liggen op effectiviteit in plaats van efficiëntie.

Uiteraard kun je een paar 'non negotiables' opstellen vanuit het hoofdkantoor in de vorm van duidelijke guidelines. De valkuil hierbij is dat het hoofdkantoor de norm bepaald, zoals de prijsstelling, features van het product of bepaalde interne procedures, wat niet aansluit bij groeiende vestigingen.

Met betrekking tot financiële rapportages zijn we vanuit controlling vaak geneigd om per juridische entiteit te rapporteren. Vaak belemmert de lokale regelgeving een eenduidige rapportage en is zo benchmarken tussen de vestigingen onderling lastig. Dat kan je voorkomen door niet in juridische entiteiten te rapporteren, maar per vestiging. In feite is de juridische entiteit alleen voor lokale fiscus en medewerkers.

Voorkom daarnaast centrale rollen die vanuit het hoofdkantoor overkoepelend werken voor meerdere regio's of landen. Dit werkt alleen goed als tijdelijke oplossing, als een regio of vestiging nog onvoldoende mature is. Op termijn zal dit de groei remmen.

3.3 Eén gezicht naar de klant

Antwoorden:

Bij 36% van de ondervraagde bedrijven is het een uitdaging om, wanneer er sprake is van meerdere vestigingen in een land, één gezicht naar de klant te hebben. Hoe zorg je dat de klant geen last heeft van jouw decentrale organisatiemodel? Hoe zorg je dat er sprake is van één gezicht naar de klant, terwijl deze klant gebruik maakt van meerdere vestigingen?

Ook is er de wens dat vestigingen voldoende van elkaar af weten, zodat er een salesnetwerk ontstaat dat basiskennis heeft van alle onderdelen van het bedrijf. Natuurlijk wil je hierbij voorkomen dat vestigingen elkaar beconcurreren, zodat de klant een voordeel haalt uit de decentrale structuur en het voor het bedrijf sterk nadelig is. Is een systeem de oplossing of is er een andere manier om dit goed te organiseren?

Samenvattend: hoe zorg je voor één gezicht, zodat de klant optimaal bediend wordt?



Tips & Advies

Het advies is hier hetzelfde als bij de vorige vraagstelling. Als je wil groeien, zul je ook je organisatie bottom-up moeten gaan durven organiseren, waarbij de regionale markt leidend is. In dit geval zal de regionale sales persoon in de lead moeten zijn en specifiek die persoon die de beste vertrouwensrelatie heeft met de klant.

Als je één gezicht wil hebben naar de klant in een decentrale organisatie, zeker wanneer er meerdere vestigingen actief zijn bij die klant, zul je het bottom-up moeten gaan organiseren. Om te bepalen wie dit gezicht moet zijn, kijk je sterk naar wie de beste vertrouwensrelatie al heeft en maak je op basis hiervan de keuze.

Dat vergt wel enige aanpassing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Sales personen in de decentrale organisatie. Er komt namelijk meer verantwoordelijkheid dieper in de organisatie te liggen. Wanneer hier sprake van is, zal automatisch bottom-up meer behoefte ontstaan rondom coördinatie van klanten. Op centraal niveau zal dan een faciliterende rol gespeeld worden in plaats van een coördinerende rol.

3.4 Vestigingen onderling

Antwoorden:

Ruim 29% van de ondervraagde bedrijven ziet het als een uitdaging om de vestigingen onderling beter te laten samenwerken en zo ook meer spin-off te creëren bij elkaars klanten. Een aantal bedrijven benoemt specifiek dat ze graag meer synergie willen creëren tussen de verschillende vestigingen als het gaat om sales en processen.

De redenen waarom de onderlinge samenwerking nog niet optimaal is zijn divers. Sommige bedrijven zagen verschillen tussen vestigingen qua professionaliteit, wat de onderlinge samenwerking niet ten goede komt. Ook werden de verschillende verwachtingen die vestigingen hebben van het hoofdkantoor als uitdaging benoemt. Vestigingen zijn door de eigen P&L verantwoordelijkheid ook meer gefocust op zichzelf dan op de samenwerking met collega-vestigingen. Tot slot werd het verschil in wet- en regelgeving als een uitdaging gezien, wanneer de vestigingen vanuit diverse landen opereren.

Samenvattend wordt het als een uitdaging gezien om de onderlinge relatie tussen de vestigingen te versterken. De meeste bedrijven zien de mogelijkheid om een betere spin-off te creëren wanneer expertises worden gebundeld, maar dat hier nog onvoldoende gebruik van wordt gemaakt.

Tips & Advies

Om de relatie tussen vestigingen onderling te versterken zal dit bottom-up geïnitieerd moeten worden en top-down gefaciliteerd. Bijvoorbeeld door centraal te faciliteren dat de directe sales contactpersonen elkaar betere leren kennen, zodat er een sterkere onderlinge vertrouwensrelatie ontstaat en daarmee ook een gunningsfactor. Wanneer iedere vestiging zijn eigen expertise heeft, geef ze ook de vrijheid om zelf te beslissen met wie zij graag samen willen werken, ook wanneer dit een andere lokale partij is met dezelfde expertise. Ze zullen vanzelf het effect bemerken wanneer een collega-vestiging hetzelfde doet en zeer waarschijnlijk een volgende keer een andere keuze maken.

Regel je infrastructuur ook zo in dat, de klant verantwoordelijke, van de vestigingen eenvoudig en zonder veel rompslomp met elkaar kunnen samenwerken bij klanten. Elimineer situaties als aannemer versus onderaannemer of goedkeuring via allerlei managementlagen. De klant verantwoordelijke persoon, zal ook accountable moeten zijn in plaats van verantwoordelijk.

3.5 Schaalbaarheid

Antwoorden:

Bij 21% van de ondervraagde bedrijven is de schaalbaarheid van de vestigingen of locaties een uitdaging. Het merendeel vindt dat er meer potentie in de vestigingen zit dan er nu uit komt. De respondenten geven aan dat er onvoldoende maturiteit binnen de vestigingen is, te weinig noodzakelijke competenties bij medewerkers, een gebrek aan sterk management en onvoldoende verantwoordelijkheidsgevoel om groei te bewerkstelligen.

Tips & advies:

Schaalbaarheid is een breed begrip. Om decentraal sterker te groeien zal er eerst naar twee elementen gekeken worden bij de organisatie:

- Intern: hoeveel vrijheid krijgt een vestiging van het management en/of het hoofdkantoor?
- Extern: in hoeverre sluit dat wat de organisatie doet ook aan bij de lokale markt(en)?

Op basis van bovenstaande zal er aan een betere samenwerkingsbalans tussen vestigingen en hoofdkantoor gewerkt moeten worden. Vervolgens is het belangrijk om andere aspecten te kijken, zoals de markt, de connectie met de markt, strategie, kennis, cultuur, organisatie(infra)structuur, identiteit en mindset.

Hoe minder vrijheid wordt gegeven vanuit het hoofdkantoor, des te passiever de vestiging zich zal opstellen. Meer vrijheid en accountability zal zorgen voor meer ondernemerschap en creativiteit. De sterkst groeiende decentrale bedrijven zijn de bedrijven die meeste vrijheid geven en de minste regels en procedures hebben. "Accountability heeft geen structuur nodig", bevestigde eens de CEO van één van de snelst groeiende scale-ups in Nederland.

De schaalbaarheid hangt af van de competentie van het lokale team, maar ook in sterkere mate van de 'rem' die onbewust centraal wordt 'opgelegd' als het bijvoorbeeld gaat om de wijze van aansturing. Ligt de focus op efficiëntie of effectiviteit? Efficiëntie gaat vaak niet samen met effectiviteit. Uiteindelijk wil je er naartoe dat het decentraal zijn effect heeft. Streef meer naar volledige autonomie van je vestigingen en maak het hoofdkantoor meer faciliterend.

Een valkuil waar veel bedrijven nog intrappen is dat het hoofdkantoor de norm bepaalt. Onderschat het belang van een goede afstemming met de regionale markt niet. Technologie is makkelijk schaalbaar, relaties niet. Laat de regio dus leidend zijn en de centrale norm geen remmende factor. Dit geldt voor bijvoorbeeld prijsstelling, product/dienstverlening, maar zeker ook andere initiatieven op het gebied van marketing, strategie, cultuur, et cetera.



4. Belangrijkste wensen en hoofdreden dat het niet bereikt is

bij jullie vestigingen?

4.1 Wat zijn je belangrijkste wensen?

Bij deze vraag konden de bedrijven hun top drie wensen aangeven in willekeurige volgorde. Bij de meeste bedrijven lag het accent op groei in de breedste zin van het woord. Dit is de top vijf van de grootste wensen die meest benoemd werden:

- Sterkere groei (in de breedste zin van het woord).
- Meer eigenaarschap bij de vestigingen.
- Uniformiteit en een bepaalde mate van standaardisatie.
- Synchronisatie van processen met het hoofdkantoor.
- Meer rekening houden met lokale uitzonderingen.

Antwoorden:

Bij 80% van de ondervraagde bedrijven is een sterkere groei van de vestigingen de grootste wens. Dit varieerde van duurzame groei en groei door de lokale markt beter te kennen en bedienen tot grotere zichtbaarheid in de lokale markt. Ook werd groei van het aantal medewerkers, de 'war of talent' en het vestigingsresultaat als wens benoemd. Het vergroten van kennis en kunde van medewerkers en de wens tot een duidelijkere strategie werden ook aangehaald.

Een belangrijke wens vanuit het hoofdkantoor is dat vestigingen meer eigenaarschap tonen. Andere wensen waren meer uniformiteit en een bepaalde mate van standaardisatie en synchronisatie met het hoofdkantoor. Wel wil men vanuit het hoofdkantoor meer rekening houden met lokale uitzonderingen, zoals specifieke klantwensen, waar het hoofdkantoor van nature minder begrip en empathie voor lijkt te hebben.

4.2 Wat zijn de hoofdreden dat dit nog niet bereikt is?

Bij deze vraag konden de deelnemers twee hoofdredenen geven waardoor de wensen nog niet bereikt zijn. Dit is de top vijf van de belangrijkste redenen dat dit nog niet bereikt is:

1. De lokale markt verschilde van de markt waarin het hoofdkantoor opereert. Ook werd aangegeven dat er geen commerciële samenwerking was met andere lokale vestigingen.
2. Gebrek aan lokale senioriteit in de vestigingen speelt een rol.
3. De organisatiecultuur is lastig op één lijn te krijgen.
4. Vestigingen worden te veel geremd door het hoofdkantoor met procedures en regels.
5. Tot slot vonden de deelnemers lokale groei moeilijker te bewerkstelligen door hun remote aansturing en waren ze naarstig op zoek naar balans tussen wat wel en wat niet decentraal georganiseerd moet worden.

4.3 Tips/advies:

Als je het eens bent met mijn visie waarin decentrale groei het enige middel is voor structurele groei, zal je managementuitgangspositie anders moeten zijn. Het beste is om te werken zonder hoofdkantoor en alles te beleggen in de vestigingen. Kijk vervolgens op basis daarvan wat je nog mist in de regio en hoe dit op centraal niveau (tijdelijk) opgevangen kan worden. Het uitgangspunt hierbij is dat dit uiteindelijk ook decentraal gedaan zal worden en er dus tijdelijk op centraal niveau zal worden ondersteund.

Focus vervolgens op het ontwikkelen van bepaalde guidelines die een leidraad vormen in de groei en effectiviteit. Dit zal vestigingen helpen om succesvol te kunnen zijn. Branding is bijvoorbeeld iets gemeenschappelijks wat in de guidelines kan worden vastgelegd en Marketing is iets regionaals. Cultuur is iets gemeenschappelijks, People/HR is iets regionaals. Net als Controlling centraal is en Accountancy decentraal. Dit alles afhankelijk van de businessgrootte en groei uiteraard. Decentraal organiseren moet in ieder geval je uitgangspunt zijn. De centrale rol van het hoofdkantoor krijgt dan veel meer een faciliterende rol dan een sturende/controlerende rol.



5. Hoeveel vrijheid krijgt een vestiging van het hoofdkantoor?

Op een schaal van 1 tot 10*. Licht dit kort toe.

Bij deze vraag konden de respondenten een cijfer geven tussen de 1 en 10 voor de vrijheid die ze geven aan de vestigingen (1 = vestiging volgt 100% de directie die zij ontvangt vanuit het hoofdkantoor; 10 = vestiging heeft 100% autonomie en het hoofdkantoor is volgend).

Het gemiddelde cijfer dat de bedrijven gaven kwam uit op een 6,6, waarbij de antwoorden gegeven werden tussen een range van 1 en 9 afhankelijk van de afdeling of het onderwerp. (bijvoorbeeld een 1 voor product development en 9 voor business development).

Ook werd de bedrijven een korte toelichting gevraagd op het cijfer dat werd gegeven. In de toelichting werd aangegeven wat ze centraal en wat ze decentraal hadden georganiseerd, van beide heb ik een top vijf gemaakt.

Centraal georganiseerd:

- Cultuurontwikkeling, merkontwikkeling en financiën.
- Centrale aansturing van de staf faciliteiten, met vrijheden voor lokale activiteiten.
- Bepalen van het beleid, met veel vrijheid voor de uitvoering in de regio.
- Globale operatie model en het werken met het ERP.
- Vaststellen van het productfolio.

Decentraal georganiseerd:

- Commerciële ondernemersvrijheid.
- Ontginnen van en sales in de regio.
- Landen zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen succes en keuzes die ze maken om succesvol te zijn.
- Lokaal management moet wel zorgen dat zaken goed verlopen, maar zijn niet leidend.
- Decentrale organisaties, volgens de standaard processen of zelfde methodologie van het hoofdkantoor.



6. Hoeveel vrijheid vindt de vestiging dat ze heeft?

Op een schaal van 1 tot 10*. Licht dit kort toe.

Bij deze vraag konden de respondenten een cijfer geven tussen de 1 en 10 voor de vrijheid die een vestiging ervaart vanuit het hoofdkantoor (1 = vestiging volgt 100% de directie die zij ontvangt vanuit het hoofdkantoor; 10 = vestiging heeft 100% autonomie en het hoofdkantoor is volgend).

Het gemiddelde cijfer was 6, waarbij de antwoorden gegeven werden tussen een range van 4 en 8. Opvallend is dat veel respondenten aangaven dat het hoofdkantoor vindt dat zij meer vrijheid geeft aan de vestigingen dan dat ze denken wat de vestigingen ervaren.

De toelichting die het management van de bedrijven gegeven heeft op basis van het cijfer is als de volgende top vijf samengevat:

- In de vestigingen zal men nog te veel bemoeienis van 'hogehand' ervaren.
- Decentraal gaat veel mis door 'eigenheimer' gedrag.
- Centraal wil men meer lokale besluitvorming zien.
- Sales resultaten zijn onvoldoende door slechte support van uit het hoofdkantoor.
- Vanuit het hoofdkantoor is er een toenemende invloed op de vestigingen op het gebied van cybersecurity, wetgeving, integriteit en reputatie.

7. Hoe groot is het spanningsveld tussen het hoofdkantoor?

Op een schaal van 1 tot 10**. Licht dit kort toe.

Bij deze vraag konden de deelnemende bedrijven een cijfer geven tussen de 1 en 10 voor het spanningsveld tussen hoofdkantoor en vestigingen (1 = de relatie is zeer gespannen, we zijn uit elkaar gegroeid; 10 = de relatie is zeer goed, we kunnen met elkaar lezen en schrijven).

Het gemiddelde cijfer was een 7, waarbij de antwoorden gegeven werden tussen een range van 5 en 8.

Alle respondenten spreken van een gezonde spanning. Uiteraard is het belangrijk dat er een spanningsveld is, zolang er sprake blijft van interactie en er niet directief wordt aangestuurd. De redenen waarom er spanningen worden ervaren zijn divers:

- De vestigingen wensen meer vrijheid en autonomie.
- Kaders die door het hoofdkantoor zijn opgesteld en waarbij het lastig is om binnen deze kaders te blijven met de sterke groeiambities die er liggen.
- Te veel bemoeienis op detailniveau door het hoofdkantoor.
- Te weinig support door het hoofdkantoor.

8. Conclusie

Veel van de deelnemende bedrijven vinden het groeien met vestigingen op afstand een uitdaging; hoe stuur ik de vestigingen het beste aan? Waarin geef ik hun de vrijheid en waar hou ik controle over? En hoe zorg ik ervoor dat zij hun volledige verantwoordelijkheid nemen?

Ondanks dat ieder bedrijf uniek is, viel het mij op dat bij ieder bedrijf de rol van het hoofdkantoor nog duidelijk aanwezig is. De mate van autonomie die de vestigingen hebben blijkt ook nog relatief klein. Er liggen dus nog volop mogelijkheden om de accountability nog beter decentraal in te richten. Hierbij is het allereerst wel belangrijk dat het management gelooft in een decentrale aanpak en écht durft los te laten.

Interessant is de uniformiteit in de uitdagingen bij alle bedrijven:

- 86% van de bedrijven vindt cultuur een uitdaging.
- 79% vraagt zich af wat zij centraal en decentraal moeten beleggen.
- 36% vindt het een uitdaging om één gezicht naar de klant te hebben.
- 29% zoekt nog naar een optimale samenwerking tussen de vestigingen onderling.
- 21% ziet de schaalbaarheid van de vestigingen als een uitdaging.

Mijn algehele conclusie is dat de meeste bedrijven nog behoorlijk centralistisch zijn ingericht, ook al hebben ze meerdere vestigingen en zijn ze naar eigen idee juist heel decentraal georganiseerd. Veel bedrijven lijken een hybride vorm te hanteren, waarbij bepaalde zaken decentraal worden belegd, met daarnaast nog een duidelijke rol voor het hoofdkantoor in bepaalde activiteiten en verantwoordelijkheden.

Dit kan enige tijd goed werken, bijvoorbeeld in de opstartfase van een vestiging. Daarna zal de groei bij een hybride vorm stagneren. Structureel groeien betekent een volgende stap zetten in een decentraal model. De snelst groeiende bedrijven zijn de bedrijven die 100% autonomie geven aan hun vestigingen, met een faciliterende rol vanuit het hoofdkantoor.



9. Waarmee kan ik starten

Bepaal hoe 'autonomie' eruitziet voor jouw organisatie. Streef daarbij naar 100% autonomie als uitgangspunt en bedenk waarbij het hoofdkantoor zou moeten faciliteren. Datgene wat je centraal wil of moet faciliteren, leg je eveneens vast in guidelines.

Hierbij een aantal belangrijke disciplines voor guidelines;

- Controlling: zorg voor eenduidigheid in het financiële systeem voor iedere vestiging of unit. Maak een dashboard met eenduidige kpi's voor alle locaties, zodat de vestigingen onderling kunnen benchmarken. Er zijn systemen specifiek geschikt voor decentrale organisaties. Er worden nog te veel centrale dashboards gebruikt voor decentrale organisaties, waardoor de vestigingen of units onvoldoende informatie hebben om te managen en te sturen.
- Cultuur: leg je cultuur vast en geef aan waar eventueel subculturen ruimte hebben. Meet allereerst de cultuur, voordat je start met het vastleggen van de cultuur. Daar zijn gerenommeerde tools voor en er komen verrassende resultaten uit die je zeker verder helpen. Centraal faciliteer je de cultuur, omdat cultuur alignment tussen vestigingen en hoofdkantoor (indien aanwezig) belangrijk is voor je decentrale groei.
- Branding: belangrijk is de brand-propositie, waarbij branding centraal gefaciliteerd wordt en verantwoordelijkheid voor marketing decentraal ligt. Global marketing gaat niet werken, decentraal heeft het pas écht effect.
- Een vierde punt geldt enkel voor productgerelateerde bedrijven in de vorm van SaaS, portfolio etc. Wil je dit enkel centraal organiseren of juist faciliteren? Voorkom hierbij dat je in de valkuil stapt waarbij centraal de norm wordt op basis van het huidige succes. Een centrale norm geeft wensen van kleinere groeimarkten geen ruimte en werkt remmend in de groei.

Andere activiteiten zoals Sales, Finance, Marketing, Legal, People/HR, Inkoop en ICT kunnen bottom-up georganiseerd worden op basis van de regionale wensen en behoeftes.



10. De praktijk

Hi, ik ben Harm Woortmeijer. Bedrijven en investeerders willen met mij samenwerken omdat ze meer groei uit de organisatie of hun portfolio willen halen. Ze ervaren dat de huidige manier van organiseren hard uitgedaagd wordt in deze dynamische tijd en ze hebben vaak nog niet een goede, structurele oplossing kunnen vinden. Mijn klanten zijn ambitieus en staan open voor een onconventionele aanpak om continu succesvol te schalen.



De meeste organisaties waar ik mee werk, lopen vast in hun eigen mogelijkheden en hebben al vele pogingen gedaan om decentraal te groeien, zonder een structureel positief effect. Enkele voorbeelden:

- *Een organisatie met meerdere vestigingen maakte onvoldoende gebruik van elkaars expertise bij hun klanten. Het samenwerken is aanzienlijk verbeterd door de vestigingen beter bottom-up te organiseren en vanuit het hoofdkantoor meer te faciliteren. De contactpersonen van de klant kregen meer accountability, waardoor de samenwerking met de andere vestigingen versterkt werd.*
- *Het hoofdkantoor van een internationaal tech bedrijf worstelde met hun rol. Het eerdere succes van het bedrijf werd als de norm gezien voor iedere vestiging. Dit leverde de nodige frustratie op bij de vestigingen. Door de organisatie bottom-up te organiseren werd de rol van het hoofdkantoor heel helder, ontstond een sterkere autonomie voor iedere vestiging, gevolgd door enorme regionale groei.*
- *Een IT-bedrijf, actief in de energiemarkt, had nog een te grote afhankelijkheid van het hoofdkantoor waardoor ze onvoldoende groeiden. De 'navelstreng' met hoofdkantoor hebben we stapsgewijs doorgeknipt door de competentie van het management van de vestiging te ontwikkelen en concrete kansen in de lokale markt beter te benutten. Als gevolg hiervan zijn er drie autonome business units ontstaan die sterk zijn gaan groeien.*

Bij dergelijke trajecten begeleid ik als expert het management.

Gratis 45 min online Strategiegesprek:

Herken jij je in bovenstaande punten die uit het onderzoek naar voren komen? Dan bied ik je een vrijblijvend strategiegesprek aan. In dit gesprek stel ik jou een aantal vragen over je bedrijf, de dienstverlening en de uitdagingen in de groei.

Wanneer uit je antwoorden blijkt dat ik je bedrijf vooruit kan helpen, praten we daarover verder. Zo niet, dan help ik je verder met enkele concrete tips en adviezen, of verwijz ik je door naar een andere partij.

Je kan [hier](#) een gesprek in plannen.

► Harm





Boots on the ground.