



ONDERZOEKSRAPPORT



DECENTRAAL GROEIEN



Inhoudsopgave

0. Onderzoek	3
1. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen	4
1.1 <i>Cultuur</i>	4
1.2 <i>Wat centraal en wat decentraal</i>	6
1.3 <i>Eén gezicht naar de klant</i>	8
1.4 <i>Vestigingen onderling</i>	10
1.5 <i>Schaalbaarheid</i>	11
2. Wat zijn de belangrijkste wensen	12
2.1 <i>Groei in de breedste zin</i>	12
2.2 <i>Overige belangrijkste wensen</i>	13
3. Wat zijn de hoofdreden dat dit nog niet bereikt is?	14
4. Hoeveel vrijheid krijgt een vestiging van het hoofdkantoor?	15
5. Hoeveel vrijheid vindt de vestiging dat ze heeft?	16
6. Hoe groot is het spanningsveld tussen het hoofdkantoor?	17
7. Conclusie	18
8. Anders vasthouden	19
9. Waarmee kan ik starten	20
10. De praktijk	21

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 onvoldoende. De autonomie van vestigingen kan doorslaan in verzuiling, waardoor ze elkaar nauwelijks versterken.

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. Wat een spanningsveld creëert tussen management en vestigingen. Door bijvoorbeeld een verschil van inzicht over hoe de business het beste neergezet kan worden in de regionale markt.

Ze 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. Decentraal groeien komt meer bij kijken dan alleen een structuur aanpassen.

De hoofdvraag:

Hoe organiseer ik in de regio een betere structurele groei, waarbij er gekeken wordt naar markt, mensen, organisatie, product/dienst en omgeving?

Dit is de aanleiding geweest van dit geanonimiseerde onderzoek dat ik in juni 2022 onder 25 CEO's van Tech organisaties, die vanuit Nederland opereren, heb uitgevoerd. De bedrijven varieerden van ICT-dienstverleners en SaaS bedrijven in verschillende sectoren. Met 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.

Inleiding

Welke punten worden besproken

In de komende hoofdstukken zal in de meeste gevallen per hoofdstuk;

- De vraag benoemen die gesteld is.
- Vervolgens zal ik aangeven wat ik zie bij de bedrijven waar ik mee gewerkt heb.
- Als afsluiting zal ik op basis van mijn ervaring advies en tips geven.

Daarbij wil ik aangegeven dat ik vanuit mijn expertise, van decentraal groeien, naar de antwoorden kijk. Dat wil niet zeggen dat de deelnemende bedrijven nu iets fout doen in hun organisatie. Er wordt alleen anders gekeken naar de decentrale organisatie. Het accent ligt hierbij op structurele groei in de regio met respect voor de gehele organisatie. Daarbij zal effectief organiseren meer een rol spelen dan efficiënt organiseren.

1. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen

in het hebben van *meerdere vestigingen/units*

Bij deze vraag konden de bedrijven hun eigen top drie uitdagingen aangeven in willekeurige volgorde. Ik heb uit het onderzoek de belangrijkste uitdagingen gecategoriseerd in 5 uitdagingen die het meest voorkwamen. In volgorde van meest benoemde en minst benoemde:

1. Cultuur
2. Wat centraal en wat decentraal
3. Eén gezicht naar de klant
4. Vestigingen onderling
5. Schaalbaarheid

1.1 Cultuur:

Antwoorden:

Bij 86% van de ondervraagde bedrijven is cultuur van de organisatie de grootste uitdaging. Met name de wens van het eenduidig houden van de cultuur en een overall bedrijfscultuur creëren. Wat daarin met name naar voren komt, zijn de cultuur verschillen tussen de centrale organisatie en de regio vestigingen. Als reden vaak door regionale en landen cultuur verschillen en de regionale regelgeving die daar invloed op heeft. Daardoor is het lastiger om effectief en uniforme aansturing van de vestigingen te krijgen.

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

Algemeen:

Cultuur is gedrag. Cultuur vasthouden in één kantoor is vanzelfsprekend eenvoudiger, dan bij meerdere vestigingen nationaal en internationaal. De bekende quote van Peter Drucker '**Culture eats strategy for breakfast**' geeft aan dat cultuur zeer bepalend is voor je groeistrategie. Cultuur heeft invloed op alle aspecten van je bedrijf en is daardoor niet alleen een verantwoordelijkheid voor de People & Culture discipline.

Een eenduidige company cultuur in alle vestigingen en landen is een utopie. Zolang er een sterke basis company cultuur is waar iedereen zich naar gedraagt, kan je subculturen toestaan. Belangrijk bij cultuur is 'you get what you tolerate'.

Cultuur en dus gedrag, dit kan je beïnvloeden door een (infra)structuur aan te passen aan je wenselijke cultuur. Bijvoorbeeld bij een financiële infrastructuur als het wenselijk is om vestigingen autonoom met eigen Profit & Loss wil laten groeien, dan heeft een centralistisch financieel controle model een averecht effect.

Uiteraard heeft ook organisatiestructuur invloed op cultuur. Bij een organisatie die de vestigingen veel vrijheid en autonomie wil geven, past niet een organisatie model waarbij veel aansturing nodig is vanuit het hoofdkantoor. Als je veel ondernemerschap in de vestigingen wil en vanuit het hoofdkantoor heerst een controle cultuur dan gaat het niet werken. Of geen bevoegdheid in de regio terwijl je meer autonomie wil. Ik zie nog veel bedrijven waarbij het hoofdkantoor sturend en bepalend is, waarbij een top-down managementmodel wordt toegepast.

Advies - Cultuur:

Cultuur is de emotionele kant van het bedrijf. Cultuur kan je aanpassen en bij vestigingen meer in lijn krijgen met elkaar. Cultuur is een gevoel en daardoor een lastig onderwerp.

Cultuur is meetbaar, mijn advies zou ook zijn, ga je cultuur eens meten. Dan weet je waar je staat. Op zowel het hoofdkantoor als ook in de vestigingen, zodra je een duidelijk beeld hebt van de huidige cultuur, kan je er ook wat mee doen.

Leg ook je basis cultuur vast en geef aan waar tolerantie acceptabel is voor een subcultuur in een regio of land. Belangrijk is dat deze cultuur exercitie gedragen moet worden door het gehele bedrijf.

Bij diverse klanten en bedrijven waar ik actief was heb ik diverse cultuur metingen gedaan en op basis van de resultaten diverse organisaties aangepast. Zo zijn er business unitmanagers uitgewisseld, doordat bijvoorbeeld de unit toe was aan meer ondernemerschap en de manager intern gericht was. Maar ook management vervangen, doordat hun gedrag niet overeenkwam met de basis cultuur van de organisatie.

Bij een ander bedrijf, de strategieën en plannen aangepast aan de cultuur (taal) van het bedrijf om zo beter draagvlak te krijgen voor de strategie en change. Maar ook de interne cultuur van een organisatie aangepast aan de strategische verandering die in gang moest worden gezet. Of samen met people en cultuur de values van de cultuur meer leefbaar gemaakt om zo cultuur te versterken in de gehele organisatie.

Bij externe groei (overname) is cultuur meeting ook zeer nuttig, om zo beide culturen synchroon te krijgen of beter te integreren.

Cultuur meting heeft mij veel geholpen, bij veranderingen, aanpassingen en overnames. Maar ook draagvlak voor strategie en organisatie (infra)structuur. Cultuur in lijn krijgen met je strategie of andersom is een essentieel onderdeel van je groei.

Nadat de cultuur synchroon loopt met bijvoorbeeld het hoofdkantoor en vestigingen, is het een kwestie van onderhouden en signaleren. Gedurende je groei, komt er vaak ruis bij, die je cultuur kan veranderen. Vanuit management is het dan een kwestie van tijdig ingrijpen als het niet rijmt met wat vastgelegd is. En uiteraard door groei, evolueert ook cultuur en is het raadzaam te meten.

1.2 Wat centraal en wat decentraal

Antwoorden:

Bij 79% van de ondervraagde bedrijven is de uitdaging wat doe ik centraal en wat doe ik decentraal. Bij een aantal is het lastig die keuze te maken, als voorbeeld werd genoemd marketing over de vestigingen/units. Vervolgens geven een aantal bedrijven aan dat aansturing remote toch een ander DNA nodig heeft. Als ook een betere mix van verantwoordelijkheden centraal en decentraal. Met daarbij duidelijkheid over de centrale beslissingen en decentrale beslissingen. Er werd ook benoemd dat vestigingen verschillende leeftijden hadden en daarmee verschillende maturiteit niveaus, waardoor uniforme aansturing lastig was. Of ook dat de focus verspreid was over meerdere kantoren en landen. Met daarbij de units verdeeld over kantoren en overwegen dat het misschien beter is te centraliseren. Maar ook bedrijven waarbij de vestigingen zich minder betrokken voelen met wat het hoofdkantoor doet en daar ook geen tijd voor vrijmaken. Bedrijven die een eigen product hadden (SaaS) was het een must dat product gerelateerde zaken centraal moeten worden geregeld en georganiseerd. Er waren ook bedrijven die vanuit Legal of wetgeving dingen centraal moeten regelen en willen houden. Maar ook bedrijven die centraal specifieke tooling willen toepassen zoals CRM en financieel.

Samenvattend is het voor veel bedrijven uit het onderzoek een worsteling wat doe ik centraal en waar geef ik vrijheid en autonomie. De bedrijven zijn op zoek naar een goede balans tussen hoofdkantoor en vestigingen.

Algemeen:

De bedrijven die het sterkst en snelst groeien, zijn bedrijven die ook echt decentraal georganiseerd zijn. Met volledige verantwoordelijkheid decentraal met minimale interactie van het hoofdkantoor. Daarbij zijn ook alle bevoegdheden decentraal georganiseerd. Vanuit het hoofdkantoor is dan geen sprake meer van aansturing, maar meer coaching en faciliteren. Daarbij is dan ook de (infra)structuur decentraal ingericht.

Decentrale groei wordt dan versterkt in de mate dat de 'navelstreng' met het hoofdkantoor is doorgeknipt. In hoeverre is een vestiging volwassen genoeg om volledig op eigen benen te staan. Hoe meer het hoofdkantoor betrokken is hoe minder je de groei bevordert en er te vaak naar 'boven' wordt gekeken en de vestigingen eigenlijk passief worden.

Ik zie nog veel bedrijven, ook jonge bedrijven, die vasthouden aan veel C-level rollen/functies (top-down) en internationaal zelfs 'global' rollen/functies. Die dan met zo'n hoofdkantoor 'decentraal georganiseerd' zijn en vestigingen onvoldoende groeien.

Advies - Centraal - decentraal:

Als je wil groeien, zul je ook je organisatie bottom-up moeten gaan organiseren. Bottom-up vanuit de regionale markt, de organisatie organiseren. Belangrijk daarbij is het respect voor decentrale behoeftes en markt voorop te stellen. Met focus op effectiviteit in plaats van efficiëntie.

Uiteraard heb je een paar zo genoemde 'non negotiables' die op het hoofdkantoor vastgelegd kunnen worden in de vorm van 'guidelines'. De valkuil die daarbij vaak wordt gemaakt is dat het hoofdkantoor de norm bepaald, daar gaat het vaak fout. Wat is de norm bij groeiende vestigingen en/of landen met een hoofdkantoor die daar vaak verder vanaf staat. Ik kom nog vaak bedrijven tegen die daarover struikelen.

Een ander aspect dat bij de bedrijven naar voren kwam, is financiële rapportage als je met meerdere regio's of landen werkt. Vanuit controlling zijn we vaak geneigd om in juridische entiteiten te rapporteren. Terwijl de lokale regelgeving de eenduidige rapportage belemmert en daardoor bench marken tussen vestigingen onderling lastig is. Dat kan je voorkomen door niet in juridische entiteiten te rapporteren. In feite is de juridische entiteit alleen voor lokale fiscus en werknemers.

Voorkom dat centraal overkoepelden rollen die vanuit het hoofdkantoor worden geïnitieerd en regio's of landen overstijgend moeten werken. Dat werk alleen goed als een regio of vestiging onvoldoende mature is en dus tijdelijk is. Daarna werkt het alleen remmend in de groei.

Voor een effectief decentraal organisatiemodel, gebruik ik de 'High5 method of growth'. Doordat model toe te passen ligt het accent op de decentrale organisatie, waarbij centraal een meer faciliterende rol wordt gecreëerd.

1.3 Eén gezicht naar de klant

Antwoorden:

Bij 36% van de ondervraagde bedrijven is het de uitdaging om met meerdere vestigingen één gezicht bij een klant te hebben. Daarbij werd aangegeven; hoe zorg je dat de klant geen last heeft van je decentrale organisatiemodel. Of één gezicht naar de klant, die van meerdere vestigingen gebruik maakt. Maar ook de wens dat vestigingen voldoende van elkaar weten zodat er een sales netwerk ontstaat dat basiskennis heeft van alle onderdelen van het bedrijf. Is een systeem de oplossing of hoe kan je dat het beste organiseren?

Samenvattend hoe krijg je één gezicht zodat de klant er geen last van heeft. Of hoe voorkom je een situatie, dat een voordeel voor de klant en een sterk nadeel voor het bedrijf, waarbij vestigingen elkaar beconcurreren.

Algemeen:

De vraag die je in deze situatie vanuit sales oogpunt altijd moet stellen is; 'wie bepaald de relatie met de klant'? Is dat de klant of het bedrijf? De fout die hierbij gemaakt wordt is dat het bedrijf het bepaald. Vanuit gunning en vertrouwen bepaald uiteindelijk de klant met wie hij de beste vertrouwensrelatie heeft.

Zelf heb ik een keer ervaren dat een Nederlands zuivelconcern vroeg of we langs wilde komen, om meer uniformiteit te krijgen in prijs afspraken. Voor de vijf betrokken business units, in de Benelux, een gevoelig punt. Die hadden allemaal een regionale relatie met die klant. Die klant werkte centraal en wij decentraal. We zaten in de meeting op hun hoofdkantoor bij centrale inkoop met de vertegenwoordigers van de vijf business units, waarop de klant zei 'dit is nu jullie probleem'. Zo'n opmerking wil je maar één keer van een klant!

De oplossing was daarna ook decentraal geregeld in overleg met de units, waarbij we dezelfde vraag gesteld hebben, wie heeft de beste relatie met hun hoofdkantoor.

Advies - Eén gezicht naar de klant

Hier geldt hetzelfde als bij de vorige vraagstelling. Als je decentraal wil groeien zul je ook je organisatie bottom-up moeten gaan organiseren. In dit geval zal de regionale sales in de lead moeten zijn en dan die persoon die de beste vertrouwensrelatie heeft met de klant (DMU kunnen verschillen).

De fout die veel decentrale bedrijven maken is, dat ze het ene gezicht naar de klant, centraal of overkoepelend organiseren. Met bijvoorbeeld een specifieke accountmanager of het zelfs organiseren in marktclusters met een overkoepelende eindverantwoordelijke. Of bedrijven die geografisch regio's gaan opsplitsen of die landelijk of zelfs internationaal overkoepelend organiseren. Dus eigenlijk top-down organiseren bij een decentrale organisatie, wat onvoldoende effectief werkt.

Als je één gezicht wil in een decentrale organisatie, wat sowieso een must is bij klanten waar meerdere vestigingen actief zijn, zul je het bottom-up moeten gaan organiseren. Waarbij de vertrouwenspersonen van de klant in de lead is. Uiteindelijk ligt daar de relatie.

Dat vergt wel enige aanpassingen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de decentrale organisatie bij de sales personen. Dus meer verantwoordelijkheid dieper in de organisatie. Mijn ervaring is dat als daar meer verantwoordelijkheid komt te liggen, meer behoefte bottom-up ontstaat om klanten gezamenlijk te coördineren. Vanuit die behoefte zal centraal meer een faciliterende rol ontstaan. Hun leidinggevendenden hebben hierin een ondergeschikte en faciliterende rol. Mijn ervaring is dat het dan aanzienlijk versterkt.

1.4 Vestigingen onderling

Antwoorden:

Bij 29% van de ondervraagde bedrijven is de uitdaging om de vestigingen onderling beter te laten samenwerken en meer spin-off te creëren bij elkaars klanten. Een aantal bedrijven spreken van het verkrijgen van synergie in processen en sales tussen de verschillende vestigingen. Anderen zagen verschillen bij vestigingen in professionaliteit, wat de onderlinge samenwerking niet versterkt. Maar ook uitdagingen in de voorwaarden en verwachtingen die verschillen bij de vestigingen. Bij vestigingen in diverse landen, zat de uitdaging in de verschillen qua wet- & regelgeving.

Samenvattend is de uitdaging om de onderlinge relatie van de vestigingen te versterken. De meeste bedrijven zien dat het mogelijk is een betere spin-off met elkaars expertise te creëren en dat daar onvoldoende gebruik van wordt gemaakt. Vestigingen zijn door de P&L verantwoordelijkheid meer met zichzelf bezig dan met de collega-vestigingen.

Algemeen:

In dit soort situaties wordt vaak gezegd dat; "het makkelijker is iets te verkopen aan je klant, dan aan je collega". De aanname daarbij is de vanzelfsprekendheid dat een collega het voor je doet. Wat ik hiermee wil aangeven is dat men een salesproces niet moet onderschatten. Het is normaal dat je bij een klant vertrouwen en een behoorlijke gunningsfactor moet hebben om de deal te krijgen. Dat geldt uiteraard ook voor een interne klant, laat staan voor zijn klant die hem vertrouwd en hij niet kwijt wil.

De valkuil daarbij is dat bedrijven het geforceerd gaan organiseren. Door het top-down te organiseren of als regel stelt dat je elkaars expertise moet gebruiken. Dat werk uiteraard averechts.

Advies - Vestigingen onderling

Om de relatie tussen vestigingen onderling te versterken geldt ook, bottom-up initiëren en top-down faciliteren. Door centraal te faciliteren dat de directe sales contactpersonen elkaar betere leren kennen. Bouw je zeker een sterkere onderlinge gunnings- en vertrouwensrelatie. Geef ze ook de vrijheid dat ze ook best wel een lokale partij mogen gebruiken. Ze zullen vanzelf wel onderkennen wat voor effect dat gedrag heeft op collega's en zichzelf als een collega voor een ander kiest.

Regel je infrastructuur ook zo in, dat vestigingen eenvoudig zonder veel rompslomp met elkaar kunnen samenwerken bij klanten. Elimineer situaties als aannemer vs. onderaannemer of goedkeuring via allerlei management lagen. Creëer een transparante omgeving met hun eigen georganiseerde verantwoordelijkheid. Een bottom-up infrastructuur zal de relaties nog beter faciliteren en meer versterken.

1.5 Schaalbaarheid

Antwoorden:

Bij 21% van de ondervraagde bedrijven is de schaalbaarheid van de vestigingen de uitdaging. Het merendeel vindt dat er meer uit de vestigingen te halen valt en ze dat onvoldoende laten zien. Met name aan de groei kant stagneert het vaak. Argumenten die genoemd worden zijn onvoldoende mature, competentie van de medewerkers in de vestigingen en ook management. Ze nemen onvoldoende hun verantwoordelijkheid voor de groei.

Algemeen:

Schaalbaarheid heeft twee kanten, een interne kant (hoeveel vrijheid krijgt een vestiging van het management) en externe kant hoe sterk hebben ze aansluiting met hun markt(en). Van het eerste punt is mijn ervaring hoe minder vrijheid vanuit het hoofdkantoor hoe passiever de vestiging is in zijn gedrag. Voor wat betreft het tweede punt, moet jij je afvragen heb ik managers of ondernemers in dienst. Daarbij stel ik vaak de vraag: 'hoeveel verantwoordelijkheid hebben ze nu echt'. En in hoeverre zijn ze accountable. De mate van vrijheid die je de vestigingen geeft, creëert ook een bepaalde competentie van je key personen. De snelst decentraal groeiende bedrijven die ik ken, hebben de minste regels, meeste vrijheid. 'Accountability heeft geen structuur nodig' is een passende quote van de CEO van Adyen, ik ben het daar volledig mee eens.

Tip/advies

De schaalbaarheid uitdaging zit hem niet alleen in de competentie van de mensen. Het kan ook komen door de rem die centraal wordt gegeven op basis van de normering van productontwikkeling, pricing en andere punten van 'aansturing'. Streef meer naar volledige autonomie van je vestigingen, zodat het hoofdkantoor meer volgend is. Autonomie binnen de hoofdkantoor kaders kom ik ook vaak tegen. Waak voor de valkuil, dat het hoofdkantoor de norm bepaald, door decentrale groei veranderd de 'norm'. Beter is bij echte autonomie de decentrale units zelf hun kaders (norm) aangeven. Laat ze zelf de kaders bepalen en kijk in hoeverre je centraal daarin mee kan of moet gaan. Bottom-up organiseren is respect hebben voor de regio en hun klanten. Dat geeft meer ruimte om te schalen.

Vaak komt de vraag naar boven; wat moet ik centraal en wat moet ik decentraal doen. Start eerst eens met het beeld dat alles decentraal moet en werk dan terug wat nog echt nodig is. Streef ernaar dat je in stappen van afbouwen de 'navelstreng' met het hoofdkantoor volledig door kan knippen. Mijn ervaring is dat ze dan echt gaan ze schalen.

2. Wat zijn de belangrijkste wensen

met jullie vestigingen

Bij deze vraag konden de bedrijven hun top drie uitdagingen aangeven in willekeurige volgorde. De wensen van de deelnemers was diverse dan bij de vorige vraag. Deze te categoriseren, op de meest voorkomende punten is lastiger. Bij de meeste bedrijven lag het accent op groei in de breedste zin van het woord. Verder zal ik nog een paar minder vaak benoemde punten bespreken die ik herken bij mijn klanten.

2.1 Groei in de breedste zin (is dit een juiste omschrijving?)

Antwoorden:

Bij 80% van de ondervraagde bedrijven is groei van de vestigingen de belangrijkste wens. Dat varieerde van sustainable growth, lokaal de markt bedienen en leren van verschillende markten. Lokale groei en zichtbaarheid in de markt. Een goede balans tussen marketingwaarde vestiging. Maar ook groei in FTE, profitability, kennis en capabilities. Tot duidelijkheid over strategie.

Samenvattend was er vanuit management een sterke wens voor groei in de vestigingen/units met het geloof dat er meer uit te halen valt.

Algemeen:

Groei is een breed begrip en zal altijd starten bij, een goede connectie met de markt. Groei in omzet zal er uiteindelijk voor zorgen dat de rest van de organisatie ook groeit. Een sterkere groei ontstaat niet door de druk op te voeren, het heeft meer effect door meer los te laten. Belangrijk in regionale groei is, in hoeverre zijn de verantwoordelijke personen zelf accountable voor de eigen plannen en nemen ze de verantwoordelijkheid voor die plannen. Komen ze tijdens de uitvoering met excuses of hebben ze een plan om het nog beter te maken.

Tips/advies:

Het is per bedrijfssituatie afhankelijk, waar je het beste op kan focussen qua groei. Essentieel is dat het niet alleen aan één aspect ligt van de vestiging. Het is vaak een samenloop van de gehele keten van bezieling, markt, communicatie, strategie, expertise, organisatie, cultuur en infrastructuur, identiteit en dat in relatie met het hoofdkantoor.

De valkuil die vaak gemaakt wordt is dat het eerdere succes van bijvoorbeeld het hoofdkantoor, een mate van copy-paste, is voor de regio. In de regio en zeker internationaal werkt dat niet. Het succes van zo'n hoofdkantoor is per definitie niet het succes van de regio. Essentieel voor deze stap is op basis van het hoofdkantoor DNA opnieuw naar de regio te kijken en welke markten zouden goed aansluiten. De beste methode is vanuit de markt te kijken of er behoefte is wat de vestiging kan bieden, outside-in.

Regionaal schalen vergt respect voor de regio en zijn specifieke markt behoeftes. Het management legt daar in veel gevallen onbewust een stempel op. Het management doet het vaak onbewust, op basis van eerdere successen en onvoldoende kennis van de regio. Vervolgens worden dan ook de kaders die op basis van eerdere ervaringen in de regio als remmend ervaren.

Vanuit mijn eigen ervaring heb ik een grote deal in de US gemist door interne pricing en een Canadese klant door Customer service security requirements die te Europees waren. Maar ook nationaal waarbij in een specifieke regio een relatie was met een klant, die expertise nodig had van een andere regio. Waarbij de relatie door cultuurverschil escaleerde.

Onderschat niet wat regio kan doen. Technologie is makkelijk schaalbaar, relaties in de regio zijn leading. Laat de centrale requirements niet een remmende factor zijn voor de regio. Daarbij bedoel ik ook centrale initiatieven zoals Marketing, strategie, kennis of intern cultuur, purpose etc. Bij veel bedrijven zie ik nog te veel C-level rollen centraal georganiseerd, terwijl dat in de regio kan.

2.2 Overige belangrijkste wensen

Antwoorden:

Onderstaand een mix van belangrijkste wensen van de deelnemende bedrijven. Dat is het spreiden van de risico's, transformatie gelijklopende met de hoofdvestiging, meer ownership van de vestigingen, admin support en 'take local exceptions into account'. Maar ook kostenmanagement, goede communicatie, uniformiteit waar mogelijk en betrokkenheid. Anderen gaven aan 'het verschil maken', ertoe doen. Anderen vonden de balans tussen meer vrijheid vs. standaardisatie van processen een belangrijk item.

Algemeen:

Los van groei, wat in het vorige hoofdstuk een belangrijk punt was. Zijn er ook algemene decentrale zaken die belangrijk zijn. Zoals ownership, ik kom vaak tegen dat de vestigingen minder ownership nemen, dan wenselijk is vanuit het management.

Of vaak andere decentrale klantwensen, waar centraal minder empathie of prioriteit voor heeft. Ik lees ook veel focus op efficiency, door meer uniformiteit en een bepaalde mate van standaardisatie.

Belangrijk hierbij is gaat het om de output of ook hoe ze het doen qua processen (input). Ligt de focus op efficiency, meer vanuit centraal belang of decentraal? Zie vaak ook de wens voor synchronisatie van processen met het hoofdkantoor. De vraag is waarom en wat wil je synchroon hebben. Efficiency gaat vaak niet samen met effectiviteit. Uiteindelijk wil je er naartoe dat het decentraal effect heeft.

Tips/advies:

Uiteraard geldt ook hier dat het per bedrijfssituatie afhankelijk is, waar je het beste op kan verbeteren. Door de mix van wensen, is het lastig om een eenduidige tip of advies te geven. Dat vergt meer diepgang in de business.

Essentieel is wel de vraag wanneer wil je überhaupt de navelstreng tussen centraal en decentraal doorknippen? Zolang je als management blijft vasthouden, zal de vestiging nooit verder groeien. De onbewuste en goed bedoelde centrale kaders, vormen vaak het plafond van decentrale groei.

Als jij je kan vinden in mijn visie, dat decentrale groei het enige middel is voor structurele groei. Zal je management uitgangspositie anders moeten zijn. Het beste is, werken vanuit een positie dat er geen hoofdkantoor is. Op basis daarvan kijken wat mis ik dan nog in de regio en hoe kunnen we dat tijdelijk opvangen. Met als uitgangspunt dat het uiteindelijk decentraal wordt ingeregeld.

Focus dan op het ontwikkelen van bijvoorbeeld guidelines waarin vestigingen succesvol mee kunnen zijn. Zodat er een leidraad is naar groei en effectiviteit. Bijvoorbeeld 'Branding' is iets gemeenschappelijks wat in guidelines kan worden vastgelegd, marketing is iets regionaals. 'Culture' is iets gemeenschappelijks, people (HR) is iets regionaals. Net als controlling centraal en accountancy decentraal. Afhankelijk van de business grote en groei uiteraard. Decentraal organiseren moet wel je uitgangspunt zijn. Centraal krijg je dan veel meer een faciliterende rol dan controlerende.

3. Wat zijn de hoofdreden dat dit nog niet bereikt is?

Antwoorden:

Bij deze vraag konden de deelnemers twee hoofdredenen geven waardoor de wensen nog niet bereikt zijn. Er werden redenen genoemd als constante groei, waardoor het bijvoorbeeld lastig was cultuur eenduidig te houden. Anderen gaven aan dat systemen de oorzaak waren zoals bijvoorbeeld; geen sluitend CRM-systeem de commerciële samenwerking tussen kantoren belemmerden. Of dat door een eigen P&L de vestigingen te veel focus op hun eigen vestiging leggen en minder met andere vestigingen bezig waren. Anderen vonden dat door remote te besturen de lokale groei moeilijker was. Intern werden er zaken genoemd als gebrek aan prioriteit, kostenoverwegingen, gebrek aan lokale senioriteit en dat mensen verandering lastig vonden. Maar ook de 'war of talent' die een rem op groei vormden. Extern nog zaken als de markt in de regio die achter loopt, complexiteit rond wet- & regelgeving in verschillende landen. Een aantal bedrijven gaven aan, dat de vestigingen garandeerden te kunnen groeien en daarin juist te veel geremd werden door de beperkingen die ze krijgen vanuit het hoofdkantoor. Of ook bedrijven die naarstig op zoek zijn naar de balans tussen wat wel en wat niet decentraal kan worden georganiseerd en daarin streven naar perfectie.

Algemeen:

Acute pijn is vaak de reden voor verandering en heeft het meeste effect. Als de pijn minder is en ook de ambitie om te veranderen, dan beperkt het zich vaak tot het aanbrengen van een doekje voor het bloeden. Ook al zijn de bedoelingen goed, het effect is dat bedrijven al snel terugvallen in oude traditionele patronen en sta je als organisatie eigenlijk stil. In je eigen status quo.

Als je naar structurele groei wil, zal er ook een infrastructuur moeten komen die het gedrag naar structurele groei bevordert zodat het embedded is in de vestigingen. Het structureel laten groeien van de vestigingen vergt een andere organisatorische aanpak.

Tips/advies:

Het enige wat ik hierbij kan aangeven is dat je het gewoon moet doen. Diverse plannen en systemen lossen het niet op. Voor elke probleem, hoe complex die ook lijkt, is een oplossing. Anders is het een feit. Voorkom dat je in een acceptatie spiraal zit. Het feit dat het nog geen prioriteit heeft gekregen, door allerlei omstandigheden, zit hem vaak in de onervarenheid dat het anders kan.

Het feit is; dat het anders kan, stapsgewijs en dan ook beter werkt voor iedereen. Het geeft zowel je organisatie als ook je talenten een groei boost. Een ander feit is dat veel verandering falen omdat de uitvoering onvoldoende gedragen wordt en vaak bijzaak wordt en door de waan van de dag wegebt.

Systemen borgen het gewenste gedrag niet, daarvoor zal vanuit management meer decentraal gefaciliteerd kunnen worden door bijvoorbeeld de key-klant contactpersonen meer verantwoordelijkheid te geven. Delegeren van bevoegdheden. Een autonome vestiging met een eigen P&L is ook eenvoudig solidair te maken, zolang je het voldoende faciliteert.

Bij een decentrale omgeving moet jij je afvragen wil ik nog invloed (besturen) hebben, uiteindelijk wil je er naartoe dat de vestigingen zelfstandig kunnen opereren in lijn met jou guidelines. Senioriteit groeit zodra je het autonoom maakt. Durf je de navelstreng door te knippen.

Over 'the war of talent' heb ik een andere visie, er zijn bedrijven waar talent op de deur klopt en bedrijven die in hun eigen 'war' zitten en geen talent aantrekken. Waar je controle op hebt, is of je nog wel aantrekkelijk bent voor talent als organisatie.

4. Hoeveel vrijheid krijgt een vestiging van het hoofdkantoor?

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

Bij deze vraag konden de deelnemers een cijfer geven tussen de 1 en 10 voor de vrijheid die ze geven aan de vestigingen. Waarbij 1; de vestiging 100% volgend is met wat het hoofdkantoor aan directie geeft. Bij het cijfer 10; is de vestiging 100% autonoom en hoofdkantoor volgend.

Het gemiddelde cijfer dat de bedrijven gaven kwam uit op een 6,6 dat een hoofdkantoor geeft aan vrijheid aan een vestiging. De range die de bedrijven gaven zat tussen de 9 en 1 voor specifieke aspecten van vrijheid. Zoals bijvoorbeeld een 1 voor product development en 9 voor business development.

Wat centraal geregeld was varieerde verschillend per bedrijf. Hierbij een aantal toelichtingen.

- Centraal: cultuurontwikkeling, merkontwikkeling en financiën.
- Centrale aansturing van de basis faciliteiten, lokale vrijheden voor de activiteiten
- Decentraal commerciële ondernemersvrijheid heel groot.
- Ontginnen van en sales in de regio veel vrijheid, maar product portfolio geen, waarbij op HRM het beperkt was en keuzes centraal worden gemaakt.
- Beleid wordt in NL bepaald, regionaal wordt de uitvoering gedaan en daar is veel vrijheid.
- Landen dienen zich te houden aan ons global operating model en te werken met ons ERP.
- Landen zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen succes en keuzes die ze maken om succesvol te zijn.
- De functies die internationaal ingericht zijn, zijn de landen niet leidend. Landen management moet wel zorgen dat zaken in een land goed verlopen.
- Decentrale organisaties, volgens de standaard processen of zelfde methodologie.

5. Hoeveel vrijheid vindt de vestiging dat ze heeft?

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

Bij deze vraag konden de deelnemers een cijfer geven tussen de 1 en 10 voor de vrijheid die een vestiging vindt dat ze hebben van het hoofdkantoor. Waarbij 1; de vestiging 100% volgend is met wat het hoofdkantoor aan directie geeft. Bij het cijfer 10; is de vestiging 100% autonoom en hoofdkantoor volgend.

Het gemiddelde cijfer dat de bedrijven gaven kwam uit op een **6,0** dat een vestiging krijgt aan vrijheid van het hoofdkantoor. De range die de bedrijven gaven zat tussen de 8 en 4.

Een aantal bedrijven gaven voor de vrijheid die het hoofdkantoor geeft (vorige vraag) en waarvan ze denken dat de vestiging heeft, hetzelfde cijfer dat varieerde tussen de 4 en 7. Bij de meeste bedrijven gaven ze wat het hoofdkantoor geeft een hoger cijfer dan wat de vestiging heeft. Wat een verschil van inzicht aangeeft tussen beide.

Wat centraal geregeld was, varieerde verschillend per bedrijf. Hierbij een aantal toelichtingen.

- Vestigingen hebben heel veel autonomie.
- In de vestigingen zal men nog te veel bemoeienis van 'hogerhand' ervaren.
- Toename van invloed van het hoofdkantoor op diverse terreinen van reputatie, integriteit, cybersecurity en wetgeving.
- Decentraal gaat veel mis door eigenheimer gedrag, oude DNA wat is verwijderd
- Excuus voor onvoldoende sales resultaten door slechte support van het hoofdkantoor
- Dat ze centraal meer lokale besluitvormingen willen zien.

6. 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. Waarbij 1; de relatie is zeer gespannen, we zijn uit elkaar gegroeid, tot 10; de relatie is zeer goed, we kunnen met elkaar lezen en schrijven.

Het gemiddelde cijfer die de bedrijven gaven kwam uit op een **7,0** voor het spanningsveld tussen het hoofdkantoor en de vestigingen. De range die de bedrijven gaven varieerde tussen de 5 en 8.

Bij alle bedrijven hebben ze het over een gezonde spanning. Uiteraard is het belangrijk dat er een spanningsveld moet zijn. Zolang die interactief is en niet directief. Spanningen bij de bedrijven komen hoofdzakelijk voort uit de vrijheid die vestigingen wensen, en de kaders die gesteld zijn door het hoofdkantoor. Het is niet makkelijk, door de groeiomstandigheden, om binnen de kaders te blijven. Andere geven aan dat er een goed spanningsveld is en dat het slechter is als het over details gaat, maar overall een goede relatie. Een ander bedrijf geeft aan dat er wel degelijk een spanningsniveau was, wat ze nu hebben verbeterd, waardoor er zelden of nooit meer spanningen zijn. Een bedrijf met lichte spanning, omdat support van het hoofdkantoor onvoldoende is. Bij de meeste bedrijven is er vanuit de vestigingen een sterkere behoefte naar meer autonomie, wat de nodige spanningen oplevert. Ondanks dat, is de relatie heel goed en er is een open communicatie.

7. Conclusie

Veel van de deelnemende bedrijven gaven aan te herkennen, dat het groeien met vestigingen op afstand uitdagingen heeft. Hoe manage ik de vestigingen op afstand, hou ik controle over ze en geef ze veel vrijheid. Zodat ze hun eigen verantwoordelijkheid ook beter nemen.

Ondanks het brede scala aan type bedrijven, viel me op dat ze allemaal een mate van betrokkenheid van het hoofdkantoor hebben. Er zit bij veel organisaties een mechanisme in van 'aansturing'. Dat werd nog eens bevestigd door het gemiddelde cijfer dat werd gegeven voor vrijheid, in de range van 6 tot 7 en dat de vestigingen een positief spanningsveld hebben naar meer autonomie.

Vanuit mijn ervaring, vind ik de mate van autonomie laag voor organisaties met meerdere vestigingen. Een cijfer tussen de 6 tot 7 geeft nog een sterke betrokkenheid van centraal management. Daar liggen zeker nog meer mogelijkheden om verantwoordelijkheid nog beter decentraal in te richten. Wat zou er mogelijk zijn om de nagelstreng volledig door te knippen, afhankelijk van je type business en competentie van de mensen zou dat in stappen kunnen. Zo lang het management er maar in gelooft en durft los te laten en op een andere manier vast te houden.

Opvallend vind ik de clustering van de uitdagingen bij alle bedrijven, hieronder in percentages.

- 88% Cultuur
- 79% Wat centraal en wat decentraal
- 36% Eén gezicht naar de klant
- 29% Vestigingen onderling
- 21% Schaalbaarheid

De oplossingen van de uitdagingen, was bij alle bedrijven nog niet uitgevoerd, vanwege vele redenen, ondanks de sterke wens naar structurele groei.

Mijn algehele conclusie is dat de meeste bedrijven best nog wel centralistisch zijn ingericht in een decentrale omgeving. Het lijkt meer op een tussen vorm, decentraal georganiseerd met centraal nog wel activiteiten en verantwoordelijkheden, een hybride vorm van organiseren. Mijn ervaring met een hybride vorm van organiseren is, dat het een plafond heeft qua groei. Als je structureel wilt groeien zul je naar een volledig decentraal model moeten.

Essentieel hierbij is, wat is definitie van vrijheid in een decentrale omgeving. Dat is ook afhankelijk in wat voor business je zit en competentie van de vestigingen. Alles is mogelijk zolang je vanuit vertrouwen decentraal wilt en kan bouwen.

Zoals eerder is aangegeven geeft 100% autonomie de snelst groeiende business, waarbij de centrale rol faciliterend moet zijn. Dus voor de deelnemende bedrijven, meer loslaten en anders vasthouden. Uiteraard zijn er 'kaders' die je als management graag wilt, wat decentraal ingeregeld kan worden.

8. Anders vasthouden (ik twijfel of dit erbij moet?)

"Als je hetzelfde blijft doen en je houdt vast aan het oude, dan is het resultaat ook altijd hetzelfde. Wil je voor goud gaan, dan moet je risico's nemen, durf en vertrouwen laten zien om een heel andere weg te bewandelen." Mooie quote van Ireen Wust, toen ze goud won op de Olympische Spelen

Decentraal groeien heeft een andere aanpak nodig dan dat je nu doet. Hoe anders vasthouden? Dat kan door je infrastructuur zo in te richten dat men decentraal meer verantwoordelijkheid voelt. Daar zit een decentrale filosofie achter en komt meer bij kijken dan alleen structuur aanpassen. Echt voelen en erop aangesproken worden is accountability in de regio.

Voorbeelden:

- Laat de vestiging hun eigen plannen maken en maak ze daarvoor accountable.
- Nog meer bottom-up werken, geef meer profit en loss verantwoordelijkheid aan klant contactpersonen.
- Stimuleer decentraal gedrag met je infrastructuur. Bijvoorbeeld decentraal cashflow management voor de lokale klanten.
- Creëer meer kosten awareness bij sales.

Zo zijn er meer voorbeelden die je bedrijfsspecifiek kan maken, om de regio meer accountable te maken. Voor die aanpak gebruik ik vaak eenzelfde methode zodat je stap voor stap je decentrale organisatie anders kan vasthouden en inrichten.

Om zo'n stap te maken, moet je uitgangspositie zijn dat de vestigingen volledige autonoom worden. Afhankelijk van de maturity van de vesting kan je daar een tijdspad aan koppelen. Als je dat voor al je vestigingen vasthoudt, bouw je een fundament van vestigingen die zelfstandig zijn. Zodat jouw focus kan worden gelegd op nieuw te bouwen of sneller te groeien vestigingen.

9. Waarmee kan ik starten (ook twijfel)

Stel voor jezelf op, hoe je autonomie ziet als organisatie en streef daarbij naar 100% autonomie als uitgangspunt en werk dat terug met wat het hoofdkantoor zou moeten faciliteren. Uiteraard heb je non-negotiables waar iedereen zich naar moet dragen.

Non negotiables zijn o.a.

- Controlling: eenduidigheid in financieel systeem met daarbij Dashboard voor KPI's die eenduidige zijn voor alle vestigingen zodat je onderling kan benchmarken. Er zijn dashboard modellen specifiek voor decentrale organisaties. Er worden nog te veel centrale dashboards gebruikt voor decentrale organisaties. Centraal is het financiële controlling, decentraal ligt de verantwoordelijkheid op accounting.
- Cultuur: leg je cultuur vast (bottom-up), en geef aan waar eventueel subculturen ruimte hebben. Voordat je daarmee start, meet cultuur eerst. Daar zijn gerenommeerde tools voor. Ik ben gecertificeerd voor dergelijke tools om bedrijven te scannen op cultuur. Daar komen verrassende resultaten uit. Centraal faciliteer je de cultuur en decentraal ligt de verantwoordelijkheid op lokale HR.
- Branding: belangrijk is de Brand propositie. Je kan als bedrijf meerdere Brands voeren. Waarbij Branding centraal gefaciliteerd wordt en verantwoordelijkheid voor marketing decentraal ligt.

Een vierde punt geldt meer voor product gerelateerde bedrijven in de vorm van SaaS, portfolio etc. De vraag is wil je dat centraal hebben of gewoon ergens goed georganiseerd. Voorkom hierbij de valkuil dat centraal de norm wordt op basis van het huidige succes. Een norm centraal geeft wensen van kleinere groeimarkten geen ruimte en werkt remmend in je groei.

Ik ben van origine een 'techneut' en weet dat het efficiënter is controle te houden over je productontwikkeling. De vraag is dan moet je ontwikkeling centraal gevoed worden (efficiënt) of decentraal waar je klanten zitten (effectief). De valkuil bij centrale controle is dat grotere markten invloed hebben op de norm en kleineren minder, wat je groei remt. Afhankelijk van je type business zou ik het niet centraal gaan organiseren, wel faciliteren en streven naar effectiviteit.

Andere activiteiten zoals Legal, Sales, Inkoop, ICT etc. kunnen bottom-up georganiseerd worden, waarbij de vestigingen een beter gevoel hebben dat zaken worden meegenomen.

10. De praktijk

Hi, ik ben Harm Woortmeijer. Na vele jaren te hebben gewerkt als eindverantwoordelijke voor diverse nationale en internationale tech bedrijven. Ben ik sinds 2018 zelfstandige actief als expert (Accelerator) voor bedrijven die structureel decentraal willen groeien nationaal en internationaal.

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 groeien.



De meeste organisaties waar ik mee werk, lopen vast in hun eigen mogelijkheden en hebben al vele pogingen gedaan met de decentrale groei, zonder een structureel positief effect.

- *Zo heb ik een Techbedrijf internationaal sterker laten groeien. Het hoofdkantoor worstelde met hun rol. Het eerdere succes van het bedrijf was inmiddels tot norm verheven voor de vestigingen. Wat de nodige beperking in groei voor de vestigingen opleverde. Door de organisatie bottom-up te organiseren, ontstond een sterkere autonomie, met een sterkere regionale markt groei en een duidelijke rol voor het hoofdkantoor.*
- *Een IT-bedrijf (SaaS) dat actief is in de energiemarkt, had nog een te grote afhankelijkheid van het hoofdkantoor waardoor ze onvoldoende groeiden. De 'navelstreng' met hoofdkantoor hebben we stapsgewijs op basis van marktkansen en management competenties afgebouwd. Met als gevolg dat er nu inmiddels drie autonome units veel sterker groeien.*
- *Een organisatie met meerdere vestigingen die onvoldoende van elkaars expertise gebruik maakte bij hun klanten. Het samenwerken is aanzienlijk verbeterd door de vestigingen beter bottom-up te organiseren en vanuit het hoofdkantoor meer te faciliteren. De klant contactpersonen kregen meer eindverantwoordelijkheid wat de samenwerking versterkte.*
- *Recent een Techbedrijf met meerdere vestigingen. Op basis van cultuur meting per vestiging een duidelijkere regionale strategie neergezet in de 'taal' van de vestigingsmedewerkers, zodat er meer draagvlak in de vestiging en een betere aansluiting gaf in de regionale markt met sterke groei als gevolg.*

Bij dergelijke trajecten begeleid ik als expert het management. Met behulp van de 'High5 method of growth', wordt er gekeken naar alle aspecten van de organisatie zoals, markt, strategie, expertise, cultuur, organisatie-infrastructuur, bezieling en mindset.

Gratis 45 min online Strategiegesprek:

Herken jij je in het bovenstaande. Dan heb ik een mooie kans voor je en bied ik je een vrijblijvend strategie-gesprek aan. In dit gesprek bespreken we 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 verwijfs ik je door naar een andere partij.

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

► Harm





Boots on the ground.





