

**MATTY PAQUAY
BART LODEWYCKX**

**VOLLEDIG
HERZIENE EDITIE
MET ONLINE
PLATFORM**

**DE GROEI
PARADOX**

**WAAROM
GROEIEN
ONDERNEMINGEN
AFREMT EN PIJN
DOET. EN WAT
ERAAN TE DOEN IS**



**VANDUUREN
MANAGEMENT**

**Lannoo
Campus**



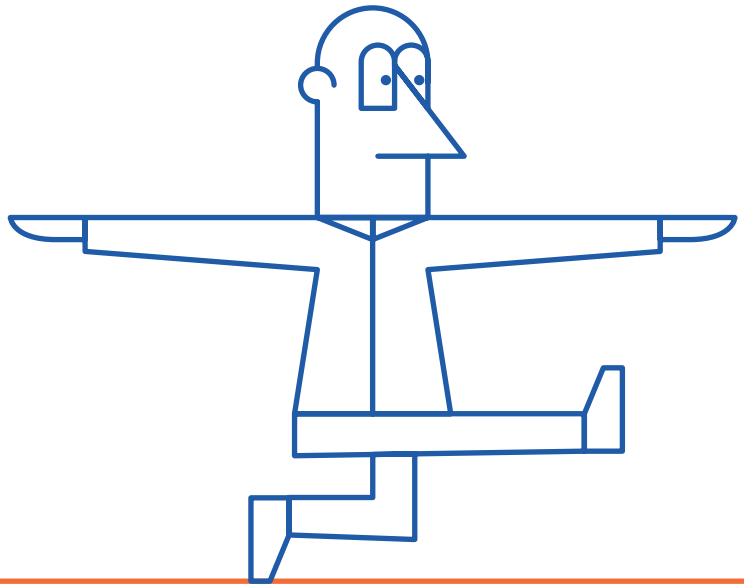
DE GROEI PARV DOX

MATTY PAQUAY / BART LODEWYCKX

Lannoo
Campus | VAN DUUREN
MANAGEMENT

INHOUD

Voorwoord:		6
	Voorlichting voor ondernemers met groeiambities	7
	Waarom dit boek? En waarom met twee?	8
	Zonder groeipijn geen bedrijfsgroei	16
	De Groeiparadox	22
<hr/>		
Hoofdstuk 1:	Te veel bordjes in de lucht... die dreigen te vallen	30
Hoofdstuk 2:	Help, het goed personeel is op!	52
Hoofdstuk 3:	Waarom verkopers geen papegaaien zijn	72
Hoofdstuk 4:	Past jouw verhaal op een bierviltje?	92
Hoofdstuk 5:	Een hoop klanten, of alle klanten op een hoopje?	114
Hoofdstuk 6:	Concurrenten? Hoezo, welke concurrenten?	134



Hoofdstuk 7: Waarom ondernemers alle kikkers willen kussen	148
Hoofdstuk 8: Gezocht: strenge schoonmoeder (als klankbord)	166
Hoofdstuk 9: Waarom chinese veldheren meer oorlogen winnen	186
Hoofdstuk 10: The missing link	202
Hoofdstuk 11: Ik weet nu wat er moet veranderen, maar hoe krijg ik de rest zo ver?	226

“We kunnen maar een topregio blijven als we kunnen rekenen op topondernemers die de kunst van transformatie beheersen.”

Voorwoord: Voorlichting voor ondernemers met groeiambities

Zijn volgende situaties voor jou herkenbaar?

Ondernemen is als seks vóór 1950: er wordt van alles van je verwacht, maar niemand vertelt je wat je precies moet doen. En je wil het zelf ook niet vragen. Dus leer je maar al doende.

Net zoals toen seks nog taboe was, is ondernemen vandaag tegelijk de gewoonste zaak van de wereld en nog veel te weinig begrepen. Niet in het minst door ondernemers zelf. Elk bedrijf heeft het potentieel een groeibedrijf te worden. Maar tussen ondernemen en groeien staan een heleboel misverstanden. En die zijn des te hardnekkiger omdat ze niet herkend worden. Dit boek is geen recept voor groei. Dit boek identificeert de problemen, verklaart ze en reikt oplossingen aan.

Ondernemers en managers die met dit boek als handleiding werken aan hun bedrijf halen remmen weg die de intrinsieke groeikracht van hun bedrijf vertragen. Bedrijven die deze intrinsieke groeikracht niet hebben, zullen met dit boek geen groei realiseren. In dat geval gaat alleen de efficiëntie omhoog.

Dit boek is dan ook vooral bedoeld voor groei-ondernemers en hun managementteam. In deze herwerkte editie hebben we het perspectief van het managementteam toegevoegd. Voor bedrijven die groei realiseren, maar met de handrem op. Dit boek toont hen niet alleen waar de waarschuwingslampjes staan die verwittigen voor de opgetrokken handrem, het is ook een handleiding om de rem(men) af te zetten.

Bart Lodewyckx

Gedelegeerd bestuurder
UNIZO Limburg

Matty Paquay

Partner van Groeibedrijven
Paquay & Associates

**Ben jij een ondernemer met groeiambities?
Dan is dit het boek voor jou.**

Waarom dit boek? En waarom met twee? De bijzondere ontstaansgeschiedenis van dit boek

Een verhaal van meer dan vijfhonderd ontbijten en terugkerende problemen

Ongeveer tien jaar geleden begon Bart Lodewijckx als nieuwe directeur bij UNIZO Limburg. Hij wilde graag 'zijn' ondernemers beter leren kennen. Om ook die ondernemers te leren kennen die gewoonlijk niet naar recepties en feestjes komen, bedacht hij een uniek idee: hij nodigde zichzelf bij hen uit, in hun bedrijf. Hij zorgde voor croissants, zij voor de koffie. Ten tijde van de redactie van deze herdruk had dit idee hem al bij ruim vijfhonderd ondernemers gebracht.

In de besloten ruimte van een kantoor, maar soms ook in de woonkamer of keukens van een ondernemer leerde hij hen beter kennen. De gesprekken gingen over wat hen drijft. Over hoe moeilijk het soms is. Over de momenten dat ze 's avonds wel eens naar huis rijden en zich afvragen of ze dit wel moeten blijven doen. Over de eenzaamheid van het ondernemerschap. Maar evengoed over de kicks, over de successen. Hoeveel voldoening het geeft om probleem na probleem op te lossen en uiteindelijk ook resultaten te boeken. En ook over de uitdagingen en passie van het ondernemerschap. Want als er iets als een rode draad door hun verhalen liep, was het passie en het overwinnen van uitdagingen.

Een aanzienlijk deel van de bezochte ondernemers was ooit vertrokken met een geweldig idee. En vanuit dat idee startten ze hun onderneming. Ze hadden niet zelden pittige jaren achter de rug. Maar ondanks de moeilijke tijden waren het toch jaren geweest van pure fun en kicks. Ze hadden namelijk allemaal het gevoel iets te betekenen. En ze hadden vooral het gevoel dat er ondanks de vele uitdagingen vooruitgang in zat. Ze haalden bijzonder veel voldoening uit het opbouwen van hun zaak. En dat was ook het gevoel met betrekking tot hun team. Er werd op geen uur gekeken en iedereen wilde alleen het beste voor de onderneming. De ondernemer genoot in die fase ook veel respect en erkenning.

Tot er een moment komt dat alles keert. Het valt Bart op dat het verhaal dat daarop volgt in wat variërende vormen in bijna alle gesprekken terugkomt. Geen van de ondernemers kan het precies benoemen, maar er is een moment dat het omslaat. En niet zelden is dat als het team gegroeid is tot vijftien à twin-

tig medewerkers. Soms – afhankelijk van het profiel van de medewerkers of de sector – begint dit al eerder. Maar vaak ook pas later. De situatie waarin de ondernemer terecht komt, kan het best worden vergeleken met het beeld van een jongleur in een circus die bordjes op stokken draaiende moet houden. Hij begint met één bordje. Dat gaat vlot. Vervolgens met twee ... ook dat gaat prima. Maar er komt een moment dat hij zoveel bordjes in de lucht moet houden, dat hij het moeilijk krijgt en nauwelijks nog op tijd is bij het bordje dat het snelst dreigt te vallen. Het is wachten tot het eerste valt, tot ze allemaal dreigen te vallen. Daar waar de ondernemer in de beginfase de held van de onderneming is, begint zijn team te mopperen over de werking. Ze ervaren chaos. De ondernemer lost niet langer al hun problemen op, of veel te laat. En ze missen structuur en duidelijkheid. Omgekeerd begint ook de ondernemer zich te ergeren aan zijn team. Waarom vallen ze hem permanent lastig met problemen en vragen? Kunnen ze die dan echt niet zelf oplossen? En waarom nemen ze niet zelf de verantwoordelijkheid om de problemen aan te pakken? Het is dan ook niet verwonderlijk dat ondernemingen in deze fase zichzelf tegenkomen of zelfs vastlopen. Het viel Bart niet alleen op dat er zoveel ondernemers met problemen in hun bedrijf kampen, maar dat die problemen bovendien bijna overal dezelfde zijn, los van de omvang en aard van de onderneming. Wat Bart aanvankelijk nog niet wist, is dat deze problemen heel normaal zijn in een onderneming. Het zijn de zogenoemde groeipijnen. Maar dat werd hem later pas duidelijk gemaakt door Matty Paquay.

Met zijn bedrijf Paquay & Associates helpt Matty bedrijven met groeipijnen. Het gaat dan soms om bedrijven die problemen ervaren omdat ze al lang geen groei van betekenis meer kunnen realiseren, maar vooral ook om bedrijven die zo snel groeien dat de werking eronder gaat lijden, waarna de groei stilvalt. Dus bedrijven die last hebben van de groeiparadox.

Matty was al geïnteresseerd in de uitdagingen van groeiers lang voor groeibedrijven een hype werden in de management- en consultantwereld. Die interesse had een bijzondere ontstaansgeschiedenis. Na zijn studies handelsingenieur en een aanvullend jaar PUB (Post Universitaire opleiding Bedrijfsbeheer) op Vlerick, ging Matty aan de slag bij Coopers & Lybrand waar hij al vrij snel tot de opzienbarende conclusie kwam dat consultancy niet zijn ding was. Niet de theorie en plannen op papier boeiden hem, maar de praktijk. Met de 'voe-

De Groei-paradox

ten in de modder'. Zijn job als productmanager bij het Amerikaanse beursgenoteerde Graco beantwoordde helemaal aan die verwachtingen. Vanuit Limburg werkte hij samen met een team van negen ingenieurs in Minneapolis aan nieuwe producten en zette die ook in de markt. Veel van de systemen rond productmanagement en productlanceringen die toen werden ontwikkeld, worden nu overigens nog altijd gebruikt. Bij Caradon Heating Europe kreeg Matty de opdracht van de nieuwe eigenaars om een alternatieve marketing-aanpak te ontwikkelen en de samenwerking met salesmanagement opnieuw te bekijken. De opleiding Corporate Finance bij Vlerick hielp hem bovendien om beter te begrijpen wat investeerders van het bedrijf verwachtten en hoe hij daar met zijn productportfolio op in kon spelen.

Maar voor Matty is de reis altijd boeiender dan de bestemming. Nieuwe systemen en oplossingen bedenken boeit hem meer dan ze verder uitvoeren. Dat brengt hem na leerrijke omzwervingen en een rugzak vol ervaringen tot de conclusie dat zijn beslissing aan het begin van zijn carrière wellicht te voorbarig is geweest: Matty wordt (opnieuw) consultant. Zij het eentje van een ander soort. Paquay & Associates is geboren. En nergens zijn de uitdagingen en de behoefte aan doortastende oplossingen zo groot als bij groei-bedrijven. Groeiremmers wegwerken geeft een groeier bijna letterlijk vleugels. Problemen te lang laten aanslepen, kan echter net zo goed de definitieve ondergang betekenen. Die omgeving van extreme relevantie blijkt Matty's natuurlijke biotoop. Als consultancy mogelijk is zonder stapels papieren en 'met de voeten in de modder', dan is dat wel iets dat Matty op het lijf geschreven is.

Tijdens de uitreiking van een JCI (Junior Chamber International), de jonge ondernemer van het jaar award, een initiatief dat Paquay & Associates al vele jaren in Vlaanderen steunt, komt Matty na jaren Bart Lodewyckx opnieuw tegen. Bart leert de rechttoe-rechtaan aanpak van Matty kennen. Wat het effect is van die aanpak wordt duidelijk als Paquay & Associates een aantal Groeigazellen-trajecten voor UNIZO-leden begeleidt. De vele gesprekken die Matty en Bart in het kader van deze samenwerking hebben, werkt voor beiden inspirerend. Veel conclusies en ervaringen die Bart tijdens zijn bedrijfsbezoeken verzamelt, worden in die gesprekken ontbeend en ontleed. De inzichten uit die gesprekken zouden heel wat ondernemers echt vooruit kunnen helpen. Misschien was het wel een goed idee om alles samen te brengen in een boek?

De beslissing om mee te werken aan een boek was voor Matty niet zo vanzelfsprekend als dat op het eerste gezicht zou kunnen lijken. Als hij zou meewerken aan een boek, dan alleen aan een boek dat echt relevant zou zijn en daadwerkelijk een verschil zou kunnen maken voor wie het leest. Geen papieren theorieën, maar nuttige, bruikbare adviezen. Die inhoud op het vereiste kwaliteitsniveau brengen zou tijd vergen. Veel tijd. De tijd die Matty ter beschikking had was echter schaars.

Maar als er iemand was met wie hij een boek zou willen schrijven, dan stond Bart bovenaan op die lijst. Matty en Bart zaten inhoudelijk helemaal op dezelfde lijn en hun inbreng was bijzonder complementair. Tegelijkertijd bood het boek de gelegenheid om invulling te geven aan een van de belangrijkste uitdagingen en bekommernissen die Matty doorheen de jaren had ontwikkeld: groei-ondernemers de kern van hun groeipijnen laten begrijpen. Meer nog dan dat zelfs; Matty wilde en wil nog steeds ondernemers duidelijk maken dat problemen in een bedrijf geen teken van onkunde of gebrek aan talent van de ondernemer zijn, maar net een belangrijk signaal van het omgekeerde: zij die het goed doen en het snelst groeien, ervaren de problemen het sterkst. De verwarring tussen groeipijnen en het functioneren van de nummer 1 gaat over meer dan een geblutst ego. Ondernemers die de problemen in hun organisatie aanvoelen als een persoonlijk falen, hebben de neiging om over die problemen te zwijgen. Ze voelen al helemaal niet de drang om voor die problemen ook externe hulp of begeleiding te zoeken. Zodra een ondernemer zijn problemen in een juist perspectief ziet, kan eraan gewerkt worden. Het is de eerste en belangrijkste stap naar een nieuwe groeispurt. Een boek zou kunnen bijdragen aan het verspreiden van dat inzicht.

Er was nog een argument dat meewoog in de beslissing om dit boek te schrijven. Het is een argument dat (jammer genoeg) elk jaar nog aan kracht wint. Sinds 2008 worstelt onze economie met de ene crisis na de andere. Recessie, pandemieën, energietekorten ... de problemen lijken elkaar steeds sneller op te volgen. Bij elke nieuwe golf duiken nieuwe buzz-words op. Het zijn *innovate or die*-achtige slogans en begrippen als *disruptive thinking*. Hun virale communicatiekracht is meestal veel sterker dan hun inhoud. Zelfs overheden gaan in hun begeleidings- en subsidietrajecten steeds meer mee in die trendy vormen die dwepen met een alternatieve aanpak. Dat is niet zonder risico. Bedrijven

De Groeiparadox

die innoveren zonder de juiste basisorganisatie en zonder dat een aantal fundamentele randvoorwaarden vervuld zijn, creëren in de praktijk vooral problemen maar geen oplossingen. In zijn werking ontmoette Matty een paar bedrijven die zich in zo'n situatie bevonden en die zich –zonder het te beseffen – met hoge snelheid richting afgrond aan het innoveren waren. Die concrete gevallen waren voor Matty het signaal om initiatieven te nemen naar beleidsmakers en overheid. Hij startte workshops voor parlementariërs, burgemeesters en andere beleidsmakers. Die konden deze gratis aangeboden workshops eerst niet duiden en vermoedden wellicht verborgen reclame of beïnvloeding. Maar de werkelijke beweegredenen werd duidelijk en de interesse keerde. De context en de uitdagingen veranderden. Permanent. De technieken en methoden waarmee ze succesvol kunnen worden aangepakt, blijken daarentegen verrassend onveranderd. De boodschap in dit boek is dus niet alleen voor ondernemers bestemd, maar tegelijk ook voor beleidsmakers.

De Groeiparadox zoekt bovendien ook connectie in een andere richting: die naar de academische wereld. Met dit boek willen we een brug helpen bouwen tussen theorie en praktijk. Als gastprofessor Business Modelling aan de UHasselt, verstevigt Matty met elke nieuwe lichte student de band tussen de academische wereld en het bedrijfsleven. Zijn studenten leren het ontwikkelen en verbeteren van businessmodellen door in hun opleiding samen te werken met bedrijven. Het gevolg is dat studenten van over de hele wereld vertrekken met een unieke praktijkervaring en dat er elk jaar een aantal bedrijven verder kan met een verbeterd of zelfs heel nieuw businessmodel.

Negen van de meest voorkomende problemen raken verschillende vakgebieden uit het ondernemersleven: Marketing, hr, Sales, R&D, operations enzovoort. In de meeste van deze knelpuntgebieden speelt de ondernemer een centrale rol. Dat geldt overigens ook voor hoofdstuk 10, al is dat iets minder traditioneel. In dit hoofdstuk verwijst Matty immers naar een vakgebied dat hem de laatste jaren steeds meer is gaan boeien: de neurowetenschap. Die interesse gaat zo ver dat hij een opleiding *Applied Neurosciences* heeft gevolgd aan het MIT in Boston. Kort samengevat is door de jaren heen het besef gegroeid dat de manier waarop de nummer 1 zijn centrale rol in de organisatie opneemt, niet uitsluitend wordt bepaald door de juiste inzichten en de uitgesproken wil om er iets aan te doen. Matty kwam tot het inzicht dat ook andere, fysieke en mentale

factoren een rol van betekenis spelen. Zoals voldoende rust en gezonde voeding. Door de toenemende aandacht voor snelgroeiende fenomenen als burn-outs en bore-outs, klinkt die interesse en aanpak al lang niet meer zo esoterisch als tien jaar geleden.

Het laatste hoofdstuk is nieuw in deze heruitgave van *De Groei-paradox*. Als een ondernemer weet wat er moet veranderen, volgt nog een laatste zeer uitdagende stap: de verandering doorvoeren in de organisatie. Veranderingsprocessen lopen niet altijd van een leien dakje. Dat laatste is in alle eerlijkheid een eufemisme. Veel veranderingstrajecten lopen immers heel moeizaam en het percentage dat nooit helemaal wordt afgerond is schrikbarend hoog. In hoofdstuk 11 leggen we de basis voor een degelijk veranderingstraject waarbij het bedrijf niet alleen de voorgenomen veranderingen helemaal kan uitvoeren zoals gepland, maar er ook sterker en zonder discussies tussen verschillende geledingen van het bedrijf uitkomt.

“Problemen in een bedrijf zijn geen teken van onkunde van de ondernemer, maar net een belangrijk signaal van het tegendeel: zij die het goed doen, ervaren de problemen immers het sterkst.”

ZONDER GROEIPIJN GEEN BEDRIJFSGROEI



GROEIPIJNEN

The diagram consists of a white-outlined brick wall structure. The wall is composed of 12 horizontal rows of bricks. Each row contains 12 bricks, with the bricks in each row offset from the bricks in the rows above and below. On top of the wall, centered horizontally, is a rectangular sign with a white outline and the text 'GROEIPIJNEN' in white capital letters. A thin white horizontal line is positioned at the base of the wall.

Welke problemen ervaar je?

Grenzen aan de groei?

In de natuur zijn er grenzen aan de groei. Ons instinct zegt ons daarom dat dit met bedrijven ook zo is. Maar dat klopt niet!

Een muis zo groot als een olifant, of een olifant zo klein als een muis: dat komt in de natuur niet voor. Alle plant- en diersoorten, waaronder ook de mens, hebben een ingebakken 'ideale grootte'. Elke soort kent dwergen en reuzen, maar dat zijn afwijkingen van de norm, de uitzonderingen die de regel bevestigen. En zelfs dan nog blijft de afwijking beperkt: de natuur staat geen dwergen toe die tien keer zo klein zijn als de norm, of reuzen die tien keer groter zijn.

In Japan hebben ze die uitzonderingen tot een kunstvorm verheven: bonsai-boompjes blijven zo klein als een kamerplant, dankzij de kunde en het geduld gecultiveerd door een eeuwenlange traditie. Maar dat is dus de uitzondering. Instinctief weten we dat de natuur afrekent met wat te klein blijft, of te groot wordt.

Onbewust vertalen we dat instinct van de ecologie naar de economie. En denkt een kleine ondernemer dat zijn bedrijf ook een 'ideale grootte' heeft. Als hij hard zijn best doet, haalt zijn bedrijf zijn genetisch maximum, en wordt het in het beste geval een heel grote muis. Dus zeker niet tien keer groter. Laat de kleine ondernemer het wat hangen, dan parkeert zijn bedrijf zich dicht bij het genetisch minimum, en blijft het een dwergmuis. Dus zeker niet tien keer kleiner. Dit is een foute vergelijking, met verraderlijke gevolgen. Twee om precies te zijn:

- Eén: het geeft ons een vals gevoel van veiligheid. De 'ideale grootte' van ons bedrijf is het vangnet. Maar in werkelijkheid is er geen natuurlijke ondergrens voor een bedrijf: ook al vond je het gat in de markt, dan nog kan slecht management je firma failliet doen gaan. En dan is je bedrijf een dode muis in plaats van een dwergmuis.
- Twee: het beperkt je groeihorizon ook in de andere richting. Je zou kunnen zeggen dat de vader van Albert Heijn niet verder kon kijken dan het niveau reuzenmuis: Jan Heijn begon als kruidenier op de hoek, en eindigde zijn carrière zo ook, met zijn ene winkeltje in Oostzaan, Noord-Holland.

De Groeiparadox

Albert Heijn zag het anders, en daarom groeide datzelfde basisconcept onder zijn leiding uit tot de grootste winkelketen in Nederland, tevens een multinational met vestigingen over de hele wereld.

Met andere woorden: er zit geen 'natuurlijke' limiet aan het groeipotentieel van je bedrijf. Voor de volledigheid vermelden we hier dat een aantal vooraanstaande economen vraagtekens plaatst bij die stelling, waaronder de gerenommeerde professor Burgelman van Stanford. Niet getreurd: die heeft twijfels over de verdere groei van bedrijven die al de omvang hebben van een Hewlett-Packard of zo. We gaan ervan uit dat jij nog niet zo ver bent!

Er zit geen natuurlijke limiet aan het groeipotentieel van je bedrijf.

Nu is het natuurlijk wel zo dat groeipotentieel ook sectorgebonden is. Een winkelconcept gericht op de brede consumentenmarkt, zoals dat van Albert Heijn, zal allicht sneller doorgroeien wat betreft aantal vestigingen, omzet en personeelsbestand dan een reclamebureau, dat gespecialiseerdere diensten aanbiedt. Maar ook in dat tweede geval is er een duidelijk verschil in grootorde tussen de zelfstandige solist die folders maakt aan de keukentafel, en het professionele bureau dat grote nationale en internationale accounts onder zijn klanten telt.

Iedereen kent tal van voorbeelden uit de eerste categorie – en enkele uit de tweede. De essentie van het verhaal is dat eender welk klein bedrijf uit eender welke sector groeipotentieel heeft. De belangrijkste vaststelling is dat dit potentieel in het overgrote gedeelte van de gevallen niet aangeboord wordt.

Wat is er écht aan de hand?

Wat werkt voor kleine bedrijven, werkt niet voor groeibedrijven.

Ongelimiteerd groeipotentieel? Dat is goed nieuws voor de onderneming. Maar ook een zware last op de schouders van de ondernemer: als zijn schrijnwer-

kerij geen IKEA wordt, is dat dus zijn verantwoordelijkheid! Hoog tijd voor een stapje terug.

Het is natuurlijk mogelijk dat de schrijnwerker niets liever wil dan gewoon schrijnwerker blijven, en geen zin heeft door te groeien tot een meubelbedrijf. In het andere geval zorgt het inzicht dat er geen 'ideale grootte', geen natuurlijke limiet is voor zijn bedrijf ervoor dat hij opgezadeld wordt met een enorme druk. De huidige grootte, en de toekomstige groei van het bedrijf zijn plots de exclusieve en zware verantwoordelijkheid van hem, en hem alleen!

Een volbloed ondernemer wil dit probleem graag bij de horens vatten, en stelt zichzelf dus de vraag: 'Wat kan ik doen om ervoor te zorgen dat mijn bedrijf groeit?' Een terechte vraag, maar in feite iets té direct.

Ken je de Franse uitdrukking: *reculer pour mieux sauter*? Soms moet je een stap terugzetten om beter vooruit te kunnen springen. Ook in dit geval. Op zoek gaan naar wat je onderneming kan doen groeien is een te beperkte oplossing. Een belangrijker deel van het probleem is te identificeren wat de groei tégenhoudt. Vaak gaat het hierbij niet om een gebrek aan ideeën, maar om een hele resem andere factoren die een rem zetten op de groei.

Immers, systemen en processen die goed werken voor kleine bedrijven, zijn vaak nefast voor groei bedrijven. Dat fenomeen wordt echter te weinig erkend. De fundamentele vraagstelling moet dus zijn: *Wat kan ik doen om de remmen op de groei van mijn bedrijf te overwinnen?* Dat is de hamvraag voor bedrijfs-groei. En precies daarop biedt dit boek een antwoord.

De fundamentele vraag moet zijn: 'Wat kan ik doen om de remmen op de groei van mijn bedrijf te overwinnen?'

Wat kun je eraan doen?

Vertaal je groeipijn in groei!

Kinderen hebben groeipijnen, bedrijven ook. Maar de diagnose is voor bedrijfsleiders veel moeilijker dan voor adolescenten.

Groeipijnen zijn een goed teken. Ook voor bedrijven. Ze tonen aan dat er groei is. Meer zelfs: een bedrijf zonder groeipijnen mag zich zorgen beginnen te maken over haar toekomst. In de economie is het motto immers: stilstaan is achteruitgaan.

Het verschil tussen een prille adolescent in volle wasdom en een klein bedrijf in een groeispurt is echter hemelsbreed. Ook al heeft de jongere vaak pijn op de meest uiteenlopende plekken, de diagnose is simpel – groeipijnen! – en de oplossing ook: grotere kleren. En gewoon: geduld!

In de bedrijfswereld duurt het vaak veel langer voor de juiste diagnose gesteld wordt, en komt het daarenboven ook nog eens frequent voor dat er een foute oplossing wordt gehanteerd.

Een bedrijf zonder groeipijnen moet zich zorgen beginnen te maken. Stilstaan is immers achteruitgaan.

Dat konden we vaststellen tijdens werkbezoeken aan meer dan 1000 bedrijven, van eenmanszaken tot firma's met meer dan 1000 werknemers, van bedrijven die al generaties meegaan tot kersverse start-ups. Wat opviel, was de rode draad doorheen de groeiproblemen. En het feit dat die problemen vaak niet eens opgemerkt werden door de bedrijfsleiders zelf. En als dat wel zo was, dat de ondernemers er geen oplossing voor vonden.

Het was intrigerend om vast te stellen hoe bijna alle ondernemers die we bezochten met dezelfde problemen kampten of gekampt hadden. Het was minstens even boeiend om vast te stellen dat iedere ondernemer het gevoel had dat zijn problemen uniek waren, en eigen aan zijn bedrijf. Dit boek is geboren uit die vaststelling.

Waarom zijn groeipijnen zo hardnekkig en veelvoorkomend? Omdat bedrijfs-groeipijnen verraderlijk zijn, weet Matty Paquay vanuit zijn praktijkervaring. Net zoals bedrijfsgroei zelf komen ze meestal niet van de ene dag op de andere, maar ontstaan en groeien ze geleidelijk aan. Het gevolg is dat bedrijfsleiders – en hun bedrijf – de tijd hebben om te wennen aan het probleem, en het een plaats geven in de bedrijfsvoering. Er is echter één cruciaal verschil tussen een groeiend bedrijf en een puberende tiener. In dat laatste geval is geduld inderdaad voldoende om een gunstig gevolg te geven aan de groeipijnen. Een bedrijf heeft die luxe echter niet.

Problemen worden vaak pas opgemerkt als ze effectief pijn beginnen te doen. Vaak beginnen bedrijfsleiders dan pas naar een oplossing te zoeken – al te vaak via zelfdiagnose. Net zoals mensen die niet naar de dokter of tandarts willen, grijpt men dan naar pijnstillers die het symptoom bestrijden en de acute pijn (eventjes) wegnemen, maar die het onderliggende probleem zelf niet uitschakelen. Door dit soort valse oplossingen dreig je als patiënt je gezondheid (of je gebit) te verliezen; en als bedrijfsleider kan het je groeikansen doen kelderen, en misschien zelfs je bedrijf zelf kosten.

Een adolescent kan bij zijn ouders terecht (in theorie toch), een patiënt kan naar de dokter. Maar waar moet je als bedrijfsleider te rade gaan voor een juiste diagnose van de groeipijnen van je firma, en een nuttige remedie ervoor? Omdat het antwoord op die cruciale beginvraag in vele gevallen ontbreekt, mogen we veronderstellen dat ons land heel wat multinationals van eigen kweek is misgelopen.

Kortom, dit boek gaat dieper in op een aantal vaak voorkomende groeipijnen van bedrijven. In eerste instantie zul je ze leren herkennen. En als je ze in je eigen bedrijf terugvindt, mag je jezelf gelukwensen: proficiat, je hebt een groei-bedrijf! Nog belangrijker is wat dit boek je daarna leert: hoe je de juiste oorzaak herkent, en de juiste diagnose stelt. En hoe je je bedrijf vervolgens naar de volgende groeifase brengt!

“Problemen worden vaak pas opgemerkt wanneer ze effectief pijn beginnen te doen.”

De Groeiparadox voor ondernemers, maar ook voor managers in groeibedrijven

Dit boek is geschreven met de nummer 1, de ondernemer of CEO, in het achterhoofd. Toch zijn de vaststellingen, tips en adviezen in de hiernavolgende hoofdstukken even nuttig voor managers in groeibedrijven.

Als een bedrijf groeipijnen ervaart, stralen die af op iedereen die in het bedrijf werkt. En niet in het minst op de personen aan het hoofd van een afdeling. Zij zitten vaak tussen hamer (de bedrijfstop) en aambeeld (de werkvloer).

Ook voor managers

De Groeiparadox helpt managers om beter met die rol om te gaan, zeker op momenten dat groeipijnen de druk en de chaos snoeihard opdrijven:

- Het boek helpt om beter te begrijpen met welke problemen de bedrijfstop worstelt. Met dat inzicht kan de manager met zijn afdeling beter inspelen op de noden en verwachtingen van de bedrijfstop.
- Maar meer dan dat: elke manager is ook de nummer 1 van zijn afdeling. In die rol zijn de uitdagingen en valkuilen erg vergelijkbaar met die van een ondernemer en verschillen de oplossingen nauwelijks en soms zelfs helemaal niet.
- Bovendien is het mensen in vergelijkbare situaties ook eigen om vergelijkbaar te reageren. Dat gaat zeker op voor stresssituaties.
- Ten slotte, maar niet in het minst, is de manager die de principes uit dit boek goed beheerst ook de ideale sparringpartner met wie de ondernemer of CEO zijn bedrijf door de komende groeisurten kan helpen.

Hetzelfde begripsniveau, ja zelfs hetzelfde taalgebruik en dezelfde terminologie, doen wonderen in tijden waarin snel de juiste dingen moeten gebeuren.

De eigen kijk van de manager in kaderstukjes

Het klopt dat de situatie van de ondernemer en die van een manager niet helemaal dezelfde zijn. De eerlijkheid gebiedt overigens om te stellen dat de positie van de manager soms moeilijker is dan die van de ondernemer, niet in het minst omdat de manager rekening moet houden met 'boven' én 'onder'.

Maar in die gevallen gelden de analyses en adviezen in dit boek ook zeker voor managers. Al is er altijd wel die eigen invalshoek die een en ander in een licht ander perspectief plaatst. Om ook die nuance te vatten, hebben we in deze tweede editie van *De Groeiparadox* aan het einde van elk hoofdstuk een kaderstukje toegevoegd. In die kaderstukjes staan we telkens even stil bij de specifieke aspecten die gelden voor managers.

De groeiparadox, waar gaat het over, en wat mag u verwachten?

In essentie zijn er twee redenen waarom een bedrijf niet meer groeit. Een reden, de meest voor de hand liggende, is dat de zaken gewoon niet meer zo goed gaan.

Een tweede verklaring voor stagnatie in de groei is gek genoeg helemaal tegenovergesteld aan de eerste: een bedrijf doet het zo goed, dat het de eigen groei niet meer kan bijbenen. Jammer genoeg stopt in dat geval ook het groeien. Precies dat noemen wij de groeiparadox. Groei die verdere groei afstopt.

De groeiparadox toont zich op vele manieren. Meestal is het een combinatie van de volgende symptomen:

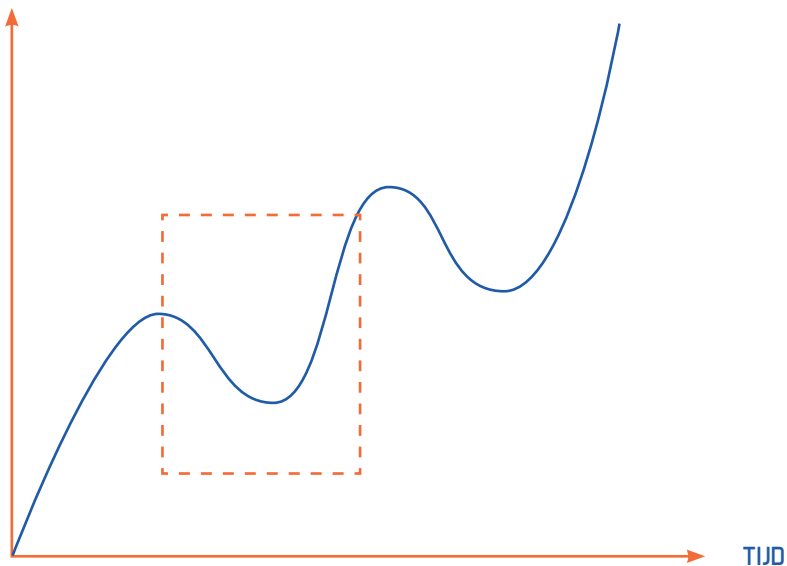
- Dalende marge
- Dalende EBITDA
- Medewerkers van het eerste uur verlaten de organisatie
- Nieuwe medewerkers vinden hun draai niet en verlaten vroegtijdig de organisatie

De Groeiparadox

- Klanten hebben meer aanmerkingen dan voorheen (waardoor de betalings-termijnen uit de hand lopen)
- Klachten worden minder goed opgevolgd (met hetzelfde gevolg)
- Processen lopen veel trager dan vroeger (terwijl er meer mensen aan de slag zijn!)
- Voor sommige taken/problemen hebben we nog geen processen ontwikkeld
- Stockbreuken in zowel grondstoffen als eindproduct
- Er is heel wat performante software, die zorgt voor een overvloed aan data, die echter niet wordt omgezet in bruikbare informatie waarmee gefundeerde beleidsbeslissingen mogelijk zijn
- Er wordt in de organisatie intens gecommuniceerd, maar alleen over operationele aspecten, niet of veel te weinig over strategische keuzes
- ...

De Groeiparadox

EFFICIËNTIE



Sterke groei zorgt voor groeiproblemen

In een eerste fase gaat alles goed. Het bedrijf groeit en alles loopt vlot. In het midden van die eerste fase is de manier van werken volledig afgestemd op waar het bedrijf nood aan heeft. Maar als het bedrijf blijft groeien, slaat die situatie om. Vanaf een bepaalde omvang zijn de gebruikte werkmethoden en de organisatiestructuur niet meer efficiënt.

Dat hoeft op zich nog niet zo'n probleem te zijn. Als de gewijzigde behoeften tijdig worden gedetecteerd, moet er aan een nieuwe, aangepaste organisatiestructuur worden gewerkt. De essentie van de groeiparadox is dat in een extreme groeifase net het inzicht ontbreekt om die tekortkomingen te ontdekken.

In de praktijk overschrijdt elk groeiend bedrijf een denkbeeldige lijn, waarbij nieuwe inzichten nodig zijn. Om efficiënt te blijven, moeten deze inzichten op hun beurt omgezet worden in nieuw gedrag.

De ironie wil dat de snelst groeiende bedrijven de meeste moeite hebben om de nood aan verandering te zien en er doeltreffend op in te spelen. Tot overmaat van ramp herhaalt het probleem zich. De leerervaring uit het overwinnen van groeipijnen uit een vorige fase biedt niet heel veel garanties voor de volgende groeifase(s). De groeiende inefficiënties zien er, alvast op het eerste gezicht, in elke nieuwe groeifase anders uit, en ook de oplossingen zijn nieuw. In elke nieuwe groeifase zijn nieuwe inzichten nodig. Inzichten, maar vooral ook de aanvaarding dat alles weer anders moet. Ook al liep alles gesmeerd. Die aanvaarding is moeilijk voor de ondernemer, maar ook voor het personeel. Dat brengt ons bij alvast één gouden regel: geen enkele verandering wordt volgehouden als de nummer 1 in de organisatie niet het goede voorbeeld geeft en blijft geven.

De essentie van de groeiparadox is dat in een extreme groeifase het inzicht ontbreekt om die tekortkomingen te ontdekken.

In dit boek blijven we hameren op de oorzaken, de inefficiënties die aan de basis liggen van de voornaamste groeiproblemen. We noemen ze de groeirem-

De Groeiparadox

mers. We kiezen er bewust voor om ons met dit boek alleen op die basisoorzaken te richten.

De verleiding is groot om aan symptoombestrijding te doen. Dat is gemakkelijker en is minder tijdverslindend. Maar dat helpt een bedrijf niet door zijn groeifase. Met dit boek willen we ondernemers niet alleen laten begrijpen waar de essentie van veel problemen schuilt. We willen helpen om een juiste diagnose te stellen en reiken handvaten aan om de groeiremmers ook weg te werken.

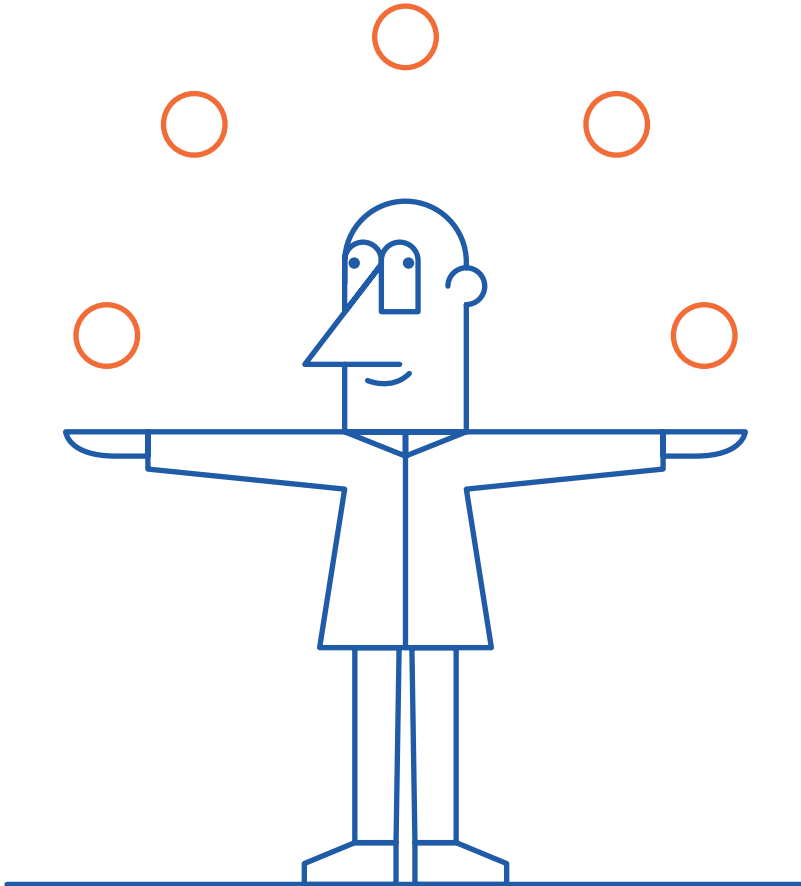
Dit is ook meteen de reden waarom we een aantal elementen niet bespreken. Ze spelen zonder discussie een rol in de ontwikkeling van een bedrijf, maar zitten niet op hetzelfde fundamentele niveau als de basisoorzaken. De volgende elementen zijn wel belangrijk, maar worden hier niet behandeld:

- Financiële rapportage.
- Welke zijn mijn meest rendabele producten, klanten, diensten, ...
- Dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse rapportages.
- Cashplanning.
- Hoeveel middelen hebben we nodig, wanneer?
- Balansoptimalisatie.
- Hoe kan ik mijn balans versterken om mijn groei te ondersteunen?
- Rendement.
- Hoe ontstond rendement in de vorige fase?
- Hoe moet rendement ontstaan in de volgende fase?
- Klantentevredenheid.
- Medewerkerstevredenheid.
- Kwaliteitsmanagement.
- Hr.
- Productie-/dienstenmanagement.
- ...

Met dit boek willen we de groeiremmers in groeibedrijven helpen aanpakken. We willen blootleggen wat ze veroorzaken en hoe ze op te lossen. Heel wat bedrijven hebben het bijzondere potentieel dat in hen schuilging niet kunnen waarmaken omdat ze de groeiremmers in een bepaalde groeifase niet hebben ontdekt. Of, ze niet op de juiste manier hebben aangepakt.

Het effect is in beide gevallen hetzelfde: een bedrijf dat niet is geworden wat het had kunnen zijn. Dat is jammer voor de ondernemer, en voor onze maatschappij. Hierin schuilt de maatschappelijke bijdrage van dit boek. We willen en kunnen in het bestek van een paar honderd bladzijden niet alle problemen van bedrijf en ondernemer aanpakken. Maar de essentiële inzichten rond de groeiparadox met zijn groeiremmers willen we wel meegeven. Dat is wat we willen overdragen. Niet meer, maar ook niet minder.

De verleiding is groot om aan symptoombestrijding te doen. Dat is gemakkelijker en is minder tijdverslindend. Maar dat helpt een bedrijf niet door zijn groeifase.



HOE HOUD JE ALLE BORDJES IN DE LUCHT?

PAST JOUW ONDERNEMINGSVERHAAL OP EEN BIERVILT JE?

CONCURRENTEN, WELKE CONCURRENTEN?



De Groeiparadox beschrijft het fenomeen van groeipijnen. Als een onderneming sterk groeit, heeft ze namelijk de neiging zichzelf af te remmen. Hoe valt dit te voorkomen? Is daar iets aan te doen? Jazeker en dit boek helpt je daarbij! In elf hoofdstukken wordt in heldere taal uitgelegd wat de meest voorkomende groeipijnen zijn en hoe je ze kunt aanpakken. Vanzelfsprekendheden worden onderuit gehaald, mythes doorgeprikt, problemen worden verklaard en oplossingen aangedragen. Elk bedrijf heeft namelijk het potentieel een groeibedrijf te worden. En te blijven.

11 hoofdstukken, 11 kapstukken, die je niet alleen helpen om te begrijpen waar de groeipijnen vandaan komen maar ook helpen bij het aanpakken van de echte oorzaken. *De Groeiparadox* helpt je bovendien om een praktisch kader te creëren waarmee je team de snelle veranderingen kan bespreken en aanpakken. Dat is exact wat wij nodig hadden tijdens onze snelle organisatiegroei.

Veerle Gonnissen | Site Manager INEOS O&P Lillo



**BIJ DIT BOEK HOORT EEN ONLINE PLATFORM WAAR EXTRA
VIDEOCONTENT TE VINDEN IS.**

MATTY PAQUAY leidt Paquay & Associates, een advieskantoor voor groeibedrijven. Hij is gastprofessor in Business Model Design aan de UHasselt.

BART LODEWYCKX is gedelegeerd bestuurder van UNIZO Limburg en bezocht meer dan 1000 groeibedrijven.

