Boardtrust.

Thuis in DGA- & Familiebedrijven

Extern Leiderschap in DGA- & Familiebedrijven

DE S-CURVE

WHITEPAPER

BOARDTRUST.NL

Rhijngeesterstraatweg 58
2341 BV Oegstgeest

E: info@boardtrust.nl
T: 071-7857365

INLEIDING & INHOUD

INTRODUCTIE

Bij Boardtrust bekijken we samen met onze opdrachtgevers in welke fase van groei de onderneming zich bevindt en welke mensen daarbij passen. Ofwel: welke competenties en talenten brengt iemand mee die eraan bijdragen dat een onderneming op een goede manier naar de volgende fase gaat? Om dat inzichtelijk te krijgen, maken we gebruik van de S-curve. Maar wat is die S-curve precies? Waar komt dit model vandaan? Hoe heeft Boardtrust dit model doorontwikkeld voor DGA- en Familiebedrijven? En hoe kan de S-curve bijdragen aan uw bedrijfsontwikkeling? Op die vragen geeft deze whitepaper antwoord.

INHOUD

1.Wat is de S-curve

- Fasen van de S-curve van een product
- De S-curve van een onderneming
- Borgen van groei

2.De S-curve van Boardtrust

- Blijven groeien: transitie in leiderschap
- Diversiteit en veranderbaarheid

3.De S-curve en ondernemers

- Succes is een slaapmiddel
- Hoe bepaal je als manager of directeur je positie op de S-curve?
- Het komt goed
- Een nieuw begin

4.Over Boardtrust

WAT IS DE S-CURVE

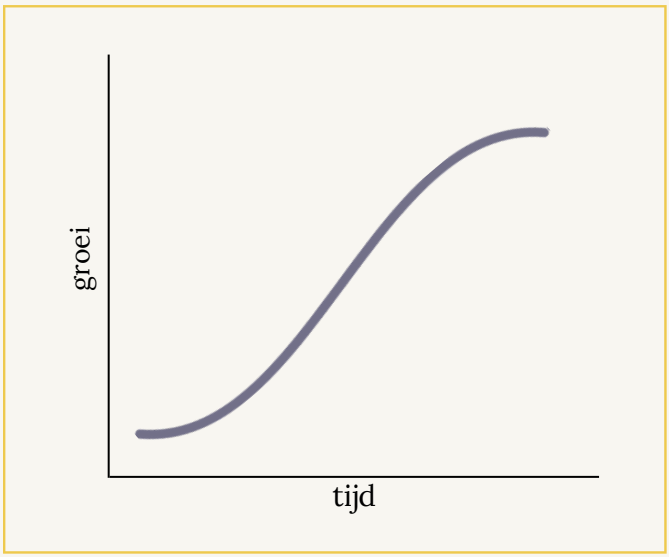
De S-curve geeft het verloop van groei weer. Deze grafiek vindt zijn oorsprong overigens niet in de economische wetenschap (zoals vaak gedacht), maar in de biologie. Daar wordt deze curve gebruikt om patronen in de groei van populaties weer te geven. Eigenlijk is de curve een weergave van een algemeen patroon voor een levenscyclus. Of het nou om een populatie dieren gaat, een product, een bedrijf of een relatie: de ontwikkeling ervan verloopt volgens een haast vergelijkbaar patroon. Alles doorloopt dezelfde fasen van groei. De S-curve visualiseert deze groei.

Fasen van de S-curve van een product

Neem bijvoorbeeld de ontwikkeling van een bepaald product. Links onderin de curve begint het met pionieren. Er wordt een nieuw product bedacht. De groei verloopt dan nog traag: de markt op gaan kost immers tijd. Het product slaat aan en de verkoop stijgt: de fase van groei breekt aan. Zet die groei door, dan wordt het product wellicht nog verder verfijnd. Goed nieuws: de verkoop blijft stijgen. Maar dan komen er kapers op de kust. De concurrentie neemt toe, het wordt moeilijker om onderscheidend te blijven en de marge slinkt. De levenscyclus van het product is bovenaan de curve beland, de lijn vlakt af. Het is tijd voor vernieuwing.

De S-curve van een onderneming

Bovengenoemd verloop zal niemand verbazen, het model van de S-curve is voor iedereen herkenbaar. Het paradoxale is echter, dat weinig ondernemers dit model toepassen op hun eigen organisatie. Terwijl dat nou juist een enorme eyeopener is. Een onderneming maakt namelijk een vergelijkbare ontwikkeling door. In de initiatiefase wordt iets bedacht en gestart. In deze fase van pionieren is iedereen, en zeker de kartrekker, bijzonder ondernemend. In die flow van kansen zien en risico's nemen zijn de processen vaak redelijk ad hoc, men anticipeert snel op de ontwikkelingen. Naarmate de onderneming groeit, wordt er een serieuze business uitgebouwd. Er moeten meer ballen in de lucht gehouden worden. Met ad hoc kom je er niet meer in deze fase, structureren en organiseren is noodzakelijk. Intussen komt de onderneming in de realisatiefase. Met oog voor kwaliteit,



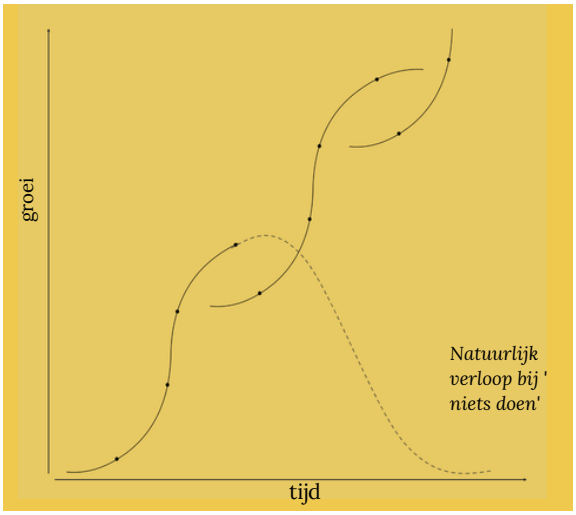
Figuur 1:
Standaard verloop van groei; de s-curve

detail, klant en samenwerking wordt er opgeschaald. De processen worden gestandaardiseerd, intern ontstaan systemen en routines en vaak ook meer hiërarchie. De onderneming loopt als een geoliede machine. De omzet stijgt en er wordt winst gemaakt. Totdat de concurrentie toeneemt en de groei afvlakt. Dan moet de ondernemer scherp zijn en zich tijdig bezinnen op de volgende fase van groei (evalueren en innoveren), waarna (een deel van) de organisatie weer begint met initiëren. Tenminste, als het goed is. Als je niets doet, zal de omzet en winst afnemen.

Borgen van groei

Elk bedrijf doorloopt vanaf haar oprichting continu groeicurves. Initiëren, organiseren, realiseren en innoveren volgen elkaar in vaste volgorde op. Om als onderneming te blijven groeien en te blijven ontwikkelen, is richting het einde van iedere fase actie cruciaal. Zo blijft de curve stijgen. Zo ook in die laatste fase. Met andere woorden: als ondernemer moet je een nieuw plan maken, je moet innoveren. Dit kan een vernieuwing zijn van de huidige product(en), een toevoeging of aanvulling op de huidige product(en), of iets geheel nieuws. Maar hoe dan ook, je gaat terug naar 'start', je gaat weer pionieren. Daarmee vangt een nieuwe S-curve aan en ontstaat er opnieuw beweging. Zo borg je de groei van de onderneming: S-curve na S-curve. Wil je als onderneming je bestaansrecht beschermen, dan is het zaak dat S-curves elkaar blijven opvolgen.

Figuur 2: Gezonde groei door opvolgende S-curves



Curve gemist…

Een tekenend voorbeeld van een gemiste S-curve is Free Record Shop. Ondernemer Hans Breukhoven voerde in de jaren zeventig met dit toen opzienbarende concept een geheel eigen koers. Hij passeerde de branche organisatie en importeerde zelf rechtstreeks platen. Die verkocht hij in speciaalzaken: de Free Record Shops. Platenzaken waren er in die tijd nauwelijks: platen werden met name verkocht via elektronicawinkels. De focus van Free Record Shop lag op de popcultuur die razend populair was in die tijd. Drie decennia lang liep het bedrijf van Breukhoven als een trein. Totdat de concurrentie toenam en vooral: totdat muziek kopen via internet zijn intrede deed. Daar had Free Record Shop beter op in moeten spelen. Maar dat is niet gebeurd. Free Record Shop heeft de digitale boot gemist en een nieuwe S-curve bleef uit. In 2013 ging Free Record Shop failliet.

De slimme stap van Facebook

Hoe anders verliep dat bij Facebook. Het bedrijf had vier jaar nodig om tot een marktpenetratie van 10-15% te komen. Dan heb je het over honderd miljoen gebruikers. Dat percentage betekende een omslag. Het sneeuwbaleffect van aan elkaar gelinkte vrienden zorgde voor een explosieve groei van het aantal gebruikers. De teller schoot in een aantal jaar tijd door naar een miljard gebruikers. Wat je kunt verwachten, gebeurde ook: er treedt verzadiging op en het groeitempo vertraagde. Het werd tijd voor een nieuwe S-curve. Facebook koos ervoor om te verbreden. Het bedrijf nam Instagram over en later ook WhatsApp. Een nieuwe doelgroep was aangeboord en de curve vertoonde weer groei.

DE S-CURVE VAN BOARDTRUST

Ondernemingen maken – als het goed is – de ene S-curve na de andere door. Maar hoe zit het met de ondernemer zelf? Om daar inzicht in te krijgen, heeft Boardtrust de S-curve verder ontwikkeld; welke competenties zijn nodig in welke fase? Een belangrijke vraag in ons werk, duurzame executive search. Want alleen als je weet in welke fase een onderneming zich bevindt en welke competenties nodig zijn om de onderneming verantwoord naar de volgende fase te bewegen, kun je de juiste man of vrouw selecteren voor deze rol. Daarbij helpt het om voor de ondernemer of DGA in kwestie inzichtelijk te maken welke competenties er nodig zijn om de onderneming klaar te maken voor de volgende fase. Zijn die al in huis of is er aanvulling nodig? Hiervoor gebruiken we het onderstaand model.

Blijven groeien: transitie in leiderschap

Hoe zorg je er nu voor dat je die groeicurves op een goede manier doorloopt? Een interessant onderzoek in dat kader is dat van David Thomson. Hij heeft de succesfactoren onderzocht van bedrijven die sinds 1980 naar de beurs zijn gegaan en een omzet van 1 miljard dollar wisten te behalen. Hij beschrijft deze factoren in zijn boek 'Blueprint to a Billion: Seven Essentials to Achieve Exponential Growth'. Een van die factoren is 'creating an inside-outside management team'. Dit team bestaat uit één persoon die naar binnen kijkt en de dagelijkse business runt, gecombineerd met een persoon die zijn blik juist naar buiten gericht houdt en focust op markten, klanten en samenwerkings-partners. Vaak staat één persoon aan de basis van het succes: de oprichter van de

Figuur 3: De Boardtrust s-cuve van succesvol ondernemerschap

onderneming. Maar na verloop van tijd, als de groei toeneemt en er intern meer gemanaged moet worden, kan hij of zij dat vaak niet meer alleen. Je kunt niet intern goed gefocust zijn én tegelijkertijd extern gericht zijn op ontwikkelingen. Probeer je dat wel, dan is de kans groot dat het op een van die twee gebieden spaak loopt. Thomson ontdekte in zijn onderzoek dat de succesvolle bedrijven de transitie doormaakten naar inside-outside leiderschap. Het samenspel tussen - zoals hij dat noemde - Mr Outside en Mr Inside bleek essentieel bij de door hem onderzochte, succesvolle ondernemingen. Met andere woorden: Thomson zag dat er een link is tussen de S-curve van een onderneming en de persoonlijkheden binnen het management of de directie.

Diversiteit en veranderbaarheid

Het boek van Thomson werd een voedingsbodem voor Peter Robertson om te onderzoeken hoe mensen binnen organisaties bijdragen aan de S-curve. Dus niet alleen het management, maar ook de teams binnen bedrijven. Robertson betoogt dat er voldoende diversiteit in een organisatie moet zijn om de hele S-curve te bedienen. Die diversiteit bestaat uit drie kernconcepten:

1. Stabiliteitsgerichte mensen versus exploratieve mensen.
2. Mensen die hechten aan materie en inhoud versus degene die hechten aan mensen en relaties.
3. Het vermogen om te gaan met complexiteit.

Het mooie is dat Robertson hiermee diversiteit inzichtelijk maakt op aspecten die van belang zijn voor de veranderbaarheid van een organisatie. Want juist veranderbaarheid is nodig om van de ene S-curve door te kunnen groeien naar de volgende.

Robertson concludeert dat om de hele S-curve te kunnen managen, je verschillende mensen nodig hebt die floreren en excelleren op verschillende punten van de groeicurve.

Mensen hebben namelijk een talent om bij te dragen aan een specifiek deel van de groeicurve. Zo komen exploratieve mensen het beste tot hun recht aan het begin en aan het einde van een S-curve. Mensen die hechten aan stabiliteit dragen het meeste bij in het midden van de curve. Interessant is ook dat zijn research laat zien dat mensen waarschijnlijk niet meer dan 10% variëren in hun leven als het gaat om hun bijdrage aan de groeicurve. Met andere woorden: het is altijd teamwork, een goede combinatie van talenten en competenties. Dat geldt ook voor de samenstelling van teams zelf: die moet passen bij de fase waarin de organisatie zit.

Figuur 4:
De groeicurve van Robertson met bijbehorende focus en aandachtsgebieden

DE S-CURVE EN ONDERNEMERS

Op basis van de bevindingen van zowel Thomson als Robertson kunnen we concluderen dat het een illusie is om te denken dat je als individu van waarde bent tijdens de gehele S-curve. Toch leeft die aanname – onbewust – vaak wel binnen organisaties. En dan vooral bij familiebedrijven en DGA's. We illustreren dat met een voorbeeld uit onze eigen praktijk. DGA en ondernemer Bert heeft een goed lopend handelsbedrijf dat speciale kruiden importeert uit Azië voor de Europese markt. Hij is een man met lef en overtuigingskracht. Een ondernemer die deuren gemakkelijk weet te openen, snel nieuwe kansen ziet en die ook weet te verzilveren. Dit heeft hij jarenlang met verve gedaan. En met succes, want zijn bedrijf ontwikkelde zich al snel goed door en liet gezonde financiële resultaten zien. Afgezet tegen de S-curve: zijn bedrijf is uitgegroeid van een clubje pioniers tot een serieuze business en bevindt zich nu in de fase van realiseren. Bert leeft er goed van, met een fraai huis in het Gooi en een fijn onderkomen in een zonnig buitenland.

Toch veranderde er geleidelijk aan iets. De marges werden krapper en de winst liep terug. Dat was opvallend, want de markt voor kruiden was prima en de vraag nam alleen maar toe. In zijn rol als directeur was Bert vooral aan het managen. Hij werd geacht zich bezig te houden met de cijfers, met opschaling, de optimalisatie van processen, het aanbrengen van efficiëntie, het aansturen van zijn medewerkers en het blussen van de dagelijkse brandjes. Ook bij Bert zelf was een verandering gaande. Hij raakte wat uitgeblust, had niet altijd evenveel plezier meer in wat hij deed. Uit gesprekken met Bert bleek dat de taken die hij had als directeur niet bepaald activiteiten waren waar zijn hart lag. Bert is iemand die nieuwe dingen wil doen, kansen zoekt en wil uitproberen of hij die tot een commercieel succes kan maken. En nu was hij aan het managen, hij draaide de tent. Hij wilde van alles en wilde dat 'alles' ook vooral zelf doen. Daarmee gijzelde Bert als het ware zijn onderneming, want er gebeurde niet wat nodig was om het bedrijf verder te laten groeien. Bezinning op de volgende fase bleef uit. Om dit inzichtelijk te maken, legden we hem de Boardtrust S-curve voor. En toen werd het Bert in één oogopslag duidelijk. De conclusie was dat hij zich feitelijk niet met de juiste dingen bezig hield. Zijn talent, het pionieren en exploreren, past uitstekend bij de eerste en laatste fase van de S-curve. Maar niet bij de fase op de S-curve waar zijn onderneming zich bevond, namelijk die van realiseren. In steviger bewoordingen: Bert ontbeerde de competenties van een goed managende directeur. Die mismatch zorgde voor de afnemende resultaten, teruglopende energie binnen het bedrijf en voor het feit dat hij zich met de dag ongelukkiger ging voelen. Een pijnlijke conclusie voor Bert.

Succes is een slaapmiddel

In het hierboven genoemde voorbeeld werkte Bert onbewust en onbedoeld zijn eigen bedrijf tegen. De competenties en talenten van Bert waarmee hij zijn bedrijf het commerciële succes heeft gebracht, werkten nu eigenlijk averechts. Hoe dit zo lang onopgemerkt kon blijven? Door het succes van de onderneming. Het ging lange tijd heel goed, er werden mooie winsten gemaakt. Dankzij deze resultaten kon Bert het leven leiden dat hij wilde. Paradoxaal genoeg maakten deze resultaten ook blind voor de transformatie die nodig was, dat de onderneming in een andere fase beland was en daarmee ook ander management nodig had. Zoals Peter Robertson dit mooi omschrijft: succes is een slaapmiddel. Het vertroebelt het beeld. Dit komen we in de praktijk ook tegen bij DGA- en familiebedrijven. Sommige ondernemers denken dat als het goed gaat, dat het dan ook

goed zal blijven gaan. Maar niets is minder waar. Je moet blijven vernieuwen om weer op een nieuwe groeicurve uit te komen. Net zoals de S-curves van een onderneming elkaar moeten opvolgen om te blijven groeien, zo moeten ook directeuren en managers langs de S-curve het stokje aan elkaar doorgeven. Het onderzoek van Robertson, dat aantoont dat mensen waarschijnlijk niet meer dan 10% variëren in hun leven als het gaat om hun bijdrage aan de groeicurve, onderschrijft dit nog maar eens. Een nieuwe fase vraagt om nieuw elan met andere competenties en talenten.

Hoe bepaal je als manager of directeur je positie op de S-curve?

De ondernemers onder ons zullen zich nu wellicht afvragen hoe het met hun eigen 'match' met de S-curve gesteld is. Waar bevindt mijn onderneming zich en waar zit ik zelf? Om dat te ontdekken, moet je een grondige analyse maken. Bij Boardtrust doen we dat aan de hand van vragen, heel veel vragen. Hoe staat de markt ervoor? Als de markt harder groeit dan jouw onderneming, hoe komt dat dan? Waar blinkt je onderneming in uit? Kun je voldoende makkelijk aan personeel komen? Zo nee, hoe komt dat? Waar wordt veel tijd aan besteed? Waar kom je maar niet aan toe wat wel zou moeten? Wat vind je zo leuk dat het niet voelt als werken? Welke taken kosten je (te) veel energie en staan je eigenlijk tegen? Aan de hand van dergelijke vragen kun je bepalen in welke fase je onderneming zit en waar je je als directeur/manager/eigenaar zelf bevindt op dit moment. Is dat ook de fase waarin je floreert? Heeft je onderneming nog even te gaan in deze fase of lonkt de volgende al? Heb je daar voldoende capaciteiten voor in huis of moeten er managers met nieuwe competenties 'ingevlogen' worden? Voor ondernemers is dit een verhelderende exercitie. Het begeleiden van dit proces is iets wat we dagelijks doen bij Boardtrust. De door ons ontwikkelde S-curve is daarbij een adequaat hulpmiddel.

Het komt goed

De vraag is vooral: waar vindt de stagnatie plaats? Het komt geregeld voor dat de realisatiefase, waar het aankomt op intern goed managen van het bedrijf, de bottleneck vormt. De echte pioniers lopen daar vaak vast. Dat is dan het moment waarop bijvoorbeeld een COO van buitenaf nodig is. Bevindt een onderneming zich aan het einde van de S-curve en blijft vernieuwing uit omdat er juist te strak op structuur gemanaged wordt, dan is er wellicht behoefte aan een commercieel directeur die ervoor zorgt dat de onderneming weer een nieuwe fase van initiatie in kan gaan. Dit kan ertoe leiden dat de directeur of DGA het advies krijgt om te stoppen met zelf alles te managen en hiervoor beter een nieuwe manager of directeur kan gaan werven. Dat is geen gemakkelijke boodschap voor veel ondernemers. Het raakt ze in hun hart. Want dat betekent dat zij een deel van hun taken zullen moeten gaan delegeren aan een buitenstaander. En dat zij een stap terug moeten doen, iets los moeten laten. Dat kan bijzonder lastig zijn. En ja, dat gaat op bepaalde momenten behoorlijk wat frictie geven. Maar juist die weerstand en die pijn vormen het begin van de verandering van het bedrijf. Vanuit daar ontstaat de groei naar de volgende fase en uiteindelijk naar een nieuwe S-curve. En dan komt het goed, met de onderneming én met de ondernemer.

Een nieuw begin

Hoe het is afgelopen met Bert en zijn onderneming? Ook hij had tijd nodig om te accepteren dat zijn bedrijf een COO nodig had. Toch heeft hij het besluit genomen om een nieuwe man aan te stellen in zijn onderneming. Dat is een zorgvuldig proces geweest. De kandidaat moest voldoende in huis hebben om aan te kunnen sluiten bij de huidige fase, maar ook genoeg meebrengen voor de volgende fase en de directie verrijken met de daarvoor benodigde competenties. Die COO vonden wij voor hem en deze ging voortvarend van start. De samenwerking

tussen Bert en zijn nieuwe COO ging niet zonder slag of stoot, er hebben in de eerste periode heel wat stevige gesprekken plaatsgevonden. De nieuwe COO moest echt terrein zien te winnen en zijn autoriteit verdienen. Inmiddels heeft iedereen zijn plek gevonden en is de transformatie succesvol gaande. De marges zijn verbeterd en de winst vertoont een stijgende lijn. Bert reist weer naar Azië en is nieuwe kansen aan het verkennen. Dat maakt hem niet alleen zielsgelukkig, hij loodst daarmee zijn bedrijf ook naar de volgende fase van initiatie. Een nieuwe S-curve staat op het punt van beginnen.

Over Boardtrust.

Waar eigendom, leiderschap en familie samenkomen, brengen wij overzicht. Met de juiste mensen op de juiste plekken én met ondersteuning op de juiste momenten maken wij organisaties klaar voor een volgende fase. Boardtrust doet dat vanuit een eigen werkwijze en visie op Executive Search en Advies voor DGA- en familiebedrijven.

Met duurzame Executive Search; mensen die lange tijd succesvol samenwerken zijn het beste bewijs dat wij ons werk goed hebben gedaan. Wij kijken verder dan competentie of cv. Het hout waaruit opdrachtgever en kandidaat gesneden zijn moet bij elkaar passen. Dat begint met het goed leren kennen van de organisatie, haar mensen en haar strategie. Een mooie bijvangst van dat inzicht in de organisatie is dat het de opdrachtgever zelf ook weer nieuwe inzichten geeft, zeker wanneer we aan de hand van onze S-curve bepalen in welke fase van groei de onderneming zich bevindt en welke stappen, voor mensen én advies, nodig zijn voor de volgende fase.

Die volgende fase vraagt niet alleen om de juiste persoon, maar minstens zo vaak om de juiste keuzes eromheen. Besluiten over eigendom, leiderschap of vermogen raken altijd meerdere domeinen tegelijk: zakelijk, fiscaal en relationeel. Zonder samenhang ontstaat onrust, vertraging of verlies van waarde. Daarom begeleiden wij DGA's en familiebedrijven bij bedrijfsopvolging en eigendomsoverdracht, ondersteunen wij bij directie- en toezichthoudende posities en adviseren wij over governance en fiscale vraagstukken.

Losse interventies leiden zelden tot duurzame resultaten. Daarom werken wij integraal, met een onafhankelijke blik en oog voor zowel onderneming als familie. Een connectie die een duurzame basis is voor een gezamenlijk succes.

MEER WETEN OF VRIJBLIJVEND KENNISMAKEN?

de koffie staat klaar!

BOARDTRUST.NL

Rhijngeesterstraatweg 58
2341 BV Oegstgeest
Overige locaties: Zwolle, Breda en Amsterdam

E: info@boardtrust.nl
T: 071-7857365