

Bacheloropdracht X

Bedrijfsgroei

2/9/2013

Vertrouwelijk document

Cursus:	Bacheloropdracht BK - 194100010
Begeleider Universiteit Twente:	Jeroen Kraaijenbrink
2^e Begeleider Universiteit Twente:	Jeroen Meijerink
Begeleider X	Y
Student:	Tim Schrijver
Studentnummer:	s1011855

Managementsamenvatting

Deze bacheloropdracht is extern uitgevoerd bij X gevestigd op het Z. De doelstelling van het onderzoek is het identificeren van de fase waarin X zich bevindt in de modellen van bedrijfsgroei. Omdat X de afgelopen tien jaar sinds de oprichting zeer sterke groei heeft meegemaakt is dit een relevant onderwerp geworden. De ambitie om verder te groeien en de mogelijkheden daartoe kunnen echter wel voor managementproblemen zorgen.

Bijvoorbeeld een toename van tien naar honderd werknemers vereist volgens de literatuur een verandering in de managementstijl en de gehanteerde praktijken. Bedrijven bevinden zich volgens de literatuur in fases die afgebakend zijn door periodes van “revolutie”. Als het managementteam niet de juiste managementpraktijken weet in te voeren kan het zijn dat bedrijven in een bepaalde fase blijven hangen en de revolutieperiode niet doorkomen. Een sprekend voorbeeld hiervan is de belemmering die werknemers ervaren in het geval dat oorspronkelijke oprichters zich teveel blijven bemoeien met de dagelijkse gang van zaken. Werknemers kunnen daardoor niet efficiënt werken en dit belemmert de voortgang van het bedrijf. Dit is slechts een voorbeeld maar geeft aan dat praktijken die in een opstartfase succesvol zijn, niet meer zullen werken bij een bedrijf in een latere fase. Een aantal kenmerken zoals communicatie, bedrijfsstructuur, formaliteiten en managementstijl identificeren de fase waarin een bedrijf zich bevindt.

Van deze fases is oprichter Y zich bewust en de onderzoeksvraag van deze bacheloropdracht luidt: *“Welke managementproblemen zijn er in de toekomst te verwachten bij een continuerende groei?”*.

In totaal zijn 25 medewerkers binnen X en X geïnterviewd. Na analyse van deze interviews is gebleken dat er binnen X beter gepland moet worden. Het ontbreken van een planning zorgt er namelijk voor dat partners niet meer om functionaliteiten vragen. Wanneer er met een strakke planning gewerkt gaat worden en er deadlines aan partners afgegeven kunnen worden op iedere aanvraag zullen deze weten waar ze aan toe zijn. Werknemers weten dat tegelijkertijd ook want het nut van een planning valt of staat bij een strakke uitvoer en controle. Planningen mogen eigenlijk alleen bij hoge uitzondering gewijzigd worden willen ze effectief zijn.

Hierbij past ook het zetten van een projectleider op ieder project. Deze zorgt voor horizontale communicatie en informatiedeling tussen afdelingen. Gebleken is al dat projecten waar projectleiders verantwoordelijk zijn voor de oplevering deze ook vrijwel altijd de deadline halen. De keuze zal moeten worden gemaakt om of de huidige projectleider voor meer projecten verantwoordelijk te maken of een nieuwe projectleider aan te stellen. Als vervolgens op ieder project een projectleider is aangewezen zal de communicatie beter verlopen.

De tool die het management nodig heeft om adequaat te kunnen plannen is duidelijke doelstellingen. Deze moeten ieder jaar SMART worden opgesteld en gecommuniceerd. Management weet dan wat er in een jaar bereikt moet worden en er zullen evaluatiemomenten moeten plaatsvinden om een bepaalde mate van druk uit te oefenen op het behalen van de doelstellingen. Als doelstellingen helder zijn weten werknemers ook waar de winstdeling op gebaseerd is en kan de winstdeling zijn beoogde effect behalen. Al deze aanbevelingen moeten helpen om X en X verder te laten groeien en om huidige en toekomstige managementproblemen helpen te overkomen.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	1
Inhoudsopgave	2
Voorwoord	4
1. Introductie	5
1.1 Het Bedrijf.....	5
1.2 Het probleem.....	5
1.3 Doelen	5
2. Onderzoeksvraag.....	6
3. Theoretisch raamwerk.....	7
3.1 Verzameling	7
3.2 Fases en kenmerken	7
3.3 Managementproblemen per fase en bijbehorende oplossing.....	11
3.4 Conclusie theoretisch raamwerk.....	13
4. Methode	14
4.1 Dataverzameling.....	14
4.2 Respondenten	14
4.3 Interviewvragen.....	15
4.4 Data analyse	16
5. Resultaten.....	17
5.1.1 Tabel werknemers X	18
5.1.2 Analyse werknemers X	20
5.2.1 Tabel X Management	22
5.2.2 Analyse resultaten management X	25
5.3 Conclusie X.....	26
5.4.1 Tabel personeel X	27
5.4.2 Resultaten X.....	29
5.4.3 Conclusie X	31
5.4.4 Vergelijking X en X	31
5.5 Managementproblemen	33
6. Conclusies en Aanbevelingen	34
6.1 Conclusies	34
6.2 Aanbevelingen	35
7. Discussie	38

7.1 Wetenschappelijke bijdrage	38
7.2 Beperkingen.....	38
7.3 Vervolgonderzoek.....	39
8. Referenties	40
9. Bijlagen	41
9.1 Organigram X.....	Error! Bookmark not defined.
9.2 Interviewvragen voor management en oprichter/directeur Y.....	41
9.3 Interviewvragen voor werknemers	43

Voorwoord

1. Introductie

Deze bacheloropdracht wordt uitgevoerd bij X. In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor het onderzoek dat leidt tot de onderzoeksvraag.

1.1 Het Bedrijf

1.2 Het probleem

Het vraagstuk dat op dit moment speelt heeft betrekking op de snelle groei die X doormaakt. X is tien jaar geleden begonnen op de onderverdieping van de woning van eigenaar Y. Dankzij de snelle groei die het bedrijf heeft doorgemaakt is het twee keer verhuisd. Er is dus sprake van een snel groeiend bedrijf en de ambitie om verder te groeien is constant aanwezig. Zo wordt er bijvoorbeeld nagedacht om alle businessunits onder één dak te brengen en waar toekomstige groei in personeelsomvang en afdelingen mogelijk is. Oprichter Y heeft het managen van de dagelijkse gang van zaken ondertussen overgelaten aan management, HR en projectleiders en voorziet in verdere sterke groei. Hier komt het probleem eigenlijk naar voren, X is zich bewust van het feit dat er managementproblemen ontstaan wanneer bedrijven (snel) groeien en vraagt zich af wat er nog gaat komen wanneer deze groei aanhoudt. Dit leidt tot de volgende vraag, wat is er voor verandering nodig om de huidige groei te kunnen blijven volhouden. Tevens reden tot onderzoek is dat men niet exact weet hoe X zich verhoudt tot X. Daarom zal ook X worden meegenomen in het onderzoek om zo een vergelijking tussen deze twee partijen te kunnen maken.

1.3 Doelen

Het doel van dit onderzoek is om tot een advies te komen voor X om duidelijk te krijgen tegen welke problemen X kan aanlopen wanneer zij verder groeien en/of welke problemen er nog zijn als gevolg van de recente groei. De gedachte hierachter is dat wanneer men weet welke problemen andere bedrijven hebben meegemaakt in hun groeiperiodes, X met behulp van die informatie kan anticiperen op toekomstige managementproblemen. Door de huidige situatie van X te analyseren kan er gekeken worden of er op dit moment sprake is van managementproblemen. Als bekend is in welke fase X zich bevindt dan is ook bekend welke problemen er in de toekomst aan zullen komen. Het kan zijn dat X op bepaalde kenmerken voor of achterloopt ten opzichte van de ideale situatie. Het maken van een vergelijking met X helpt om bij beide bedrijven inzichtelijk te maken hoe ze zich tot elkaar verhouden, welke gevolgen dit heeft kan dan onderzocht worden.

2. Onderzoeksvraag

Zoals bij de introductie duidelijk is geworden is X dus hard gegroeid en nog steeds hard groeiende. Het belang van de onderzoeksvraag wordt duidelijk door Land & Jarman (1993) die stellen dat 84% van de bedrijven die het eerste jaar overleven, alsnog binnen vijf jaar mislukken omdat ze niet uit de zogenaamde ondernemende fase kunnen komen. Bedrijven die niet succesvol zijn in het oplossen van crisissen worden beperkt in hun groei en kunnen hierdoor zelfs failliet gaan.

De onderzoeksvraag luidt dan ook: *“Welke managementproblemen zijn er in de toekomst te verwachten bij een continuerende groei?”*. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden moet deze gesplitst worden in een aantal deelvragen waarbij de eerste deelvraag luidt:

1. Welke groeifases zijn er uit literatuur te herkennen en welke kenmerken typeren elke fase?

Greiner (1972) is een van de eerste die met een model kwam met vijf fases welke bedrijven doorlopen gedurende hun levensduur, hierbij worden periodes van evolutie gedurende een stadium afgewisseld met periodes van revolutie waarbij naar een volgend stadium wordt bewogen. Kenmerken van iedere fase worden besproken in hoofdstuk 3. Theoretisch Kader.

2. In welke groeifase bevindt X zich nu?

De gedachte hierachter is dat je moet weten in welke fase een bedrijf zich op het moment van onderzoek bevindt zodat je daarna kunt bepalen welke fases er nog achteraan komen. Hoe dit verder zal worden bepaald wordt uitgelegd in hoofdstuk 4. Methode. Het bepalen in welk stadium X zich bevindt is nodig om de vraag vier te kunnen beantwoorden.

3. Wat is de fase waarin X zich op dit moment bevindt?

Omdat X en X op steeds meer vlakken gaan samenwerken is het ook relevant om te kijken in welke fase X zich bevindt. Als duidelijk is dat X verder/minder ver is qua kenmerken die de fases typeren kan het zijn dat dit gevolgen heeft. Welke gevolgen dit heeft als daar sprake van is zal nog verder moeten worden onderzocht in de literatuur.

4. Welke managementproblemen bestaan er eventueel nog binnen X en welke problemen komen er nog aan?

De gedachte achter het achterhalen van huidige managementproblemen is dat je wel kunt kijken naar toekomstige groei, maar als er op moment van onderzoek nog problemen spelen die nog niet zijn verholpen, dan is dat laatste misschien nog wel belangrijker om op te lossen dan datgene wat nog kan komen.

Daarna, als eenmaal duidelijk is in welk stadium X zich bevindt, kan bekeken worden welke stadia er nog aan gaan komen. Hierbij horen dus de problemen die met de overgang naar een nieuw stadium gepaard gaan en hieruit volgt een advies (en eventuele suggestie voor vervolgonderzoek) over de te hanteren oplossingen voortkomend uit literatuur voor problemen die wellicht nog aanwezig zijn of zullen ontstaan bij continuerende groei. Een opmerking die hierbij geplaatst kan worden is dat de vraag van Y ook meegenomen kan worden, namelijk of de mogelijkheid bestaat om revolutieperiodes over te slaan door als snel groeiend bedrijf grotere stappen te nemen in gebruik van managementpraktijken.

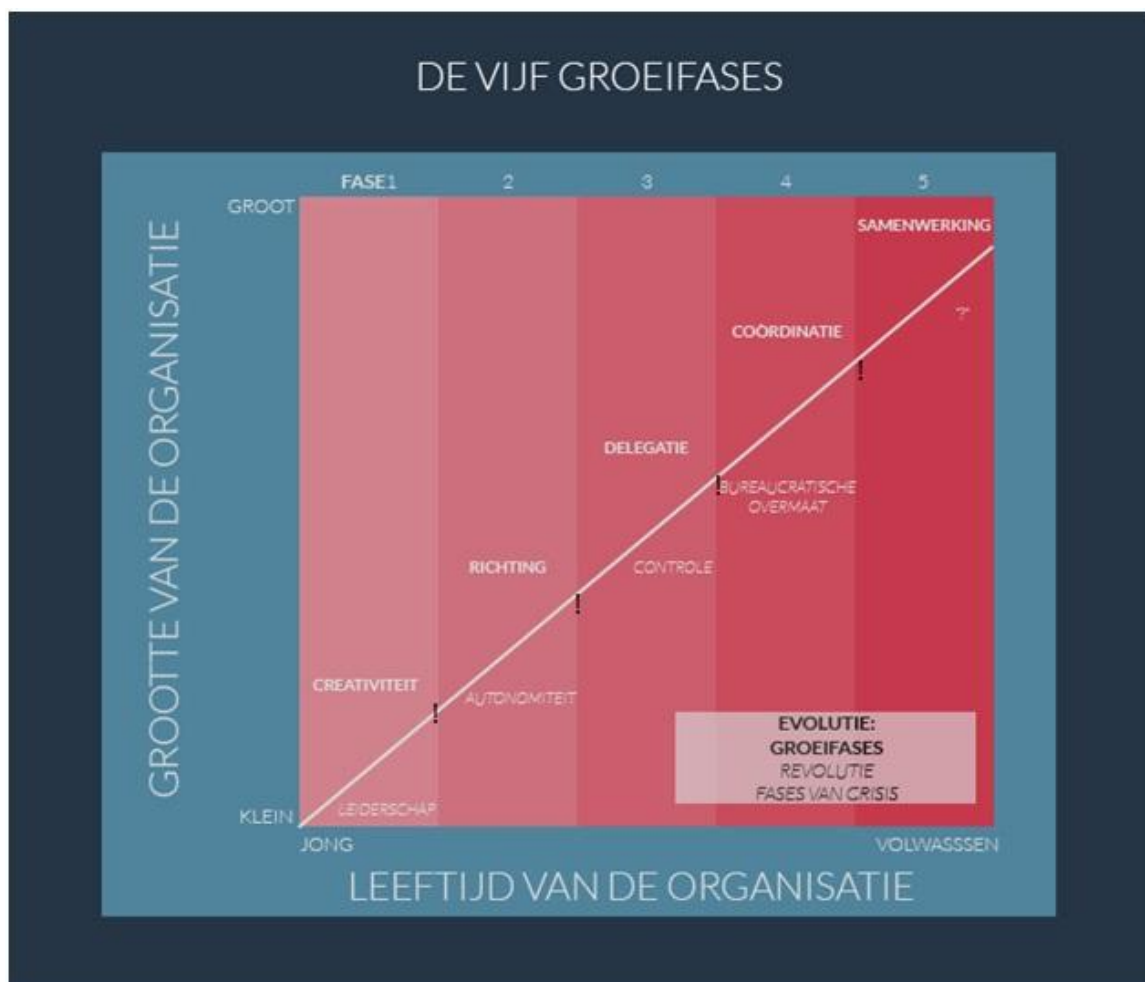
3. Theoretisch raamwerk

3.1 Verzameling

Literatuur is verzameld met behulp van de zoekmachine Scopus en met behulp van het boek van Daft (2010) is er gezocht naar specifieke literatuur die deze auteur hanteert. Via de zogeheten 'snowball' methode is onder andere gezocht naar andere relevante literatuur. Er is, om de fases te beschrijven, gezocht met onder andere de volgende zoekwoorden: "organizational life cycle, organizational stages, corporate life cycle, organizational growth." Na de interviews is, door de inzichten die daaruit voortgekomen, opnieuw naar literatuur gezocht met steekwoorden die overeenkomen met eventueel gevonden oorzaken en kenmerken. De hieruit gevonden literatuur heeft bijgedragen aan het formuleren van een advies.

3.2 Fases en kenmerken

Het bestaan van verschillende stadia blijkt uit het model van Greiner (1972), hier komt naar voren dat er vijf stadia zijn. Deze fases zijn opeenvolgend: 1.Creativity, 2.Direction, 3.Delegation, 4.Coordination en 5.Collaboration, zie ook bijlage 5.2. Het model van Greiner (1972) laat zien dat gedurende de loopduur van een stadium er sprake is van "evolutie" waarbij een organisatie een periode heeft van gemiddeld vier tot acht jaar van relatief rustige groei waarbij geen grote veranderingen in management nodig zijn. Bij de overgang van het ene stadium naar het andere doen de problemen zich voor. Het type management dat werkte in het vorige stadium blijkt niet meer te werken nadat een organisatie jaren achter elkaar gegroeid is. Om succesvol naar een volgend stadium te bewegen moet een organisatie nieuwe managementpraktijken invoeren die geschikt zijn voor het volgende stadium, de zogenaamde "revolutie periode" aldus Greiner (1972).



Figuur 1. 5 fasen model

Kritiek op het model van Greiner (1972) bestaat. Zo beweren Churchill & Lewis (1983) dat de problemen van kleine bedrijven verschillen ten opzichte van de bedrijven beschreven in deze literatuur. Onder andere omdat de modellen gericht op algemene bedrijven niet in staat zijn om de belangrijke eerste fases van bestaan en groei van bedrijven vast te leggen. Model van Churchill & Lewis (1983) beschrijft uitgebreider de leiderschapsstijl per fase en hoe de oprichters zich verhouden tot het bedrijf. Om te bepalen of deze modellen relevant zijn moet eerst worden bepaald of X valt onder de definitie van "small business". Scott & Bruce (1987) definiëren kleine bedrijven als volgt: 1. Management is onafhankelijk, vaak zijn de managers ook de eigenaren. 2. Kapitaal wordt verschaft door en bedrijf is eigendom van een individu of kleine groep. 3. Gebied van activiteiten is voornamelijk lokaal (in één land) en werknemers en eigenaren bevinden zich bij elkaar. Churchill & Lewis (1983) stellen dat, omdat kleine bedrijven zoveel van elkaar verschillen, het categoriseren van deze bedrijven een onmogelijke taak lijkt. Ze beweren echter wel dat deze bedrijven dezelfde problemen meemaken op soortgelijke fases in hun ontwikkeling. Om te bepalen of de oplossing die gericht is op kleine bedrijven geschikt is moet bepaald worden of X valt onder deze categorie en hoe dit gebeurd wordt beschreven in Hoofdstuk 4 Methode. Churchill & Lewis (1983) richten zich dus meer op hoe de eigenaar zich verhoudt tot het bedrijf. De derde fase is bijvoorbeeld opgesplitst in twee varianten. In de eerste variant, waar verdere groei uitgesloten is en het bedrijf niet verder klimt, gaat de oprichter zich distantiëren van het bedrijf doordat planning gebeurt met budgetten per afdeling en strategie gemonitord word door oprichter en managers. De tweede variant moet leiden naar stage 4, take-off, en houdt in dat de oprichter risico neemt door al het geld en kredietmogelijkheden van het bedrijf te benutten om verdere groei te financieren. Elke variant heeft zijn eigen kenmerken en bijbehorende managementstijl.

Andere kritiek wordt geleverd door Jawahar & McLaughlin (2001), die stellen dat de omgang met stakeholders niet wordt behandeld in de bestaande literatuur. Het artikel van Jawahar & McLaughlin (2001) kijkt welke stakeholders de meeste aandacht vermoedelijk verdienen gedurende de verschillende stadia. De combinatie wordt gemaakt tussen organizational life cycle en Stakeholders. Dus uit dit model komt naar voren welke stakeholders het meest tevreden moeten worden gehouden of de meeste aandacht verdienen variërend naar de fase waarin het bedrijf zich bevindt. Deze vraag kan dus ook andersom gesteld worden door te kijken aan welke stakeholders het management/de eigenaren nu het meeste aandacht geven. Als dit bekend is zijn er twee opties. Of ze geven volgens Jawahar & McLaughlin (2001) de juiste stakeholders de meeste aandacht omdat dat ook moet in het betreffende stadium. Of ze geven de verkeerde stakeholders (bijvoorbeeld klanten) de meeste aandacht terwijl zij voorschrijven dat je in het betreffende stadium andere stakeholders (bijvoorbeeld de werknemers) aandacht moet geven. Jawahar & McLaughlin (2001) stellen, omdat kansen en bedreigingen voor de organisatie verschillen per stadium, dan ook dat in ieder stadium het belang van stakeholders kan verschillen. Gesteld wordt dat wanneer niet voldaan wordt aan de eisen of wensen van de belangrijkste stakeholder, bijvoorbeeld de wensen van geldschietters in de start up fase, dit ertoe kan leiden dat een bedrijf het niet zal redden. Kanttekening bij dit onderzoek is dat de auteurs aangeven welke stakeholders van belang zijn bij de behoeften van een bedrijf en dit daarna voorstellen als model waarbij de aandacht van het bedrijf mee schuift van de ene stakeholder naar de ander als het bedrijf de groeifases doorloopt. Nadeel is dat het model een voorgesteld model is zonder verificatie. Het model kan niet gebruikt worden ter identificatie van de fase waarin X en X zich bevinden maar kan wel suggereren dat de verkeerde stakeholders worden geaccommodeerd als dit mag blijken na de interviews.

Het model van Quinn & Cameron (1983) wordt gebruikt als leidraad omdat zij negen modellen samenvatten en integreren tot een nieuw model met vier fases. In het boek van Daft (2010) wordt dit model nog steeds gebruikt en dit ondersteunt de relevantie van het model. De volgende vier fases en bijbehorende kenmerken zijn als volgt:

Fase 1, ondernemersfase:

- Oprichters van het bedrijf zijn vaak technisch en/of ondernemend ingesteld en zien vaak geen heil in management activiteiten. Volledige tijd wordt gestoken in ontwikkeling product en het verkopen ervan.
- Communicatie tussen werknemers is frequent en informeel van aard.
- Niet bureaucratisch, geen hiërarchie.
- Stijl van management is pure ondernemersgeest, werkverdeling gebeurt op basis van onderlinge afspraken. Er is geen (officiële) planning.
- Stakeholders waar proactief mee wordt omgegaan zijn aandeelhouders, geldschietters en klanten omdat deze volgens Jawahar & McLaughlin (2001) cruciaal zijn in de start up fase.
- Onderneming is gericht op één product of dienst.

Fase 2, Collectiviteitsfase:

- Functionele organisatie structuur wordt gevormd. Deze is volgens Johnson, Whittington & Scholes (2011) te herkennen aan opgesplitste verantwoordelijkheden voor verschillende afdelingen zoals productie, research and development, sales, marketing etc..
- Er is sprake van werkverdeling.
- Communicatie en controle beginnen formeler te worden dankzij een hiërarchie in gezag met een managementlaag. Sprake van een geringe planning.
- Stijl van management is een focus op richting geven aan het bedrijf.
- Stakeholders die proactief behandeld worden zijn werknemers, geldschietters, leveranciers en brancheverenigingen.
- Er is nog steeds één hoofdproduct, maar er zijn al wel variaties.

Fase 3, Formalisatiefase:

- Decentrale, divisionele organisatiestructuur krijgt vorm waarbij gewerkt wordt met productgroepen of decentrale afdelingen.
- Formele procedures, regels, uitgebreide planning en controle systemen moeten zorgen voor controle en coördinatie.
- Om werknemers en managers in het belang van het bedrijf te laten werken en om ze te motiveren wordt gebruik gemaakt van bonussen en profit centers.
- Onderscheid tussen top-level en middle management, top-level management op hoofdkantoor beperkt zich tot managen op basis van periodieke verslagen vanuit onderaf en bepaalt strategie.
- Management concentreert vaak op overnemen van bedrijven die kunnen worden opgesteld naast de andere gedecentraliseerde units.
- Management communiceert infrequent en formeel.
- Aandacht wordt gelijk verdeeld onder alle stakeholders.
- Vaak sprake van een productlijn of lijn aan diensten.

Fase 4, Uitwerkingsfase:

- Matrix bedrijfsstructuur wordt gebruikt om teams te vormen tussen afdelingen die specifieke taken gaan oplossen.
- Sociale controle en discipline moeten formele controle vervangen, of helpen met het verminderen van de formele controle. Nadruk op spontaniteit in management met behulp van teamverbanden, verminderen van formele procedures.
- Management wordt getraind in gedragsvaardigheden om beter teamwerk te realiseren en conflicten op te lossen. Managementstijl gaat richting een teamaanpak.
- Real time informatiesystemen worden gebruikt bij de dagelijkse beslissingen.
- Proactieve omgang met klanten, aandeelhouders en geldschieters.
- Meerdere productlijnen of scala aan diensten.

Al deze kenmerken per fase zijn kort samengevat in de tabel op de volgende pagina.

Fase → Kenmerk ↓	Fase 1, ondernemersfase	Fase 2, Collectiviteitsfase	Fase 3, Formalisatiefase	Fase 4, Uitwerkingsfase
<i>Bedrijfsstructuur</i>	Ongestructureerd	Functionele indeling	Divisionele structuur	Matrix structuur
<i>Communicatie</i>	Frequent en informeel	Formeler wordende communicatie	Formeel, veel regels en procedures	Formeel
<i>Controle systemen</i>	Niet	Weinig maar opkomend, lichte planning	Veel, bureaucratisch, strakke planning	Veel, bureaucratie limiet bereikt
<i>Managementstijl</i>	Individualistische aansturing	Duidelijke koers geven, visie tonen.	Delegatie	Teamaanpak
<i>Focus op stakeholders</i>	Klanten, geldschieters en aandeelhouders	Werknemers, geldschieters, leveranciers en branche-verenigingen	Gelijke verdeling stakeholders	Klanten, aandeelhouders en geldschieters
<i>Product</i>	Niche strategie, uniek product	Verbreden en uitbreiden naar gerelateerde marktgebieden	Consolideren markt	Beweging in niet gerelateerde markten

Een functionele bedrijfsstructuur is een structuur waarbij er met afdelingen wordt gewerkt naar functie. Afdeling marketing, productie, sales, support etc. Een divisionele structuur houdt in dat elke productgroep of dienstengroep binnen het bedrijf weer zijn eigen afdelingen zoals marketing en productie heeft. Een matrix structuur combineert functionele afdelingen met productgroepen waarbij werknemers zich moeten verantwoorden bij een manager van bijvoorbeeld marketing maar ook bij managers van de productgroepen.

Om te bepalen in welke fase X valt (of eventueel gedeeltelijk/tussen fases inzit), moet onderzocht worden welke kenmerken overeenkomen met X. Dit zal worden uitgelegd in Hoofdstuk 4. Methode. Het artikel van Churchill & Lewis (1983) omschrijft het belang van het in lijn lopen van de kenmerken. Zij schrijven dat hoewel kenmerken bijna nooit meer dan een fase voor of achter lopen, dit wel serieuze problemen op kan leveren voor de ondernemer mocht dit het geval zijn. Gesteld wordt dat één van de grote uitdagingen die bedrijven meemaken de veranderende problemen zijn en dat voor deze problemen steeds weer andere vaardigheden nodig zijn. Churchill & Lewis (1983) stellen dat eigenaren moeten anticiperen op deze problemen en moeten aansturen op de bovenstaande kenmerken naarmate ze belangrijk worden.

Het overslaan van fases lijkt niet van toepassing. Greiner (1972) stelt dat bedrijven in een snel groeiende sector kortere periodes van evolutie hebben en Quinn & Cameron (1983) stellen dat organisatorische veranderingen een voorspelbaar patroon volgen dat wordt gekarakteriseerd door de ontwikkelingsstadia; stadia doorlopen een opeenvolgende hiërarchie. Stadia overslaan is volgens deze auteurs uitgesloten, anticiperen op de toekomst kan wel.

Hoe op de problemen volgens de literatuur per fase gestuurd kan worden wordt uitgelegd in volgende paragraaf.

3.3 Managementproblemen per fase en bijbehorende oplossing

Het belang van het veranderen van managementpraktijken wordt nogmaals benadrukt door Greiner (1972) die stelt dat organisaties die niet in staat zijn om oude praktijken achterwege te laten waarschijnlijk zullen falen of in ieder geval een afname in groei kunnen zien. Management moet in elke revolutie periode een aantal nieuwe praktijken invoeren die de basis vormen voor evolutie periode die daarna volgt. Periodes van evolutie en revolutie wisselen elkaar af aldus Greiner (1972). De oplossingen voor de managementproblemen bij iedere fase komen grotendeels overeen tussen Daft (2010) en Greiner (1972) en waar mogelijk worden oplossingen gecombineerd/aangevuld. Benadrukt wordt ook dat de oplossingen voor problemen in de ene fase, het probleem vormt aan het eind van de opvolgende fase. Het gevaar bestaat dat management dat succes behaald heeft met de oplossingen aan het einde van de ene fase, hier teveel achter blijft staan waardoor problemen niet worden opgelost.

Fase 1 naar fase 2:

- Overgang van fase 1, Creativiteit naar fase 2, Koers gaat gepaard met een zogenaamde “crisis of leadership” (Greiner, 1972). Een toenemend aantal werknemers kan niet alleen maar meer bestuurd worden met behulp van informele communicatie omdat nieuwe werknemers vaak niet zo toegewijd zijn aan de organisatie als de ondernemer(s) zelf, kapitaal kan een ingewikkelde kwestie worden en andere boekhoudprocedures ontstaan als een organisatie groeit. Om dit op te lossen wordt voorgesteld om een sterke manager aan te nemen die de benodigde kennis en vaardigheden heeft om voorgaande problemen aan te pakken. Dit wordt gezien als de eerste kritieke fase in de ontwikkeling van het bedrijf, het vinden van een manager die capabel genoeg is om de organisatie bijeen te houden door een meer top-down structuur in te voeren. Deze visie wordt ook ondersteund door Scott & Bruce (1987) die stellen dat als een bedrijf wil overleven, er een verandering in management nodig is die zich richt op de administratieve eisen, meer nadruk op winst en cashflow. Om te overleven zullen op een gegeven ogenblik de oorspronkelijke eigenaren door de toename in activiteiten en

tijdsdruk toezicht wel moeten delegeren. Ook Daft (2010) stelt de “need for leadership” vast doordat een toename van werknemers zorgt voor problemen waar de vaak technische en/of creatieve ondernemers geen antwoord op hebben. Conclusie: het belangrijkste is dat de eigenaren of zelf de structuur van de organisatie moeten aanpassen, of een sterke manager binnenhalen die het voor hen kan doen.

Fase 2 naar fase 3:

- Aangekomen in fase 2, wanneer er eenmaal een periode van groei en evolutie heeft plaatsgevonden door de implementatie van een topdown structuur, ontstaan er wederom problemen. De oplossing voor de problemen in fase 1 wordt nu de oorzaak voor de problemen aan het eind van fase 2. De formelere, gecentraliseerde structuur (zie kenmerken fase 2) die een (nieuwe) manager heeft aangebracht om groei te realiseren werkt op een gegeven moment niet meer als een organisatie gevarieerder en complexer wordt. Zogenaamde low-level werknemers voelen zich beperkt door de lastige en gecentraliseerde hiërarchie omdat ze vaak meer directe kennis opdoen over de markt en technieken dan het topmanagement. Een gecentraliseerde organisatie verhindert het nemen van een eigen initiatief dus er ontstaat een soort van kloof tussen werknemers en management. Oplossing hiervoor is delegatie aldus Daft (2010) en Greiner (1972). Hier is het waar er volgens hen ook een crisis ontstaat. Want management wat voorheen succes heeft behaald door de organisatie strakker te structureren met behulp van afdelingen, accounting systemen en centrale structuur, moet nu dus delegeren naar lager management om zo werknemers weer het gevoel te geven dat ze initiatief kunnen nemen en niet beperkt worden in hun werk. Er moet dus een oplossing gevonden worden om afdelingen te controleren en aan te sturen zonder directe sturing van de top. Het lastige van deze revolutie is het feit dat lower-level management/werknemers niet gewend is om beslissingen voor henzelf te maken en ook top-level management liever niet verantwoordelijkheden uit handen geeft. Een succesvolle implementatie daarentegen zorgt ervoor dat managers in gedecentraliseerde organisaties beter in staat zijn om grotere markten aan te boren, sneller te reageren op klanten en sneller nieuwe producten te ontwikkelen. Volgens Greiner (1972) raken in deze periode echter ook veel bedrijven in diepe problemen omdat zij blijven hechten aan de centrale methodes. Hierdoor kunnen de gewone werknemers op een gegeven moment verward raken en zelfs de organisatie verlaten.

Fase 3 naar fase 4:

- Aangekomen aan het einde van fase 3 zorgen de nieuwe procedures voor een zogenaamde “red-tape crisis”. De vele systemen en procedures die moesten zorgen voor een efficiënte verdeling van middelen zorgen ervoor dat er een gebrek aan vertrouwen ontstaat tussen de werkvloer en het hoofdkwartier. Vaak blijkt dat procedures de overhand gaan nemen en ze gaan voorbij aan hun eigenlijke doel. Werknemers en managers klagen over een gebrek aan samenwerking omdat iedereen beperkt wordt door de ingestelde procedures en regels en wordt innovatie ook afgeremd. De organisatie is wederom te groot voor de ingestelde managementpraktijken en er moet een oplossing worden gezocht die meer gaat richting samenwerking/teamwork. Sociale controle en zelfdiscipline moeten zorgen dat de “red-tape crisis” overkomen wordt. Er blijft een mate van bureaucratie maar management leert

hiermee om te gaan en moet verdere bureaucratisering voorkomen door het te vervangen door werkgroepen en teams die formele systemen moeten vervangen. Een multidivisionele structuur kan ook worden ingeroepen, ook word een matrix structuur aangehaald. Een matrix structuur moet onder andere kennisdeling verbeteren doordat werknemers met kennis gecombineerd kunnen worden in teams door de hele organisatie Johnson, Whittington & Scholes (2011).

In de tabel hieronder staat kort opgesomd de veranderingen in kenmerken die bewerkstelligd moeten worden als bedrijven een fase op willen schuiven. Bijvoorbeeld managementstijl zal moeten veranderen naar een stijl van delegeren als je als bedrijf van fase 2 naar fase 3 wilt komen. Doe je dit niet maar het bedrijf groeit wel, dan zullen er problemen ontstaan.

Overgangsfase→ Overgang van type kenmerk als oplossing voor problemen einde vorige fase↓	1 naar 2	2 naar 3	3 naar 4
Bedrijfsstructuur	Functioneel, inrichten met afdelingen	Divisioneel, decentraliseren	Matrix
Communicatie	Formeler	Formeel, instellen regels en procedures	Formeel, maar limiet bereikt
Controle systemen	Opkomend, lichte planning,	Veel, uitgebreide planning	Sociale controle en zelfdiscipline
Managementstijl	Koers geven, topdown, administratieve taken belangrijker	Delegeren, uit handen geven centrale aanpak	Teamaanpak

3.4 Conclusie theoretisch raamwerk

Om deelvraag 1 te beantwoorden kunnen we stellen dat er 4 fases zijn waarin bedrijven zich kunnen bevinden. Duidelijk is ook dat bedrijven niet precies in een fase hoeven te vallen, ze kunnen verschillen op een aantal kenmerken. Als dit laatste het geval is dan is het wel van belang om de kenmerken zo snel mogelijk weer op lijn te brengen omdat er anders problemen zullen ontstaan die zelfs het voortbestaan van het bedrijf in gevaar kunnen brengen. De fases zijn opeenvolgend waarbij het grootste verschil tussen de fases bestaat in bedrijfsstructuur, communicatie, controlesystemen en managementstijl. Om deelvraag 4 te beantwoorden kan gebruik gemaakt worden van de oplossingen die de literatuur aandraagt. Bij de overgang tussen fases worden aanpassingen in bedrijfsstructuur, communicatie, controle systemen en managementstijl voorgedragen als noodzakelijke wijzigingen binnen een organisatie. De methode om te bepalen in welke fase X valt en welke consequenties dit heeft is uitgelegd in het volgende hoofdstuk.

4. Methode

Het voorgestelde kwalitatieve onderzoeksmodel is gebruikt als basis om antwoorden te krijgen op de deelvragen. Om dit te bepalen is de huidige situatie van X in kaart gebracht en is er gekeken naar problemen die er op dit moment wellicht al spelen om vervolgens tot een advies te komen.

4.1 Dataverzameling

De bedrijfsspecifieke data is verzameld met behulp van interviews. Dat interviews het meest geschikt zijn voor kwalitatief onderzoek blijkt uit Babbie (2010). Onder andere is het responsepercentage hoger dan wanneer men enquêtes hanteert. Er kan ingegrepen worden door de interviewer als de ondervraagde de vraag niet snapt door de vraag te verduidelijken. Tevens kan bij de interviewmethode de ondervraagde geobserveerd worden als deze bijvoorbeeld twijfelt om antwoord te geven. De opgestelde vragen betreffen open vragen en zijn persoonlijk afgenomen. De interviews zijn semigestructureerd opgesteld waarbij doorgevraagd is op punten door bijvoorbeeld te vragen naar voorbeelden of verdere uitleg waarbij eventueel overgesprongen kan worden op andere vragen als dat in lijn ligt met de voorbeelden of uitleg.

Een ander voordeel van interviews is dat de validiteit hoog is in vergelijking met vragenlijsten en experimentele metingen; meten wat je wilt meten aldus Babbie (2010). Een nadeel kan de betrouwbaarheid zijn, een ander persoon kan andere observaties doen dan de interviewer. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen wordt getracht om zo weinig mogelijk invloeden van buiten de interviews mee te nemen in het onderzoek en zal voorafgaand aan ieder interview een neutrale toelichting van het onderzoek worden gegeven.

Ten behoeve van de data analyse achteraf zijn de interviews opgenomen, hier is vooraf toestemming voor gevraagd bij de respondenten.

4.2 Respondenten

In totaal zijn er vijftientig personen benaderd en geïnterviewd binnen X en X. Aangenomen is dat dit aantal adequaat is om een goed beeld te vormen van de organisatie. Een interview met oprichter/directeur Y is gehouden, dit omdat de oprichter bijvoorbeeld antwoord kan geven op vragen die alleen betrekking hebben op hoe de eigenaren zich verhouden tot de organisatie en vanaf begin af aan betrokken is bij het bedrijf.

Interviews zijn gehouden met leden van het managementteam. Deze kunnen antwoord geven op vragen die betrekking hebben op de managementpraktijken die op dit moment worden gehanteerd binnen X en X. Aangenomen is dat medewerkers en leden van het managementteam vragen kunnen beantwoorden die betrekking hebben op bijvoorbeeld zaken als organisatiestructuur, formele procedures, bonussystemen, communicatie etc. binnen de bedrijven.

4.2.1 X

De volgende vier managers van X zijn geïnterviewd:

- Sales & Marketing
- Orderdesk en Support
- Techniek
- HRM

Vragen die betrekking hebben op bijvoorbeeld de manier van communiceren of omgang met procedures kunnen door managers anders geïnterpreteerd worden dan de werknemers op de vloer. Daarom is er ook een selectie uit andere werknemers gemaakt die hun visie kunnen geven op onder andere de manier van communiceren en procedures binnen X. Vanuit elke afdeling zijn er twee werknemers (mits er minstens twee werkzaam zijn) geïnterviewd om zo tot een representatief onderzoek te komen en om te bepalen of er verschillen bestaan tussen hoe het management de organisatie ziet en hoe de werknemers dit zien. Er zijn acht afdelingen binnen X; sales, marketing, support, netwerkbeheer, financieel, HRM, development en front. In totaal zijn er veertien werknemers geïnterviewd van X. Van de afdeling marketing en financiën is 1 werknemer geïnterviewd en van HRM is alleen de manager geïnterviewd. Daar staat tegenover dat de projectleider wel is geïnterviewd om een zo goed mogelijke blik te krijgen op de organisatie.

4.2.2 X

Omdat X ook binnen het onderzoek valt is daar een zestal personen geïnterviewd. Om de opdracht binnen de kaders van een realistische planning voor een bacheloropdracht te houden is gekozen voor zes personen. Aangenomen wordt dat deze zes personen een goed beeld kunnen schetsen van X en dat dit adequaat is om een vergelijking met X te maken. De volgende zes personen zijn geïnterviewd:

- Algemeen Directeur
- Manager bedrijfsbureau
- Medewerker Sales
- Medewerker Logistiek
- Projectleider
- Support Engineer

4.3 Interviewvragen

De interviews zijn op een manier opgesteld waarin ze bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen. De antwoorden op de vragen moeten leiden tot een beantwoording van de vraag hoe X zich verhoudt tot de kenmerken die de in hoofdstuk 3 beschreven fases typeren. De vragen zijn gestructureerd aan de hand van de kenmerken. Zo zijn aan iedere persoon vragen gesteld die betrekking hebben op communicatie, bedrijfsstructuur, procedures, formaliteiten en managementstijl. Verschillen tussen de vragen zijn er op gebied van bedrijfsstructuur en managementstijl. Bedrijfsstructuur en precieze indelingen van businessunits is iets waar management meer kennis van heeft en kan hier ook uitgebreider op antwoorden. Bij ieder kenmerk zijn vragen gesteld die bijdragen aan het identificeren van de score van X op het betreffende kenmerk. Zo zal er bijvoorbeeld bij procedures gevraagd worden naar de aanwezigheid van procedures, of werknemers deze weten te vinden en of deze vervolgens wel of niet worden gevolgd.

Voor de interviewvragen gericht op oprichter en leden van het managementteam zie bijlage 5.3, voor de vragen gericht op werknemers zie bijlage 5.4.

4.4 Data analyse

De data die voortkomt uit de interviews betreft kwalitatieve data. Omdat de interviews niet volledig gestructureerd verlopen en antwoorden op verschillende momenten gegeven worden is de data gecodeerd. Coderen houdt in dat de data geclassificeerd of gecategoriseerd wordt (Babbie, 2010). De categorieën bestaan uit de kenmerken die de fases typeren en zijn tijdens het terugluisteren van de interviews ook nog vastgesteld als er frequent terugkerende opmerkingen zijn die nog niet vastliggen in categorieën. Doel van de kwalitatieve data analyse is ook het herkennen van patronen die overeenkomen met de theorie. Om deze analyse te kunnen uitvoeren zal gebruikt worden gemaakt van een Excel spreadsheet waarin de interviews aan de hand van de kenmerken gecodeerd zullen worden. Hierbij wordt de “axial coding” methode gebruikt, dit omvat het hergroeperen van de data naar de kenmerken maar ook het zoeken naar eventueel nieuwe concepten die opvallen (Babbie, 2010). Tabellen die zijn weergegeven in hoofdstuk 5 zijn versimpelde weergaven van de volledig uitgewerkte interviews. Vanwege het overzicht is gekozen om niet de volledig gecodeerde interviews te tonen. Toch bevatten de weergegeven tabellen zoveel mogelijk letterlijke antwoorden van de respondenten. Bij de afdelingen waar er meerdere werknemers zijn geïnterviewd zijn de antwoorden samengevoegd, dit ter bevordering van het overzicht. Waar er duidelijke verschillen zijn tussen werknemers binnen afdelingen zal dit worden benoemd. Bij de analyse van de resultaten zal gebruik worden gemaakt van de uitgebreidere tabellen en worden daar ook voorbeelden bijgehaald.

Om X en X vervolgens te scoren zal gebruik gemaakt worden van het artikel van Quinn & Cameron (1983), hierin staan onder de vier fases, negen andere groeimodellen van andere auteurs opgelijnd. Bijvoorbeeld als X op het gebied van communicatie overeenkomt met fase 3 van auteur X, en fase 3 van auteur X komt overeen met fase 1, ondernemersfase van Daft (2010) dan zal een score op fase 3 van auteur X worden gezien als een score op fase 1 van Daft (2010). Het artikel van Miller & Friesen (1984) geeft ook een overzicht van een aantal andere auteurs van de fase waarin bedrijven zich bevinden op gebied van situatie, organisatie en innovatie & strategie en kan gebruikt worden ter identificatie van de fase waarin X en X zich bevinden.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden besproken die voortkomen uit de analyse van de interviews. In hoofdstuk 5.1 zal worden ingegaan op de manier hoe werknemers X ervaren op het gebied van de kenmerken. Ook eventuele verschillen tussen afdelingen zullen, als deze aanwezig zijn, worden behandeld. Hoofdstuk 5.2 zal ingaan op de manier waarop het management aankijkt tegen de kenmerken en zal een eventueel verschil met werknemers worden besproken. In hoofdstuk 5.3 zal X gescoord worden op elk kenmerk om zo te bepalen waar het bedrijf zich bevindt in de door de literatuur beschreven groeifases. In hoofdstuk 5.4 zal X gescoord worden aan de hand van de kenmerken. In hoofdstuk 5.4.4 zal de vergelijking worden gemaakt tussen X en X en eventuele verschillen of overeenkomsten op kenmerken worden benadrukt.

Hoofdstuk 5.5 geeft een antwoord op onderzoeksvraag 4. “Welke managementproblemen bestaan er eventueel nog binnen X en welke problemen komen er nog aan?”.

Alle benaderde werknemers hebben ingestemd met deelname aan het interview, binnen X zijn in totaal veertien werknemers geïnterviewd, vier managementleden en de directeur/eigenaar. Binnen X zijn zes personen geïnterviewd waaronder de directeur en één MT lid.

Als een respondent zijn antwoord positief, neutraal/licht voor verbetering vatbaar of voor verbetering vatbaar benadrukt dan is dit respectievelijk groen, geel of rood gemarkeerd. Waar geen markering is, is dit ook niet van toepassing, bijvoorbeeld of de bedrijfsstructuur functioneel of divisioneel is omschreven.

5.1.1 Tabel werknemers X

Afdeling: →	Marketing	Sales	Development	Support	Netwerk	Orderdesk	Projectleider	Finance
Communicatie								
- Type communicatie	Informeel, ongestructureerd	Informeel. Geen hiërarchie	Informeel	Informeel	Vrij informeel	Informeel	Informeel, infrequent	Informeel
-Binnen afdelingen	Afhankelijk van de persoon		Prima	Overwegend informeel	Matig			
-Tussen afdelingen	Geen richtlijn, niks op papier	Geen afspraken voor.	Via projectleiders	Onduidelijkheid verantwoording, niks ligt vast	Absoluut niet optimaal	Informeel, met tickets wel formeler	Lopen bij elkaar binnen, gaat wel eens mis	Informeel, maar meer afspraken
- Informatiedeling	Geen informatiedeling	Slecht	Heel weinig	Slecht, onwetendheid	Slecht, onwetendheid	Slecht	Te los voor teveel mensen	Verantwoordelijk heid onduidelijk
- communicatie naar externe partijen	Goed, kan beter bij storingen	Matig		Neutraal	Verschildt per case	Ligt nog niet eenduidig vast.	Afspraken met partners niet op papier	Kan sneller en beter
Miscommunicatie	Regelmatig	Ja	Ja, niet eenduidig vaak	Ja, bij overloop	Ja	Ja	Ja gebeurt	
Procedures								
- Werkafspraken	Duidelijk	Redelijk	-		Standaard werkzaamheden liggen vast	Ja, duidelijk		Vanzelf gegroeid
- Zijn er procedures	Nee, geen processen beschreven	Weinig	Enkele, bedrijfsgevoelige zaken	Weinig, half vast	Een aantal en groeiende	Ja, standaardwerkzaamheden vast	Procedures zijn in wording	Vrij veel omschreven
-Naleving	Niet	Nee, geen controle	Ja, bedrijfsgevoelige zaken	In grote lijnen	Lang niet altijd, geen controle	Ja goed, geen controle op wiki	Als ze er zijn, ja	Ja, stappenplan gevolgd
-Weet waar te vinden	Wiki, maar onhandig	Nee	Ja, 3 systemen	Wiki	Niet goed te vinden in wiki	Ja wiki, wel verouderd	Op eigen inzicht	Wiki
-Planning	Ja qua grote evenementen	Is er niet, alleen bij grote deals	Ja, maar onduidelijk	Doen we zelf	50/50 beheer/project planning	Strakke planning	IPerity wel strak, X niet	Ja voor elke dag bekend
- Uitvoering en controle planning	redelijk, laatste moment vaak betrokken	Nee	Uren invullen, geen terugkoppeling	Zelfcontrole	Geen controle, veel adhoc	Uitgevoerd en gecontroleerd	Prioriteiten wisselen, planning nutteloos	Goed

Afdeling: →	Marketing	Sales	Development	Support	Netwerk	Orderdesk	Projectleider	Finance
- Targets/bonussen	Nee	Winstdeling	Nee	Nee	Winstdeling en persoonlijke doelstelling	Geen bonus		
Managementstijl								
- Type sturing	Vrijheid te hoog	Open cultuur	Veel eigen verantwoordelijkheid	Te los	Geen sturing	Planning strak, rest open	Top down, maar geen sturing/controle	nvt op financiën
-Beslissings-snelheid	Kan daadkrachtiger	Besluiteloos	Niet duidelijk wat management wil	Beslissingsloosheid, nonchalant	Beslissingcyclus te lang		Te traag	
- Platheid organisatie	Heel dichtbij medewerkers	Plat, informatiedeling ontbreekt wel		Weinig terugkoppeling	Platheid verminderd	Plat en open		
- Doelstellingen	Marketingplan voor heel jaar opgesteld	Matig	Niet duidelijk wat management wil		Geen doelstelling gezien/vastgelegd	Ja, bijv. partneronderzoek	Vaag duidelijk	Jaarverslag en halfjaarverslag
- Evaluatie/controle van doelstellingen	Geen formele evaluatie	Geen evaluatie	Door projectleiders	Evaluatie en overleg ontbreken	Kan niet, zie bovenstaande	Controle tussendoor	Niet	Geregeld evaluatie
- Proactief / reactief	Reactief	Reactief	Reactief, zie management 2x in het jaar	Reactief	Reactief	Reactief	Reactief	
- Mate van delegatie	Goed	Goed	Goed, via projectleiders	Goed	Goed genoeg met kanttekening	Goed		Goed

5.1.2 Analyse werknemers X

De uit de interviews verkregen informatie is versimpeld weergegeven in tabel 5.1.1. Vanwege het overzicht zijn afdelingen waarvan meerdere personen zijn geïnterviewd samengevat tot één kolom.

5.1.2.1 Communicatie

Waarin alle afdelingen overeenkomen is het type communicatie. De communicatie binnen X wordt gezien als informeel. Dit type communicatie wordt niet direct als nadelig ondervonden. Werknemers vinden het wel een fijne manier van communiceren maar aan de andere kant vormt het een bron van frustratie. Omdat er geen structuur in de communicatielijnen zit gaan er een aantal dingen fout. Een voorbeeld hiervan is de release van een nieuwe versie van een dienst van X. Dit wordt slecht afgestemd met de support afdeling waardoor deze niet op de hoogte is van de nieuwste veranderingen. Vervolgens bellen klanten met vragen waar support geen antwoord op kan geven, puur omdat informatie niet goed gedeeld wordt tussen afdelingen. Dit is het volgende punt van kritiek, informatiedeling wordt gezien als slecht. Oorzaken die hiervoor worden gegeven zijn: gebrek aan verantwoordelijkheid, onwetendheid wat andere afdelingen willen of moeten weten en afwezigheid van een centraal informatiesysteem. Dit gebrek aan informatiedeling heeft eveneens als gevolg dat communicatie met externe partijen (voornamelijk partners) beter kan. Bijvoorbeeld het niet tijdig melden van storingen aan partners is aan de orde maar ook communiceren van een roadmap, de toekomstige functionaliteiten in dienst of product, naar partners toe is onmogelijk. Dit laatste heeft overigens ook een planningsoorzaak, dit zal in de volgende paragraaf behandeld worden. Het bestaan van miscommunicatie wordt door alle werknemers erkend en als negatief ondervonden. Slechts één netwerk werknemer meent dat miscommunicatie afneemt door toenemende documentatie.

5.1.2.2 Procedures

De meeste werknemers vinden de werkafspraken duidelijk, maar voornamelijk bij de orderdesk liggen deze afspraken en procedures het strakste vast. Als voorbeeld wordt gegeven dat een nieuwe werknemer bij wijze van spreken direct aan de slag kan binnen de orderdesk omdat de procedures strak vastliggen en goed gedocumenteerd zijn. Deze lijn zet zich dus ook door in de mate van procedures. Procedures zijn duidelijk binnen de afdelingen orderdesk en financiën maar op alle andere afdelingen zijn er weinig tot geen procedures. Vervolgens, omdat er weinig procedures zijn kunnen ze niet worden nageleefd op deze afdelingen. Tevens kan er niet mee gestuurd, en ook niet op gecontroleerd worden. Dit wordt als negatief ervaren door de werknemers, bijvoorbeeld omdat als veel zaken mondeling worden afgesproken er niet iets is om op terug te vallen. Bijvoorbeeld binnen de afdeling support ligt informeel vast hoe je partners helpt, in de praktijk komt het erop neer dat iedere werknemer zijn eigen manier van “troubleshooten” hanteert. Dit komt niet uniform en eenduidig over naar de klant. Tevens wordt aangegeven dat procedures lastig te vinden zijn in de daarvoor bestemde wiki en het daardoor voorkomt dat iedere werknemer van afdeling X meermaals vragen stelt bij afdeling Y.

Op het gebied van planning en uitvoering van de planning hebben alleen de afdelingen orderdesk en financiën deze duidelijk. Alle andere afdelingen hebben of geen planning of de uitvoering en controle van de planning ontbreekt. De gevolgen hiervan zijn dat afdelingen niet weten waar ze aan toe zijn, iedere week wordt naar eigen inzicht ingepland. Ten tweede, omdat de planning ontbreekt, kan het management ook niet sturen op de naleving van deze planning. Als voorbeeld, ook aangestipt in de voorgaande paragraaf, betreft de communicatie naar partners over de oplevering van nieuwe versies

van diensten, dit wordt niet gedaan. Er kan geen planning worden afgegeven naar partners wanneer opleveringen gedaan worden en dit komt volledig omdat intern onbekend is wat de deadlines zijn voor projecten. Ook al zijn er deadlines, het gebeurt te vaak dat er geschoven wordt omdat er bijvoorbeeld een nieuw project tussendoor komt waardoor de oude niet afgerond wordt. Hierbij moet wel de opmerking worden geplaatst dat dit alleen geldt voor de projecten waar geen projectleider op zit. Alle interne projecten waar geen projectleider voor verantwoordelijk is “lopen bijna altijd uit”. Een gevolg hiervan is volgens Sales dat de partners al niet eens meer vragen om nieuwe features omdat ze al weten dat het geen tot weinig nut heeft.

Van bonussen of targets is binnen X geen sprake. Wel is er een algemene winstdeling voor elke werknemer. Of deze winstdeling het beoogde nut heeft wordt besproken in de volgende paragraaf.

5.1.2.3 Managementstijl

Management wordt door elke afdeling als open beschouwd. Wat hier, evenals bij de planning, genoemd wordt is het gebrek aan controle en alleen binnen de orderdesk wordt gesproken over een strakke sturing door middel van planning. Alle andere afdelingen noemen een afwezigheid van sturing of een te losse stijl als minpunt. Hierbij hangt samen de mate van besluiteloosheid die medewerkers ervaren. Dit is een categorie waar niet specifiek naar gevraagd werd maar welke werknemers veelal opnoemden als kenmerk van het management. In lijn met besluiteloosheid staat de categorie proactief/reactief. Management wordt door iedere afdeling als teveel reactief getypeerd. Een verklaring die hiervoor werd gegeven is de afwezigheid van een planning; zonder een planning wordt controleren op voortgang al lastig en daardoor ook het anticiperen op problemen.

Wat betreft doelstellingen gaat het op bijvoorbeeld afdeling orderdesk en marketing goed maar schort het op de andere afdeling überhaupt aan doelstellingen of de communicatie van de doelstellingen naar de medewerkers. Op het gebied van evaluatie van deze doelstellingen gaat dezelfde reden op als bij planning, bij orderdesk worden ze geëvalueerd, maar op bijvoorbeeld sales, support en netwerk ontbreekt een moment van evaluatie omdat er geen doelstellingen zijn. Ook betreft dit de winstdeling, deze is gebaseerd op algemene doelstellingen voor heel X, maar deze zijn nog niet gecommuniceerd naar de werknemers toe. Of doelstellingen behaald zijn en hoe dit bepaald wordt is ook niet duidelijk bij de werknemers en daarmee vervalt volgens sommigen het nut van de winstdeling; er is niet bekend wat er gepresteerd moet worden om deze te krijgen.

De mate van delegatie wordt als goed ervaren, op elke afdeling zijn de werknemers positief over hun eigen beslissingsvrijheid en bestaat niet het idee dat oorspronkelijke oprichter(s)/management te weinig uit handen willen geven.

5.2.1 Tabel X Management

Afdeling: →	MT: Netwerk en development	MT Orderdesk en Support	MT: HRM	MT: Sales	MT: Algemeen Directeur
Communicatie					
- Type communicatie	Enerzijds heel informeel, anderzijds bottom-up, top-down	Informeel/flexibel	Informeel, wordt formeler	Informeel	Informeel
-Binnen afdelingen	Informeel, maar meer documenteren	Binnen afdelingen goed	Mensen nemen geen verantwoordelijkheid	Weinig efficiënt en effectieve communicatie	
-Tussen afdelingen	Gaat via managers, bottom-up, top-down, levert wel extra schakels	Niet soepel tussen afdelingen	Geen afspraken, geen verantwoordelijkheid	Nog geen gestroomlijnd proces	Informeel, maar ontstaat frictie door gebrek aan verantwoordelijkheid
- Informatiedeling tussen afdelingen	Afdeling wordt als eiland beschouwd	Overdracht kennis is slecht	Informeren via de wiki blijkt niet te werken	Iedereen overal van op de hoogte houden onmogelijk en overbodig soms	Er is een gestructureerd overleg tussen afdeling. Onbekend effect
- communicatie naar externe partijen	Wel richtlijnen voor support en netwerk	Partner weet niet bij wie hij moet zijn, kent geen X procedures			Moet beter worden vastgelegd
-Miscommunicatie	Communicatie naar medewerkers toe kan een stuk beter	Af en toe frustratie bij partners bij orderverwerking	Dingen gaan mis omdat mensen verwachten dat alles vastligt	Vanuit techniek communicatie geïntereerd botst soms	Miscommunicatie komt absoluut voor
Bedrijfsstructuur					
- Indeling	Afdelingsfocus, nog niet op divisies	Precieze indeling nog onduidelijk, niet direct divisioneel	Nu functionele indeling, X, IPerity en wholesale onbekend	Precieze indeling nog onduidelijk, gemixte indeling.	Gemixte indeling
Taakomschrijvingen / trainingen voor werknemers	Taakomschrijvingen met HRM vastgelegd evenals competentiematrix	Ja, elke functie heeft functieomschrijving	Bezig met alle afdelingen een inwerkplan te maken. Werkafspraken wel vast		
Procedures:					
- Zijn er procedures	De procedures op zich zijn er maar alleen voor grote/ ernstige dingen	Binnen afdelingen goed, betreft tussen afdelingen dan slecht	HR veel vastgelegd	Steeds meer	Matig
-Naleving	Matig, procedures zijn er wel maar onduidelijk	Binnen afdeling goed, tussen afdelingen weet men niet	Mensen lezen het niet in de wiki. Niemand verantwoordelijk	In praktijk worden ze niet gevolgd door ontbreken verantwoordelijkheid	

Afdeling: →	MT: Netwerk en development	MT Orderdesk en Support	MT: HRM	MT: Sales	MT: Algemeen Directeur
-Weet waar te vinden	Documentatie laat te wensen over	In principe een wiki	Wiki. Maar elke afdeling gebruikt systeem anders	Is ergens te vinden maar in praktijk niet gelezen	
-Planning	50/50 onderhoud versus projectwerk	Binnen 3 dagen orderdesk tickets afwerken. Support binnen 1 dag	Er zijn werkgroepen opgesteld maar geen opleverdatum en verantwoording	Alleen bij grote orders	Geen budgetten per afdeling. Planning voor development
- Uitvoering en controle planning	Geen strakke (uren)controle	KPI voor	Controle gebeurt niet omdat de middelen er niet voor zijn		Informeel controle, geen budgetten. Zijn wel een aantal KPI's
- Targets/bonussen	Individuele doelen en competentielijst voor salarisverhoging	Winstuitkering met bedrijfsdoelstellingen en competentiematrix	Winstdeling. Salarisverhoging gebaseerd op competentiematrix	Winstdeling op basis van algemene doelstellingen	Algehele bonus die komt op basis van behaalde doelstellingen
Managementstijl					
- Type sturing		Teveel vrijheid voor werknemers	Sturing persoonlijke competentiematrix	Hiërarchie is aanwezig maar niet sterk	Informeel controle structuur. Te vrijblijvend
-Beslissingssnelheid	Communiceren van beslissingen kan stuk beter	Besluiteloos, dingen gebeuren voor 80%	Vanuit oude stijl iedereen nog overal bij betrokken, kan niet meer		
- Doelstellingen	Doelstellingen dit jaar wel strakker opgesteld	Zijn er, maar nog niet gecommuniceerd	Ja, HR heeft eigen doelstellingen	We stellen bedrijfsdoelen vast en zo smart mogelijk maken. Sector lastig qua lange termijnplanning.	Doelstellingen worden opgesteld, maar moet smarter
- Evaluatie/controle van doelstellingen	Dit jaar ook beter doordat doelen strakker zijn	Niet	Vorig jaar doelstellingen alleen aan einde gecontroleerd	Kan nog te weinig sturen met de doelstellingen	Evaluatie nog niet aan de orde
- Proactief / reactief	50/50 verdeling van tijd besteden met projecten en andere helft onderhoud	Adhoc. Klant heeft probleem en dan kijken wat je kunt maken	Steeds meer haalbaarheidsanalyses en cashflow berekeningen	Voornamelijk operationeel bezig, teveel afleidingen	
- Meeste aandacht gaat uit naar	Partners (klanten)	Partners	Verschilt per afdeling. Ook bezig geweest met interne structuur	Klant staat centraal, zonder klant geen bestaansrecht	Vanuit MT de werknemers en vanuit werknemers naar partners.
- Producten gezien als investeringen			Meer cashflow berekeningen en haalbaarheidsanalyses	In principe wel, maar kruisbestuiving gaat hier op	Iperity en X UK worden gezien als investeringen

Afdeling: →	MT: Netwerk en development	MT Orderdesk en Support	MT: HRM	MT: Sales	MT: Algemeen Directeur
- Productontwikkeling	Productontwikkeling door eigen inbreng en van andere afdelingen			Kunnen nu nog te weinig dingen beloofd worden aan partners	

5.2.2 Analyse resultaten management X

In deze paragraaf zullen de resultaten van de interviews met het managementteam van X besproken worden.

5.2.2.1 Communicatie

Het managementteam van X bevestigt het eerder geschetste beeld door de werknemers van informele communicatie. In de interviews met de MT leden wordt dit ook gezien als een reden van flexibiliteit binnen X, een kenmerk dat de organisatie uiteraard graag wil behouden. Communicatie wordt beschreven als “niet optimaal”, de reden die hiervoor vaak gegeven wordt, is het gebrek aan nemen van verantwoordelijkheid. Dit is ook terug te zien bij de resultaten van de werknemers, zij weten niet wie er verantwoordelijk is voor afhandeling van de communicatie met andere afdelingen. Dit geldt ook voor de partners, deze weten volgens de manager van orderdesk en support bijvoorbeeld niet bij wie ze moeten zijn of kennen geen procedures van X.

5.2.2.2 Bedrijfsstructuur

De bedrijfsstructuur binnen X is functioneel, afdelingen zijn duidelijk en hebben eigen afgebakende werkzaamheden. Als buiten X wordt gekeken heeft de structuur ook elementen van een divisionele. Zo zijn er de businessunits IPerity en Wholesale die op dit moment wel een eigen boekhouding hebben maar voor personeel afhankelijk zijn van X. De middelen voor deze businessunits worden dus uit X betrokken en zijn daarom niet volledig op zichzelf staande divisies. Dit is anders sinds de deelname in X. X heeft wel zijn eigen afdelingen en personeel en staat op zichzelf. Nu zijn de ontwikkelingen zo dat X en X op steeds meer afdelingen gaan samenwerken en er weer een functionele structuur kan ontstaan op den duur. Maar strikt genomen is er op dit moment dus nog sprake van een divisionele structuur. Een element van de matrix structuur is ook aanwezig in de vorm van de marketingafdeling die de marketing van IPerity, X en X uitvoert. Een ander element van de matrix structuur is de projectleider die werknemers van verschillende afdelingen combineert en laat samenwerken.

5.2.2.3 Procedures

Het beeld wat de werknemers hebben over procedures binnen X komt overeen met het beeld van het managementteam. Er zijn wel procedures, maar deze zijn nog niet uitgebreid genoeg en afstemming mist. Als voorbeeld wordt gegeven een storing, onduidelijk is wanneer deze groot genoeg is om die te melden bij partners. Er ligt dus een procedure dat er een melding naar partners moet gaan, maar onduidelijk is wanneer deze in werking treedt. Het schort aan de naleving, deels doordat onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor naleving en uitvoering van de procedures, deels omdat procedures nog onduidelijk zijn en ook omdat de wiki, waar de procedures kunnen worden beschreven, niet wordt gebruikt. Er is sprake van planning binnen X, binnen netwerk en development is het bijvoorbeeld de bedoeling dat werknemers 50% van hun tijd besteden aan ontwikkeling van het product en de andere 50% aan onderhoud en verhelpen storing. Echter in de uitvoering en controle van de planning is verbetering mogelijk, planningen worden niet strak gemonitord. Alleen de afdeling marketing werkt met een budget.

5.2.2.4 Managementstijl

Type sturing wordt door management aangeduid als vrij en informele controle. Dit komt overeen met het beeld dat door werknemers wordt geschetst, er is volgens de werknemers sprake van een losse sturing. Wat betreft de beslissingsnelheid geeft het management aan dat dit verbeterd kan

worden. Zo wordt er bijvoorbeeld gezegd dat dingen voor 80% gebeuren. Op het gebied van doelstellingen is het managementteam zelf al bezig met het verbeteren. Zo moeten ze dit jaar beter meetbaar zijn door de SMART methodiek toe te passen. Overigens zijn de doelstellingen van dit jaar in juli gecommuniceerd waardoor sturing met behulp van doelstellingen lastig is en evaluatie is ook nog niet aan de orde. Ook wordt opgemerkt dat een lange termijn planning lastig is in deze sector. Innovaties en veranderingen in de markt volgen elkaar snel op in deze sector en dit is als reden gegeven waarom een lange termijn planning maken lastig is; de toekomst van de Sector is onduidelijk. Wat betreft proactief/reactief ziet het management zichzelf nog als reactief en adhoc. Overigens zijn er wel proactieve kenmerken zoals cashflow berekeningen en het indelen van tijd die mensen op netwerk en development moeten besteden aan onderhoud versus projecten. Qua aandacht naar stakeholders gaat de meeste aandacht uit naar de partners, per afdeling verschilt dit wel. Zo is de afdeling HR gericht op de werknemers, maar wordt bedrijfsbreed de partner als belangrijkste stakeholder gezien.

5.3 Conclusie X

Om deelvraag 2. "In welke fase bevindt X zich nu?" te beantwoorden zal deze paragraaf een korte samenvatting zijn van bovenstaande resultaten wat betreft X.

- Communicatie is informeel, weinig tot geen signalen over formeler worden dus X komt qua communicatie overeen met bedrijven die in fase 1, ondernemersfase zitten.
- Bedrijfsstructuur is al ingericht met afdelingen en heeft puur theoretisch op dit moment een divisionele inrichting. X en X gaan echter op een aantal vlakken samenwerken waardoor niet eenduidig is vast te stellen van welke bedrijfsstructuur sprake is. X komt hiermee het sterkst overeen met het kenmerk van fase 2, collectiviteitsfase maar ook al gedeeltelijk fase 3 omdat er sprake is van meerdere units die gezien kunnen worden als divisie.
- Procedures zijn in ontwikkeling binnen X, zo zijn er voor een aantal zaken afspraken en wordt er op sommige afdelingen gepland maar is dit nog niet sterk aanwezig. X komt hierin overeen met fase 2, collectiviteitsfase.
- Managementstijl is lastig vast te pinnen op een bepaalde fase. Managementstijl binnen X komt het meest overeen met fase 2, collectiviteitsfase. Er is namelijk nog niet, zoals het geval is in fase 3 formalisatiefase, sprake van systematische controle, lange termijn planning en nadruk op strategiebepaling door management.
- Een bedrijfswijde winstdeling is een kenmerk van fase 3.
- Strategiestijl komt overeen met fase 2 volgens (Jawahar & McLaughlin, 2001). Bedrijven kopen incidenteel kleinere bedrijven op die in dezelfde bedrijfstak opereren als poging tot diversificatie.
- Genoeg delegatie, op dit kenmerk voorbij struikelpunten van fase 1 dat oorspronkelijke oprichters te weinig taken uit handen willen geven.
- Aanwezigheid van een dedicated HR afdeling is een kenmerk van fase 3, pas in deze fase wordt gesproken over de toevoeging van engineers, HR specialisten en "andere stafleden".

Samenvattend kan gesteld worden dat X zich, al dan niet aan het einde van, fase 2, de collectiviteitsfase bevindt. Welke gevolgen dit heeft wordt uitgelegd in hoofdstuk 6. Aanbevelingen.

5.4.1 Tabel personeel X

Afdeling: →	X: Sales accountmanager	X: Support Engineer	X: Logistiek	X: Algemeen Directeur	X: MT: Bedrijfsbureau	X: Projectleider
Communicatie						
- Type communicatie	Informeel	Informeel, korte lijnen.	Informeel	Wordt formeler	In de basis informeel	75% informeel en de rest is formeel
-Binnen afdelingen	Duidelijke communicatie, strak geregeld	Belscript wel bij verkoop, nog niet bij support.		Bijv. geen besluiten meer in de gang	Mensen stappen heel snel bij elkaar naar binnen	Nog te informeel
-Tussen afdelingen	Steeds beter	Communicatie duidelijk vastgelegd.	Duidelijk vastgelegd	Contactmatrix wie contact heeft met klant.	Onderling afstemmen moet stuk strakker	Bijna altijd goed afgebakend
- Informatiedeling tussen afdelingen	Goed	Weet niet precies wat sales bijv. doet		Projectinformatie document.	Heel veel kennis wordt nog voor zichzelf gehouden	Veel mondelinge toelichting wat zorgt voor fouten
- communicatie naar externe partijen	Duidelijk afgebakend wie communiceert met klant.	Communicatie duidelijk vastgelegd	Ligt vast		Service beleving v/d klant heel goed	Vastlegging handelingen per klant gebeurt niet
-Miscommunicatie		Ja maar klant bijna nooit door	Ja, voorraad-beheer		Slecht ticketsysteem	Af en toe
Bedrijfsstructuur						
- Indeling	Wel afdelingen, maar teamen ook samen			Aanzet tot divisionele structuur is er		
- Taakomschrijvingen / trainingen	Inwerkprogramma	Duidelijke instructies, geen vaste trainingen				Te weinig vastgelegd werking systemen
- Werkafspraken	Orderprocessen beschreven en gevisualiseerd	Binnendienst doet soms supportwerk en vice versa	Strak afgesproken wie wat doet		Iedereen duidelijke taken en verantwoordingen	Al het werk veel strakker vastgezet
Procedures:						
- Zijn er procedures	Protocollen voor allerlei processen	Alle richtlijnen, protocollen en procedures duidelijk.	Voorraadbeheer redelijk strak vast	Projectinformatie-document. Afbakening contact	Processen worden helderder en beter geforceerd	Steeds meer en beter
-Naleving	Steeds meer volgens protocol, wat mis gaat is ticketsysteem	Zijn allemaal duidelijk, worden redelijk strak gevolgd	Gaat beter, alleen niet bij storingen dus	Doordat 10 jaar ouder is meer volwassenheid	Kan beter, documenteren geen leuk werk	Steeds strakker, ook veel vragen nog wel

Afdeling: →	X: Sales accountmanager	X: Support Engineer	X: Logistiek	X: Algemeen Directeur	X: MT: Bedrijfsbureau	X: Projectleider
-Weet waar te vinden	Alle werkprocessen te vinden in SharePoint	Bij iedereen bekend, niet op papier	Wel duidelijk, niet op papier			Bijna niets op papier vastgelegd
-Planning	Strakke planning	Helpdesk bezetting ligt voor jaar vast	1x 2 weken overleg		Geen uniforme uitvoering projecten	Maandenlang planning gemaakt.
- Uitvoering en controle planning	Planning wordt uitgevoerd en wekelijks gecontroleerd	Afwijken gebeurt alleen bij uitzondering	Nog maar 1x overleg gehad		Maken van strakke planning gebeurt en ook gecontroleerd	Planning in principe altijd goed uitgevoerd
- Targets/bonussen	Afdelingstarget en eigen target op marge	Nee	Nee	Nu alleen bij sales, intentie is hele bedrijf	Geen bonus	Geen, wel vraagtekens bij bonussen van sales
Managementstijl						
- Type sturing	Duidelijk, open en eerlijk		Klein beetje top down	Strakker	Elke woensdag sturen	Niet heel strak
-Beslissingssnelheid	Is redelijk	Kan beter			Concurrentievoordeel zit in flexibiliteit	Praten al 5 jaar over SLA systeem
- Platte organisatie	Platte organisatie, geen autoritair gedrag	Procedure is via manager	Communicatie niet direct met top	Formele structuur met 5 lagen. Wil af van ganggesprekken	Over algemeen vrij strakke lijn	Meer managementlagen
- Doelstellingen	Duidelijk wat er dit jaar gehaald moet worden afdelingsbreed.	Instellen ticketsysteem	Zijn geen logistiek specifieke doelstellingen	Doelstelling gezet om KPI's te krijgen van alle afdelingen	Ja, efficiëntie van groot belang	Ja, duidelijk; instellen procedures
- Evaluatie/controle van doelstellingen	Wordt elke week op gestuurd met bilateraal overleg	nvt	nvt	Ja mbv KPI's	Afspraak is afspraak binnen X	Ja gebeurt door verantwoordelijke
- Proactief / reactief	Proactief	Proactief	Tot nu toe reactief	Proactief, sturen waar je naar toe wil	Sturen en controleren zorgt voor proactief	Proactief dmv strategisch plannen
- Mate van delegatie		Genoeg vrijheid	Goed	Operationeel nergens bij betrokken		Genoeg delegatie

5.4.2 Resultaten X

In deze paragraaf zullen de resultaten van de interviews met personeel van X worden besproken. Direct onderscheid maken tussen management en werknemers wordt hier niet gedaan in verband met een lager aantal respondenten, wel zal bekeken worden of er opvallende verschillen zijn tussen opvattingen van management en werknemers.

5.4.2.1 Communicatie

Communicatie binnen X wordt voornamelijk als informeel beschouwd. De directeur spreekt van een formeler wordende organisatie en de projectleider spreekt van een 75% informele communicatie en 25% formeel. Binnen de afdelingen is de wat formelere communicatie te herkennen aan een vast tijdstip voor vergaderingen inclusief notulist en mailing van actiepunten. Evenals het streven van de directeur om zoveel mogelijk besluiten in de gang te vermijden. Dit is in lijn met de projectleider die aangeeft dat afspraken niet meer informeel kunnen als je wilt groeien naar een professioneel bedrijf. Tussen afdelingen ligt ook strak vast wie er contact heeft met de externe partij. Er is sprake van een klantcontact matrix. Deze wordt ook strak nageleefd. De klant heeft contact met de accountmanager tot aan het moment dat de offerte wordt ondertekend. Vervolgens verloopt al het contact met de projectleider en na oplevering wordt de accountmanager weer aanspreekpunt voor de klant. Dit is een strakke afbakening die ook zo strak mogelijk wordt gehanteerd. Verantwoordelijkheden zijn hierbij ook strak afgebakend en dit is een verschil met X waar aangegeven wordt dat verantwoordelijkheden ontbreken.

Overigens kan volgens sales, projectleider en support de klachtenafhandeling binnen X beter. Dit komt door het ontbreken van een goed ticketsysteem. Als voorbeeld dat werd gegeven is een klant die belt met een probleem waar eerst een paar standaardantwoorden op komen van de medewerker die op maandag de helpdesk bezet. Dezelfde klant belt op woensdag weer en krijgt een andere werknemer aan de lijn die weer dezelfde standaardantwoorden geeft die niet geholpen hadden. Dit is soms frustrerend bij klanten en komt niet professioneel over. Dit type problemen komt ook bij X voor maar daar is wel sprake van een ticketsysteem waar werknemers commentaren bij een ticket kunnen noteren. Kanttekening is dat de werking van zulke systemen altijd zal afhangen van de werknemers die het gebruiken.

5.4.2.2 Bedrijfsstructuur

Qua bedrijfsstructuur verschillen beide bedrijven niet. Er vindt binnen X wel samenwerking plaats tussen afdelingen volgens een werknemer van Sales. Sales van afdeling 1 werkt soms samen bij sommige projecten met Sales afdeling 2. Op het gebied van bedrijfsstructuur kan er niet gesproken worden van duidelijke verschillen tussen X en X, beide bedrijven werken met afdelingen.

5.4.2.3 Procedures

Procedures binnen X liggen redelijk strak vast. Zo zijn er bijvoorbeeld bij Sales protocollen voor aanvraagprocessen, afspraken met leveranciers, bestel processen, RMA afhandeling etc. allemaal beschreven en te vinden in Sharepoint. Nu is dit volgens andere afdelingen allemaal minder strak vastgelegd, iedereen is bij de andere afdelingen wel bekend met bestaande procedures en leeft deze ook na, maar ze zouden niet op papier staan. De projectleider van X is van mening dat er nog steeds veel te weinig is vastgelegd. X kent ook een gebrek aan procedures, behalve bij orderdesk en finance, maar bij X lijkt het toch al wat verder te zijn qua procedures, ook in de zin van naleving en controle.

Op het gebied van planning is binnen X sprake van een strakke planning op elke afdeling. Zo ligt de helpdesk bezetting voor het hele jaar vast, heeft sales alle bilaterale overleggen voor het hele jaar vaststaan en staan bij projectleiders grote orders maandenlang van tevoren ingepland. Van planningen wordt over het algemeen niet afgeweken, dit gebeurt alleen bij hoge uitzondering en bij calamiteiten. De projectleider heeft hier overigens nog wel de opmerking bij dat planningen wel eens uitlopen maar dat dit komt omdat mensen nog te vaak bij elkaar naar binnen lopen om vragen te stellen. Als de projectleider bijvoorbeeld een engineer acht uur inplande om aan zijn project te werken gebeurt het in de ogen van de projectleider te vaak dat de engineer gestoord wordt omdat er “snel tussendoor nog wat vragen worden gesteld”. Op het gebied van planning heeft X een strakkere planning, controle en uitvoer van de planning dan X.

Alleen op de afdeling Sales is sprake van prestatiegerichte bonussen binnen X. Er wordt een doelstelling gesteld waar de hele afdeling aan meewerkt en een individuele doelstelling, die bijdraagt aan de afdelingsdoelstelling. Hierop worden de bonussen gebaseerd. Andere afdelingen kennen geen bonussen. De bedoeling is wel om deze in te voeren, het is nog onbekend hoe dat zal gebeuren. Verschil met X is dat bij laatstgenoemde er een organisatiebrede winstdeling is die uitgekeerd wordt aan iedereen als de doelstellingen gehaald zijn. Bij X is het alleen binnen Sales mogelijk een bonus te verdienen met de afdeling en op individueel niveau wordt beoordeeld of je die ontvangt.

5.4.2.4 Managementstijl

De managementstijl van X wordt evenals die van X beschreven als open en toegankelijk. Inrichting van de organisatie is wel hiërarchisch volgens manager bedrijfsbureau en algemeen directeur maar werknemers maken hier geen melding van. Dit komt overeen met X. Wat niet overeenkomt is de proactieve versus reactieve stijl. Management wordt gezien als proactief binnen X, de strakke planning en de wekelijkse bilaterale overleggen worden als reden daarvoor gegeven. Management houdt zich puur bezig met strategie en operationele is overgelaten aan personeel. Strategie verhoudt zich anders tot X in de zin van doelstellingen. Deze zijn helder gecommuniceerd binnen X. Zo heeft Sales een opportunity list per medewerker. Hiermee kan bepaald worden hoeveel mogelijke klanten een accountmanager binnen kan halen per kwartaal en wordt aan elke klant een kans van slagen meegegeven. Zo kan er per werknemer gekeken worden wat de verwachte orderwaarde is per kwartaal. Doelstellingen worden met behulp van deze opportunity list dus wekelijks geëvalueerd en gecontroleerd. Controle van doelstellingen gebeurt ook met behulp van KPI's. Al zijn nog niet overal KPI's voor, de bedoeling is dat iedere manager deze op papier zet op korte termijn aldus de algemeen directeur.

Op het gebied van aandacht voor stakeholders verschilt X niet van X. Werknemers en klanten krijgen de meeste aandacht waarbij de nadruk bij X meer op de partners ligt.

5.4.3 Conclusie X

Om onderzoeksvraag “3. Wat is de fase waarin X zich op dit moment in bevindt?” te beantwoorden, evenals een vergelijking met X te maken, kunnen we het volgende resumeren:

- Communicatie is in de basis informeel maar al wel formeler dan bij X en formeler wordende. Dit komt overeen met fase 2, collectiviteitsfase en tevens een klein beetje fase 3, formalisatiefase. Daarin wordt ook gesproken van afnemende frequentie, dit komt overeen met het afschaffen van “besluiten in de gang” en het verminderen van het elkaar aanspreken. Duidelijke afbakening van de communicatie met externe partijen onderscheid X ook van X.
- Bedrijfsstructuur met afdelingen, idem aan X. Komt overeen met fase 2, collectiviteitsfase.
- Procedures liggen binnen X strakker vast en worden strakker gecontroleerd, is overigens nog lang niet voor alles beschreven, daarom beginnend fase 3, formalisatiefase.
- Strakke planning is aanwezig binnen iedere afdeling van X, vervolgens strakke uitvoering en controle is een kenmerk van de managementstijl van fase 3, formalisatiefase. Er wordt op sales gewerkt met jaarlijkse planning, opportunity list en strategiebepaling en dit komt overeen met fase 3. Echter binnen X is niet op iedere afdeling een planning en uitvoering en controle loopt achter bij X.
- Bonus alleen op afdeling Sales komt overeen met fase 3, maar zoals gezegd niet bedrijfsbreed, wel de intentie om dit bedrijfsbreed in te voeren. X daarentegen heeft een bedrijfswijde winstdeling en dit is een kenmerk van fase 3.
- Werken met KPI's en hiermee aansturen heeft meer overeenkomsten qua sturing met fase 3, collectiviteitsfase dan X. Zo kan algemeen directeur 2 weken na afloop van de maand al beschikken over de financiële cijfers en is vrijwel direct duidelijk wat de situatie is.
- Qua delegatie zelfde niveau als X. Top management houdt zich niet meer bezig met operationele zaken.

X bevindt zich dus wellicht al in fase 3 als gekeken wordt naar procedures, planning en managementstijl. Wel wordt er gezegd dat er qua procedures nog heel wat moet verbeteren, bijvoorbeeld het ticketsysteem. Qua communicatie en bedrijfsstructuur komen overeen met fase 2. De reden hiervoor kan bijvoorbeeld de sector of de omvang van het bedrijf zijn waardoor communicatie informeel blijft als alle werknemers elkaar nog kennen. Om deelvraag 3 te beantwoorden kan er gesteld worden dat X zich aan het begin van fase 3 bevindt.

5.4.4 Vergelijking X en X

Als X en X met elkaar vergeleken moeten worden dan is wel te stellen dat X meer richting fase 3, formaliteitsfase gaat en X zich meer bevindt, al dan niet aan het eind van, fase 2 collectiviteitsfase. Voornamelijk op het gebied van planning, strategie en procedures is X verder dan X. X is betreft winstdeling verder dan X omdat deze al bedrijfsbreed is geïmplementeerd, of deze het beoogde effect heeft is overigens wel een punt van aandacht. Omdat X gedeeltelijk binnen de bedrijfsstructuur van X valt en ze beide werken met functionele afdelingen wordt hier geen onderscheid gemaakt tussen de bedrijven. Nu gebleken is dat beide bedrijven op deze kenmerken van elkaar verschillen kan ook literatuur gezocht worden op eventuele gevolgen of bijzonderheden die voorkomen bij een samenwerking van twee bedrijven die van elkaar verschillen ten opzichte van de bedrijfsgroeimodellen. Aanbevelingen die hieruit voortkomen zullen in hoofdstuk 6. Conclusies en Aanbevelingen worden beschreven.

Een oorzaak voor deze verschillen is wellicht te vinden in het leeftijdsverschil tussen beide bedrijven. Waar X ongeveer twintig jaar oud is, bestaat X pas tien jaar. Dit verschil heeft als gevolg dat X tien jaar langer heeft gehad om over fase één en twee heen te komen. X is in verhouding sneller gegroeid dan X en dit kan een reden zijn waarom ze achterlopen. Volgens de literatuur evolutie periodes gemiddeld vier tot acht jaar duren alvorens een revolutie periode plaatsvindt. Dit houdt in dat X een korte cyclustijd kent, ook dit kan mede een rede zijn voor het feit dat nog niet alle problemen zijn opgelost uit eerdere fases.

5.5 Managementproblemen

Uit de interviews zijn zoals hierboven ook beschreven een aantal problemen naar voren gekomen. Om deelvraag 4 te beantwoorden zal per kenmerk samenvattend beschreven worden wat de resultaten en problemen zijn binnen het kenmerk.

5.5.1 Communicatie

Op het gebied van communicatie is gebleken dat hierin verbetering is gewenst door zowel de werknemers als het managementteam van X. Door de toename in werknemers is een functionele afdeling ingesteld, dit is gebeurd zonder dat de communicatie in goede banen werd en wordt geleidt. Waar voorheen alles nog onderling afgesproken kon worden blijkt een informele communicatie structuur niet meer te werken.

5.5.2 Bedrijfsstructuur

Volgens Daft (2010) zijn de hierboven benoemde communicatieproblemen inherent aan een functionele indeling. Twee nadelige kenmerken die Daft (2010) beschrijft komen overeen met de resultaten van X. Het eerste zwakke kenmerk van een functionele structuur is een slechte horizontale coördinatie tussen afdelingen. Het tweede nadelige kenmerk dat overeenkomt met X is een beperkte kijk van werknemers op de algemene doelen van het bedrijf, dit wordt verder behandeld bij 5.5.4 Managementstijl.

5.5.3 Procedures en planning

Procedures zullen tussen X en X moeten worden afgestemd. Bekend is dat binnen X strakker gepland wordt dan binnen X, planningen worden niet meer gecommuniceerd met partners omdat de werknemers weten dat deze planningen niet gevolgd worden. Dit komt overeen met de opmerking van werknemers dat bij projecten waarbij geen projectleider betrokken is, de projecten bijna altijd uitlopen met als gevolg dat partners al niet eens meer om functionaliteiten vragen. Dit laatste strookt niet met de antwoorden van de managers op de vraag welke stakeholders het belangrijkste zijn; partners. Partners worden het belangrijkste gevonden maar worden tegelijkertijd in de ogen van de werknemers nog wel eens teleur gesteld omdat er geen planning kan worden afgegeven omdat deze planningen bijna nooit gehaald worden.

Procedures zijn bij X en X lastig te vinden of zijn zelfs niet vastgelegd volgens werknemers. Nu is bekend dat hiervoor een nieuw platform geïntroduceerd gaat worden namelijk "SharePoint" van Microsoft. Dit platform moet zorgen voor informatiedeling en online samenwerking binnen de organisatie. Op dit moment zorgt een gebrek aan procedures namelijk voor fouten die overbodig zijn in de ogen van werknemers.

5.5.4 Managementstijl

Werknemers zouden het management graag proactiever zien. Het reactieve beeld bestaat omdat er weinig gepland word en omdat het onduidelijk is waar het bedrijf precies naar toe moet op korte termijn. Dit is terug te zien in het formuleren van doelstellingen. Als deze er al zijn, worden ze niet gecontroleerd of tussentijds geëvalueerd afgezien van de afdeling orderdesk. Tegelijkertijd heeft dit als gevolg dat de winstdelingen niet het beoogde effect hebben omdat deze op de doelstellingen zijn gebaseerd. Management kan hier niet mee sturen en voor werknemers is het onbekend wat de precieze doelstellingen zijn.

6. Conclusies en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de conclusies beschreven, elke onderzoeksvraag zal kort beantwoord worden evenals organisatorische implicaties. De aanbevelingen zijn gericht op het oplossen van de bestaande problemen en toekomstige problemen.

6.1 Conclusies

De antwoorden op de vier deelvragen zijn bekend en zullen hier nogmaals kort besproken worden.

Deelvraag 1. Welke groeifases zijn er uit literatuur te herkennen en welke kenmerken typeren elke fase?

Het antwoord op de eerste deelvraag is beantwoord in het theoretisch kader. Gebleken is dat er een viertal fases is waarin bedrijven zich bevinden. Deze fases worden gekenmerkt door een aantal factoren zoals communicatie en de bedrijfsstructuur. Bij de overgang tussen fases is er sprake van een revolutieperiode waar nieuwe managementpraktijken moeten zorgen voor een overgang.

Deelvraag 2. In welke groeifase bevindt X zich nu?

Het antwoord op de tweede deelvraag is dat X zich in de tweede fase lijkt te bevinden. De crisis die overkomen moet worden aan het einde van fase 2 luidt als volgt: “need for delegation”. Als X verder wil groeien, zal het top management verantwoordelijkheden op moeten geven. Dit kan lastig zijn omdat het top management juist succes heeft behaald in het verleden en tot op dit moment met hun leiderschap en visie. Meer delegatie zal juist relevanter worden door een samenwerking met X. Hiervoor moeten technieken worden gevonden die ervoor zorgen dat afdelingen en werknemers gecontroleerd en gecoördineerd worden zonder directe controle vanaf de top (Daft, 2010). Deze delegatie moet wel in de juiste banen worden geleid en de oplossing hiervoor wordt gegeven in hoofdstuk 6.2 Aanbevelingen.

Deelvraag 3. Wat is de fase waarin X zich op dit moment bevindt?

X is op een aantal gebieden verder dan X. Met name planning, procedures en doelstellingen zijn verder ontwikkeld. X zal X hierop moeten bijhalen op het moment dat een verdere samenwerking vorm gaat krijgen. Leeftijdsverschil kan een reden zijn waarom X verder ontwikkeld is. Dit neemt niet weg dat als de bestaande groeiambities waargemaakt willen worden, X zich zal moeten ontwikkelen en de bestaande problemen oplossen of achterstand inlopen.

Deelvraag 4. Welke managementproblemen bestaan er eventueel nog binnen X en welke problemen komen er nog aan?

Gebleken is dat er op een aantal kenmerken nog problemen bestaan. Zo is bijvoorbeeld de bedrijfsstructuur niet meer geschikt wanneer er verder gegroeid wil worden en zijn mede hierdoor communicatieproblemen veelvoorkomend. Het gebrek aan of slechte uitvoering van planning zorgt voor het niet halen van deadlines en niet na kunnen komen van wensen van klanten. Advies om deze problemen te overkomen word gegeven in het volgende hoofdstuk; 6.2 Aanbevelingen.

6.2 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen voor X en X beschreven. X komt voornamelijk overeen met kenmerken van fase 2, collectivity stage. Aan het eind van deze fase is er de crisis: “Need for delegation” (Daft, 2010). Er moet naar manieren worden gezocht om verantwoordelijkheden te verschuiven van top management naar afdelingen en werknemers, de bedoeling is dat er “mechanismen worden gevonden die de afdelingen controleren en coördineren zonder directe supervisie vanaf de top” aldus (Daft, 2010). Per kenmerk zijn aanbevelingen beschreven die moeten bijdragen aan het oplossen van dit type crisis.

In deze paragraaf zijn de aanbevelingen beschreven die voortkomen uit de conclusies en implicaties.

Wat volgens Churchill & Lewis (1983) van belang is, is dat alle kenmerken op één lijn zullen moeten zitten. Zoals ook in de theorie aangehaald, als bedrijven op kenmerken voor of achterlopen ten opzichte van de fase waarin ze bevinden, dan is dit gevaarlijk voor de continuïteit (Churchill & Lewis, 1983). Op basis van Churchill & Lewis (1983) is mijn conclusie dat X ten opzichte van X zal moeten inlopen op een aantal kenmerken om een samenwerking goed te laten verlopen. Maar ook voor de eigen voortgang, is het essentieel om op de volgende kenmerken stappen te zetten:

6.2.1 Communicatie

Een functionele indeling heeft als kenmerk dat het leidt tot een slechte horizontale coördinatie tussen afdelingen. Om de communicatieproblemen, die een functionele structuur met zich meebrengt, deels te kunnen overbruggen adviseert Daft (2010) het instellen van “Horizontal Linkages”. Hieronder vallen onder andere informatiesystemen, direct contact tussen afdelingen, voltijd integrators of projectmanagers, taakgroepen of teams. Deze moeten communicatie tussen afdelingen verbeteren en zorgen voor een verbeterde samenwerking tussen afdelingen.

Op korte termijn zal er op ieder project een projectleider moeten worden gezet en deze moet verantwoordelijk worden gehouden voor de uitvoering en oplevering van projecten. Projectleiders zullen zorg dragen voor de benodigde informatiedeling omdat ze kennis van meerdere afdelingen moeten zien te combineren. Dat de methode met projectleiders werkt blijkt uit het feit dat binnen X, waar communicatie tussen afdelingen met projectleiders plaats vindt, de communicatie als goed word ervaren en er duidelijkheid is over verantwoordelijkheden. Op de lange termijn kan gekeken worden naar de bedrijfsstructuur in zijn geheel. In ieder geval zal op korte termijn de communicatie verbeterd kunnen worden met behulp van projectleiders die optreden als een “Horizontal Linkage” aldus Daft (2010).

6.2.2 Bedrijfsstructuur

Op de lange termijn kan worden nagedacht over een matrix structuur. Deze is geschikt voor organisaties in onstabiele omgevingen zoals de sector waarin X zich bevindt, zoals aangegeven door de manager van Sales, snelle veranderingen plaatsvinden. De matrix structuur is geschikter voor het faciliteren van communicatie en coördinatie tussen afdelingen. De matrix structuur is overigens een kenmerk van bedrijven in de vierde fase, omdat X en X zich hier nog niet in bevinden is deze structuur nog niet direct relevant. Om antwoord te geven op de vraag die Y stelde: “kunnen revolutieperiodes worden overgeslagen”? Zoals in het theoretisch hoofdstuk al beschreven is kan dit niet, maar wel kan er geanticipeerd worden door de organisatie voor te bereiden op een matrix structuur. Elementen hiervan zijn dus al direct toe te passen door meer te gaan werken met projectleiders om met behulp van de projectleiders een betere communicatie en informatiedeling te

bewerkstelligen. Een indeling waarbij werknemers bepaald aantal uren onderhoud doen en bepaald aantal uren projectwerk is al gemaakt maar uit de interviews bleek dat deze scheiding niet strak werd gehanteerd. Dit is een reden waarom projecten uitlopen omdat er veel geschoven wordt met de uren die voor projecten staan. Een structuur kan dan als volgt worden geschetst: projectleiders krijgen opdrachten vanuit management en daarbij mogelijkheid om werknemers voor een X aantal uren in te vullen. Om het invullen van deze uren te vergemakkelijken kan aan elke opdracht een prioriteit meegegeven worden door het management. Projectleiders worden verantwoordelijk gehouden voor een oplevering voor de deadline en zullen uren efficiënt in moeten plannen. Verantwoordelijkheid wordt dan nog steeds afgelegd bij managers en dit is precies volgens Daft (2010) wat er in veel organisaties ontstaat. Omdat autoriteit vaak de overhand krijgt bij of het management of de product/projectleiders wordt gekozen voor een focus van autoriteit bij één van beide. Omdat binnen X autoriteit bij management ligt kunnen projectleiders ingezet worden als coördinatoren. Uit onderzoek van Erik W. Larson en David H. Gobeli (1987) is gebleken dat voor veel organisaties een matrixstructuur met als variatie een grotere autoriteit bij of functionele managers of product/projectleiders beter blijkt te werken dan een volledig dual autoriteiten systeem.

6.2.3 Procedures en planning

Managementteam van X zal op afdelingen waar nog geen sprake is van een strakke planning deze planning in moeten gaan voeren. Het belang van een goede planning wordt benadrukt door Gray & Ariss (1985), die stellen dat een slechte planning één van de oorzaken is waarom bedrijven nooit van het ene stadium naar het andere groeien en een afname in prestatie laten zien. Deze planning zal strak gecontroleerd moeten worden en werknemers zullen verantwoordelijkheid moeten dragen voor hun werkzaamheden. Dit is voor de werknemers zelf fijner want er wordt geklaagd over een gebrek aan het nemen van verantwoordelijkheid. Door mensen verantwoordelijk te stellen voor de uitvoering van hun planning weten ze waar ze zelf aan toe zijn maar weten de andere werknemers dat ook. Afwijken van de agenda kan dan niet meer en dit moet ook gecontroleerd worden door het management (of teamleiders). Bij X gebeurt deze controle wekelijks en blijkt uit de interviews dat deze methode werkt en mede daardoor omschrijven werknemers het managementteam als proactief.

Bij de invoering en gebruik van SharePoint moet worden voorkomen dat dezelfde fouten worden gemaakt die de bedrijfswiki van X op dit moment inefficiënt maakt. Werknemers weten niet waar ze procedures kunnen vinden, procedures zijn slecht beschreven, niet up-to-date of er wordt überhaupt geen gebruik van gemaakt. Om SharePoint te vullen zal van iedere afdeling een werknemer deel moeten nemen in een projectgroep. De projectgroep zal van iedere afdeling moeten inventariseren welke procedures er zijn, welke er moeten komen en hoe deze het best beschreven kan worden. Vervolgens kan de projectgroep zorg dragen voor het invoeren en up-to-date houden van de procedures op een zodanige manier dat deze voor iedere afdeling begrijpelijk, vindbaar en uitvoerbaar is en dat het management dus kan toezien op een strakke uitvoering. Argumenten dat procedures slecht beschreven of slecht te vinden zijn kunnen gepareerd worden naar de projectgroep.

Op de lange termijn moet er voor worden gewaakt dat er niet teveel procedures en planning de organisatie gaan beperken. Dit is namelijk de crisis die optreedt aan het einde van fase 3. Op een gegeven moment is een organisatie “verzadigd” qua procedures, regels en planning. Hierdoor kan innovatie beperkt worden en vaak is een organisatie ook te groot geworden om gestuurd te worden

met procedures, dit is een punt van aandacht die voorlopig nog niet aan de orde zal zijn maar waar wel in de langere termijn voor gewaakt moet worden. De oplossing hiervoor ligt dan bij het invoeren van de hierboven besproken matrix structuur, meer zelfdiscipline en sociale controle.

6.2.4 Managementstijl

Doelstellingen met KPI's zullen moeten worden opgesteld voor X. Hiermee kun je managers controleren en belonen wanneer zij de doelstellingen halen of bijsturen wanneer het niet lukt. Op deze manier is sturing zonder directe supervisie mogelijk en ligt de verantwoordelijkheid van het behalen van de doelstellingen bij het management. Als doelstellingen helder en meetbaar zijn is dat voor het management direct duidelijk. Zodat zij dit kunnen communiceren met werknemers en hiermee plannen, sturen en evalueren. Dit zal direct als gevolg hebben dat management proactiever ervaren zal worden. Controle en evaluatie momenten moeten helpen met het behalen van de doelstellingen, er zal een mate van druk achter moeten zitten.

Een gevaar dat bij het stellen van doelstellingen schuilt, is dat het top management niet gecontroleerd wordt op het feit of ze doelstellingen wel of niet stellen. Een mogelijk vervolgonderzoek kan zijn of de huidige indeling met aandeelhouders en bestuur de juiste is. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het top management van X en X; de directie en managementteams.

Alle bovengenoemde aanbevelingen moet helpen om de problemen die zich voordoen aan het einde van fase 2 collectiviteitsfase te overkomen. Delegeren met mechanismen zodat directe controle van topmanagement niet meer nodig is op de dagelijkse gang van zaken.

6.2.5 Samenwerking X en X

Bij X is er ook voordeel te behalen uit de samenwerking met X. Er kan gekeken worden naar zaken die eventueel samen te regelen zijn. Zo is bij beide bedrijven het bonus/winstdelingsbeleid nog onduidelijk of is het onduidelijk of de winstdeling het beoogde effect heeft. De support afdelingen van beide bedrijven zijn niet tevreden over het gehanteerde systeem. Zo ontbreekt bij X een ticketsysteem en is niet duidelijk welke werknemer eerder contact heeft gehad. Bij X is dit afhankelijk van de documentatie door de werknemer, aangegeven werd dat dit niet altijd gebeurt. Welke software gebruikt gaat worden zal onderling bepaald moeten worden. Of beide afdelingen nieuwe software nodig hebben en of de afdelingen gescheiden blijven, is nog onduidelijk. Procedures binnen X zijn ook nog niet op het gewenste niveau volgens de werknemers. Omdat dit binnen X ook niet het geval is zal er gekeken moeten worden naar bedrijfsbrede (X & X) procedures die ingevoerd moeten worden.

7. Discussie

In dit hoofdstuk worden de wetenschappelijke implicaties, beperkingen van het onderzoek en een eventueel vervolgonderzoek beschreven. De resultaten van het onderzoek zullen op enkele aspecten vergeleken worden met de bestaande literatuur in paragraaf 7.1 Wetenschappelijke bijdrage. Hier zijn de wetenschappelijke implicaties en bijdrage beschreven. Beperkingen van het onderzoek zijn aanwezig en gevolgen hiervan zijn beschreven in paragraaf 7.2 Beperkingen. Een eventueel vervolgonderzoek is beschreven in paragraaf 7.3 Vervolgonderzoek.

7.1 Wetenschappelijke bijdrage

Verschillen ten opzichte van de bestaande literatuur is dat een kopende partij wellicht managementpraktijken gaat overnemen van een deels aangekochte partij. De bestaande literatuur is over het algemeen gericht op een omgekeerde relatie waar opgekochte bedrijven zich aanpassen aan de kopende partij. Nu blijkt dat de kopende partij zich, ter voorkoming van grote problemen, zal moeten aanpassen aan de gekochte partij. Op deze manier moeten beide partijen zich op hetzelfde niveau gaan bevinden om een periode van evolutie en groei tegemoet te gaan (Greiner, 1972).

Op dit moment worden er geen onderscheidingen gemaakt per sector in de bestaande literatuur. Bijvoorbeeld op het gebied van communicatie blijken X en X beide nog heel informeel te scoren en volgens de bestaande literatuur lopen ze hier beiden achter op de ideale situatie. Misschien is een ideale situatie voor dit type bedrijven wel een informele communicatiesfeer omdat dit past bij de manier van zaken doen en gedachtegoed. Bijvoorbeeld een advocatenkantoor heeft over het algemeen een strikte hiërarchie en bijbehorende formele communicatie, maar dit hoeft niet voort te komen uit het feit dat ze al voorlopen op fases maar kan komen door bijvoorbeeld eisen vanuit de wetgeving of omdat het traditie/gewoonte is in de sector. Vraagtekens kunnen geplaatst worden bij het feit dat bedrijven moeilijk verder zouden kunnen groeien of zelfs failliet kunnen gaan wanneer zij op bepaalde kenmerken meer dan één fase achterlopen. Dit terwijl X en X succes behalen terwijl ze volgens de literatuur in de problemen kunnen komen of al zouden moeten zijn als communicatie niet formeler wordt.

Ook bij het gebruik van type communicatie als indicator van een fase is onderwerp van discussie. Zoals bovenstaande voorbeelden aangeven verschilt het type communicatie per sector en vervalt hiermee wellicht ook het effect van het type communicatie als indicator voor de verschillende fases. Deze resultaten kunnen voor een nieuw inzicht vormen wanneer ook na vervolgonderzoek blijkt dat per sector de kenmerken kunnen verschillen. Waarbij niet, zoals de meeste theorieën beweren, op elk type bedrijf de verschillen per fase toe te wijzen zijn met bijbehorende oplossingen per voor problemen aan het eind van elke fase.

7.2 Beperkingen

Beperkingen in het onderzoek zijn te vinden in de onderzoeker en/of de onderzoeksmethode. Een kenmerk van kwalitatief onderzoek is het interpreteren van de resultaten door de onderzoeker bij het coderen en het leggen van verbanden. De onderzoeker kan bevooroordeeld zijn of al neigen naar bepaalde resultaten en daardoor resultaten anders interpreteren dan een ander persoon zou doen waardoor een onderzoek als deze niet perfect is. Wanneer er bijvoorbeeld gewerkt wordt met gesloten vragenlijsten waarbij werknemers de organisatie per kenmerk kunnen scoren op een schaal van één tot vijf, kan er gewerkt worden met kwantitatieve data waar minder interpretatieverschillen in kunnen ontstaan.

Door de beperkte tijd voor het onderzoek zijn er binnen X slechts zes werknemers geïnterviewd tegenover veertien bij X. Hier is een aanname gedaan dat zes personen van X een goed beeld kunnen geven van de organisatie. In vergelijking met het aantal personen dat binnen X is geïnterviewd is het beeld van X dus minder stevig onderbouwd en kan afwijken als er meer personen worden geïnterviewd.

7.3 Vervolgonderzoek

Een vervolgonderzoek dat voortvloeit uit de beperkingen is een tevredenheidsenquête onder werknemers combineren met een enquête die signalen van bedrijfsgroei kan identificeren. Het gebruik maken van een schaal van bijvoorbeeld één tot vijf waarop werknemers de organisatie kunnen scoren op kenmerken genereert data waar management ook vroegtijdig signalen mee kan oppikken betreffende bedrijfsgroei problemen. Als er bijvoorbeeld ieder halfjaar of kwartaal een enquête gehouden wordt onder werknemers dan kunnen hiermee KPI's opgesteld worden voor het management. Het management kan vervolgens zien welk effect de door hun gevoerde managementstijl heeft maar ook of deze nog geschikt is voor het bedrijf. Een score op mate van delegatie kan bijvoorbeeld identificeren of management teveel zich bemoeit met dagelijkse gang van zaken en als blijkt dat steeds meer werknemers dit als verbeterpunt zien dan kan dit doormiddel van periodieke enquêtes vroegtijdig duidelijk worden.

Interessant zal de uitwerking van de samenwerking met X zijn op een eventuele versnelling van de overgang tussen fases waarin beide bedrijven zich bevinden. X zal als de aanbevelingen worden geïmplementeerd voortgang boeken in het bedrijfsgroeimodel. Interessant voor vervolgonderzoek is de invloed van een samenwerking op deze versnelling of voortgang. Kan een samenwerking optreden als katalysator of vertraagt dit het proces? Interessant is ook of de vooruitgang in fases überhaupt zal gaan plaatsvinden en wat het effect hiervan is op de relatie met de klanten/partners. Deze zijn X namelijk gewend als flexibel en open bedrijf. Wat het effect van een formaliserende organisatie is op zijn klanten, die juist een flexibel en informeel bedrijf gewend zijn, is een aandachtspunt.

Zoals ook aangehaald bij de wetenschappelijke bijdrage is de sector wellicht van invloed op een aantal kenmerken. Zoals gezegd zijn beide bedrijven informeel qua communicatie, dit kan een kenmerk zijn van de sector en word wellicht ook verwacht binnen deze sector. Er wordt over het algemeen geen verschil gemaakt tussen sectoren, Greiner (1972) haalt alleen een verschil aan tussen snel groeiende en normaal groeiende sectoren waarbij er volgens Greiner (1972) alleen een verschil is in de snelheid waarin bedrijven de fases doorlopen. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen kenmerken op gebied van sectoren of industrie waarin een bedrijf zich bevindt. Een onderzoek dat onderscheid maakt tussen sectoren is mogelijk waarbij gezocht kan worden naar invloeden van de sector op bepaalde kenmerken.

Een ander vervolgonderzoek kan de implementatie van een matrix structuur zijn en hoe dit het beste gedaan kan worden binnen X. Een matrix structuur biedt namelijk de voordelen die van belang zijn in een onstabiele omgeving maar vergt wel een aanpassing in informatie en macht deling om effectief te kunnen werken. Werknemers en management moeten zich kunnen aanpassen in het werken in een matrix structuur. Of een overgang naar een matrix structuur gaat werken voor het huidige X en welke aanpassingen er nodig zijn kan een doel zijn van een vervolgonderzoek.

8. Referenties

- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. Mason: South Western, Cengage Learning.
- Flynn, D. (2001). Life Cycles of New Venture Organizations: Different Factors Affecting Performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 41-58.
- Gray, B., & Ariss, S. S. (1985). Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*, 707-723.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 37-46.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *The Academy of Management Review*, 397-414.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Essex: Pearson Education Limited.
- Land, G., & Jarman, B. (1993). *Breakpoint and beyond: Mastering the future--today*. Harper Collins.
- Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. *California Management Review*, 126-138.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 1161-1183.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 33-51.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long range planning*, 45-52.

9. Bijlagen

9.1 Interviewvragen voor management en oprichter/directeur Y.

Omdat Y in positie zit van oprichter en directeur worden er vragen gesteld met betrekking tot managementpraktijken en ook vragen die meer te maken hebben met oprichting. Interviewvragen voor leden van het managementteam zullen hetzelfde zijn met uitzondering van vragen 1 en 2. Daar zullen de eerste 2 vragen vervangen worden door de vraag: Wat zijn uw werkzaamheden/functieomschrijving?

1. Wat waren uw werkzaamheden ten tijde van de oprichting van het bedrijf? Bijvoorbeeld productontwikkeling, sales, marketing of ondersteuning?
2. Kunt u aangeven hoeveel tijd u momenteel steekt in uw oorspronkelijke taken? Hoeveel tijd besteedt u nu aan directe bedrijfsactiviteiten (productontwikkeling etc) versus tijd die opgaat aan management?

Bedrijfsstructuur vragen:

3. Welke Bedrijfsstructuur wordt er gehanteerd? Functioneel, divisioneel, matrix etc.?
3. Hoelang is er sprake van deze structuur?
4. Omdat X is overgenomen en steeds meer bij X betrokken zal worden, blijft per bedrijf de indeling met afdelingen, of zal alles op den duur gefuseerd/samengevoegd worden?

Communicatie vragen:

5. Hoe zou je de communicatie in het bedrijf als geheel willen typeren? Hoe is de communicatie tussen afdelingen? Mate van hiërarchie?
6. Is er vaak sprake van miscommunicatie? (Vragen die dubbel worden gesteld of vragen die eigenlijk niet meer bij management zouden moeten eindigen maar direct naar een andere afdeling moeten bijv.).

Formaliteiten en procedures:

7. Is er sprake van budgetten per afdelingen, formele afspraken, richtlijnen etc.? De zogenaamde institutionele procedures? Kunt u daar een voorbeeld van noemen?
8. Heeft uw afdeling eigen doelstellingen? Sales bijvoorbeeld omzetdoelen, development bijvoorbeeld waar het product aan einde van het jaar moet staan (en ook tussentijdse voortgang controle?), HR doelstellingen, gedragscodes of missie statement, klanttevredenheid doelstellingen etc.?) Trainingsprogramma's.
8. Is er sprake van bonussen, beloningen in aandelen en/of profit centers? Of zijn er andere, niet-financiële stimulansen voor werknemers? Zo nee, wordt hier over nagedacht en waarom?

9. Wordt er met een lange termijn planning gewerkt? Heeft elke afdeling een duidelijke doelstelling? (of wordt er bijvoorbeeld per week gekeken wat de problemen zijn). Zo ja, hoe strak wordt dit gemonitord, bijgehouden etc.

Managementstijl:

10. Is er sprake van top-down management en zo ja waarop baseert deze de beslissingen? Waarop worden beslissingen gebaseerd?

Aan het eind van fase 1 een crisis of leadership. Is dit wel voldoende opgelost?

11. Bekend is dat een overname van X is gedaan. Blijft het zoeken naar nieuwe overnames nu ook prioriteit hebben? Of is hier sprake van een eenmalige unieke overname/uitbreiding van product scope.

12. In hoeverre wordt er strategisch gepland ten opzichte van de reguliere operationele planning?

13. Is er sprake van productgroepen, en worden deze behandeld als investeringen? Wordt er een product afgestoten als blijkt dat hier onvoldoende rendement wordt behaald? Hoe vaak is hier sprake van geweest?

14. Welke "stakeholders" / belanghebbenden (de klanten, werknemers, leveranciers, regelgevers, overheid, belangenverenigingen etc.) krijgen op dit moment de meeste aandacht? Welke krijgen te weinig aandacht naar uw mening?

15. Door wie vindt productontwikkeling plaats? Gebeurt dit door input van werknemers? Of is dit een selecte groep?

16. Waaruit betreft X/X haar kapitaal; is hier sprake van een kleine groep eigenaren? Is management ook (deels) eigenaar?

17. Zijn er problemen die u momenteel ervaart waarvan u denkt dat die door (sterke) bedrijfsgroei komen?

9.2 Interviewvragen voor werknemers

1. Wat zijn je werkzaamheden momenteel? Functieomschrijving?

2. Hoelang werk je al bij X/X?

Algemene vragen, duur van werknemer bij X is van belang, iemand die lang werkt kan bijvoorbeeld direct groeiproblemen aanwijzen.

Communicatie vragen:

3. Als je de communicatie tussen werknemers moet beschrijven, hoe zou je dat dan doen? Informeel/formeel van aard, mondeling/mail, frequent/infrequent, hiërarchisch?

4. Hoe zou je de communicatie tussen de afdelingen onderling typeren? Zijn er communicatieproblemen? Waardoor komt dit?

5. Hoe zou je communicatie met het management typeren? Hiërarchisch. Is er vaak sprake van communicatieproblemen met management? Zo ja waar komt dat door?

6. Als je in een leidinggevende positie zou zitten, zou je dan dit type van communiceren blijven hanteren? Wat zou er anders moeten? Hoe zou je het wel doen? En waarom?

Deze drie vragen kunnen het aspect communicatie bepalen. Krijgt inzicht in type van communicatie, hoe het onderling en tussen afdelingen gaat en of het management juist communiceert.

Bedrijfsstructuur en formaliteiten vragen:

7. Wat vind je van de huidige bedrijfsindeling? Met afdelingen voor marketing, sales, support etc.? Is dit wat jou betreft een succesvolle indeling? Wat zou je eraan veranderen/behouden?

8. Hoe strak wordt deze indeling gehanteerd? Heeft iedereen duidelijke taken en daar blijft hij of zij bij? Of is er sprake van een overlap tussen afdelingen?

9. Zijn er duidelijke functieomschrijvingen en trainingen?

Deze vragen geven inzicht in de mate van werkafspraken en bedrijfsindeling.

Formaliteiten vragen:

9. Is er sprake van veel "formaliteiten"? Zijn er veel (beleids)regels of procedures waaraan je je moet houden? Afspraken tussen afdelingen?

10. Is er sprake van een strakke planning? Is het bijvoorbeeld duidelijk wat je deze week moet doen? Gebeurt dit vervolgens ook? Wordt dit strak gemonitord? Operationele planning.

11. Wordt er gewerkt met doelstellingen? Afdelingsdoelstelling, bedrijfsdoelstellingen etc.?

12. Is er sprake van targets, bonussen of andere stimuleringsmaatregelen? Zo ja, hoe ervaar je deze? Hebben ze het beoogde nut? Zo nee, zou je ze handig vinden of zou je hier baat bij hebben? Waarom wel/niet?

Deze vragen geven inzicht in de mate waarin procedures en formaliteiten al zijn ingevoerd, of er een planning is en uitvoering hiervan.

Managementstijl vragen:

14. Hoe zou je het management willen beschrijven? Is dit strak/streng en wordt er duidelijk een koers gegeven aan het bedrijf? Is het duidelijk waar het management naar toe wil of wordt er alleen maar gereageerd als er problemen zijn? Pro actief / reactief? Operationele planning versus strategische planning.

15. Wat vind je van de mate van delegatie? Heb je veel eigen beslissingsvrijheid of moet alles wat enigszins belangrijk is via management/directie? Zou je dit graag anders zien? Waarom wel/niet?

16. Stel je zit in een managementpositie, wat zou je dan behouden? Wat zijn sterke punten van management?

17. Stel je zit in een managementpositie, wat zou je dan veranderen? Wat gaat er op dit moment inefficiënt of waar ben je niet tevreden over?

Door de vragen op deze manier te stellen komt het minder bedreigend voor het managementteam over. Wel wordt duidelijk waar werknemers op dit moment niet tevreden over zijn en wat dus eventuele managementproblemen zijn.