

Financieel

WEBSHOPS ZIJN NET BARBAPAPA'S

Bottlenecks bij doorgroei van webshops

U herkent de volgende uitspraken ongetwijfeld: 'Het was zo gezellig toen we nog allemaal bij elkaar op de kamer zaten'. En: 'Vroeger werden we overal bij betrokken en nu horen we niks meer van van onze baas'. Het zijn uitspraken die onlosmakelijk zijn verbonden met groei van organisaties.

In dit artikel leest u over groeifases bij webwinkels.

Tekst: Michiel Krubben Beeld: Twinkle/BBP

Elke organisatie maakt, autonoom of geforceerd door de omgeving, bepaalde fases door in de groei: zowel in schaalgrootte als in volwassenheid ('maturity'). Volgens de Amerikaanse wetenschapper Larry E. Greiner gaan organisaties door vijf stadia van groei (1972), waarbij iedere groeifase wordt gevolgd door een crisis (zie kader). Bijna iedere traditionele onderneming herkent deze kritische momenten. De vraag is op welke wijze webshops door deze groeifases heen gaan. Hierover geven we meer inzicht aan de hand van een casus met Studentmobiel.nl.

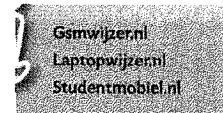
Casus Studentmobiel.nl

In 2000 zijn Thomas Barsboom en Lucas van Reeken - toen nog beiden student - op een zolderkamer begonnen met de verkoop van losse simkaarten via internet. Ze zagen kansen op de markt en leenden enkele duizenden euro's van hun ouders (fase 1: groei door creativiteit). Inmiddels zijn de ondernemers tien jaar verder en zijn er een groot aantal hobbels genomen. De site is uitgegroeid tot een prominent tussenpersoon van mobiele telefoons en abonnementen. Ook exploiteren de heren succesvol de websites Gsmwijzer.nl en Laptopwijzer.nl. Er werken op dit moment circa dertig medewerkers.

Van Reeken: 'We keken steeds één jaar vooruit en hebben de eerste jaren alles zelf gedaan. Soms kon niemand ons bereiken, omdat we maar één telefoonlijn hadden.' In deze opstapfase heeft de levensvatbaarheid van het internetbedrijf de heren wel bezig gehouden. Als je de marktontwikkelingen mist, kan het zomaar binnen een jaar over zijn, geven ze zelf aan. Na drie jaar

**'Hobbels
op de weg
kom je
iedere
dag tegen,
die heb je
gewoon
te nemen'**





werd de eerste uitzendkracht aangenomen. 'Dat was even een lastige stap, vanwege het kostenaspect', meldt Borsboom. Hij is van mening dat hun webshop momenteel tegelijk door fase 2 en 3 gaat: groei door leiderschap en delegatie. Tot 2008 was er geen formele interne structuur. Iedereen had een taak en pakte nieuwe dingen op. Dat er tot twee jaar geleden weinig bottlenecks waren, heeft volgens Van Reeken mede te maken met de jonge en flexibele mensen die er werken. De behoefte aan structuur kwam er wel in 2008. Vier coördinatoren werden aangesteld met ieder een eigen afdeling (marketing, klantenservice, orderadministratie). Ook zijn toen de afdelingen fysiek

Lees meer over
groei van webshops
met een case over
Hotelspecials.nl op
Twinklemagazine.nl/
groei.

van elkaar gescheiden. De afstand met de directie werd groter en het personeel bood weerstand (leiderschapscrisis). Daarnaast is pas in 2009 het eerste formele werkoverleg geïntroduceerd en zijn tevens de belangrijkste werkprocedures op papier gezet. Ondanks het professionaliseren van de organisatie in de afgelopen twee jaar, blijft de organisatie plat en maakt het tot op heden geen expliciet gebruik van externe adviseurs, behalve op fiscaal gebied. Zowel Borsboom als Van Reeken geven aan dat de bottlenecks bij groei in mindere mate worden herkend. Toch onderkennen ze dat, achteraf gezien, delegatie van taken eerder had kunnen plaatsvinden. Borsboom sluit af: 'Focus en scherp op de markt zitten zijn cruciaal. De doelstellingen worden maandelijks gemonitord en we zijn conservatief met vreemd vermogen. Eigenlijk gaan we gewoon verder met ondernemen. Hobbels op de weg kom je iedere dag tegen, die heb je gewoon te nemen. Wij zien genoeg kansen om zelf ideeën te ontwikkelen, dus voorlopig zitten er ook geen overnames in.'

Groefasemodel in theorie

Fase 1 - Creativiteit: Ontwikkeling van product en markt. Oprichters werken hard, hebben de leiding en verdienen weinig. Groei >> organisatie complexer >> leiderschapscrisis >> eigenaren kunnen het niet meer leiden.

Fase 2 - Leiderschap: Vaak is er sprake van top-down management. Groei organisatie complexer >> autonomiecrisis >> directie kan het niet meer leiden (te veel activiteiten).

Fase 3 - Delegeren: Er is een nieuwe decentrale organisatiestructuur. Beslissingen op operationeel niveau. De directie is strategisch. Groei >> directie verliest controle, want iedereen neemt zelf beslissingen >> beheerscrisis >> er is geen controle meer.

Fase 4 - Coördinatie: Er worden regels ingesteld die door stafmedewerkers worden gehandhaafd. Groei >> organisatie focust alleen nog maar op de regels (te bureaucratisch) >> bureaucratiecrisis >> regels hebben het bedrijf inflexibel gemaakt.

Fase 5 - Samenwerking: Alles via de groep. Functies overschijden elkaar en er komt een vorm van matrixorganisatie. Het toezicht en de controle vallen voor een groot deel weg. Groei >> totdat eindpunt is bereikt >> democratiseringscrisis >> daarna groei door externe partijen en overnames.

Webshop versus traditioneel bedrijf

Webshops opereren wellicht anders dan traditionele bedrijven. Een van de verklaringen hiervoor kan zijn dat bij online-bedrijven overwegend jonge, flexibele mensen werken, waarbij de organisatie en het team als een barabapa om de groeifase en crisis buigt. Ontstaat er een probleem, dan buigt een webshop 'gewoon' naar links of naar rechts. 📌

Michiel Knubben is consultant bij Grant Thornton Corporate Finance. De organisatie assisteert onder andere bij fusie- en overnametrajecten (koop en verkoop) van ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf.