

Mooier dan de hoofdprijs

10 tips om het maximale uit je
bedrijf te halen



thexton
armstrong

Het is soms niet makkelijk, ondernemen. Zeker niet als je mogelijkheden ziet om je bedrijf verder te laten groeien, maar tegen allerlei zaken aanloopt die je tegenhouden. Zaken die er niet leken te zijn, of waar je geen last van had toen je bedrijf nog kleiner was. Nu de omzet bovendien niet meer in tonnen, maar in miljoenen gemeten wordt, merk je dat er meer nodig is dan 'hard werken'.

In dit e-book beschrijven we de situatie van Mark, een ondernemer die weliswaar een goedlopend bedrijf heeft, maar nu 'tegen dingen aanloopt' op weg naar meer omzet, meer klanten, meer personeel en hopelijk meer winst en meer plezier.

We nemen je mee in het bedrijf van Mark en laten je tien manieren zien om meer uit je bedrijf te halen. Het bedrijf moet namelijk voor jou gaan werken, in plaats van andersom. Hierdoor krijg je meer omzet en meer winst, maar ook meer plezier en meer tijd voor jezelf. Hoe? Lees snel verder!

Bedankt!

Peeters Betonfabriek, met Bob Peeters spreekt u", klinkt een zware stem door de telefoon.

"Hallo Bob, je spreekt met Mark. Mark de Vries, van Omnibestrating", antwoord ik.

"Ik had je wel herkend aan je stem, Mark", zegt Bob. "Hoe is het met je? Alles op de rit inmiddels?"

"Alles is veel", zeg ik, "maar veel is op de rit. Ik bel je omdat ik je wil bedanken."

"O, OK, graag gedaan, denk ik. Waarvoor?" "Voor de mogelijkheid om mee te doen aan de aanbesteding van de gemeente Schagen. We hebben gewonnen!"

"Gefeliciteerd Mark! Dat is fijn om te horen. Maar ik heb daar niet veel aan gedaan hoor, dat is jouw verdienste."

"Ja, maar als jij me niet aanbevolen had, hadden we die strijd nooit aangedurfd", leg ik uit. "Juist omdat jij mijn referentie wilde zijn, waren ze zeer geïnteresseerd in wat we te bieden hadden."

"Dus krijg ik mijn cadeau?", vraagt Bob. "Een ritje in die sigaar op vier wielen van je? Is 'ie al klaar?"

De vraag brengt een grote glimlach op mijn gezicht. "Mijn sigaar op vier wielen, zoals jij de Donkervoort noemt, is verkocht, Bob. Die wordt deze week door de nieuwe eigenaar opgehaald. Maar mijn andere tweezitter is wel klaar. Volgende week komt er een Nederlandse nummerplaat op en dan gaan we rijden, beloofd!" Ik heb twee jaar geleden een originele AC Cobra gekocht van een bejaarde verzamelaar en deze in mijn vrije tijd weer in topconditie gebracht.

"Is die net zo krap en net zo rap als die sigaar dan?", vraagt Bob.

"Krappier en rapper", antwoord ik lachend, "Ik zal een schoenlepel meenemen, dan kun je er makkelijker in!" Bob barst in lachen uit. "Ik kijk er al naar uit, Mark! En ik houd mijn ogen en oren open voor meer projecten zoals dit, dan koop je die schoenlepel niet voor niks!"

Ik bedank Bob nogmaals en hang op. Dit had ik een jaar geleden niet voor elkaar gekregen. Zo'n grote opdracht binnenhalen bij een gemeente. In de wetenschap dat de klant zich geen zorgen hoeft te maken of we het allemaal wel aankunnen. Wat een verschil! En het lijkt alweer zo lang geleden dat ik met Bob zat te praten over hoe moeilijk het allemaal ging...

Terugkijkend...

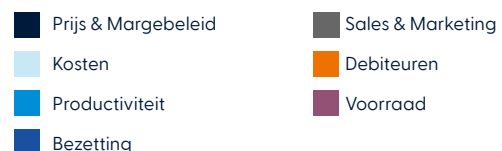
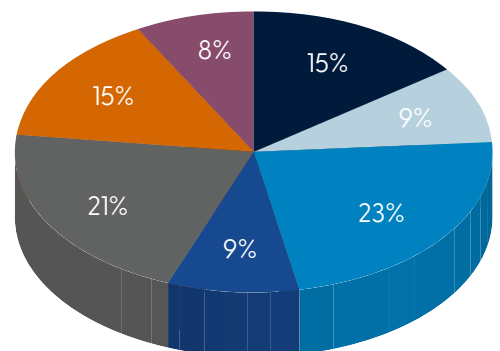
Toen ik tien jaar geleden het bedrijf van mijn vader overnam, had ik de ambitie om het mooier en groter te maken dan mijn vader had gedaan. Niet alleen maar opritjes en hier en daar een schoolpleintje, maar grote projecten die door veel mensen konden worden gezien. Ik werkte me een slag in de rondte: eerst omdat ik het binnenhalen van nieuwe opdrachten moest doen tijdens het werk, ik was een soort meewerkend voorman. Daarna, toen ik zelf geen stenen meer in mijn handen had, had ik al mijn tijd nodig om te plannen, te calculeren, in te kopen en te factureren. De administratie deed ik meestal in het weekend. Dan ging ik op zaterdagochtend en zondagmiddag nog even naar de zaak om de ene week af te ronden en de volgende week klaar te zetten. Dat werd me niet altijd in dank afgenomen door mijn vrouw. En mijn kinderen hebben me vaak moeten missen langs het voetbalveld, want 'papa moest nog even centjes verdienen'.

Negen jaar verder had mijn bedrijf, Omnibestrating BV, inmiddels een omzet van ruim een miljoen, met tien stratenmakers in dienst. De rest bestond uit een groep van onderaannemers, zzp'ers, die ik inschakelde als mijn eigen mensen bezet waren. En ik deed naast de verkoop zoveel mogelijk alle planning en administratie. De boekhouder

zorgde voor de facturen en de betalingen, maar ik moest wel alles zelf goedkeuren voordat hij het kon verwerken. In de tijd dat de hoeveelheid opdrachten begon terug te lopen, bezocht ik verschillende netwerkbijeenkomsten om andere ondernemers te leren kennen en om te zien met wie ik kon samenwerken om grote projecten in de wacht te slepen. Het kostte me weliswaar veel tijd, maar zo hier en daar werd ik toch gevraagd om mee te doen aan offertes.

Bij één van deze netwerkclubs kwam ik in contact met Bob en Bert. We bleken een klik te hebben, hoewel we nog geen zaken met elkaar hadden gedaan. Ik was bij beide heren al een keer langs geweest en had mijn ogen uitgekeken. Zo wilde ik mijn bedrijf ook hebben, ooit...

Het ontbrak me echter aan de tijd (en zin, ik geef het toe) om een beeld te krijgen van wat ik dan wilde. Ik werkte me een slag in de rondte, zonder een duidelijke visie op wat ik wilde zijn, hebben en doen.



In positieve shit...

De eerste keer dat het mij begon te dagen dat ik op een andere manier met mijn bedrijf aan de slag moest, was toen ik met Bob en Bert op een terras zat.

Bob en Bert waren beiden ondernemer, maar daar hielden de gelijkenissen wel op. Bob was een boomlange, breedgeschouderde kerel die stevast gekleed ging in een spijkerbroek met daaronder een paar veiligheidsschoenen. Bert was eerder het tegenovergestelde: 1 meter 75 lang, afgetraind als een langeafstandsløper en altijd in pak. Maar dan zonder stropdas, want Bert vond dat zijn brein zuurstof nodig had. Bob had een betonfabriek waar 25 mensen werkten. Hij had in tien jaar het bedrijf weten uit te breiden van 2 naar 5 miljoen euro omzet. Daarnaast liep hij met plannen rond om verder uit te breiden. Niet op de bestaande locatie, daar was namelijk geen plaats voor. Het werd een nieuwe locatie, of een overname. Bob wist van een paar branchegenoten dat ze een mogelijke kandidaat voor overname waren.

Bert was (en is) directeur en eigenaar van een groot IT-bedrijf dat hardware installeert en allerlei oplossingen bouwt voor industriële bedrijven, van ERP-software tot websites. Bij het bedrijf werkten 80 mensen, waarvan de helft op de loonlijst stond. De rest maakte deel uit van wat Bert zijn 'borrowed brains' noemde, een grote groep zelfstandige professionals en kleine IT-bedrijven die hij kon inschakelen voor grote implementaties.

We zaten op een terras met een biertje voor onze neus. De zon scheen, maar het was nog niet zo warm dat we in de schaduw moesten gaan zitten. Bert had ons uitgenodigd voor een biertje, gewoon om eens bij te praten op een vrijdagmiddag. Ik keek op tegen Bert (figuurlijk dan), die net had verteld dat hij dat jaar de grens van 10 miljoen ging passeren. En dat zou ik ook wel willen.

"Hoe heb je dat aangepakt, je bedrijf laten groeien?", vroeg ik aan Bert.

"Goeie vraag", zei Bert, "wil je een lang of een kort antwoord?"

"Houd het maar kort, Bert", zei Bob. "Ik heb dat verhaal al eens gehoord. Geef Mark de verkorte versie maar!"

Bert nam een slok van zijn bier en zei: "OK, korte versie.

Nou Mark, nadat ik tot de conclusie was gekomen dat ik mijn bedrijf alleen kon laten groeien als ik wist wat ik wilde bereiken en waarom ik dat wilde, heb ik voor mezelf en voor mijn bedrijf een aantal prioriteiten duidelijk op een rij gezet. Ik voelde me de kapitein op een schip zonder bestemming."

Bob viel hem bij. "Precies! Als het reisdoel ontbreekt, hoef je eigenlijk niet eens te vertrekken. Dan kan het schip in de veilige haven blijven liggen. Veilig ja, maar dat gaat op den duur ook vervelen!"



Tip 1 Weet wat je wil bereiken en waarom;

Ontwikkel een persoonlijke visie op jouw toekomst;

- wat zou jij willen hebben, zijn en doen over vijf jaar?
- hoe wil je dat jouw leven eruit ziet?
- wat zijn de doelen die jij wil halen? Waarom juist die?

Ontwikkel een bijbehorende visie voor je bedrijf; je bedrijf is immers de sponsor van jouw levensstijl!

- wat zijn de zakelijke doelen voor de komende vijf jaar?
- hoe ziet jouw bedrijf eruit over vijf jaar (vestigingen, omzet, winst, klanten, medewerkers, ...)?

“Bestemming dus”, ging Bert verder, “maar ook weten waarom je daarheen wil. Want als je niet weet waarom je iets wil, hoeveel kracht gaat er dan zitten in de pogingen om er te komen? Ik ben uitgegaan van wat ik zelf, persoonlijk dus, wilde bereiken en waarom ik dat wilde.

Toen we eenmaal duidelijk hadden wat de bestemming was, heb ik iedereen zijn prioriteiten laten afstemmen op die van het bedrijf. Iedereen wist dus wat we willen bereiken en wat hun eigen prioriteiten waren.” “Precies!”, voegde Bob toe, “alle neuzen dezelfde kant op! Zo is het bij ons ook gegaan.”

“Wat nou als de prioriteiten veranderen? Wat nou als er vervolgens een crisis uitbreekt?” vroeg ik Bert. “Kun je dan simpelweg het roer omgooien en ergens anders heen gaan?”

Bert keek me aan en zei ernstig: “Mark, de bestemming is altijd hetzelfde gebleven, die was helder. Maar je hebt een punt, want je moet flexibel zijn over de weg naar je bestemming. Als je veel wind tegen hebt, zal je van koers moeten veranderen en kan het zijn dat je prioriteiten veranderen. Maar de bestemming is duidelijk.”

Tip 2 Weet wat je prioriteiten zijn

Vanuit jouw (persoonlijke en zakelijke) visie;

- wat zijn de top 5 prioriteiten voor je bedrijf de komende jaren?
- maak duidelijk wat dit betekent voor de prioriteiten van de medewerkers in het bedrijf; iedereen moet zijn/haar prioriteiten hierop gaan afstemmen.

“Bedoel je met prioriteiten stellen dan ook een planning maken?”, vroeg ik. “Ik bedoel, je zet een stip op de horizon waar iedereen naartoe moet en vervolgens moet je ook iedereen laten weten wat ze moeten gaan doen om daar te komen, toch?”

“Bedoel je een planning of een plan?”, vroeg Bob. “Volgens mij zijn dat twee verschillende dingen. Een planning gaat over het verdelen van de beschikbare capaciteit over de orders of projecten, een plan speelt zich af op een wat hoger abstractieniveau.”

“Ik bedoel een plan. Heb je een plan gemaakt, Bert?” vroeg ik.

“Zeker. We hebben een plan gemaakt op strategisch en tactisch niveau, waarin we de prioriteiten vertaald hebben in een concrete aanpak.

We hebben een 5-jarenplan op hoog niveau, een jaar-, kwartaal- en een maandplan. Daarin kunnen we zien wat we elke maand, kwartaal en jaar moeten bereiken om onze visie te realiseren. Daarnaast hebben we een planning, waarin alle opdrachten en nog-niet-opdrachten voorzien zijn van resources, de uren van medewerkers.”

“En hoe vaak moet je al die plannen dan aanpassen?”, vroeg ik, “bijvoorbeeld tijdens de crisis een aantal jaren geleden?”

Bert glimlachte. “Natuurlijk hebben we toen wat zaken moeten bijstellen. Maar omdat we ons tot doel hadden gesteld om een bepaalde omzet te realiseren en we maandelijks konden zien wat we bereikt hadden, konden we op basis daarvan ingrijpen en verbeteren.”

Tip 3 Maak een plan

Op strategisch-, tactisch- en operationeel niveau;

- vertaal de top-5 prioriteiten voor je bedrijf naar een 5-jarenplan.
- stel (met je medewerkers) een plan op voor het komende jaar; wat zijn de strategische initiatieven die nodig zijn om de doelen te halen?
- vertaal het jaarplan in kwartaal- en maandplannen, zodat je elke maand de stand van zaken kunt vergelijken met het plan.

“Heb je geen last gehad van de crisis dan?”, vroeg ik hem.

“Zeker wel, maar nu niet meer. Het is nu heel anders. Niet alleen hebben bedrijven meer geld om te investeren, ze moeten wel. Na vijf jaar is er zoveel veranderd in de ICT van industriële bedrijven dat ze de gevolgen van het niet investeren echt beginnen

te merken. En dat is dan voor ons weer goed.”

“Jij zal het ook wel merken, dat de crisis voorbij is” zei ik tegen Bob.

“Ik moet je eerlijk zeggen, dat ik weinig heb gemerkt van crisis”, zei Bob na een flinke slok van zijn bier. “Bij ons is het alleen maar crescendo gegaan, de laatste 15 maanden zelfs veel crescendo! Maar dat is bij jou ook toch?”

“Ja, klopt”, moest ik toegeven, “ik weet zo langzamerhand niet meer waar ik het zoeken moet. Ik weet niet waar ik de mensen vandaan moet halen om al die opdrachten in te plannen. Niet alleen van particulieren die hun oprit door ons laten aanleggen, maar ook bedrijven die hun complete parkeerplaats opnieuw laten bestraten. Het lastige zit hem niet alleen in het vinden van mensen, ik moet ook op zoek naar geld.”

“Hoezo?”, vroeg Bert, “heb je geen reserves meer dan?” “Ik moet de salarissen van mijn medewerkers en mijn leveranciers eerder betalen dan dat mijn klanten mijn factuur betalen. Dat heb jij toch ook?” antwoordde ik. “Kun je dan niet bij je bank terecht?”, vroeg Bob.

“Dat dacht ik ook”, zei ik. “Maar de bank dacht toch van niet. Ze hebben mijn extra krediet op de rekening-courant afgewezen. Ik kon geen goede cijfers laten zien en dus vond de bank het risico te groot. Mijn boekhouder zegt dat factoring misschien nog een mogelijkheid is. Had ik nog nooit van gehoord.”

“Ik wel”, zei Bert, “maar dat kost je meer dan geld lenen. Ze vragen zo 10 procent, het enige positieve is dat je de 90 procent die overblijft ook wel snel hebt.”



Tip 4 Cash is King

Cash is als het ‘bloed’ in je onderneming; als het weg is ben je dood. Zorg voor een goede cash planning en stuur je onderneming op liquiditeit;

- zorg dat je weet wat de te verwachten ontvangsten en uitgaven zijn
- zorg voor een goed debiteurenbeheer; maak vooraf goede afspraken over betaling van de factuur.

“Ik moet wel iets gaan beslissen”, zei ik. “Doordat klanten laat betalen, kan ik mijn leveranciers niet op tijd betalen. Die gaan vervolgens steigeren als ik een grote order neerleg en eisen dat ik vooruit betaal. Dat lukt me niet en daardoor kan ik niet of niet op tijd leveren. Dan heb ik straks een kwaai klant.”

“Dus je hebt eigenlijk last van wat we normaal gezien positieve ontwikkelingen noemen?”, vroeg Bob. “De business trekt aan, maar je kan de mensen niet vinden om je projecten te bemannen en je hebt de centen niet om materialen in te kopen. Wat nog meer?”

“Ik heb verlies gedraaid op een paar grote projecten”, vertelde ik. “We dachten een goeie prijs te hebben neergelegd, we waren goedkoper dan de concurrentie dus we kregen de klus. Het was een nieuwe klant, dus heb ik de jongens verteld dat ze moesten zorgen dat ze vooral op tijd opleverden. En dat de klant tevreden was over het straatwerk. Ik heb er een extra mannetje op gezet. Na afronding stuurden we de factuur en die werd netjes betaald, maar bij een nacalculatie bleek dat we 15 procent verlies hadden gedraaid.”

“Dat is mooi balen, Mark!”, zei Bert. “Wat heb je eraan gedaan om te voorkomen dat dit weer kan gebeuren?”

“We zijn er nog steeds niet helemaal achter waar het nou mis is gegaan”, gaf ik enigszins beschaamd toe. “Bovendien zit ik nu met een paar grotere issues.”

Tip 5 Meten, meten, meten!

Stuur je onderneming op een (klein) aantal prestatie-indicatoren (ook wel KPI's genoemd), bijvoorbeeld omzet per maand, besteedde uren per project, kostprijs van diensten etc.;

- meet de indicator ten opzichte van het doel.
- leg de verantwoordelijkheid laag in de organisatie, maar geef ook de bevoegdheid erbij om besluiten te nemen.
- maak het SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

“Zoals?”, bromde Bob, terwijl hij naar de serveerster seinde dat ze er nog drie mocht brengen.

“Ik merk dat de centenkwestie me ook in de weg zit bij het aannemen van personeel. Net als jij, Bert, heb ik ook een grote flexibele schil. Ik durf er nu geen meer bij te zetten op de loonlijst, omdat ik niet het risico wil lopen dat ik ze moet doorbetalen als er even geen opdrachten binnenkomen. Daarom spring ik zelf af en toe bij als we krap in de planning komen te zitten.”

“Mijn flexibele schil is een andere dan die van jou”, zei Bert. “Ik haal daar vooral expertise vandaan die ik zelf niet heb en niet wil ontwikkelen. Specialisten op het gebied van databeveiliging bijvoorbeeld. Ik heb ze maar sporadisch nodig, vervolgens neemt mijn helpdesk de verdere opvolging voor haar rekening.”

De serveerster zette de drie glazen op de tafel, samen met een schaalje nootjes. “Ha!” riep Bob tevreden, “dat noem ik nog eens klantverwachtingen overtreffen! Dankjewel!”

Bert vroeg: “Weet jij wat jouw klanten van je verwachten, Mark? Waarvoor zijn ze bereid meer te betalen?”

“Geen idee”, gaf ik toe. “Ik denk dat ze vooral niet te veel willen betalen. Als ik zie dat concurrenten nog lager gaan zitten dan ik, terwijl ik zelf al heel scherp heb aangeboden... Soms vraag ik me af hoe ze het voor elkaar krijgen, voor zo’n prijs.”

“Misschien werken ze efficiënter”, opperde Bob, “of je concurrent is bereid om onder de kostprijs te gaan werken, als ze het werk maar krijgen.”

“Dat is dan dom van die concurrent”, merkte Bert op, “zoiets hou je op termijn niet vol.”

“Maar dit ook niet” verzuchtte ik. “Veeleisende klanten, te weinig mensen om de opdrachten op de geplande datum af te krijgen, leveranciers die moeilijk doen en een gebrek aan tijd om alles af te krijgen. Ik zit morgen eerst een paar uur op de zaak en daarna help ik een aantal medewerkers met het afmaken van een parkeerplaats bij een school, die maandag klaar moet zijn. Als ik erbij ben, gaat het meestal beter.”

“Dat zal wel”, zei Bob, “maar dat gaan je vrouw en kinderen niet leuk vinden. En, zoals je zelf al zegt, je houdt het niet vol. Zo ben je gewoon een werknemer van je bedrijf, Mark. De beste werknemer, want nog eentje die weekends werkt zonder overuren uit te betalen ook.”

Tip 6 Weet wat je klanten willen

Klant is koning, maar vaak weten klanten niet wat ze willen. Of wat ze kunnen krijgen van jou of jouw bedrijf. Daarom;

- zorg dat je weet met wie je zaken wil doen; ken je A, B en C klanten.
- stel vragen, zorg dat je weet wat je klant verwacht. Dat is vaak niet een lage prijs, maar een oplossing voor zijn probleem.
- wordt een betrouwbare partner van je klanten.

“Jullie hebben dat vast ook gedaan, toen jullie nog niet zo’n groot bedrijf hadden” sputterde ik tegen. “Ik niet hoor!” zei Bob. “Ik werk wel hard, maar niet als werknemer. Nooit gedaan eigenlijk.”

“Ik wel”, zei Bert, “maar zodra ik mensen kon aannemen voor het werk dat ik eerst zelf deed, heb ik het losgelaten.

Ik kan me niet herinneren wanneer ik voor het laatst code heb geschreven. Ik kan het ook niet meer zo goed als de programmeurs die ik nu in dienst heb. Stuk voor stuk briljante jongens en meisjes, die veel beter kunnen programmeren dan ik.”

“Je moet niet alles zelf doen, Mark” zei Bob, “daar is je bedrijf te groot voor. Zet je pet van stratenmaker maar af en zet die van directeur nu eens op. Jouw mensen verwachten dat je het bedrijf leidt, niet dat je ze voordoet hoe je straten maakt.”

“Maar dat is wel wat ik kan en waar ik me veilig bij voel. Dadelijk ga je me nog zeggen dat ik een



pak moet gaan dragen, net als Bert. Ik heb dan weliswaar HEAO gedaan toen mijn vader het bedrijf nog runde, maar daar hebben ze het vak ondernemer worden niet op het programma staan. En ook niet het vak hoe word ik directeur van een bedrijf van 1 miljoen.”

“Of 10 miljoen” merkte Bert op. “Ik begrijp wat je bedoelt. Maar jij hebt geen school nodig, of een training ondernemer worden. Twee dingen heb je al: je kan je bedrijf goed aan de man brengen en je wil er hard voor werken om iets te bereiken. Wat je nu merkt, is dat je niet nog meer of nog harder kan werken. Er zitten maar 24 uur in een dag. Om andere resultaten te bereiken, moet je anders werken, niet harder.”

“OK”, zei ik, “dus ik zit in de positieve shit: meer opdrachten, meer klanten, meer omzet, maar niet genoeg mensen en geld om het werk te doen. En ik moet zelf iets anders gaan doen dan de reservestratenmaker uithangen. Begrijp ik dat goed?”

“Precies goed!” zegt Bob grijnzend. “Hij is toch wel een slimme jongen, hè Bert? Biertje nog, Mark?”

Ik sloeg even af, het begon echt interessant te worden. Bert knikte tegen Bob dat hij nog wel meedeed.

“OK Bert, wat versta je dan onder anders werken?” vroeg ik. “Hoe zou ik dan anders moeten gaan werken?”



Uitweg

“Mark”, vroeg Bert, “heb jij al eens voor jezelf op papier gezet wat je over pakweg vijf jaar wil doen, hebben en zijn? En hoe je bedrijf daaraan kan bijdragen door op een andere manier te werken?” “Nee”, moest ik toegeven, “geen tijd voor gehad. En geen hulp. Is ook niet zo urgent, want mijn to-do lijst is zo lang als een rol wc-papier!”

“Precies”, zei Bob, “en als je die lijst in je uppie probeert af te krijgen, blijf je in de shit zitten die je zojuist om je heen opgemerkt hebt. Om daaruit te komen, moet je op z’n minst weten waar je heen wil. Doelen stellen. En dan een plan maken om daar te komen. Als je blijft doen wat je altijd deed, dan krijg je wat je altijd kreeg.”

“OK”, zei ik, “ik begrijp wat je zegt. Maar hoe begin ik daaraan? Ik weet niet waar ik moet starten, wat prioriteit heeft en wat niet. Hebben jullie daar hulp bij gehad? Hoe zijn jullie daaruit gekomen?”

“Ik heb een coach”, zei Bob. “Ik ook. Nog steeds”, zei Bert.

“Een coach? Wat heb je aan een coach?”, vroeg ik. “Ik begrijp al weinig van de adviezen van mijn boekhouder. Het enige dat ik weet is dat hij zorgt dat ik zo weinig mogelijk belasting betaal. En hij houdt de bank op een afstand. Wat voegt een coach nou toe?”

Bob keek me aan en zei: “hij houdt mij een spiegel voor, stelt lastige vragen en helpt mij om op een andere manier naar mijn bedrijf te kijken”.

Bert vulde hem aan: “precies Bob! Een coach is niet iemand die je vertelt wat je moet doen, maar die je uitdaagt om de oplossing zelf te vinden. De meeste oplossingen liggen namelijk voor het oprapen, als je maar weet waar en hoe je moet kijken. Dat is wat een coach doet, je anders laten kijken zodat je zelf de oplossingen vindt.”

“Toen ik het bedrijf overnam van mijn oom”, zei Bob, “was ik eigenlijk projectleider in de bouw. Ik zat overal met mijn neus bovenop in mijn bedrijf, zo graag wilde ik dat het goed bleef gaan. Mijn coach heeft me laten zien dat ik mijn bedrijf voor me moet laten werken, in plaats van andersom. Dat heeft me zoveel opgeleverd!” “Financieel bedoel je?”, vroeg ik.

“Meer”, zei Bert voordat Bob kon antwoorden. “Meer winst, meer omzet, maar vooral meer rust in je lijf, meer plezier in het ondernemen en meer tijd voor jezelf.”

“Precies!”, viel Bob hem bij met zijn favoriete stopwoord, “en de investering in de coach haal je er dik uit!” Hij pakte zijn pen uit zijn binnenzak en krabbelde wat op een bierviltje. “Hier, Mark”, zei hij, terwijl het me het viltje toeschoof, “kijk hier maar eens hoe ze werken. Ik weet zeker dat je er wat aan hebt!”



Pijnlijk gesprek

Ik wist niet wat me nu meer overtuigd had om een afspraak te maken: de promotie van Bob en Bert, mijn eigen Google-activiteiten of de scan op de website die op het bierviltje stond, maar ik had een afspraak gemaakt en zat met de coach aan tafel. Thomas heette hij. Ik had hem een rondleiding gegeven door het bedrijf en hem verteld over de historie. Toen ik het verhaal zo vertelde, voelde ik me toch wel trots op wat ik had bereikt in die negen 'tropenjaren'.

"Met welk idee heb je het bedrijf overgenomen, Mark?", vroeg Thomas.

"Ik wilde het beter doen dan mijn pa", antwoordde ik heel eerlijk. "Hij vond het wel best zoals het ging, had geen ambitie om heel groot te worden. Als hij er zijn brood mee kon verdienen, was het wel goed. Toen hij problemen kreeg met zijn rug, heeft hij mij gevraagd om het over te nemen, anders zou hij het bedrijf opheffen. Ik heb toen keihard gewerkt en in twee jaar had ik hem uitgekocht. Hij heeft tot zijn pensioen nog gewerkt als veiligheidscoördinator bij een bouwbedrijf."

"En hoe ver ben je nu?", vroeg Thomas. "Heb je je doel bereikt?"

"Ik heb wel veel meer omzet dan mijn vader ooit had kunnen bereiken", begon ik, "maar..."

"Maar wat?", vroeg Thomas.

"Om nou te zeggen dat ik het beter doe... Ik weet dat mijn vader altijd met het eten thuis was. En dat hij tijdens de meeste wedstrijden die ik voetbalde langs de lijn stond. Dat lukt mij helemaal niet. Ik heb ook het gevoel dat ik vastzit, dat ik niet verder kom."

"En hoe voelt dat voor jou?", vroeg Thomas door. Ik merkte dat ik emotioneel werd en dat was toch eigenlijk niet mijn bedoeling.

"Ja klote, hoe anders?", probeerde ik mij te herstellen. "Ik zou het liefst ook mijn twee zoons elke wedstrijd aanmoedigen."

Nu komt een kennis van me die jongens halen voor de wedstrijd en gaat hij mee. Ik zit dan meestal de administratie bij te werken of ik loop de gaten dicht die mijn medewerkers hebben laten vallen."

"Dus als we ervoor kunnen zorgen dat je de weekenden aan je gezin kan besteden en je vaker je zoons kan gaan aanmoedigen bij de voetbal, hoe zou dat voor jou voelen?", vroeg Thomas, die wel doorhad dat deze kwestie mij hoog zat.

"Als dat eens zou kunnen hè", begon ik, "dan zou ik er weer zin in hebben om... Nou ja, dan zou ik weer enthousiaster worden over mijn werk, mijn bedrijf, alles eigenlijk!"

"OK", zei Thomas, "zullen we dan eerst eens uitzoeken waar de oorzaken liggen van de situatie waarin je nu zit en waarom je het gevoel hebt dat je niet verder komt?"

"Graag!", beaamde ik zijn voorstel. "Maar wat ga jij me eigenlijk kosten?" Ik kreeg het gevoel dat Thomas de meter aan zou gaan zetten en dat me dat een lieve duit zou gaan kosten.

"Niets", zei Thomas, "als we niet weten wat we zoeken. Weet jij waar de winst uit jouw bedrijf weglekt?"

"Nee", zei ik, "ik weet niet waar en ook niet hoeveel. Is dat wat je eerst wil uitzoeken?"

"Ja", zei Thomas, "als we weten waar en hoeveel, kunnen we ook bepalen wat het ons oplevert als we de winstlekkage stoppen. De analyse vraagt wel een investering..."

“Ah! Dus toch!”, riep ik uit, denkend dat ik gelijk had.

“... in tijd”, ging Thomas verder. “En ik verwacht dat je een eerlijk oordeel velt over je eigen bedrijf. Heb je de cijfers over het afgelopen jaar bij de hand?”

Die had ik inderdaad, mijn boekhouder had ze netjes opgemaakt voor me. “Hier heb ik ze”, zei ik terwijl ik de papieren op tafel legde. “Ik begrijp maar 60 procent ervan, maar ik weet wat de omzet was, waar de kosten in zitten en hoeveel winst ik nog over had. Niet veel, zoals je ziet. En dat terwijl de omzet gestegen is.”

Thomas nam me mee door de analyse, die zo’n anderhalf uur in beslag nam. Ik moest toegeven dat ik zijn kritische blik wel kon waarderen. Zo stelde ik me mijn bedrijf niet rooskleuriger voor dan het was. Thomas liet me een grafiek zien die de belangrijkste gebieden liet zien waar de winst uit mijn bedrijf weglekte.

“Dus als ik het goed begrijp”, vroeg ik, “zijn mijn prijzen niet goed, mijn team kan productiever en laat ik kansen liggen op gebied van marketing en verkoop?”

“Kort gezegd komt het daar op neer”, beaamde Thomas. “Bovendien heb je geen visie voor de verdere toekomst op papier gezet, waardoor je geen plan kan uitleggen aan je medewerkers. Zij weten dus niet waar jij heen wil met je bedrijf.”

“OK. En nu?”, vroeg ik, “hoe kunnen wij hier verandering in brengen? Kun je mij helpen?”

“Ja, dat kan ik”, zei Thomas, “mag ik je laten zien hoe we hiermee een start kunnen maken?”.

“Graag!”, zei ik, “maar waar haal ik de tijd vandaan?”

Thomas stelde me gerust. “Natuurlijk is het in het begin zo dat de tijd die je in dit programma steekt bovenop je werk lijken te komen. Maar

omdat we meteen beginnen met de aanpak van winstlekkage, zal je al snel merken dat die investering zich terugverdient!”

“Over terugverdienen gesproken...”, begon ik bij het zien van de investering.

“Precies”, antwoordde Thomas en wees naar de uitkomst van de analyse, “en wat kost het je als je niets doet? Denk je dat je de investering kunt terugverdienen?”

Ik moest toegeven dat hij een belangrijk punt had. “Als je ziet hoeveel er nu weglekt, dat is meer dan drie keer zoveel”, zei ik enigszins beschaamd.

“Wanneer starten we?”, vroeg Thomas, terwijl hij me recht in de ogen keek.

Tip 7 Investeer in jezelf en je team

Investeren in ontwikkeling kun je op een aantal manieren doen;

- In euro's, zoals in ICT en marketing.
- In tijd, zoals in het ontwikkelen van je medewerkers en het verhogen van hun productiviteit.
- In jezelf, door een coach of accountability partner in de arm te nemen. Jouw kritische vriend houdt je scherp en gefocust op wat voor jou en je onderneming belangrijk is.



Aanpakken geblazen

Mijn telefoon gaat. Het is Thomas, met wie ik al een paar maanden samen aan mijn bedrijf werk.

“En? Hoe hebben ze gespeeld afgelopen zaterdag?”, vraagt Thomas.

“Vooral met plezier!”, antwoord ik, “ik kon het zien aan hun gezichten. Ondanks de regen en de kou heb ik zelf ook veel plezier gehad bij het kijken. Ben zo blij dat ik dat niet meer hoeft te missen!”

“Ik ben blij voor jou, het geeft aan dat je de juiste beslissing hebt genomen om niet meer in het weekend te werken”, zegt Thomas.

“Dat was het eerste dat we hebben vastgelegd in de persoonlijke visie”, beaamt ik. “Ik heb die thuis besproken met mijn vrouw en deels ook met de jongens. Die waren hartstikke blij dat ik voortaan meekwam naar de voetbal. En nu hou ik ook tijd over om aan mijn auto te werken.”

“O ja, je bouwproject dat al een tijdje stilstond”, zegt Thomas. “En heb je nu het gevoel dat die uren van het weekend naar de week zijn verschoven?”

“Nee, helemaal niet. Maar jij wist dat natuurlijk al. Doordat ik mijn persoonlijke visie heb vertaald naar een zakelijke visie met het team, werd het allemaal een stuk duidelijker voor mij en voor hen waar de schoen wrong. Ik ben ook blij dat we meteen gekeken hebben naar onze cashpositie, want die was wel heel minimaal. De late betalingen van klanten kostten iedereen hoofdbreken, maar vooral ook tijd. Dat was een van de grootste oorzaken van mijn weekendwerk.”

Thomas vraagt: “Hoe bevalt het werken met de externe debiteurenbeheerder?”

“Waarom vraag je dat?” vraag ik, enigszins

verbaasd. “Jij had die club toch aanbevolen omdat ze zo goed waren?”

“Klopt”, zegt Thomas, “wat is jouw oordeel? Welk cijfer zou je ze geven?”

“Op basis van wat ik gezien heb en hoe ze mijn ideeën hebben verwerkt, een negen!” zeg ik. “Naast de incasso van de late betalingen, hebben ze gelijk de verwerking geautomatiseerd, zodat mijn team en ik kunnen zien welke facturen open staan, hoe lang ze dat al staan en wanneer de klant een herinnering krijgt. Ik vind het prachtig. Maar waarom wil je een cijfer?”

“O dat?”, zegt Thomas, “dat is omdat ik tegen elke partij die ik aanbeveel, zeg dat ze minstens een acht moeten scoren. Anders sla ik zelf ook een modderfiguur door zo’n club aan te bevelen bij mijn klanten”.
“Ik begrijp het. Je bent tegen hen al net zo kritisch als tegen mij, klopt dat?”

“Minstens”, zegt Thomas lachend, “zij zijn klant van één van mijn collega’s. Maar nu ik toch in mijn rol van kritische vriend zit, Mark, hoe staat het met de uitvoering van de afgesproken verbeterinitiatieven?”

“We liggen op schema”, geef ik aan. “Ik heb ook het idee dat de meeste mensen in het bedrijf nu overtuigd zijn van waarom we dit doen. Ik zie dat er een aantal medewerkers zelf zaken oppakken omdat nu duidelijk is waarom het moet gebeuren. Nu moeten we alleen nog zorgen dat mensen de juiste zaken oppakken, want ik heb het idee dat er een aantal mensen op hun tandvlees loopt.”



“En wat ga je doen om ze te ontlasten?” vraagt Thomas.

“Ik ga ze hetzelfde laten doen als dat jij mij hebt laten doen”, zeg ik. “Ik ga ze hun eigen werk laten analyseren en laten aangeven wat belangrijk is en urgent. En ze zo laten zien dat het multitasken dat ze nu doen niet de juiste aanpak is”.

“Wat ga je doen om de weerstand te overwinnen, die er bij een aantal ongetwijfeld zit?” vraagt Thomas, “we zijn immers allemaal mensen...”

“Goeie vraag”, antwoord ik, “maar als ik ze zelf laat aangeven dat het urgent is dat ze het minder druk krijgen, als we samen een beeld hebben van hoe we het willen en als ik ze kan laten zien welke stappen ze vervolgens moeten zetten om er te komen, dan wordt de weerstand wel overwonnen.”

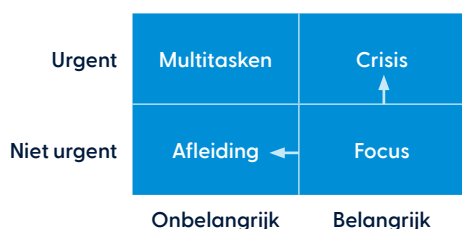
“Mooi geformuleerd!” zegt Thomas enthousiast.

“Beter goed gejat dan slecht verzonnen”, zeg ik, “je hebt het me zelf laten inzien”.

Tip 8 Breng focus aan

Gebrek aan focus is een belangrijke oorzaak van weglekkende winst uit ondernemingen. Daarom is het belangrijk dat iedereen weet wat hij moet doen;

- vraag je af of jij degene bent die ‘dit’ moet doen, delegeer zo nodig taken.
- ga multitasken tegen, dit is funest voor de doorlooptijd.
- zorg dat jij en je medewerkers werken aan belangrijke zaken, die nog niet heel urgent zijn:



“Heb je al een start kunnen maken met andere initiatieven? Hoe staat het bijvoorbeeld met het ritme van je bedrijf?”, vraagt Thomas verder.

Ik weet wat hij bedoelt. We waren tot een paar weken geleden een bedrijf waar heel veel dingen gebeurden, maar waar ook veel fout ging. Vaak was dat onbedoeld, nog vaker was het omdat er geen goede afspraken waren gemaakt over wie nu wat zou moeten doen. Daardoor kwam het voor dat iedereen boos was op iemand, omdat niemand deed wat om-het-even-wie had kunnen doen. En we hadden gezien dat onze faalkosten daarmee behoorlijk hoog waren.

Samen met Thomas had ik een workshop gehouden waarin iedereen kon aangeven wat er naar zijn of haar idee allemaal fout ging binnen het bedrijf. Daarbij kwam naar boven dat veel mensen behoefte hadden aan duidelijkheid over wat ze moesten doen. En over wat een ander zou moeten doen.

“Ik word al beter in loslaten, als je dat wilt horen”, begin ik.

“Je moet me niet vertellen wat je denkt dat ik wil horen”, zegt Thomas vriendelijk, “vertel me liever hoe dat voor jou voelt en hoe je medewerkers erop reageren. Want zij hebben aangegeven dat er meer duidelijkheid en structuur moest komen.”

“OK, Thomas”, begin ik, “ze hadden gelijk. Er moest ook meer duidelijkheid komen. Ik heb samen met de werkvoorbereider en een van de voormannen een overzicht gemaakt van alle rollen. En daar hebben we de activiteiten bij gezet waarvoor elke rol verantwoordelijk zou moeten zijn. Vervolgens zijn we gaan kijken hoe we kunnen zorgen dat elke medewerker weet wat hij of zij moet doen, wat er verwacht wordt en waar ze staan qua prestaties. En we hebben sinds een week een dagelijks overleg van tien minuten waarin de hoogte- en dieptepunten van de vorige dag worden besproken, wat we ervan leren en wat dat betekent voor de komende dag.

Ik merk dat ik steeds minder telefoontjes kreeg overdag, omdat iedereen wist wat ze zelf kunnen en mogen doen en wie ze moeten bellen als ze informatie nodig hebben of een beslissing. Ik ben benieuwd of dit enthousiasme ook in het wekelijks overleg vastgehouden wordt.”

“Nou Mark, dat heb je goed gedaan!”, begint Thomas blij verrast, “dat gaat zelfs sneller dan dat ik ooit heb gezien! Probeer dat enthousiasme erin te houden, want over een paar weken zal het wel een beetje inzakken. Dat is normaal, dat gaat ook wel weer over. Wat heb je gedaan om de informatie bij de mensen te krijgen?”

“Ik ben maar niet over KPI’s begonnen”, zeg ik, “want dat leek me wat hoogdravend overkomen. Maar ik heb ze wel gezegd dat we de score bij moeten houden. Dat doe je bij voetbal ook, anders weet je nooit of je kan winnen of achterstaat. Was een goeie manier om het uit te leggen, al moest ik mijn best doen om niet over te komen als een Johan Cruijff!”

“Zolang je maar niet wordt gezien als een slechte scheids, Mark”, grapt Thomas.

Hij had gezegd dat ik het zo simpel mogelijk moest houden, maar niet simplistisch. We hadden daarom een bord opgehangen met de planning en de teams en elke dag werd bijgehouden hoe dicht ze bij de geplande uren en meters kwamen. De planner had eerlijk verteld dat hij zijn best deed, maar nooit 100 procent nauwkeurig kon inschatten wat de teams af moesten hebben. De teams hadden op hun beurt elke dag verteld wat de belangrijkste redenen waren waarom ze beter of minder goed hadden gepresteerd dan de planning. En daardoor had de planner veel nieuwe dingen geleerd.

“Ik hoef nauwelijks te fluiten, Thomas”, zeg ik lachend, “die planner is zo blij met die informatie dat de kaarten op zak blijven.”

Tip 9 Ondersteun plan, uitvoering en focus;

leg de verantwoordelijkheden voor de uitvoering van de activiteiten in je bedrijf bij de juiste mensen neer, zo laag mogelijk in de hiërarchie van de organisatie. Als iedereen weet wat hij of zij moet doen, geef hen dan de juiste informatie over hoe goed ze dat doen (plan versus realiteit). KPI’s (prestatie-indicatoren) en dagelijkse, wekelijkse en maandelijkse overleggen met de juiste mensen, geven ritme aan de prestaties.

Hoe meer je de medewerkers betreft bij de bedrijfsvoering, hoe meer ze zich betrokken voelen en hoe meer ze voor de onderneming willen en kunnen betekenen.

Een maand later zitten Thomas en ik samen naar de cijfers te kijken. Ik begin het steeds beter te snappen. En dat moet ook wel, want ik vind het niet leuk om iedere keer tegen Thomas te moeten zeggen dat ik niet weet waar bepaalde cijfers vandaan komen. Laat staan om toe te geven dat ik de oorzaak niet weet van de afwijking tussen wat we van plan waren en wat we bereikt hebben. Gelukkig heb ik al die korte overleggen georganiseerd, waarin de teams aangeven wat er goed ging en wat er beter kan. Nu kan ik aan Thomas uitleggen hoe het komt dat onze brutomarge is gestegen en dat we 80 procent van onze opdrachten binnen de planning hebben afgerond. En dat is een mooi resultaat, als je bedenkt dat we van minder dan 50 procent kwamen!



“Hoe ziet je pijplijn eruit, Mark?”, vraagt Thomas. “Heb je nu meer overzicht over wat er nog aan zit te komen?”

“Zeker”, zeg ik, “omdat we beter in staat zijn om te plannen, kunnen we klanten beter aangeven wanneer we starten en wanneer we klaar zijn. Dat wordt enorm gewaardeerd. Dat wisten we natuurlijk al lang, maar we deden het nooit. En sinds we besloten hebben met wie we graag zaken willen doen en welke klanten we graag door de concurrent laten helpen, zijn we beter geworden in het behouden van klanten. Ze leggen vaker werk bij ons neer, of we mogen vaker meedoen aan aanbestedingen.”

“Waarom blijven die klanten terugkomen, denk je. Hebben ze daarover iets laten blijken?”, vraagt Thomas.

“Ik hoorde laatst bij een teamoverleg dat de klant vond dat het team zo goed samenwerkte en dat we als bedrijf gegroeid waren. Voor deze klant was het de vierde opdracht die we kregen en hij vond dat we elke opdracht weer beter geleverd hadden. Mijn medewerkers blij, klant blij, ik blij. Ik denk dat we langzamerhand beginnen te zien wat we in het begin hebben opgeschreven over de cultuur in het bedrijf. Over hoe we willen samenwerken intern en hoe we over willen komen op de klant.”

“Dat is fijn om te horen Mark”, zegt Thomas. “Ik denk ook dat meespeelt dat je de mensen zelf laat beslissen hoe ze het werk uitvoeren, ze in staat stelt om verantwoordelijkheid te nemen voor wat er moet gebeuren en ze de gelegenheid geeft om beslissingen te nemen die tot verbetering leiden. Verbetering in kleine stapjes, maar wel met blijde medewerkers. En dat geeft blijde klanten.”

Tip 10 Besteed aandacht aan de cultuur van je bedrijf;

stel samen met je team een visie op de cultuur samen, waarin je de basisprincipes aangeeft van al het handelen. Van welke waarden en normen vertrek je? Wat zou de grondslag moeten zijn voor het gedrag en de samenwerking binnen (en buiten) je bedrijf?

Blijde medewerkers leveren blijde klanten op (en meer klanten); hoe wordt dit weerspiegeld in de cultuur? Om een cultuur van continu verbeteren te laten ontstaan, betrek je zoveel mogelijk medewerkers bij de cultuurvisie. De visie geeft aan wat de eindsituatie is die je ambieert, de mensen binnen je bedrijf zullen de vrijheid moeten krijgen om te bepalen hoe ze zich moeten gedragen om dat mogelijk te maken.

De aandacht die je aan de cultuur van je bedrijf geeft, vertaalt zich in meer klanten die zich met jouw bedrijf verwant voelen en graag zaken met je doen.

Klopt helemaal”, beaamt ik, “en blijde klanten kan ik dan weer vragen om mij aan te bevelen bij een ander die ze ook zulke mooie bestrating gunnen!”

“Ah, zoals die gemeente bedoel je?”, vraagt Thomas en hij wijst op het overzicht dat voor ons ligt. “Dat lijkt me een flinke opdracht, zelfs voor Omnibestrating.”

“Het is een mega-opdracht”, zeg ik, “maar ik heb goeie referenties. En een ambassadeur!”

“Ambassadeur?”, vraagt Thomas, “wie is jou en je bedrijf actief aan het promoten dan?”

“Bob”, zeg ik.

Over thexton armstrong

Als MKB-ondernemer komt er best veel op je af. Iedere onderneming doorloopt dezelfde ontwikkeling van start, ontwikkeling, groei tot overdracht. Je doorloopt deze fases met voor- & tegenspoed en iedere fase brengt andere uitdagingen. Uitdagingen die je niet altijd alleen aankunt of wilt. Heb jij ook wel eens behoefte om te spreken met een ervaringsdeskundige en vertrouwenspartner die jou kan helpen je onderneming naar dat volgende niveau te krijgen? Dan ben je bij thexton armstrong aan het juiste adres.

thexton armstrong helpt sinds 2011 Nederlandse MKB-ondernemers om hun bedrijf nog winstgevender te maken, te professionaliseren, groeien en verkoopklaar te maken. thexton armstrong heeft een branche-onafhankelijke aanpak ontwikkeld die jou, los van je huidige situatie, in staat stelt je onderneming naar een volgend niveau te ontwikkelen.

Wil je weten wat thexton armstrong voor jou en jouw bedrijf kan betekenen? Neem dan eens een kijkje op onze website of vraag vrijblijvend een kennismakingsgesprek aan.



Bedrijfsverbetering

Bedrijfsgroei

Bedrijfsoverdracht