

## Strategie voor succes: kort en bondig

Bron: *Harvard Business Review, MD Weekly*

Onderzoekers van de Harvard Business School stellen dat een van de kenmerken van succesvolle ondernemingen is dat ze een duidelijke strategie hebben en dat die bovendien kort en bondig kan worden samengevat. De strategie moet altijd beginnen met de *doelstelling*: wat wil men bereiken? Maar ook: wat hoort daar wel en *wat hoort er niet bij*? Het allerbelangrijkste is misschien wel dat de onderneming beschikt over de *middelen* om de doelstelling(en) te realiseren.

Voor het definiëren van die zaken (ook wel doel, scope en advantage genaamd) moeten compromissen gesloten worden. Zo zal groei of schaalgrootte in eerste instantie meestal ten koste van de winstgevendheid gaan. Wie zich vooral richt op multinationals, zal minder aandacht besteden aan kleinere klanten.

## Ondernemingsplan

In dit kader is een ondernemingsplan onontbeerlijk. Uw IIB-geaccrediteerde adviseur kan u helpen bij het opzetten van een goed businessplan dat past bij uw organisatie. Voor de wat grotere ondernemingen is het van belang dat niet alleen de ondernemer, maar ook zijn managementteam daarbij wordt betrokken.

## Bedrijfscultuur en prestaties

Bron: *De Gids*

Sommige bedrijven hebben meer succes dan anderen. Dat lijkt erg veel af te hangen van de manier waarop er daar gewerkt wordt en de cultuur die er hangt. Dat zou je niet zo snel verwachten maar het is wel zo. Het is belangrijk dat uw medewerkers zich goed voelen en hun werk met plezier doen, maar ook dat de klanten goed voorop staan en natuurlijk dat er goed samengewerkt en gecommuniceerd wordt. U bent als ondernemer de leider van het bedrijf. U kunt dus echt iets aan het succes doen. Bespreek eens met uw adviseur hoe u het succes van uw onderneming kunt vergroten door

- Uw mensen te stimuleren om zich uit te spreken, zelf dingen in te brengen. En natuurlijk door deze inbreng serieus te nemen en erover in gesprek te gaan.
- Uw medewerkers ruimte te geven voor meer initiatief, meer verantwoordelijkheid en meer beslissingsmogelijkheden. Kortom: door wat minder eenzijdig de baas te spelen.
- Uw medewerkers vertrouwen te geven: ze hebben kwaliteiten, anders had u ze niet aangenomen. En als u ze wat vrijer laat, zullen ze zich zeker voor de organisatie blijven inzetten.
- Oog te hebben voor de individuele kwaliteiten van de medewerkers, hen de kans te geven zich verder te ontwikkelen en hen gevarieerd werk te bieden.
- Niet alleen naar de externe processen te kijken, maar vooral ook naar de interne!

## Adverteer duidelijk en in het Nederlands!

Bron: *Intelligence Group, AGO, Stepstone*

Mensen die op zoek zijn naar een baan, geven de voorkeur aan Nederlandstalige advertenties. Bovendien is van belang dat uw tekst goede informatie geeft over de functie en dat er uit uw tekst geen vooroordeel blijkt. In een goede wervingsadvertentie staat wie de vacature aanbiedt en wat het bedrijf doet, maakt of levert met en aan wie, waar en waarom; wat de functie precies inhoudt, zonder vage termen en zonder algemene competenties; worden eventuele doorgroeimogelijkheden duidelijk beschreven; staan geen onredelijke eisen met betrekking tot leeftijd en/of werkervaring. Geef ook aan of er mogelijkheden zijn voor trainingen en omscholing. Bedenk dat de arbeidsmarkt steeds krappere wordt!

**Dit blad wordt u aangeboden door: Frank Willems AInstIB**



**at ease bv**  
Stijn Streuvelsstraat 11, 5531 VA BLADEL  
tel.: 0497 - 360 949  
fax: 0497 - 360 999  
e-mail: [info@at-ease.nu](mailto:info@at-ease.nu)  
[www.iib.ws](http://www.iib.ws) - [www.at-ease.nu](http://www.at-ease.nu)

STUUR EEN E-MAIL NAAR [info@at-ease.nu](mailto:info@at-ease.nu) ALS U ZAKEN DOEN IN HET VERVOLG NIET MEER WENST TE ONTVANGEN.

## Bedrijfsleven wacht op politiek

Bron: *Financieele Dagblad*

Ondernemers hebben minister Maxime Verhagen van Buitenlandse Zaken voorgoed houden dat Nederland ieder jaar 2 miljard euro verliest vanwege het gebrek aan handelskennis om goede internationale transacties af te sluiten. Verder is het wachten op het beleid van minister Koenders voor Ontwikkelingssamenwerking, zodat ondernemers te weten komen hoe ze daaraan kunnen verdienen. Ook wordt nog gewacht op de 'industriebrief' van Economische Zaken.

De ondernemers vinden dat de maakindustrie in Nederland wordt onderschat. Scheepsbouw en textiel doen het bijvoorbeeld op dit moment erg goed.

Verhagen gaf toe dat 20% van de Nederlandse bedrijven zo naar het buitenland zou kunnen verhuizen.

Hij streeft naar een intensieve samenwerking tussen politiek en bedrijfsleven om het vestigingsklimaat op orde te houden.

## Pensioentips voor mkb-ers

Bron: *BusinessCompleet*

Een pensioen regelen voor uzelf is niet verplicht, tenzij u hoort tot de beroepsgroepen die een verplicht pensioenfonds hebben, maar U kunt bijvoorbeeld een deel van uw pensioen regelen in uw eigen bedrijf (maar houd rekening met de belastingdienst!). Daarnaast is het verstandig een deel onder te brengen bij een bank of een verzekeraar, via premies of (belastingvrij) sparen.

Voor ZZP'ers geldt dat een lijfrenteconstructie meestal de beste optie is.

Bespreek eens met uw adviseur wat voor u mogelijk en verstandig is. Zorg in elk geval dat u iets hebt geregeld voor het inkomen van uw partner en uw kinderen voor het geval u komt te overlijden.

## De coach als arbeidsvoorwaarde

Bron: *Express.be*

Steeds meer grote bedrijven bieden coaching aan aan hun werknemers. Dan gaat het echt niet alleen maar om het topmanagement. Ook 'voor de werkvloer' worden coaches ingeschakeld om mensen te helpen veranderingen in hun werk en leven beter aan te kunnen. Dit past bij de trend om werknemers sterker verantwoordelijk te maken voor hun eigen ontwikkeling en bij het groeiende besef dat persoonlijke vaardigheden steeds belangrijker worden – soms zelfs belangrijker dan kennis.

Maar: iedereen kan zich coach noemen. De titel is niet beschermd. Vraag dus naar een gerichte coachingsopleiding en referenties! Ook is het van belang dat de coach de gedragscode van de NOBCO (de Nederlandse Orde van Beroepscoaches) onderschrijft.

veel lager dan die van ziekteverzuim of het aantrekken van een nieuwe medewerker.

## Coaching voorkomt verzuim...

Bron: *HRPraktijk*

Een onderzoeker van de Universiteit van Maastricht heeft aangetoond dat tijdige coaching medewerkers helpt bij het vinden van een goede balans tussen werk en privé. De arbeidstevredenheid van gecoachte medewerkers neemt toe en hun kans op burn-out vermindert.

Vooraf een korte, intensieve en actiegerichte coachmethode zorgt ervoor dat mensen kritisch naar zichzelf leren kijken, hun gedrag aanpassen en daarna weer gemotiveerd de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen keuzes. Ze voelen zich beter op hun plek in de organisatie, weten beter om te gaan met frustraties en hebben een beter zicht gekregen op hun functioneren.

Ook de werkgevers zijn positief. Die hebben gemerkt dat de coaching snel zichtbare resultaten oplevert en langlopende kwesties voorkomt. De medewerker staat weer positief in zijn werk.

Bovendien zijn de kosten van zo'n coachingstraject

## ... en/maar maakt minder meegaand

Bron: *Personeelbeleid, Onderzoek Erasmus Universiteit i.o.v. GITP*

Coaches leren hun cliënten nee zeggen en dat maakt dat de mensen die een coachingstraject hebben doorlopen vaak minder aardig gevonden worden door hun collega's. Wie weinig ambitie had, komt door de coaching in beweging en gaat plannen maken voor vervolgstappen in de loopbaan. De belangrijkste achtergrond hiervan is dat het zelfvertrouwen van de gecoachten is gegroeid en dat hij meer inzicht heeft gekregen in zijn competenties en mogelijkheden. Ook hebben zij geleerd beter prioriteiten te stellen en beter te communiceren met collega's of ondergeschikten. Vaak is ook een betere balans gevonden tussen werk en privé.

## Concurrentiebeding? Dan ook investeren in medewerker!

Bron: *Kamerkrant*

Het Gerechtshof in Amsterdam heeft het concurrentiebeding van een werknemer ongeldig verklaard, zodat ze kon overstappen naar een concurrent van haar oude werkgever. Die had namelijk onvoldoende geïnvesteerd in de ontwikkeling van zijn personeelslid, zodat er naar het oordeel van het hof te weinig kennis van het bedrijf zou worden meegenomen naar de concurrent.

## Lager ziekteverzuim door online ziekmelden

Bron: *IntermediairPW*

Bij de HEMA moeten zieke medewerkers zich sinds enige tijd via internet ziekmelden. De internetziekmelding betekent dat de werknemer op het internet een vragenlijst moet invullen. Die varieert van zes tot zestig vragen, afhankelijk van de eerdere antwoorden. De antwoorden op die vragen gaan rechtstreeks naar de bedrijfsarts, die ze kan analyseren. De leidinggevende krijgt alleen de melding dat medewerker X zich heeft ziekgemeld.

Nadat de medewerker de vragenlijst heeft ingevuld moet hij bellen naar zijn leidinggevende. Omdat die de melding al heeft gezien, is hij op het telefoontje voorbereid en kan hij een goed gesprek aangaan met de zieke. Sinds de HEMA op dit systeem is overgestapt, is het ziekteverzuim met maar liefst 53 procent gedaald! De procedure maakt het kennelijk een stuk lastiger om voor een simpele verkoudheid thuis te blijven!

## Personeelstekort in 2010: 600.000 arbeidsplaatsen!

Bron: *HRPraktijk*

Uit de Arbeidsvoorwaarden Survey 2008 van Mercer en Centraal Beheer Achmea die is gehouden onder 1100 werkgevers, blijkt dat te veel werkgevers hun kop in het zand steken met betrekking tot de arbeidsmarktontwikkelingen. Ruim 40% verwacht helemaal geen problemen. En dat terwijl nu al 90% moeite heeft met de juiste mensen te vinden.

Niet meer dan 25% heeft maatregelen genomen om goede werknemers vast te houden. Werkgevers hebben belang bij het bevorderen van de vitaliteit en het lichamelijke welbevinden van al zijn werknemers, jong en oud. Toch heeft slechts 18% aanvullende voorzieningen ingevoerd voor de gezondheid van de werknemer. Wel heeft nu ruim de helft van de werkgevers (53%) flexibele werktijden en dat helpt de werknemers bij het vinden van een goede balans tussen werk, zorg en ontspanning.

Zelfs als werknemers geen andere keuze maken dan het standaardpakket, blijkt flexibilisering van arbeidsvoorwaarden ongewenst vertrek van medewerkers te voorkomen. Bij flexibele arbeidsvoorwaarden kan de werknemer zelf de voor hem beste combinatie van beloning, arbeidsduur en andere arbeidsvoorwaarden kiezen. Toch heeft nog maar 26% van de werkgevers zijn arbeidsvoorwaardenpakket samengesteld op basis van interesses van werknemers, 20% heeft arbeidsvoorwaarden die aansluiten bij de leeftijdsfase van de werknemers en een nog kleinere groep (15%) heeft arbeidsvoorwaarden die speciaal gericht zijn op de oudere werknemer.

## Maatregelen tegen personeelstekort

Bron: *managementonline*

De op dit moment meest gebruikte maatregelen om het personeelstekort tegen te gaan zijn:

1. Meer tijd en geld investeren in werving (53%);
2. Inhuren van extern personeel (48%);
3. Efficiënter inrichten van interne werkprocessen (44%);
4. Aanbieden van extra opleidingsmogelijkheden (42%);
5. Toekennen van een aanbrengpremie (40%);
6. Hoger indelen in de salarisschaal (37%).

Lang niet alle maatregelen zijn even effectief in alle omstandigheden, en zeker niet op langere termijn. Bespreekt u eens met uw adviseur welke maatregelen u het beste kunt nemen om problemen in de nabije toekomst te voorkomen!

## Verschuiving in bindingsbelang arbeidsvoorwaarden

Bron: *Ad Rem Young Professionals*

De belangrijkste arbeidsvoorwaarden volgens sollicitanten die horen tot de categorie 'jonge talenten' zijn de volgende, in volgorde van prioriteit:

1. Werksfeer (24%);
2. Hoog salaris (17%);
3. Ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden (15%);
4. Werkinhoud (12%);
5. Flexibele werktijden of parttime werken (12%);
6. Aantal vakantiedagen (10%);
7. Thuiswerken (7%);
8. Laptop, telefoon en/of auto van de zaak (2%).

Er lijkt dus een verschuiving te hebben plaatsgevonden: jarenlang stond de auto van de zaak erg hoog en het salaris veel lager.

## Nederlandse managers gedragen zich slecht

Bron: *Algemeen Dagblad*

Naar aanleiding van de verschijning van het boek *Business Etiquette* (uitgever Academic Service), konden we enkele uitspraken van auteur Roel Wolbrink optekenen over hoe lomp Nederlanders kunnen zijn: 'We eten rustig een broodje kaas terwijl wij tegenover een moslim zitten die ramadan houdt, wij kleden ons slecht en gedragen ons onverschillig tegenover gasten.'

Verder weten we niet op de juiste manier om te gaan met complimenten, ziet onze kleding er te vaak onverzorgd uit en poetsen we onze schoenen niet. Ook luisteren we meestal maar half, vergeten we namen of spreken die verkeerd uit, en gedragen we ons niet op de juiste momenten als gast of gastheer.

Wolbrinks boek biedt inzicht in de omgangsvormen waarmee je jezelf op een voorsprong kunt zetten. Een belangrijke tip geeft hij alvast: 'Het managen van verwachtingen is belangrijk, mensen willen graag weten waar ze aan toe zijn.'

## Lichaamstaal

Bron: Mens Centraal

*Succesvolle mensen zijn te herkennen aan hun lichaamstaal. Andersom werkt het ook: als u zich deze lichaamstaal aanleert, wordt u ook succesvol!*

Succesvolle mensen: vertonen geen openlijk machtsvertoon en schreeuwen niet; zijn niet dominant in hun houding, stemvolume en bewegingen; dragen geen pakken met het merkje aan de buitenkant van de mouw; gedragen zich meestal doeltreffend en beheerst; hebben een gelijkmatig humeur; bewegen zich ingetogen en rustig; luisteren aandachtig; zijn beleefd (ook met vervelende mededelingen); hebben een verzorgd uiterlijk; hebben (bewust of onbewust) een open, toegankelijke houding.

Mensen die alleen maar doen of ze succesvol zijn: gedragen zich met openlijk machtsvertoon; hebben een hard of nadrukkelijker stemgeluid; maken veel onnodige bewegingen, gebaren en geluiden; hebben een opzichtige auto, kleding en accessoires; benadrukken (bij herhaling) de eigen kwaliteiten; nemen veel fysieke ruimte in (staan, lopen, zitten); praten veel maar tonen weinig daden; hebben een afgewende en/of afgesloten houding.

## Innovatie

De onafhankelijke IIB-adviseurs in Nederland hebben zich voorgenomen om in het jaar 2008 extra aandacht te besteden aan innovatie. Vernieuwing is immers essentieel voor de blijvend succesvolle toekomst van iedere onderneming in elke branche. We hadden het al over verloren intelligentie. Wij merken in de praktijk dat veel ondernemers moeite hebben met het begrip innovatie. Ze hebben er vaak heel ingewikkelde beelden bij en dat is volgens ons helemaal niet nodig. Het gaat niet alleen maar om hele grote, compleet nieuwe uitvindingen of ruimtevaartachtige technieken. Wij gaan uit van de definitie die staat op Wikipedia: **Het proces van innovatie draait erom dingen op een nieuwe (en zo mogelijk ook betere) manier aan te pakken.** Dat is alles! Maar het kan wel gaan om heel verschillende dingen: producten, processen, diensten en zo meer.

De redactie van **Zaken Doen** vraagt steeds een andere bij het IIB aangesloten adviseur om in een column in te gaan op een vorm van vernieuwing die hem of haar na aan het hart ligt en die vrij gemakkelijk kan worden gebruikt of ingevoerd in een organisatie. Een column is altijd beperkt van lengte en dat betekent dat de stukjes meestal niet alle aspecten of consequenties van die innovatie kan behandelen! In een column zal over het algemeen de eigen mening van de auteur sterk naar voren komen en daarom staat de naam van de auteur eronder. Indien u dat wenst kan uw bedrijfsadviseur u met hem of haar in contact brengen.

## Winovation

Tijdig inspelen op een veranderende omgeving is bepalend voor het succes van een bedrijf. Immers, als je blijft doen wat je altijd al deed, krijg je beslist datgene wat je altijd al kreeg.

Of je nou beursgenoteerd bent, of een familie bedrijf, groot of klein, je moet veranderen en innoveren om te overleven. Innovatie is een essentieel onderdeel van duurzaam en maatschappelijk ondernemen.

Wat is de kern van **Innovatie**?

Het vermogen om te veranderen? Je aanpassen aan een steeds veranderende omgeving?

Nee, innovatie is veel meer dan dat! Veel meer dan een leuk idee en geweldige technologische kennis.

Innovatie omvat het spotten van markttrends en kansen die, met behulp van onze kennis, ervaring en implementatie, die commercieel gezien voor beide partijen aantrekkelijk zijn en die de kwaliteit van het leven verbeteren. Veranderingen en innovaties zullen daarom in de toekomst steeds meer en vaker in samenwerkingsverband gaan plaatsvinden. Denk aan het voorbeeld van de samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts die leidde tot de Senseo. Door de verschillende krachten te bundelen ontstaan echte win-situaties voor beide partijen.

**“Winovation”** gaat op die manier zijn bijdrage leveren binnen de waardeketen van de industrie of gaat zelfs heel nieuwe waardeketens opstarten. Niet alleen om te overleven maar vooral om te overwinnen.

*Peter de Koo, AInstIB*

## Innovatievouchers: Op = op!

Bron: BusinessCompleet

Sinds 20 maart kunnen MKB-ondernemingen (inclusief die in de primaire land- en tuinbouw) weer gratis innovatievouchers aanvragen bij het ministerie van Economische Zaken (SenterNovem). Er zijn voor 2008 6000 van die vouchers beschikbaar, waarmee u kennis kunt inkopen bij een universiteit, hogeschool, onderzoeksinstelling (zoals TNO) of een groot research & development-bedrijf. Het mag geen commerciële kennisinstelling zijn, maar de kennisinstelling zelf mag wel hoogstens 50% van de totale onderzoekskosten uitbesteden, eventueel ook aan een commerciële instelling. Met de innovatievouchers kunt u onderzoek laten uitvoeren naar een vraagstuk, idee of (technisch) probleem. Maar u kunt er ook de kosten van een erkend octrooibureau en/of gemachtigde mee betalen voor het aanvragen van een octrooi, zoals het opstellen van een octrooiaanvraag, het maken van tekeningen, vertalingen en het laten uitvoeren van een nieuwheidonderzoek.

Er zijn twee soorten vouchers:

- Een kleine van € 2.500 die u gratis krijgt om de eerste stappen in de richting van een kennisinstelling of octrooibureau te zetten.
- Een grote ter waarde van € 7.500 waarvan u 1/3 van de projectkosten draagt. De subsidie bedraagt dan maximaal € 5.000.

## Sociale innovatie onderschat

Bron: *Financieele Dagblad*

**ZakenDoen** schreef het al in januari, nu is het ook gezegd door een projectleider arbeid van TNO, Joost van Genabeek: 'Als wij in de pas willen blijven lopen is meer sociale innovatie nodig. Het zijn de mensen die de technologische innovatie bij moeten houden, de werknemers en werkgevers.'

Over tien jaar zullen er namelijk in Nederland veel mensen te laag gekwalificeerd zijn voor de arbeidsmarkt. Dat gaat problemen opleveren voor de werkgevers, die arbeidskrachten nodig hebben. Van Genabeek denkt dat er weer werknemers uit het buitenland zullen worden gehaald, maar ook dat minder validen en ouderen worden ingeschakeld. Onder sociale innovatie verstaat men vernieuwing van het arbeidsproces, met als doel de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie te verbeteren.

## Oudere werknemer vitaler dan jongere

Bron: *Volkskrant Banen, Bedrijfsgezondheidsindex van Lifeguard*

Weer een vooroordeel weggewerkt: uit de jaarlijkse bedrijfsgezondheidsindex blijkt dat 81% van de werknemers van 40 jaar en ouder 'voortdurend veel energie heeft', tegen slechts 70% van de jongeren. Ouderen leven gezonder: ze ontbijten vaker en eten ook gezonder voedsel dan de jongere werknemers. Die voelen zich ook mentaal ongezonder dan hun oudere collega's. Maar jonge medewerkers zijn lichamelijk gemiddeld fitter. Slechts 43 procent van de ouderen geeft aan dat er in het werk ruimte is voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Volgens de onderzoekers kunnen ouderen meer geprikkeld en uitgedaagd worden om de prestaties te vergroten.

## Werkgevers steeds meer bezig met vernieuwing

Bron: *AWVN*

Werkgevers werken steeds nadrukkelijker aan vernieuwende, eigentijdse oplossingen voor hun bedrijfsvraagstukken waarbij de inzet van personeel in het geding is. Termen als 'sociale innovatie, arbeidstijdmanagement en levensfasebeleid zijn daarbij aan de orde van de dag. Iets meer dan de helft van de leden van werkgeversvereniging AWVN zegt komend jaar vernieuwing van sociaal beleid op de agenda te hebben.

De top vijf van onderwerpen: levensfasebeleid, arbeidstijdmanagement, resultaatgericht belonen, gezondheidsbeleid en kennis & employability.

Om productiviteitsverbetering te realiseren, gebruiken werkgevers vooral thema's als kennis & employability (62%) en resultaatgericht belonen (52%).

Ook ziet men het belang van goede arbeidsverhoudingen als voorwaarde voor het moderniseren van traditionele structuren en systemen in sociaal beleid.

Voor nieuwere problemen die voortkomen uit de verkrappende arbeidsmarkt zoals levensfasebeleid en arbeidsparticipatie zijn werkgevers nog erg op zoek naar innovatieve oplossingen.

## Succesfactoren innovatie

Bron: *managementsite.nl*

38% van de Nederlandse managers vindt zichzelf innovatiever dan collega's en tegenspelers bij andere bedrijven. Vooral mannelijke managers vinden ook dat zij goed zijn in het stimuleren van creativiteit. Maar experimenteren met een nieuwe aanpak vinden ze lastig. Bij de selectie van nieuw personeel letten ze op creativiteit en het vermogen tot innovatie. Managers hebben meer waardering voor medewerkers die bijdragen aan innovatie dan voor degenen die de huidige kwaliteit bewaken.

De innovatieprojecten van het afgelopen jaar betroffen vooral nieuwe producten en diensten. Daarvoor zijn draagvlak binnen de organisatie en de acceptatie op de markt de belangrijkste succesfactoren. Andere belangrijke succesfactoren voor innovatie zijn de volgende.

- Concretiseren van het begrip 'innovatie'. Daardoor begrijpen de medewerkers beter wat van hen verwacht wordt. In welke richting moeten ze innoveren, wat is het gewenste type of het niveau van innovatie?
- Vooral voor doorbraakinnovatie is een goed inzicht in de kritische procesfactoren van groot belang.
- Een efficiënte organisatie van de onderneming is voorwaarde voor technologische innovatie. Zorg dus voor een zo 'lean' mogelijk productie- en leveringsproces. Verbeteringen op lange termijn zijn daarbij belangrijker dan winst op korte termijn.
- Het hele innovatieproces moet zo eenvoudig mogelijk worden gehouden (maar wel als een goed project geleid). Niet meer vergaderingen dan nodig en niet meer deelnemers aan die vergaderingen dan noodzakelijk.
- Zorg voor draagvlak en betrek de medewerkers bij het innovatieproces. Dat kan door hen simpelweg te informeren, maar ook door hen zelf gegevens te laten verzamelen of door op een andere manier te laten zien waar zij het verschil kunnen maken. Motiveer uw mensen met concrete, haalbare doelstellingen.

De belangrijkste oorzaken van het mislukken van innovatieprojecten zijn gebrek aan tijd, gebrek aan draagvlak binnen de organisatie en gebrek aan geld.

Uw onafhankelijke IIB-adviseur kan u helpen om uw innovatieprojecten op een goede manier op te zetten en te leiden zodat ze een succes worden.

## De afsluiter Jaarrekening blues

*"Wat me vooral bezig houdt is hoe ik meer omzet kan maken. Het houdt niet over..."*

Ik kijk met mijn ondernemersvriendin naar de omzetcijfers die zij eindelijk van de accountant heeft gekregen. Zoals altijd te laat. Het valt ook duidelijk tegen. Er blijft onder de streep eigenlijk te weinig over om alle stress te compenseren. En het is erger. *"Eigenlijk loopt het al jaren langzaam achteruit,"* verzucht ze.

We zijn goede vrienden. Het heeft iets spannends, die jaarcijfers. Net als vroeger als je je proefwerk terugkreeg met het punt erop.

*"Natuurlijk mag het niet zo zijn dat het een volledige verrassing is,"* snapt ze wel. *"Maar: wie vindt er nu de tijd om naast al het dagelijkse gedoe ook nog in de avonduren te gaan zitten plussen en minnen om uit te rekenen hoe het bedrijf er precies voorstaat? Ik ben al blij als ik in ieder geval boven de grens van mijn doorlopend krediet blijf en genoeg geld uit het bedrijf kan trekken om een mooi leven te leiden."*

Veranderingen en trends, houd ik haar voor, zien we pas als we wat afstand nemen. Dat herkent ze wel: *"Als je terugkomt van een vakantie en weer eens naar je bedrijf kijkt, zie je opeens allerlei dingen die beter kunnen. Of als ik, zoals nu, met jou erover praat. En weer mijn jaarlijkse rapport krijg."*

Het is als het verhaal van de kikker. Als je hem in een bak met warm water zet, springt'ie er meteen uit. Maar als je hem in een gewone bak water zet en het water langzaam verwarmt, blijft hij gewoon zitten, totdat het water zo heet is en hij zo gesmoord is dat hij het niet meer trekt om eruit te springen.

Dat herkent ze wel: *"Je hebt gelijk. Ik zie de achteruitgang wel, maar houd mezelf voor dat het in de hele branche slecht gaat. En als ik al eens in de zoveel tijd door mijn accountant gedwongen wordt om de feiten onder ogen te zien, houd ik mezelf allerlei gemakkelijke redenen voor. Bijvoorbeeld, dat het komt door mijn leverancier die me een steeds slechtere deal geeft. Of omdat die kanjer van een verkoper er mee ophield. Ik zoek de schuld niet vaak bij mezelf. Of bij de manier waarop ik mijn bedrijf run."*

Het is ook gemakkelijk om jezelf niet telkens ter discussie te stellen, maar, zo concluderen we, het is wel een beetje struisvogelpolitiek, want uiteindelijk ben jezelf dé kritische succesfactor van je eigen bedrijf en kan je beter de feiten in de ogen kijken en er iets aan doen.

Er zijn andere ondernemers, vertel ik haar, die echt bijhouden hoe hun bedrijf het doet ten opzichte van de concurrentie. Er bestaan echt ondernemers die een goed oogje in het zeil houden op zaken als: het aantal klanten, de omzet, de gemiddelde besteding per klant, de omzet per medewerker, de uitstaande vorderingen. Dat soort dingen.

*"Bij mij gaat het vooral om de omzet,"* vindt ze. *"Die moet ik goed in de gaten houden. En eigenlijk kan dat ook makkelijk. Het is gewoon een to-do dingetje. Aanpakken en inplannen. Gewoon doen."*

We slaan spontaan aan het rommelen in de computer met het customer relations management system, de klantengegevens. Na een half uurtje hebben we een tabelletje van de afgelopen vier jaar gemaakt en dat in een mooi grafiekje uitgezet.

Het blijkt dat er telkens nieuwe acties ondernomen zijn, dat daar ook daadwerkelijk klanten op afgekomen zijn, maar dat het klantenbestand daarna weer langzaam inzakt. De concurrentie wint telkens weer klanten weg. We vragen ons af hoe dat toch komt. De verkopers verstaan hun vak. De marketing is prima. Het product en de service zijn duidelijk beter en betaalbaarder dan bij de belangrijkste concurrenten.

Er volgt een lang en moeilijk gesprek. Het is duidelijk dat ze iets niet goed doet, maar wat?

Na een uurtje of twee, vier espresso's en veel praat- en denkwerk over markten, product/marktcombinaties, interne efficiency en concurrentieanalyses, ontdekken we het lek: *"Ik leg veel te veel nadruk op het werven van klanten en niet op het vasthouden van klanten. Gewoon nabellen, opvolgacties doen, écht contact houden en mensen weer terugbrengen in de zaak. Daar komt het op aan."*

Eigenlijk een klassiek verhaal. Vaak denken we dat marketing vooral over het binnenhalen van klanten gaat. Maar dat is helemaal niet het belangrijkste. Het gaat er vooral om ze als klant te houden. En dat kan je eigenlijk best eenvoudig goed op poten zetten. Mijn vriendin is alweer in haar praktische doe-stand geschoten: *"We gaan een klantenkaart invoeren. We maken elk kwartaal een mailing met een actie. We bellen standaard alle nieuwe klanten na. We kunnen zelf een klantenklankbord opzetten, of gebruikerstraining geven."*

We nemen vaak dingen voor vanzelfsprekend. Klanten komen echter niet vanzelf weer terug in je zaak. Daar moet je wel wat voor doen. Bedrijven gaan niet vanzelf meer omzet maken. Dat kost bloed, zweet en tranen, maar ook wat koffie en vrienden waarbij je uit je lood gezet kan worden, even niet alleen de doener hoeft te zijn, maar waarbij je tijd vindt om eens wat afstand te nemen. Net zoals je een auto niet goed kan besturen door alleen net over de motorkap te kijken.

JvM