

Zaken Doen december 2009

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

Familiebedrijf hoeksteen van de economie

U wist het natuurlijk al, maar nu is het ook gezegd door wetenschappers: familiebedrijven zijn de beste ondernemingen, zeker in periodes dat de markt onzeker is, zoals op dit moment. En het zijn vooral de familiebedrijven met personeel die de Nederlandse economie draaiend houden en weer uit het dal helpen. Helaas zijn de experts het er niet over eens hoeveel van dergelijke bedrijven we hebben in dit land. Maar het zijn er zeker 200.000. Samen zorgen die voor ongeveer de helft van de werkgelegenheid en de helft van het Bruto Nationaal Product.

Familiebedrijven zijn sterker gericht op continuïteit op de langere termijn dan organisaties die zich laten leiden door het Angelsaksische denken van hun aandeelhouders die zo snel mogelijk zoveel mogelijk geld op hun eigen individuele bankrekening willen krijgen. Dat blijkt al uit hoe lang een (algemeen) directeur aanblijft: bij een familiebedrijf gemiddeld 20 jaar, tegen 7 jaar bij andere ondernemingen.

Maar de familiebedrijven organiseren hun continuïteit niet altijd even goed en dat brengt onduidelijkheden en dus risico's met zich mee. Iemand die lang op dezelfde plek blijft staat mogelijk niet open genoeg voor noodzakelijke vernieuwingen. Belangrijke zaken worden niet altijd goed doorgesproken met andere belanghebbenden. Afspraken worden vaak niet of niet goed vastgelegd.

Het grootste risico van een familiebedrijf is echter het gebrek aan een goede opvolger. Het is zaak om bijtijds (4 tot 7 jaar voor de gewenste overdrachtsdatum!) te gaan werken aan het vinden en inwerken van iemand die het familiebedrijf in de juiste traditie kan, maar vooral ook wil, voortzetten. En het is voor de 'oude' directies vaak niet gemakkelijk om zich te realiseren dat de zoon of dochter niet altijd de beste opvolger is! Of moet de dochter nog wat gestimuleerd worden?

Quotum is onzin

Nederlandse vrouwen kunnen bereiken wat ze willen

In haar onlangs verschenen boek *De mythe van het glazen plafond* stelt Marike Stellinga dat er teveel geluisterd wordt naar de persoonlijke ervaringen van vrouwen. Over dat ze zo aan het schipperen waren tussen werk en moederschap dat ze er overspannen van werden. Over dat ze maar moeilijk kinderopvang konden vinden. Over dat hun hele salaris opgaat aan de crèche.

Stellinga toont aan dat er zo weinig topvrouwen zijn, omdat Nederlandse vrouwen niet naar de top willen! Uit stapels onderzoeken blijkt dat ze tevreden zijn met hun deeltijd baan. Toch proberen politici van links tot rechts steeds feller meer topvrouwen af te dwingen - met quota, hoge oppassubsidies, langer vaderschapsverlof en onterechte kritiek op mannen. Maar wie wil dat vrouwen vaker carrière maken, rest na het lezen van dit boek maar één ding: de Nederlandse vrouw aanspreken op haar gebrek aan ambitie. Wie daar geen zin in heeft, moet accepteren dat Nederlandse vrouwen in vrijheid kiezen voor een plaats op de laagste trede van de carrière ladder en daar domweg gelukkig zijn.

Stellinga vindt een vrouwenquotum dan ook onzin: een verplicht percentage vrouwen aan de top. In Noorwegen is dit al het geval. Volgens Stellinga "discriminatie uit angst voor discriminatie."

Excuses van de redactie!

We zien rood van schaamte! Een deel van de oplage van **Zaken Doen** van oktober 2009 is verschenen met fouten: bij de titel van de bijlage stond het verkeerde jaartal en op een paar pagina's stond een verkeerde maandaanduiding. Wij beloven beterschap en hopen dat u ons deze misser wilt vergeven...

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
www.iib.ws - www.at-ease.nu

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

85% van de ondernemingen heeft geen uitgevoerd marketingplan

Het marketing adviesbureau Affekt kwam onlangs met het bericht dat hoewel 70% van de 276 door hun ondervraagde Nederlandse ondernemingen een marketingplan maakt, dat plan slechts bij 15% wordt uitgevoerd. Bij de anderen verdwijnt het in een la, of wordt wel een begin gemaakt met de uitvoering maar blijven zaken liggen door veranderingen in de prioriteiten van het bedrijf.

Een deel van het probleem wordt wellicht veroorzaakt door het feit dat het marketingplan

vaak door een enkele persoon wordt gemaakt en dat er in de rest van de organisatie te weinig draagvlak voor wordt gevonden.

Een ander saillant gegeven uit het onderzoek was dat 95% van de ondervraagden stelt dat de klant centraal staat bij hun marktbenadering, maar dat slechts 30% van de bedrijven regelmatig op de een of andere manier de klanten 'uithoort' over de dienstverlening.

Combinatie Btw en buitenland eenvoudiger

Per 1 januari 2010 wordt de btw-verrekening met het buitenland een stuk eenvoudiger, en ook gunstiger – als de plannen van staatssecretaris De Jager doorgaan.

De hoofdregel wordt dat de btw-heffing plaatsvindt in het land van de afnemer. Leveringen door Nederlandse ondernemingen aan buitenlandse ondernemers kunnen dan dus zonder btw-heffing plaatsvinden. Dat maakt een einde aan de noodzaak van de lastige teruggaafprocedure.

De wetswijziging heeft vooral effect op managementdiensten, de verhuur van vervoermiddelen en bewerkingen aan roerende zaken.

Voor de gevallen waarin toch binnenlandse btw aan een buitenlandse ondernemer moet worden gefactureerd, voorziet de nieuwe regeling in een vereenvoudiging van de buitenlandse teruggaafprocedure. Vanaf 2010 kunt u uw teruggavenverzoeken namelijk elektronisch bij de Nederlandse belastingdienst indienen.

Maar: Tegenover de vermindering van de administratieve lasten en de financieringsvoordelen staat een beperkte verzwaring van uw fiscale verplichtingen. Net als voor de verkopen van goederen naar andere landen, moet u vanaf 1 januari 2010 voortaan bij uw btw-aangifte een specificatie voegen van uw dienstverlening aan buitenlandse ondernemers. Let er daarbij op dat de btw-nummers van uw afnemers kloppen!

Internationaal zaken doen

Nederlanders zijn sinds de VOC-tijd al goed geweest in internationale handel. Wij zijn een klein land, dus ons buitenland is erg groot. In een tijd waarin de grenzen lijken te vervagen, wordt internationaal zaken doen steeds aantrekkelijker. Het lijkt allemaal zo gemakkelijk met onze multimedia communicatiemiddelen als internet, e-mail en mobiele telefoons. Toch moet men zich goed voorbereiden om succesvol zaken te kunnen doen met buitenlandse partners. Spreekt u hun taal, begrijpt u hun cultuur en hebt u enige kennis van de wetgeving in hun land?

Zolang u binnen de Europese Unie blijft, vallen die dingen nog wel mee. In ieder geval kunt u veel informatie en adviezen krijgen bij de Kamer van Koophandel en andere instanties, al blijft het natuurlijk makkelijker om zaken te doen met een Belgisch dan met een Grieks bedrijf!

Zaken doen met westerse landen buiten Europa zoals de Verenigde Staten, Canada of Australië valt nog wel mee: Engels praten met uw zakenpartners is vaak geen groot probleem en de culturele verschillen zijn te overzien. Denk er wel aan dat uw contacten in Californië of Australië slapen als u werkt! Het is niet bevorderlijk voor de relatie als u hen midden in de nacht wakker belt.

Pas echt spannend wordt het als u besluit om te gaan opereren in niet-westerse landen, zoals China, Indonesië, India, Brazilië of Saoedi Arabië om er maar enkele te noemen. U ziet daar goede productiemogelijkheden of een enorm afzetgebied voor uw producten of diensten. Via informatie uit uw netwerken op internet wordt u heel enthousiast en u springt bij wijze van spreken al in het vliegtuig om uw eerste contracten te gaan afsluiten.

Ho, wacht even! Zonder uw enthousiasme te willen temperen wil ik u erop wijzen dat u zich wel bewust moet zijn van de risico's. Ik zal twee valkuilen noemen:

1. Er bestaan twee soorten zakenpartners: goede en slechte. De kans dat u in een onbekende markt eerst een slechte partner ontmoet is meer dan 50% als je onvoorbereid te werk gaat. Om teleurstelling, frustratie en verspilde energie te voorkomen is het dus beter om direct een goede partij te vinden die betrouwbaar is en waarmee het eerlijk zaken doen is.
2. U wilt er geld aan verdienen, maar kosten gaan nu eenmaal voor de baat uit. U moet wellicht overzeese investeringen doen, waarvan u later – volgens uw strategisch plan – de vruchten wilt plukken. Deskundige hulp bij de keuze van het juiste samenwerkingsverband is essentieel: internationale handel gaat gewoonlijk via een agentschap, een alliantie of joint venture. Zorg dat u in uw samenwerkingscontract uw belangen goed hebt afgedekt via garanties en beëindigingclausules zodat in het geval dat het fout loopt u tenminste uw geïnvesteerde geld weer terug ziet.

Het hebben van de juiste contacten is de belangrijkste voorwaarde om succes te hebben in deze markten. Uw IIB-geaccrediteerde adviseur kan u helpen die contacten te vinden.

Maakt u nog winst? Zo nee, wat kunt u daaraan doen?

Veel kleinere bedrijven maken in deze tijd geen cent winst – ook al zijn ze in het verleden erg winstgevend geweest. Wij merken dat de meeste ondernemers maar een deel van het probleem aanpakken. En dat resulteert erin dat ze grote moeite hebben terug te komen op hun *breakevenpunt*.

Breakeven is het punt waarop je verkopen (je omzet) precies gelijk zijn aan je kosten (uitgaven inclusief het salaris van de ondernemer). Als je onder dit punt zit moet je een *breakevenplan* ontwikkelen en uitvoeren. Vrijwel iedereen snijdt dan in de vaste kosten (ondernemerssalaris, huur, gas, elektra enz.). Dat verlicht echter maar een beetje. Ook heel grote ondernemingen slagen er niet in om met alleen het terugdringen van de kosten weer winstgevend te worden. Laten we dus het proces eens stap voor stap bekijken.

1. Hoeveel werkkapitaal hebt u? Werkkapitaal bestaat uit contanten of krediet dat u kunt gebruiken om uw kosten mee te betalen tot u het *breakevenpunt* bereikt.
2. Hoe staat het op dit moment met uw cashflow? Maak een eerlijke schatting van de te verwachten omzet en contante uitgaven om de omvang van het probleem in beeld te krijgen. Let op dat u alle contante uitgaven meeneemt en niet alleen de zaken die op uw Verlies&Winstoverzicht staan (zo'n overzicht hebt u toch zeker wel?). Uw Balans (die hebt u toch ook?) kan vol staan met contante uitgaven die u niet in uw V&W ziet. Denk aan inventaris, afboekingen, aflossingen op schulden en dergelijke.
3. Bepaal uw huidige vaste lasten. Spreek met uzelf af dat u minstens 10% gaat bezuinigen op uw vaste lasten. Misschien denkt u nu dat u al alle vet hebt weggesneden, maar er is vast meer mogelijk. Geen enkele vaste uitgave is echt vast en in de huidige situatie zijn de meeste zaken (opnieuw) onderhandelbaar.
4. Bepaal de huidige variabele kosten. Zoek mogelijkheden om opnieuw te onderhandelen met uw leveranciers over contracten of prijzen. De meeste leveranciers zullen op dit moment liever leveren voor minder geld dan dat ze weer een klant failliet zien gaan.
5. Beoordeel elke marketingactiviteit kritisch: levert hij genoeg rendement op? Niets is heilig!
6. Beoordeel iedere medewerker kritisch: draagt hij genoeg bij? Is hij zijn salaris en alle overige arbeidsvoorwaarden waard?
7. Stel vast hoeveel omzet u nodig hebt om uw nieuwe, lagere vaste lasten te dekken. Gebruik daarbij de volgende formule: $\text{Breakeven omzet} = \text{Vaste kosten} : \text{Percentage bruto marge}$.
8. Ontwikkel een goed en meetbaar marketingplan en voer dat uit om de nodige omzet binnen te halen. Bekijk hoeveel leads u nodig hebt, hoeveel van die leads u moet omzetten in betalende klanten, hoeveel omzet u kunt halen bij iedere klant en of er ruimte is om uw prijzen te verhogen zodat u meer bruto winst genereert.
9. Analyseer, nadat u al deze stappen hebt doorlopen, nogmaals uw cashflow en beoordeel of u die geldstroom positief krijgt voor alle werkkapitaal op is.

Wij merken regelmatig dat maar weinig kleinere ondernemers het instrumentarium, de kennis en het doorzettingsvermogen hebben om een *breakevenplan* op te stellen en uit te voeren. Uw IIB-geaccrediteerde bedrijfsadviseur kan u daarbij helpen:

- Wij leren u uw financiële gegevens lezen en gebruiken om uw bedrijf te sturen.
- Wij hebben het instrumentarium om de hierboven beschreven analyse uit te voeren.
- Wij hebben de vaardigheden om u door het proces te leiden.
- Wij hebben het doorzettingsvermogen om u op de juiste weg te houden bij het plannen en het implementeren.
- Wij zijn in staat om u verantwoordelijk te houden voor de acties die nodig zijn om weer op het *breakevenpunt* en vervolgens tot winstgevendheid te komen.

Kunt u dit zelf? Zoveel te beter! Maar wacht alstublieft niet met hulp te vragen tot het te laat is. Als u al het mogelijke gedaan hebt en u geen positieve geldstroom kunt creëren voor het werkkapitaal op is, is het te laat.

MKB'ers werken te veel op ervaring en gevoel

Volgens een onderzoek van BDO denkt bijna 90% van de MKB'ers dat ze alles goed onder controle hebben. Maar meer dan de helft weet eigenlijk te weinig van wat er nu echt van belang is voor het voortbestaan van hun bedrijf. Ze houden geen ken- en stuurgetallen bij en reageren te laat op signalen uit de markt of de organisatie. Ze worden dus overvallen door problemen en zien dan geen andere mogelijkheid dan medewerkers ontslaan. Daardoor raakt het bedrijf belangrijke en noodzakelijke kennis en ervaring kwijt, die het graag in huis had willen houden.

85% van de ondervraagde directies en managers denkt dat hun procedures, structuren en

kwaliteitssystemen voldoende veiligheid bieden. "Maar, zegt Erik Schijvens, partner van BDO P&O, "slechts een handvol bedrijven is bezig met het gericht aantrekken en inzetten van de juiste kwaliteiten van mensen. Procedures zijn belangrijk, maar ze hebben geen enkel effect als de mensen er niet mee kunnen of willen werken."

Van de MKB-organisaties die ondanks de huidige economische tijden, groeicijfers laten zien, legt 78 procent de nadruk op goede stuurinformatie, gecombineerd met doorlopende aandacht voor het combineren van de juiste talenten van mensen met de veranderende organisatie.

KvK schrapt Kamerkrant

De Kamerkrant, het blad van de Kamer van Koophandel met een oplage van 1,4 miljoen exemplaren, wordt goed gelezen. Toch maakt het volgens de uitgever onvoldoende winst. Daarom stopt de uitgave.

Het is nog niet helemaal duidelijk wat ervoor in de plaats komt. Volgens het AD wil de Kamer van Koophandel liever een bedrijfsmatig tijdschrift dat eens per twee of drie maanden verschijnt.

Coaching blijft groeien ondanks recessie

In een gezamenlijk onderzoek van drie coachingsorganisaties stelde 70 % van hun leden dat hun omzet gegroeid was of minstens even groot was als vorig jaar, ondanks de recessie.

Degenen die groei meldden, zeiden vaak dat ze meer werk hadden gekregen van bestaande klanten, of meer werk deden voor de overheid, of nieuw gesubsidieerd werk hadden gevonden in re-integratietrajecten.

Ze hadden ook hun marketing- en netwerkactiviteiten uitgebreid.

Hoewel de hoeveelheid werk relatief stabiel is gebleven, is de aard van de coachingsactiviteiten wel verschoven.

63% van de coaches gaf aan dat ze cliënten hadden geholpen bij veranderingen in hun loopbaan of bij het managen van de recessie. Hieruit kunnen we concluderen dat de recessie wel degelijk invloed heeft op het zelfvertrouwen van mensen.

Andere hoog scorende thema's waren stress management (44%), loopbaanmanagement (43%) en het werven en behouden van medewerkers (39%).

Klanten zien als de belangrijkste voordelen van coaching: het omgaan met onzekerheid (61%), hulp krijgen bij het ontwikkelen van actieplannen (60%), positief denken (59%) en tijd voor en hulp bij reflecteren (58%).

Zij vragen steeds vaker naar goed gekwalificeerde (gecertificeerde of geaccrediteerde) coaches. Dit heeft een positief effect op de kwaliteit van de coaches.

Veel coaches zijn voor hun inkomen niet alleen afhankelijk van het coachen. Zij geven ook (bedrijfs)adviezen en training, geven les of doen wetenschappelijk onderzoek.

Daarnaast besteden zij ook veel tijd aan hun eigen professionele ontwikkeling en training.

Waarop banken letten als u een krediet aanvraagt

Banken beoordelen uw kredietaanvraag kritisch. Maar waarop letten ze nu eigenlijk? Vrijwel alle banken hanteren (onder meer) de volgende criteria:

- Hebt u ook andere opties bekeken om aan geld te komen? Wat steekt u er privé in?
- Hebt u een goed onderbouwd, recent ondernemingsplan, compleet met marketing- en financieringsparagraaf? Is uw risicomanagement realistisch?
- Is uw organisatie op orde? Zijn er geen grote achterstallige zaken (debiteuren; BTW; andere belastingen; onderhoud)? Is het bedrijf rendabel?
- Wanneer hebt u het geld nodig? Zorg dat u uw verzoek op tijd onderbouwt. Een goede ondernemer ziet zijn kredietbehoefte bijtijds aankomen – een maand of vier, zes, tevoren. Bij de bank aanbellen omdat u nú in de problemen zit, komt niet goed over!
- Waarvoor hebt u het geld nodig, hoeveel hebt u nodig en hoe gaat het u precies helpen? Hebt u een goed onderbouwd financieel plan? Welke aannames hanteert u daarin, op basis van welke onderzoeken? Hoe realistisch zijn die aannames? Wat gebeurt er met uw bedrijf als u het krediet niet krijgt?
- Wat voor zekerheid kunt u de bank bieden? Is er onderpand? Kunt u het krediet wel terugbetalen? Wanneer? En kunt u de rente betalen? Hoe regelt u dat?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van uw bedrijf en van u als ondernemer? Hoe gebruikt u de sterke punten optimaal en wat doet u om de zwakke punten te compenseren? Bent u een goede, betrouwbare, ondernemer? De bank leent u geld en moet er op kunnen vertrouwen dat u dat zult kunnen terugbetalen. Zorg dat u dat vertrouwen krijgt – wees enthousiast en laat zien dat u in uw onderneming gelooft. Zorg ook dat u dat eenmaal gekregen vertrouwen houdt: praat en overleg met uw bank, sein ze onmiddellijk in als de zaken anders verlopen dan besproken.
- De cijfers die u aanlevert om uw verhaal te onderbouwen moeten zo recent mogelijk zijn, liefst bijgewerkt tot en met de afgelopen maand, maar in elk geval het afgelopen kwartaal: omzet, kosten, personeel, afschrijvingen, rentes, resultaat. Daarbij ook jaarrekeningen van de laatste twee tot vijf jaar.

Tip om sneller te leren typen

Typt u (ook) met twee of vier vingers? Zou u met tien vingers willen leren typen? U kunt dit trainen via Typingweb.com. Deze gratis dienst is erg gebruiksvriendelijk en uitgebreid. Een aanrader voor beginners én gevorderden. Wie de dienst gewoon even wenst uit te proberen, kan zelfs de registratieprocedure overslaan. Indien u echter van plan bent om op regelmatige tijdstippen te trainen, kunt u zich beter wél registreren.

Kredietmogelijkheden van de overheid

De laatste tijd ervaren ondernemers dat het steeds lastiger wordt om een krediet te krijgen bij hun bank. De Nederlandse overheid biedt echter ook een aantal kredietfaciliteiten. Voor al deze faciliteiten geldt dat de ondernemer zijn plannen zo goed mogelijk moet onderbouwen in een business- of ondernemingsplan.

Microkrediet

Voor startende ondernemers die een kleiner bedrag aan financiering nodig hebben, op basis van een levensvatbaar ondernemingsplan. U moet ook beschikken over voldoende ondernemersvaardigheden. De maximale lening is € 35.000.

Innovatiekrediet

Voor technisch risicovolle innovaties die nieuw voor Nederland zijn. Minimaal € 300.000 en maximaal 35% van de projectkosten tot een maximum van € 5.000.000. Bij het technisch mislukken van het project, hoeft de lening niet terugbetaald te worden en wordt het krediet omgezet in een subsidie.

MKB Borgstellingskrediet

Het Ministerie van Economische Zaken stelt zich borg voor maximaal 50% van het krediet dat u nodig heeft. Dit verlaagt het risico voor uw bank en verhoogt uw kredietwaardigheid. Het krediet bedraagt minimaal € 35.000 en maximaal € 1.500.000; voor starters maximaal € 200.000. De looptijd is tussen de 6 en de 12 jaar. Een dergelijke kredietaanvraag kan bij alle grote banken worden ingediend.

Groefaciliteit

De Groefaciliteit vormt een aanvulling op het Borgstellingskrediet en is er voor ondernemingen die verder willen groeien door middel van nieuwe activiteiten of een bedrijfsovername. Maximaal € 5.000.000, waarbij de staat vervolgens voor 50% garant staat.

Technostarters

Voor ondernemingen die een (technisch) nieuw product, proces of dienst op de markt willen brengen, zijn er door de overheid extra faciliteiten gecreëerd om innovaties te bevorderen.

Binnen het MKB Borgstellingskrediet zijn er een aantal extra voordelen voor technostarters:

- de overheid staat borg voor een groter deel van het krediet (60% tot 80%);
- de eerste drie jaren hoeft de lening niet te worden afgelost;
- er kan gebruik worden gemaakt van de maximale looptijd van het krediet, te weten 12 jaren.

Verschillende **Technostartersfondsen** kunnen risicodragend kapitaal verstrekken aan startende technobedrijven. Deze fondsen bieden vaak allerlei faciliteiten, zoals coaching, huisvesting, R&D-faciliteiten en subsidies voor het uitvoeren van een haalbaarheidsstudie.

Leegstand winkels door groeiende internetverkoop

Steeds meer consumenten winkelen via het web en daardoor neemt de komende jaren de vraag naar winkelruimte met zeven tot negen procent af.

Bedrijfsmakelaar Jones Lang LaSalle meldt dat muziek-, boek- en reiswinkels gaan verdwijnen uit de A1-winkelgebieden en aanloopstraten. Mode gaat die gebieden domineren. Kleine winkeliers zien in internetverkoop een goede aanvulling op de winkel. Grote retailers zullen nauwer gaan kijken

naar de omzet per vierkante meter winkelvloeroppervlak.

Branding en marketing van de winkelstraten wordt steeds belangrijker, om optimaal in te spelen op de wensen en interesses van consumenten. Dat legt meer druk op een goede samenwerking tussen winkeliers, gemeenten en beleggers, om het publiek zo goed mogelijk te kunnen bereiken.

Vergaderen

Aan vergaderen zijn we vaak veel tijd kwijt. Te veel, wordt wel gezegd. Het is daarom handig om eens (één keer) een vergadering te wijden aan de manier van vergaderen en daarover wat afspraken te maken. Want waarom vergadert u eigenlijk? Wat wilt u ermee bereiken?

Het gesprek daarover kan tot verrassende inzichten leiden. Met een paar goede afspraken kunt u veel efficiënter gaan werken en dus veel tijd besparen.

Om effectief te kunnen vergaderen moet je de vergaderdoelen kennen. Hier zijn de belangrijkste:

- Informeren: doorgeven van informatie.
- Inventariseren: verzamelen van informatie.
- Instrueren: geven van instructies.
- Accepteren: geaccepteerd krijgen van beslissingen.
- Besluiten: een keuze maken uit verschillende mogelijkheden.
- Problemen oplossen: vinden van oplossingen voor vraagstukken.
- Afstemmen: afstemmen en toetsen van inzichten, standpunten, waarden of belangen van deelnemers (gespreksgroep).
- Motiveren: stimuleren van de onderlinge saamhorigheid, teamgeest, motivatie en vertrouwen.

Communiceer over de missie en visie van uw bedrijf

Adviesorganisatie Watson Wyatt heeft net een rapport uitgegeven waaruit blijkt dat het ontzettend belangrijk is om de kernwaarden, de missie en de visie van uw bedrijf te bespreken met uw medewerkers. Laat dus uw mensen weten hoe hun handelen, hun functioneren, bijdraagt aan de tevredenheid van uw klanten.

Dat te horen heeft namelijk een heel sterke positieve invloed op het gevoel van betrokkenheid van de medewerkers. Ze krijgen meer begrip voor wat echt belangrijk is voor de onderneming.

Daardoor raken nieuwe mensen sneller geïntegreerd, worden alle werknemers een stuk productiever en nemen ze minder gemakkelijk ontslag.

Het gaat er vooral om dat de medewerkers de grote lijnen zien en weten hoe zij daaraan kunnen bijdragen door hun functie goed uit te oefenen. Als het om een bedrijf met meerdere vestigingen gaat, is het van belang om te laten zien wat en hoe hun vestiging bijdraagt aan het grote geheel.

De manier waarop de informatie wordt gebracht is ook van belang. Moderne bedrijven blijken steeds meer gebruik te maken van sociale media als Facebook, Hyves, LinkedIn en Twitter. Daarmee creëren zij een sterkere binding met hun mensen, waar die zich ook bevinden. Maar die manier van communiceren komt niet in plaats van face-to-face communiceren. Persoonlijk contact blijft van groot belang, zeker bij verandertrajecten.

Verandermanagement:

Van probleemoplossend naar oplossingsgericht

'Management of change' is het beheren en beheersen van veranderingen in de structuur of de werkwijze van een bedrijf of organisatie. Het is een apart vakgebied en kan het best projectmatig worden aangepakt en uitgevoerd.

Veranderen is in de praktijk niet eenvoudig. Er zijn altijd mensen die bang zijn voor veranderingen. Vooral als zij op die veranderingen geen invloed hebben, ervaren zij ze vaak als bedreigend. Dat veroorzaakt weerstand. Weerstand kan worden omgezet in draagvlak en commitment door de aanwezige kennis en ervaring binnen het bedrijf bewust in te zetten bij de verandering.

Verandertrajecten leiden vaak niet tot het verwachte resultaat omdat ze te oppervlakkig zijn geweest. De symptomen zijn wel verdwenen, maar de onderliggende ziekte is er nog. Men moet dus echt anders leren denken: in plaats van 'hoe lossen we het probleem zo snel mogelijk op?' moet het worden: 'hoe zorgen we ervoor dat dit probleem nooit meer voorkomt?' Daarbij gooien we natuurlijk niet het kind weg met het badwater en richten we ons met name op meer te doen met wat al goed functioneert.

Voor de redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs in Nederland is **verandermanagement** een bijzonder interessant thema om in het jaar 2010 extra aandacht aan te besteden. De redactie van **Zaken Doen** zal in elk nummer dat in 2010 verschijnt in een column ingaan op dit thema.

Evenwicht in werk en privé goed voor de winst

Morgan Redwood, een Brits HR-adviesbureau, heeft met een onderzoek aangetoond dat bedrijven die beseffen dat werknemers die goed in hun vel zitten productiever zijn en die daarom werkelijk aandacht besteden aan een goede werk-privé balans voor hun personeel, twintig procent per werknemer per jaar meer winst maken. De werknemers verzuimen minder, voelen zich lekkerder en zijn dus productiever.

Maar ook in het Verenigd Koninkrijk worden werknemers ontslagen vanwege de economische crisis en dat veroorzaakt een grotere werkdruk voor de achterblijvers. Hierdoor wordt het behouden van een goede werk-privébalans een nog grotere uitdaging!

De afsluiter

Gewoon je ding doen

Met koffie de zaal in. De sprekers zitten al achter de tafel. De debatleider kijkt ontspannen de zaal in. Ik herken hem van de foto's in de bladen. Mijn vriend, een jonge ondernemer, zit achter de tafel. Hij is duidelijk gespannen. Hij heeft een te groot pak aan. Ik steek mijn duim naar hem op. Ik ben wat laat. Ik zie een lege plek en ga zitten. Als dit maar goed gaat... het is natuurlijk wel fantastisch dat hij hier zijn praatje mag houden. Want alle belangrijke prospects zijn aanwezig. Wel een man of tachtig.

Ik ken hier weinig mensen. Daar ben ik niet de enige in. Ik merk al snel dat mijn buurman ook onwennig is. "Heeft u ook nog koffie kunnen bemachtigen," breek ik het ijs. "Ja, gelukkig wel. Valt niet mee, hè, die files voor de koffiedames," glimlacht hij terug. We wisselen de plichtplegingen uit. Hij blijkt uit Rotterdam te komen en daar een drietal middelgrote bedrijven te hebben in reclaimedrukwerk. Zijn nieuwe schoonzoon stelt hem de hele tijd gekscherende vragen over het bosoppervlak dat voor zijn reclame de afgelopen jaren geveld is, zo vertrouwt hij me toe. "En waar gaat het dan over? Hempies van de Zeeman en gekheid met een snoer eraan van de Expert," doet hij zijn schoonzoon na. "Als het nou nog goede reclame was, met een boodschap... of in ieder geval met humor..." Het was duidelijk dat zijn schoonzoon, een andere blik op het nut van zijn onderneming had. Niet dat mijn buurman daarvan wakker lag of zo, maar het leek hem toch wel interessant om iets meer te horen over hoe hij duurzaamheid in zijn bedrijf kon brengen. Hij had laatst van de

gemeentesecretaris gehoord, daar biljartte hij elke vrijdag mee, dat als hij het gemeentekrantje wilde blijven drukken hij aan een aanbesteding mee moest doen, en dat er dan ook punten te vergeven waren voor bedrijven met een overtuigend duurzaamheidsbeleid. En dat ging dan over van alles: het tegengaan van vervuiling, het zuinig omgaan met papier en inkt maar ook het gebruiken van groenstroom en klimaatneutraal drukken. "Er is dus iets dat ik moet leren, anders loop ik mijn contract met de gemeente mis. En ik wil niet dat die kip met gouden eieren bij iemand anders gaat leggen," voegt hij er aan toe." Daarom leek hem deze bijeenkomst wel nuttig.

Voordat ik hem kan toefluisteren dat mijn vriend, die zo gaat spreken, hier een kei in is en dat deze hem zeker nuttige tips kan geven, wordt mij de mond gesnoerd door de dagvoorzitter, de beroemde ondernemer met zijn fraaie glimlach. "Heren, als u nu even rustig gaat zitten, dan stel ik u graag onze sprekers voor. Ik weet dat uw tijd kostbaar is. Ik zou u van alles kunnen vertellen over hoe mijn bedrijf de afgelopen jaren drastisch veranderd is, en hoe we nu duurzaam ondernemen, niet alleen omdat we overtuigd zijn dat we dat moeten doen en er toch niet aan ontkomen, maar ook omdat het simpelweg goede business is. Ja, groen is allang niet stoffig en geitenwollensokkig meer. Het is business, onze klanten en de toekomst vragen erom. En, of we dat nu willen of niet, we zullen ons ermee moeten verhouden." Hij hield er duidelijk van om zichzelf te horen spreken. Hij slaagde er ook in om de zaal stil te krijgen. En natuurlijk nam hij net te veel tijd om zichzelf in het zonnetje te zetten. Maar voor ik me kon ergeren, was hij aan het ratelen over de sprekers - mijn vriend was er een van: de eerste - die hij natuurlijk "met gepaste trots tot zijn vriendenkring mocht rekenen" en die "geen moment gearzeld had," toen hij hem vroeg om een bijdrage te leveren aan deze middag over klimaatneutraal ondernemen.

Ik was natuurlijk vol spanning over hoe mijn vriend het ging doen. Ik zag hem opstaan en naar het spreekgestoelte lopen. Duidelijke plankenkoorts in zijn ogen. Hij hield de afstandsbediening van de beamer stevig vast, en liep wat voorover gebogen naar de verhoging met het spreekgestoelte. Hij durfde slecht het publiek in te kijken, zeker nu de loftrumpet werd gestoken over zijn titels en zakenkennis. De mooie woorden vielen als grote bogen over hem heen maar leken hem niet te raken.

Vervolgens de stilte. Hij was nu aangekondigd en moest van wal steken. Het duurde even voor hij uit zijn trance leek te komen, maar daar verscheen een projectie van een foto van een boom en een schema over hoe kooldioxide, broeikasgas, uitgestoten werd maar ook weer ingevangen kon worden. Ik wist, hij had een goed verhaal, en kon ondernemers echt vooruit helpen. En hij was geen voorbijganger, hij wist echt hoe dat in de bossen allemaal gebeurde, de invang van broeikasgas. Hij was er al de helft van zijn leven mee bezig.

Hij was nu al een minuut of drie aan het uitweiden - en het publiek begreep eerst niet helemaal waar hij het over had, maar door de plaatjes en zijn enthousiasme raakte ze toch geïnteresseerd. Hij legde uit wat er gaande was met het broeikaseffect, wat er allemaal al gedaan werd, en wat er nog aan zat te komen. En hij vertelde daarbij het verhaal over zijn eigen bedrijf: hoe hij met de mensen bossen aanplante, hoe de bomen zich ontwikkelden, en hoe er weer wilde dieren en zeldzame planten terugkeerden die weg waren geweest. Ik vond het natuurlijk sowieso prachtig. En hij kwam ook in een mooi soort cadans van zijn woorden, opgestuwd door de foto's op de beamer. Ik zag zelfs mijn buurman geïnteresseerd meekijken. Tot de zesde dia.

Ik weet niet wat er gebeurde en waarom maar daar bleef de beamer vastzitten. Mijn vriend viel stil. Helemaal stil, als een baksteen. Drukte nog een paar keer op de afstandsbediening. Begon te rommelen in zijn aantekeningen. Keek vragend (smekend bijna) naar iemand achter de coulissen, de technicus waarschijnlijk. Er kwam niets terug. De stilte duurde wel een seconde of twintig. Mijn buurman schoot me aan: "Wat een kneus," gniffelde hij. Er kwam meer rumoer op gang. Onzeker hoorde ik mijn vriend weer het woord nemen. Omstandig uitleggen dat de projector was vastgelopen. Hij begon zelfs de dia's te beschrijven die we niet meer zouden kunnen zien. Hij zocht houvast.

De dagvoorzitter spoorde hem zachtjes aan. Er waren nog maar vier minuten: "Wellicht kunt u uw voorstel aan de bijeengekomen ondernemers uitleggen?" Dat werkte beter. Ja, knikte hij. Dat zou hij wel even doen. En daar hoorde ik hem de pitch uitspreken waaraan we zolang aan geschaafd hadden. En natuurlijk: hij deed alles anders dan we het geoefend hadden. Gebruikte veel te veel moeilijke woorden en lange zinnen. Maar wat wil je ook: zo was hij gebekt. Ik vond dat hij toch wel duidelijk overkwam. Hij wilde bedrijven helpen door in kaart te brengen hoeveel broeigas ze uitstoten en hen concrete adviezen te geven over hoe ze dat tot nul terug konden brengen. "Zodat wij onze business kunnen laten groeien maar de natuur, het bos ook zijn werk weer kan doen, het evenwicht herstellen en al die prachtige dieren en planten herbergen, maar wij ook zelf en onze kinderen een mooie toekomst hebben." Hij zei het wel als ondernemer, natuurlijk. "Mocht u net als ik met dit soort vraagstukken zitten, dan wil ik graag een keer langskomen en kijken of ik iets voor u kan betekenen," sloot hij af. Hij zei zelfs zijn bedrijfsnaam nog eens, en nodigde mensen uit hun kaartje tegen het zijne te ruilen.

Hij hield zijn mond, de dagvoorzitter bedankte hem en er klonk zelfs een bescheiden applaus. Mijn buurman, stootte me weer aan: "Wel een leuke vent toch, net als wij, alleen jammer dat zijn diashow zo knullig was. Ik hoop dat de volgende het beter voorbereid heeft." Hij moest eens weten hoeveel bloed, zweet en tranen er in de voorbereiding had gezeten, dacht ik.

Voor ik iets gevats terug kon zeggen was de tweede spreker aan de beurt. Een concurrent van mijn vriend, maar van een heel andere soort. Ik kende hem: hij was twee jaar terug vanuit de autoverkoop in de functie van accountmanager duurzaamheid gerold. Het ging allemaal niet zo diep bij hem. Maar wel een gestaald kader qua verkoop. Dat bleek ook wel uit de gelikte presentatie. De aanwezige ondernemers werden met bedreigende feiten bestookt: "Weet u wel wat er aan gemeentelijke regelingen aan zit te komen, en hoe uw

concurrentiepositie in het geding is?" Hij bouwde zijn betoog goed en met een logische precisie op. Hij liet de mensen geen ruimte om te ontsnappen. Hij was dan ook zeker van zijn zaak, en ja: zijn presentatie rolde als een trein. "Zo glad hoeft het nu ook weer niet," hoorde ik mijn buurman mompelen.

Maar er gebeurde hier iets interessants. Toen de tweede spreker aan het einde kwam had hij natuurlijk ook zijn pitch: een betere, een gladdere, en ook hij wilde zijn kaartje ruilen tegen dat van de aanwezige ondernemers, maar hij ging een stap verder. Hij liep de zaal in, naar mijn buurman, gaf hem zijn kaartje, eiste diens kaartje op en stelde publiekelijk dat hij morgenmiddag een afspraak met hem wilde. Mijn buurman was duidelijk niet gecharmeerd van de man. Hij had eigenlijk zijn kaartje niet willen geven, en voelde zich te kakken gezet. Hij stond op, keek op het kaartje en zei: "Beste mijnheer accountmanager, als u het niet erg vindt wil ik helemaal geen afspraak met u." De verkoper antwoordde boos: "Dus u zit hier gewoon een uur te luisteren en onderneemt helemaal niets? Wat bent u voor een apathische man?" Ik hoorde dat de zaal dit duidelijk niet pikte. Mijn buurman kwam net over het rumoer heen en zei vastbesloten: "Weet u, ik wil eigenlijk best iets aan duurzaamheid doen. Maar ik wil dat helemaal niet met u doen. Ik ga dan liever een uur praten met onze eerste spreker. Die heeft wellicht zijn presentatie niet op orde maar hij weet wel waar hij het over heeft en is duidelijk gedreven. U steekt alleen een voorgeprogrammeerd praatje af." Dat leverde hem een overtuigend applaus op. Ik stond op en applaudisseerde mee. En liep stralend naar mijn vriend toe en wenkte mijn buurman. Die kwam aanlopen en begreep nu pas hoe de vork in de steel zat: "Nu we het toch over goede reclame hebben," zei ik, "daar is maar een ding voor nodig: passie!"

JvM

We sluiten dit decembernummer af met onze traditionele kleurplaat voor de kleintjes en wij wensen alle lezers plezierige feestdagen en een heel gelukkig, gezond en voorspoedig 2010.

