

Zaken Doen augustus 2011

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

Steeds meer klachten over klantenservice

Aspect, een wereldwijd werkende organisatie die ondernemingen helpt bij het opbouwen van goede klantrelaties, heeft onlangs een onderzoek afgesloten naar trends in klantenservice in Duitsland, Engeland, Italië, Nederland en Spanje. Het vorige onderzoek dateert van vier jaar geleden.

Uit de resultaten van dit jaar is gebleken dat Nederlandse consumenten een stuk negatiever zijn gaan denken over de klantendiensten waarmee ze te maken krijgen. 32% van Nederlandse respondenten stelde dat de ontvangen klantenservice slechter was dan verwacht. In 2007 lag dat percentage nog op 25%. De Nederlandse consumenten zijn ook negatiever dan het gemiddelde van alle onderzoekslanden samen: 12% ontevreden tot zeer ontevreden, tegen gemiddeld 8%.

Ergernis

Op de vraag of men wel eens positief verrast wordt door de leverancier antwoordde gemiddeld 30% van de Europese consumenten met ja, in Nederland slechts 27%. In 55% van alle gevallen was de service naar verwachting, in Nederland slechts bij 40%.

Men ergert zich onder andere aan het feit dat er soms wel drie tot zelfs meer dan zes telefoontjes nodig zijn om een probleem opgelost te krijgen.

Hoe zou het wél moeten?

Waarmaken wat je zegt dat de beleidslijn is: 'overtreffen van de verwachtingen van de klant'.

En wat verwacht de klant dan wel?

- Vriendelijk en snel geholpen te worden
- Het probleem opgelost te krijgen bij het eerste of tweede contact
- Een goede bescherming van zijn persoonlijke gegevens

Hoe staat het met uw klantenservice? Weet u eigenlijk wel hoe uw klanten over uw organisatie, uw producten, uw dienstverlening denken? Dat kunt u vrij gemakkelijk laten onderzoeken. Praat er eens over met uw adviseur.

Zie ook het artikel over marketingtrends op bladzijde 4.

Ondernemen voor de toekomst

Onlangs is door EIM, een instelling voor economisch en sociaal beleidsonderzoek, een rapport gepubliceerd in het kader van het programma MKB en Ondernemerschap, dat EIM uitvoert samen met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

In dat rapport valt te lezen dat ZZP'ers, zelfstandigen zonder personeel (waaronder veel van de IIB-geaccrediteerde bedrijfsadviseurs vallen), een belangrijke rol spelen in innovatie omdat zij

vaak de eerste toepassers zijn van vernieuwingen. Omdat zij werken voor verschillende klanten, doen zij regelmatig nieuwe kennis en nieuwe methoden op. Zij combineren die kennis en methoden met eerder opgedane ervaring en passen deze nieuwe combinaties weer toe bij opdrachten voor andere klanten.

Om die reden zijn de ZZP'ers graag geziene medewerkers bij innovatietrajecten van andere ondernemers.

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.

Nederlandse managers missen de VOC-mentaliteit

De fameuze handelsgeest en veelgeroemde VOC-mentaliteit ten spijt, scoort Nederland laag op het gebied van ondernemerschap. Zo blijkt uit onderzoek naar kernwaarden onder managers in acht Europese landen.

In de ons omringende landen noemt gemiddeld 82% van de managers *ondernemerschap* als belangrijkste kernwaarde van hun organisatie, tegen minder dan 65% van de Nederlandse geënquêteerden.

Hierdoor verspeelt Nederland zijn concurrentiekansen ten opzichte van andere Europese landen zoals België, Duitsland, Frankrijk en Zwitserland.

Het is zorgwekkend dat een groot deel van onze managers uit het operationeel, midden-, en topmanagement de waarde *ondernemerschap* niet toedichten aan hun organisatie, want als de top ondernemerschap niet belangrijk vindt, is dat ook geen stimulans voor het overige personeel om met nieuwe ideeën te komen. Om het tij te keren zouden Nederlandse ondernemingen hun managers, zeker die op sleutelposities binnen de onderneming, meer moeten gaan selecteren op innovatief denken en ondernemerschap.

De top drie van de belangrijkste kernwaarden van de Nederlandse managers is:

- Betrouwbaarheid
- Verantwoordelijkheid
- Integriteit

Mooie woorden, maar dat vinden de leidinggevenden in de andere landen net zo belangrijk.

Waar Nederland echt significant anders (lager!) scoort:

- Ondernemerschap
- Innovatie

Het poldermodel heeft vaste voet gekregen in het bedrijfsleven. Het Nederlandse bedrijfsleven kijkt liever naar de balans tussen werk en privé dan dat we inzetten op doelgericht werken. Nederland is niet voor niets kampioen in deeltijdwerken. Niet alleen 75% van de vrouwen werkt in deeltijd, ook 20% van de mannen. Europees gezien is dit extreem hoog.

Natuurlijk is de vrije persoonlijke keuze een groot goed, maar als het gaat om het behoud van onze welvaart op langere termijn dan kan je wel vraagtekens plaatsen bij onze manier van denken en werken. We kunnen nu niet achterover leunen, we moeten er juist een schepje bovenop doen en er wat harder aan trekken.

Nederlandse ondernemers en bestuurders moeten meer aandacht besteden aan:

- Concurrerend en innovatief denken,
- Resultaatgericht,
- Doorzetten, doelgericht en ondernemend handelen.

Hoe is dat in uw onderneming? Welke waarden zijn voor u het belangrijkste? Past uw manier van werken bij deze waarden (en andersom)? Bent u tevreden over de manier waarop uw onderneming en uw medewerkers omgaan met die waarden of zou u het liever anders zien? Praat er eens over met uw IIB-geaccrediteerde adviseur!

Salarissen in 2011 met gemiddeld 2,85% verhoogd

De salarisverhoging bedroeg 2,6% voor uitvoerende medewerkers, en 3% voor professionals en managers. Het topmanagement kreeg een salarisverhoging van 2,8%.

Daarbij wordt wel steeds vaker gezocht naar andere dan financiële beloningsvormen, om de werknemers te binden en te motiveren. Die andere vormen worden vooral gezocht in de werk-privébalans en in opleidingen.

De salarisverhogingen van 2011 waren het hoogst in de dienstverlening en in de consumenten- en high-techbranches, en het laagst in de financiële dienstverlening en bij energiebedrijven, volgens adviesbureau Mercer.

Daling werkloosheid verwacht

UWV Werkbedrijf geeft regelmatig arbeidsmarktprognoses af. Uit de prognose 2011-2012 valt te lezen dat men een toename verwacht in de werkgelegenheid (vooral in zorg en welzijn en in de uitzendbranche) terwijl de beroepsbevolking afneemt. Dat veroorzaakt een daling in het aantal werkzoekenden van 475.000 nu naar 430.000 eind 2012. Maar moeten we daar blij mee zijn?

De werkgelegenheid zou vooral toenemen in Flevoland, Zuid-Gelderland en de noordelijke Randstad, maar het minst in Zuid-Limburg en de Achterhoek. De industrie blijft vooralsnog krimpen, ondanks het feit dat er weer meer geproduceerd wordt. Door de voorgenomen bezuinigingen zal er ook minder werkgelegenheid zijn bij de overheid.

Ondanks deze voor werkgevers dus steeds krappere wordende arbeidsmarkt blijft het voor 'ouderen' (vanaf 45 jaar) en laagopgeleiden lastig om betaald werk te vinden. Ongeveer de helft van de werkzoekenden is laagopgeleid.

WBSO aanvragen kan nog tot 31 augustus

WBSO is subsidie op de ontwikkeling van technisch nieuwe producten, processen of programmatuur. De subsidie bedraagt tot 64% korting op de loonheffing, die kan oplopen tot € 6.000 euro per FTE in 2011. Belangstelling? Neem contact op met uw IIB-geaccrediteerde adviseur.

Vijftiger kan nog zeker vijftien jaar mee!

Onlangs de dalende werkloosheid, de bereidheid van mensen om ook na hun 65^e verjaardag te blijven werken en het toegenomen besef dat we de komende jaren alle hens aan dek nodig hebben, blijft het lastig voor oudere werkzoekenden om werk te vinden. De markt vergeet de positieve eigenschappen van de oudere werknemer: opgebouwde kennis, ruime ervaring en blijft bevooroordeeld. Ten onrechte wordt nog steeds gedacht dat oudere werknemers duurder, vaker ziek en minder productief zijn. Uitzendorganisatie Tempo-Team gaat dit aankaarten bij bedrijven met gebruikmaking van de echte cijfers en feiten:

Zo blijkt bijvoorbeeld dat het salaris na het 45ste jaar in de regel nog maar marginaal stijgt. Het inkomensverschil tussen de categorie 35 – 45 jaar en 45+ is klein. Uit cijfers blijkt ook dat oudere werknemers niet vaker ziek zijn. Ze zijn incidenteel wel langer ziek. Het is daarom belangrijk om te zorgen voor een goed werkklimaat en goede verzuimbegeleiding. Voor wat de productiviteit betreft, het is nooit aangetoond dat oudere werknemers daar laag op scoren. Recent buitenlands (Duits) onderzoek toont aan dat oudere werknemers juist productiever zijn dan jongere.

Column: Keuzes maken

Voor de redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs in Nederland is **het keuzeproces** een interessant thema om in het jaar 2011 extra aandacht aan te besteden. De redactie van **Zaken Doen** zal in elk nummer dat in 2011 verschijnt in een column ingaan op dit thema.

Kiezen om (vaker) gekozen te worden

In de vorige column is 'de ruit van klantgerichtheid' aan de orde geweest. Daarbij is toen gesteld dat je het meeste effect behaalt door op één van de 4 dimensies (proces, probleem, persoon óf profiel staat centraal) te focussen en je daarmee daadwerkelijk te onderscheiden. Maar ook is opgemerkt dat tegelijkertijd ervoor gezorgd dient te worden de score op de andere drie dimensies ten minste marktconform te hebben. Geen eenvoudige opdracht, maar zeker wel realiseerbaar.

Van USP naar UBP!

"Succes is de optelsom van focus, innovatie en toegevoegde waarde," kwam ik onlangs als uitspraak ergens tegen. Dat deed mij meteen denken aan wat Jan van Setten (een veelgevraagd spreker en 'entertrainer' op o.a. het terrein klantgerichtheid) geschreven heeft over het Unique Selling Point:

"Je kunt als verkoper een argument proberen te zoeken waar een klant niet omheen kan (USP). Wanneer vervolgens de klant geïnteresseerd, warm en opgewonden raakt, is succes meestal verzekerd. Echter, het is feitelijk toch zo dat de klant uiteindelijk zelf bepaalt of een argument een USP is? Jij als verkoper kunt hierop door je in te leven en goede keuzes te maken wel degelijk invloed uitoefenen. Maar een klant wil niet graag iets verkocht worden, hij/zij wil onder de juiste omstandigheden graag kopen. En dan hebben we het over een *Unique Buying Point*."

En daar heeft Jan een punt. Vanuit welke positie kan het best gekeken worden? Een UBP speelt rechtstreeks in op de behoefte van de klant. En het is daarom dus zaak om op die behoefte aan te sluiten. Een (basis)behoefte is immers niet onderhandelbaar, die móet vervuld worden. En het is goed daarbij te bedenken wat het enige is dat je klanten willen: juist, geholpen worden!

De manier waarop een behoefte wordt ingevuld is in de dagelijkse praktijk wel onderhandelbaar. Daarvoor creatieve oplossingen vinden is voor de verkoper dus de uitdaging.

Moment van de waarheid

Deze momenten ontstaan bij een prospect of klant telkens wanneer hij/zij met jouw onderneming in contact komt en het niveau van de geboden kwaliteit en service ervaart en (her)beleeft.

Kortom, feitelijk is een (zakelijke) relatie dus de optelsom van de kwaliteit én de kwantiteit van contactmomenten!

Enige zelfreflectie op dit gebied is dan ook beslist niet overbodig of zinloos. Integendeel, want bent u zich er voortdurend voldoende van bewust dat elk contactmoment er wezenlijk toe doet? En dat ieder contactmoment met een prospect of klant bijdraagt, of niets doet, of afbreuk doet? Maar ook dat je als ondernemer steeds zelf (opnieuw) kunt kiezen om dingen te doen die tot een verhoging en dus een verbetering van de servicebeleving kunnen leiden? En in hoeverre hebt u met uw medewerkers duidelijk in beeld welke contactmomenten er binnen de bedrijfsprocessen allemaal zijn? En is voor eenieder duidelijk op welke wijze ermee omgegaan dient te worden?

Daarbij is het bijzonder nuttig om verkregen klantinformatie op juiste waarde in te schatten. Bij onderzoeken naar de **ontevredenheid bij klanten** scoren 'gebrek aan aandacht' en 'gebrek aan initiatief' namelijk vaak het hoogst. En direct daarna komen meestal 'niet nakomen van afspraken' en 'niet goed oplossen van klachten'. Maar ook 'niet deskundig behandeld worden' en 'niet meedenken' worden meermaals genoemd.

Het goede nieuws in dit verband is dat je als ondernemer op al deze factoren een grote invloed hebt. Daarom luidt mijn devies: 'Kies om (vaker) gekozen te worden'.

Bedenklijk: Bedrijven die te maken hebben met fraude zien het delict voornamelijk gepleegd worden door oudere mannelijke werknemers die langer dan tien jaar in dienst zijn, bovendien meestal lid van het hogere management, het bestuur van de onderneming of werkzaam in de directe omgeving. (Bron: KPMG)

Jonge manager bij oudere werknemers

Vroeger moest je jaren ervaring hebben (en dus wat ouder zijn) om leidinggevende te worden, tegenwoordig komen steeds meer jongeren in managementfuncties terecht op basis van een opleiding of traineetraject. De nieuwe leidinggevende heeft dan wel de nodige leidinggevende kwaliteiten, maar dat wil nog niet zeggen dat het ze gemakkelijk afgaat om veel oudere en meer ervaren medewerkers aan te sturen.

Adviesorganisatie GITP meldt naar aanleiding van onderzoek dat het vaak niet botert tussen werknemers en hun leidinggevendens als de leidinggevende beduidend jonger is dan de medewerkers. De oudere medewerkers, die sowieso niet zoveel behoefte meer hebben aan iemand die hen vertelt wat ze moeten doen, vinden hun jongere leidinggevendens vaak minder kundig en onprofessioneel. Het advies aan de jongere managers luidt dan ook: luister naar de ervaren oude rotten, stel je niet al te sturend op en zorg namens de afdeling voor een goede afstemming met het hogere management.

Marketingtrends

Onlangs is het achtste Berenschot Marketingtrendonderzoek (het vierde dat tot stand kwam in samenwerking met het blad Marketing Tribune) verschenen. De top vijf ziet er als volgt uit:

1. Authenticiteit: echte en eerlijke producten en berichtgeving daarover, goed verankerde kernwaarden
2. Social media: voor de positionering en communicatie van het merk – denk ook aan prijsvergelijking!
3. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, duurzaamheid: gaat een steeds belangrijker rol spelen in de communicatie en in de productontwikkeling
4. Samenwerking: joint ventures
5. Loyaliteitsverhoging, verbeteren van customer service: het directe contact tussen producent/leverancier en de klant wordt steeds belangrijker. Overstappen naar een andere leverancier of op een ander product wordt immers steeds gemakkelijker

De eerste drie zaken hebben natuurlijk sterk met elkaar te maken. In prijsbeleid en kanaalkeuzes wordt hierop echter nog nauwelijks ingespeeld.

Opvallend is het verschil tussen de industrie en de dienstverlening. In de industrie scoren MVO, globalisatie en accountability hoog; in de dienstverlening zijn dat nieuwe businessmodellen, sociale media en mobiele marketing.

Zijn deze trends van belang voor u? Speelt u hier al op in? Of zou u er eerst eens over willen sparren met uw bedrijfsadviseur? Neem gerust contact op!

Kenmerken van zeer succesvolle projecten

Volgens een artikel in de MIT Sloan Management Review van mei zijn projecten meestal geen succes. De heren Dvir en Shenhar hebben 400 projecten onderzocht en kwalificeerden niet meer dan 15 als *great project*. Die vijftien hebben alle verwachtingen overtroffen, extreme waarde gecreëerd voor het bedrijf én klanten en hadden uiteindelijk een impact op de hele bedrijfstak. Die zeer succesvolle projecten blijken zeven kenmerken gemeen te hebben:

1. creëert een uniek **concurrentievoordeel en/of uitzonderlijke waarde** voor de stakeholders (bedrijf, klanten, beleggers enzovoort);
2. begint met een lange periode van **projectdefiniëring** waarbij een krachtige **visie** en duidelijke **noodzaak** worden geformuleerd en de beste **uitvoeringsaanpak** wordt geselecteerd;
3. creëert een **revolutionaire projectcultuur** (die zich vervolgens naar de organisatie verspreidt);
4. heeft een **projectleider** met sterke persoonlijke vaardigheden, uitstekend communicatievermogen en sterke connecties in het topmanagement, dat hem of haar onvoorwaardelijke steun geeft;
5. maakt maximaal gebruik van **bestaande activa** (van kennis tot productonderdelen), vaak in **samenwerking met externe organisaties** (zo benutte Apple voor de iPod en iTunes technologieën van Fuse en PortalPlayer);
6. heeft een **geïntegreerd ontwikkelingsteam met een multidisciplinaire structuur** dat er goed in is om problemen snel op te lossen en om zich aan te passen aan business-, markt- en technologieveranderingen;
7. heeft een sterk **gevoel van partnerschap en trots**: een toegewijd team dat bereid is om lange werkweken te draaien en om altijd net die paar extra stapjes te zetten.

Nou ging het hier om grote projecten als de ontwikkeling van Apples iPod, IBM's AS/400-computer (1988), het Sydney Opera House, de Boeing 777, de transatlantische glasvezelkabel van Tyco Submarine Systems, BMW's Z3-roadster, Word voor Windows en NASA's Kepler-project – meestal dus nieuwe producten in enorme organisaties. De succesfactoren kunnen echter ook goed worden toegepast in projecten op andere gebieden en in kleinere organisaties. Denk aan een marketingcampagne of een organisatieverandering.

Europese verschillen: zouden ze met de temperatuur te maken hebben?

Misschien hebt u uw vakantie ook doorgebracht in het buitenland? Hay Group heeft onderzocht hoe werkgevers in de verschillende landen omgaan met hun medewerkers. Van Noord (positiever werkklimaat met democratische stijl van leidinggeven) naar Zuid (kil werkklimaat, dwingende leiderschapsstijl: mensen moeten gewoon meteen doen wat ze wordt opgedragen) in Europa:

In Italië, Frankrijk, Portugal en Spanje slaagt nauwelijks een derde van de managers erin voor een positief werkklimaat te zorgen. In Rusland en de Oekraïne lukt dat meer dan de helft juist wel, net als ongeveer de helft van de managers in Scandinavië en iets minder dan de helft in Duitsland, Zwitserland en Oostenrijk. Ook in Turkije, Griekenland, Israël en Frankrijk hanteert een meerderheid van de leidinggevendenden een dwingende stijl.

De democratische stijl (onderling de discussie aangaan, naar consensus streven en aanmoedigen te komen met nieuwe ideeën) die in de Benelux door bijna tweederde van de managers wordt gehanteerd, heeft ook de bovenhand bij meer dan de helft van de Scandinavische managers en de andere helft van de Duitse, Zwitserse en Oostenrijkse leidinggevendenden. In het Verenigd Koninkrijk zijn de meeste managers geporteerd voor een relatiegerichte leiderschapsstijl, die zorgt voor harmonie en onderlinge verbondenheid.

De afsluiter

De doorbraak forceren

"Ik zit al een aantal jaren in deze branche, en..." hij kijkt over mijn schouder weg naar de lege ruimte achter ons, "... ik heb het gevoel dat het eigenlijk al jaren hetzelfde is." Hij zucht. "Je adverteert, je koopt in, je onderhoudt je klanten, je zorgt dat je in het circuit zit en af en toe naar een beurs of congres gaat zodat je weet wat de fabrikanten en de concurrenten gaan doen." Het komt er ratelend als een rijdende tram uit - hij is duidelijk al vele malen door dit gespreksthema heengegaan. "Hmmm," antwoord ik.

Hij trekt even uit zijn staar, kijkt me even aan en blikt dan weer weg "En je houdt je verkoopgegevens goed bij - ik weet echt aan wat voor klanten ik hoeveel van mijn verschillende kampeerartikelen verkocht heb. Ik zie ook wel hoe dat schommelt. En kan dan wel raden wat ik moet doen. Als er een leuk caravannetje in een serie voorkomt of trendy wordt, dan zie ik dat zeker terug."

Ik blijf hem aankijken. "Ja, dat is wel knap dat je het allemaal zo duidelijk in je hoofd hebt zitten," antwoord ik hem en leg duidelijk speelse passie in mijn stem, "alsof je naar een geestelijk dashboard van je bedrijf kijkt. Marktsegment- en klantenteller, verkoopkilometers per uur, cashflow in toeren per minuut. Je bent helemaal in control." Ik teken het in de lucht en wijs de tellers en wijzers aan. Hij kijkt geamuseerd naar wat ik allemaal aan het doen ben. "Het is alsof het mijn kind is, de zaak: ik voel alles aan en weet precies wanneer welke probleempjes gaan opspelen."

Hij kijkt nog even naar het dashboard dat ik met mijn vingers in de lucht getekend had, maar kijkt dan weer weg. Alsof hij aan zijn enige eigen kind denkt, dat vier jaar terug overleden is. Dat was een enorm emotioneel moment. Het was een stom ongeluk. Ik kan me nog herinneren hoe klein en breekbaar hij toen was. En hoe we samen gescholden hebben op het lot dat zo onrechtvaardig was. Ik weet ook nog dat ik toen tegen hem zei dat het die kwetsbare momenten zijn die ons vertellen wie we werkelijk zijn en wat we werkelijk voor een verschil maken voor de mensen om ons heen. En ik kan me ook nog zijn betraande gezicht voor de geest halen toen hij zei dat ik gelijk had en dat het beste dat hij kon doen was zijn kind een mooie uitvaart geven en dat hij ervoor zou zorgen dat de mooie herinneringen dagelijks terug zouden blijven komen. Dat het erom ging om de momenten te laten tellen. Het was een prachtig moment, vond ik.

Ik weet niet of hij ook in dat moment zat, maar opeens kijkt hij mij weer doordringend aan. "Weet je, Jan, ik wil niet eindigen als de zoveelste kampeerspullenboer die het licht langzaam uit ziet gaan." Ik kijk hem zacht vragend aan "Hm?" "Weet je," zegt hij en wijst naar de klantenteller die ik zojuist getekend had, "ik kan mezelf natuurlijk voor de gek houden maar de trend is duidelijk dat het gewoon elk jaar een beetje minder wordt. Mensen gaan naar de grote kampeerspullengigant, die met prijzen stunt, of kopen het via de kampeerspullengigant z'n website. En ik weet wat je gaat zeggen: ik blink uit doordat ik er altijd voor mijn klanten ben, echt met hen meedenk, ze gewoon het beste verkoop, en ook wel eens mijn marge inslik als ik denk dat het in het belang van de lifetime value van de klant is. Ik heb dan ook een trouwe klantenschare. Maar wel een die constant uitdunt. Op de lange duur heb ik geen winnend bedrijf." Hij kijkt me met vuur aan. Alsof het hem een sadistisch plezier geeft de zwakte van zijn bedrijf met precisie bloot te leggen.

Ik kijk weg, naar zijn handen, naar hoe ze op de tafel liggen. "Het probleem zit hem dus niet in het behoud van je tevreden klanten maar in de aanwas van nieuwe klanten. Zeg maar: de kinderen van je huidige klanten. Right?" Hij knikt en drukt zijn handen plat op de tafel: "Ja, precies dat is het: mijn klantenkring is van het uitstervende ras dat daadwerkelijk naar een kleine kampeerartikelenwinkel gaat als ze hun vakantie plannen. Hun kinderen, doen dat niet meer: die gaan gewoon direct naar de dichtstbijzijnde goedkope afslag op de digitale snelweg, en weten niet eens wat ze waarom kopen maar zijn er toch tevreden mee. Gewoon omdat het snel, gemakkelijk en betaalbaar is." Ik kijk met hem mee naar de tafel waarop hij zijn bedrijf aan het fileren is en zeg dan zacht: "Het is net als fast food - het gaat er niet om dat het delicaat en exclusief is maar dat het snel, goedkoop en makkelijk te vinden is. Misschien worden we wel te oud voor deze business."

Mijn zakenvriend Martijn kijkt me een beetje meewarig aan. Alsof ik aan het flauwvallen ben bij de vivisectie van zijn bedrijf. Hij kijkt me recht aan en zet een klinkende diepe stem op: "Ik denk niet dat het al tijd voor de begrafenismis is, maar je hebt gelijk, als we niks doen wordt dit wel een kroniek van een duidelijk aangekondigde dood." Hij kent

mijn voorliefdes en weet daar goed op in te spelen. We zijn eigenlijk al veel te lang vrienden om alleen maar over zaken te praten zonder dat het ons echt raakt.

"Ja," zeg ik en weet mijn blik weer te fixeren op het hier en nu, "de vraag is niet wat de trend is en waarom die loopt zoals die loopt, maar *of* we er wat aan kunnen doen - en *hoe* dat dan zou moeten." Het komt er redelijk vloeiend uit - met een duidelijke aanloop naar het woordje "of" en het woordje "hoe" - het is dan ook standaardrepertoire. Dat weten we allebei.

"Hmmm," zegt Martijn, "dit klinkt alsof ik een manier moet vinden om echt een verschil te maken, een doorbraak forceren?" Ik kan alleen maar ja-knikken. "En," zo vervolgt hij, "dan moet ik even buiten mijn dashboard stappen en me afvragen waar ik eigenlijk heen ga en of er soms een afslag is die ik moet nemen - dat is wat ik je vaak heb horen zeggen." "Zeker," antwoord ik hem, "you know the drill: goede besluiten nemen is vooral een kwestie van afstand nemen en bewaren." Hij geeft een knik van herkenning.

"Dus dan is het vooral een kwestie van de mogelijkheden onderzoeken, hé." Ik tel de mogelijkheden af met mijn vingers, en druk die een voor een op de tafel. "1: Een van de mogelijkheden is de boel te verkopen voordat het een zachte dood sterft." Hij knikt, heeft hier duidelijk al over nagedacht. "2: Je zorgt dat je zelf groot wordt aan de digitale snelweg, desnoods door met andere kleintjes samen te werken." Weer een knik van herkenning. "3: Je zorgt dat je een heel specifieke marktniche veroverd en vasthoudt, bijvoorbeeld op het gebied van adventure sports." Weer een blik van "niks nieuws - maar eigenlijk ook geen goed idee." "4: Je zorgt dat je de vaste leverancier wordt van een grote timesharing company of van het leger, of zo." Dit levert een wat nieuwsgierige blik op, maar nog geen enthousiasme. "Of 5," zo besluit ik mijn betoog, "je zorgt dat jij degene bent die de business op zijn kop gaat zetten door iets heel nieuws te doen."

Martijn plukt wat aan zijn baardje en kijkt me rustig aan. "Dat is wel een mooi en vertrouwd overzicht dat je zo even op de tafel uitstrooit. Eigenlijk wel prettig dat het zo overzichtelijk is." Ik knik, blij met de bevestiging van mijn kwaliteiten en zeg: "Laten we er dan even rustig naar kijken." Hij knikt: "Dat is goed."

En begint met hetzelfde aftellen op zijn vingers: "Kijk, bedrijfsverkoop, nummer 1, is echt geen optie want iedereen weet hoe de business loopt en de enige die wellicht geïnteresseerd zou kunnen zijn is de gigant zelf maar die gaat me echt bijna niks betalen want die willen alleen de naam en het klantenbestand. Ik zou dit alleen doen als ik echt niks anders meer weet, en dan nog: met heel veel tegenzin. Ik denk ook dat ze bij de bank hier niet op staan te wachten." Hij lacht er wat meewarig bij maar heeft natuurlijk groot gelijk. "Ja," zeg ik, "dat zie je scherp. Dit is het worst-case scenario".

Hij knikt en gaat verder: "Dan nummer 2: het inrichten van een concurrerend digitaal kanaal: dat heb ik natuurlijk allang eens geprobeerd. Het heeft me behoorlijk wat geld gekost en ik merkte dat ik er alleen nieuwe klanten mee binnenhaalde die zeurden over prijs en betalingscondities en die eigenlijk op zoek waren naar gratis productadvies om het dan bij een ander, zo goedkoop mogelijk te kopen." Ik knik: hij ziet dit ook erg scherp. "Ja, dan haal je uiteindelijk niet de klanten binnen die bij je passen en dan werkt het ook niet. Dan kost het alleen maar tijd en geld." zeg ik. Hij knikt: "Ja, we houden de website wel in de lucht maar weten nu dat het op zijn best 5% van de omzet binnenbrengt, en dat bijna 98% van de after-sales in deze 5% gaat zitten." Hij heeft duidelijk ook nog wat andere meters op het dashboard ontdekt.

"En dan nummer 3: ook dat doen we al een tijdje, en niet alleen ik maar alle kleine kampeerspullen-boeren: we adverteren in de juiste bladen, zorgen dat we hoogwaardig advies kunnen geven in de winkel, houden de juiste voorraad aan en weten de specialistische klanten er uit te halen als ze de winkel binnenlopen om ze dan helemaal in de watten te leggen." Ik knik. "Dit is de kurk waarop het bedrijf drijft momenteel," vervolgt hij, "maar het is een te klein marktsegment om met zijn allen op te overleven," vul ik hem aan. Hij knikt, "P'sies."

En in dezelfde ademtocht: "Dat van nummer 4 klinkt op het eerste gezicht aantrekkelijk - een grote klant die lekker veel afneemt, dat geeft volume en een zekere cashflow. Maar is het niet zo dat die dan enorm gaan zitten afdingelen op de prijzen en mij uitspelen tegen die vele anderen die ook kunnen leveren? Want leveranties is dezer dagen gewoon een kwestie van met de muis kunnen klikken, volume maken en een kleine marge accepteren. Ik heb daar weinig ervaring mee maar het lijkt mij dat de concurrentie moordend is en ik niet zo snel zo een contract binnenhaal." Ik knik beamend: "Ja, de concurrentie is moordend en de condities die ze afdwingen zijn enorm onrechtvaardig en, als ik er eerlijk over ben, vermoed ik dat dit soort opdrachtgevers normaal eigenlijk alleen met de top 3 van de markt te doen wil hebben."

Hij zucht. "Daar was ik al bang voor. Want dat laat ons eigenlijk alleen nummer vijf over: dat we iets wereldschokkends moeten verzinnen. Een dijkdoorbraak in de markt. Hoe zie jij dat eigenlijk voor je?" Hij kijkt me kritisch aan. Ik word er niet bang van. Martijn is tenslotte mijn vriend. Ik kijk hem recht in de ogen en zeg: "Ik weet dat eigenlijk ook niet. Ik denk dat er in elke markt eens in de vier à vijf jaar iets gebeurt dat alles op zijn kop zet. Dat geldt ook voor jouw branche. En eigenlijk is de enige relevante vraag of je hierin leidend of volgend wil zijn. Als je wilt volgen, dan moet je goed opletten wat de anderen in het peloton doen en een tandje bijzetten zodra er iemand wegspringt. Als je leidend wil zijn moet je zelf de demarrage plaats." Het is een mooie beelddespraak - Martijn reageert er meteen op - zijn gezicht gaat open. "Ik wil natuurlijk de leider zijn en met de gele trui over de eindstreep komen." zegt hij. "En misschien moet ik dan wel kijken naar hoe een Cadel Evans dat doet. Ik moet ergens met mijn krachten gaan smijten." Ik kijk hem aanmoedigend aan: "...En je krachten zijn?" Hij klimt meteen in de gedachte: "Ik kan enorm goed de opties voor een klant uiteenzetten en hem helpen de juiste keuzes te maken." "Een soort kampeercoach", mompel ik. Daar moet hij even om grinniken. "Dus wat ik eigenlijk wil gaan uitproberen is of ik het zoekplatform kan opzetten waarmee grote klanten maar ook gewone consumenten de juiste keuzes kunnen maken in hun aanschaf van kampeerartikelen, want niemand weet nog wat er behalve de prijs allemaal bij komt kijken." Ik knik bewonderend: "Houd dat vast: Een soort Independer van de kampeerbranche - jij staat op het punt om geen handelaar maar dienstverlener te worden." Hij knikt en kijkt beduusd naar de tafel, staat dan op en loopt naar de computer: "Ik ga dit nu uitwerken."

JvM