

Gangbare ideeën over bedrijfsgroei kloppen niet

Professor in Business Administration aan de Darden School of Business, Edward Hess, laat weten dat veel van de ideeën die jarenlang door managementadviseurs zijn uitgedragen, niet kloppen. Hij stelt dat we er niet meer van uit moeten gaan dat 'Alle groei goed is', of dat 'Groter altijd beter is' en ook niet dat 'Bedrijven moeten blijven ontwikkelen of anders zullen sterven.' Zelfs niet dat 'Beursgenoteerde ondernemingen doorlopend lineaire groei moeten vertonen.' Hij stelt dat deze overtuigingen niet gebaseerd zijn op goede wetenschappelijke theorieën, noch op ervaringscijfers of de realiteit van het ondernemen. Hij noemt ze maar half waar en soms pure fictie. Volgens Hess is het een stuk realistischer om uit te gaan van:

► **Groei kan een bedrijf onder druk zetten en slecht zijn voor de onderneming**

Te snelle groei leidt vrijwel altijd tot problemen. Groei moet dan ook goed gecontroleerd plaatsvinden, met de juiste mensen.

► **Groter is niet altijd beter**

Hoe groter het bedrijf, des te lastiger wordt het om het te managen. Je krijgt bijvoorbeeld te maken met compleet andere concurrentiegebieden en met grotere en betere concurrenten.

► **Constante verbetering van je waardepositie is waarom het gaat**

Groeien op zich is niet nodig, maar je moet wel je klanten steeds beter bedienen dan je concurrenten doen. Ondernemen is eigenlijk niets anders dan het beter doen dan je concurrenten.

► **Bedrijven groeien niet doorlopend lineair**

Bedrijven die vier jaar of meer achtereen groeien zijn echte uitzonderingen. Zeven of zelfs tien jaar is zeldzaam. Groeien is niet iets doorlopends, lineair, mechanisch! Uit onderzoek weten we dat deze ideeën over groei gewoon hartstikke fout zijn.

Wat betekent dit voor u? Bent u nu opgelucht dat u zich niet meer druk hoeft te maken over verder groeien? Of vindt u wat Hess zegt maar onzin? Laat het ons eens weten!

Nieuwe regels voor vakantiedagen

Per 1 januari 2012 veranderen de regels voor de opbouw van vakantiedagen bij ziekte en de mogelijkheid tot vervallen van opgebouwde vakantiedagen. Dit heeft gevolgen voor de manier waarop u de verlofrechten administreert!

Ziekte

De huidige regel waarbij langdurig zieke medewerkers alleen vakantierechten opbouwen over de laatste zes maanden van hun ziekte vervalt dan. Zieke medewerkers bouwen met ingang van 1 januari vakantie op over hun hele ziekteperiode.

Vervallen vakantiedagen

Om te stimuleren dat werknemers jaarlijks echt hun wettelijke vakantiedagen opnemen, zullen die dagen na 1 januari 2012 wettelijk kunnen vervallen – zes maanden na afloop van het jaar waarin ze zijn opgebouwd. Daarop mag een uitzondering gemaakt worden als de werknemer redelijkerwijs niet in staat is geweest om die dagen op te nemen.

Voor bovenwettelijke vakantiedagen blijft de oude regeling gelden (vijf jaar) en dat is ook van toepassing op het verlofsaldo van de werknemer per eind 2011.

Dit blad wordt u aangeboden door: Frank Willems AInstIB



at ease bv
Stijn Streuvelslaan 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.

De managers van de toekomst

Op dit moment zijn de meeste leidinggevendenden in organisaties vertegenwoordigers van de Babyboomers (1945 – 1960) en van Generatie X (1960 – 1975). De Babyboomers kunnen over het algemeen goed opschieten met de nieuwe generatie werknemers, Generatie Y (1975 – 1990), maar de Generatie-X'ers hebben nogal eens problemen met de jongeren aan wie zij leidinggeven. Dat wordt steeds duidelijker naarmate er meer Babyboomers de organisatie verlaten.

Generatie X heeft (te) weinig begrip voor zaken die voor Generatie Y erg belangrijk zijn, zoals maatschappelijke verantwoordelijkheid en de balans werk-privé. Generatie Y zoekt leidinggevendenden die inspirerend en verbindend zijn, terwijl de meeste Generatie X-managers vooral resultaatgericht en hiërarchisch zijn ingesteld.

Volgens Boer & Croon, die dit hebben onderzocht, staan organisaties hier veel te weinig bij stil, terwijl ze hieraan echt aandacht moeten besteden. "Veel organisaties denken dat leiderschapskarakteristieken universeel zijn, maar wanneer ze de ontwikkeling van hun talenten niet aanpassen aan de eisen van generaties, verliezen zij vrijwel direct de 'war for talent'. En dat brengt grote gevolgen met zich mee", aldus Boudijn Driesen, partner Boer & Croon Management. "Voor goede 'future leadership' moeten organisaties nu luisteren naar de talenten van generatie Y."

Nieuwe generatie wordt graag gecoacht

Generatie Y is minder losgeslagen of modern dan wel eens wordt gedacht. Uit het Trendrapport 2011 van ASA Student en Ad Rem Young Professionals valt te lezen dat de jongere werknemers graag structuur krijgen in hun werk. Ook hebben zij liefst een vaste werkplek en persoonlijk contact met leidinggevendenden en collega's. De werksfeer is heel, mogelijk zelfs het sterkst, bepalend voor hun functioneren.

Zolang er maar evenwicht is tussen werk en privé, hoeft daarin niet echt veel structuur te zitten. Werk en privé mogen best enigszins door elkaar lopen, dus graag flexibele werktijden!

Ze werken graag zelfstandig, maar begeleiding door een ervaren coach wordt erg op prijs gesteld. Ze willen graag blijven leren, maar niet op de ouderwetse, klassikale, autoritaire manier. Coaching door een ervaren Babyboomer is ideaal, omdat die generatie zich over het algemeen niet directief, maar meer faciliterend en participatief opstelt.

Over coaching gesproken...

Verreweg de meeste werknemers vinden coaching belangrijker dan een opleiding. Werkgevers die persoonlijke ontwikkeling aanbieden onder begeleiding van een externe coach zijn voor 52% van de werknemers aantrekkelijk. 38% zou blij zijn met een interne coach.

Slechts 6% van de ondervraagden kiest voor een externe en 3% voor een interne opleiding.

"Persoonlijke ontwikkeling is heel belangrijk voor de huidige generatie werknemers. Het hebben van een motivator of coach op de werkvloer geeft mensen vaak net een extra duwtje in de rug om stappen te zetten in hun persoonlijke ontwikkeling. Ook zijn tegenwoordig vaardigheden van een persoon vaak belangrijker dan de genoten opleiding, waardoor deze in belang kan dalen. Daarnaast kunnen werknemers via een coach hulp krijgen bij het plannen van werk en privé en bij het halen van energie uit het werk. Het voordeel van een externe coach is dat hij werknemers vanuit een veilige en onafhankelijke relatie helpt." Aldus Raymond Puts, algemeen directeur van Unique, die dit heeft onderzocht onder ruim 4000 respondenten.

Hoe vind je een goede coach?

Nederland telt tegenwoordig honderden coaches, op allerlei terrein. Helaas zitten daar ook wel minder goede tussen. Kijk dus of de coach die u op het oog heeft voldoet aan de volgende criteria:

1. **Geloofwaardigheid:** Heeft uw coach (voldoende) ervaring? Weet de coach waarover hij/zij het heeft?
2. **Opleiding:** Wat voor achtergrond heeft de coach? Vakinhoudelijk: spreekt hij/zij uw taal? Met betrekking tot coaching: een goede mix van theorie en praktijk (een goede coachingsopleiding is 20% theorie, 30% feedback en 50% praktijk)? Is hij/zij gecertificeerd door of geaccrediteerd bij een goede instelling?
3. Duidelijke **visie** op coaching en **plan:** u mag niet afhankelijk worden van de coach. De coach zou u op basis van een goed coachingsplan door de volgende stappen moeten begeleiden: bewustworden, eigen verantwoordelijkheid nemen en keuzes maken.

En natuurlijk..., zo'n goede coach vindt u in het kader op bladzijde 1 van deze **ZakenDoen!**

Doordenkertjes

- Als je iets niet leuk vindt, verander het dan. Als je het niet kan veranderen, verander dan jouw houding. - Maya Angelou
- Streef niet naar succes als je daarnaar op zoek bent; doe gewoon wat je het leukst vindt en geloof daarin en dan komt het succes vanzelf. - David Frost
- De beste manier om jezelf te vinden is jezelf te verliezen ten dienste van anderen. - Mahatma Gandhi

Zoeken naar zingeving? Meer doen voor anderen!

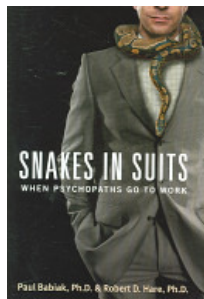
Voor de meeste mensen betekent een zinnig leven: anderen helpen. Die wens is de laatste jaren alleen maar sterker geworden, zo is gebleken uit een onderzoek van Let's Heal (Advertising a Better World).

Meer dan de helft van de inwoners in de zestien rijkste landen ter wereld (en daar hoort Nederland ook toe) zou graag meer willen betekenen voor anderen. Alleen maar geld geven is niet genoeg – men wil echt iets dóén. Liefst op het gebied van gezondheid, milieu of kinderen.

Helaas lukt het vaak niet om zelf echt actief aan de gang te gaan met die onderwerpen! Daarvoor zijn vooral praktische redenen aan te geven: gebrek aan tijd, geld, energie... Als we niet zelf actief kunnen worden in bijvoorbeeld de derde wereld, worden we graag klant of werknemer van bedrijven die zichtbaar actief zijn voor goede doelen. Voor ondernemers betekent dat dus dat het heel zinvol is om te adverteren of op een andere manier bekend maken dat je bijvoorbeeld een percentage van je omzet aan een goed doel geeft, of dat jouw werknemers een dag per maand betaald mogen werken voor een goed doel.

Tot slot: als het ons, mensen, niet lukt om ons leven zin te geven, of als we niet een zinvolle activiteit kunnen vinden, daalt ons zelfvertrouwen en ligt het risico van depressie op de loer. Daar heeft circa 12 procent van de bevolking in meer of mindere mate last van.

Goed geklede slangen



Begin september deed een artikel in de Daily Mail, een Britse krant, veel stof opwaaien in managementland. Daarin viel namelijk te lezen dat een op de 25 ondernemers of topmanagers psychopatische trekken heeft, maar deze weet te verbloemen door charmant over te komen en stoere managementtaal te gebruiken. Dit was een van de conclusies uit wetenschappelijk onderzoek van psychologen Paul Babiak en Robert Hare, waarin de bazen op 111 punten van hun persoonlijkheid werden beoordeeld. Ter vergelijking: van het 'gewone' publiek is 'maar' 1% psychopaat.

Een deel van het probleem is dat psychopaten vaak goede toneelspelers zijn en dus alles kunnen vertonen wat we graag zien in leiders. Dit, gekoppeld aan hun natuurlijke charme doet ze al snel overkomen als echt charismatische leiders. En ondertussen zijn het heel slechte managers!

Dr Paul Babiak heeft hierover ook een boek geschreven: 'Snakes in Suits' ('Slangen in pak'), met als ondertitel: Wanneer psychopaten gaan werken. Onder andere verkrijgbaar via bol.com

Wat werknemers willen

Of het zo blijft als de bezuinigingen in de rijksbegroting worden doorgevoerd, is een tweede, maar in het *What's Working* onderzoek van Mercer van dit voorjaar stelde ongeveer 45% van de Nederlandse werknemers tevreden te zijn met zijn salaris. In het onderzoek is gevraagd naar wat werknemers het belangrijkste vinden. In tegenstelling tot wat de meeste werkgevers denken blijkt dat niet het geld te zijn!

Top 10 factoren die de tevredenheid beïnvloeden:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1 Met respect behandeld worden 72% | 6 Leveren van een kwalitatief goede bijdrage 56% |
| 2 Werk-privé balans 64% | 7 Salaris 50% |
| 3 Collega's 60% | 8 Pakket aan arbeidsvoorwaarden 43% |
| 4 Kwaliteit van het management 59% | 9 Training en ontwikkelingsmogelijkheden 41% |
| 5 Aard van het werk 57% | 10 Flexibele werkindeling 40% |

En op de vraag **waarover de werknemers feitelijk het meest tevreden zijn**, kwamen deze antwoorden:

- | | |
|--|---|
| 1 Gebruik van vaardigheden 75% | 6 Variëteit aan taken 54% |
| 2 Eerlijke behandeling 67% | 7 Doorgroeimogelijkheden 52% |
| 3 Inzicht in arbeidsvoorwaarden 59% | 8 Erkenning 51% |
| 4 Training en ontwikkelingsmogelijkheden 58% | 9 Zien van lange termijn toekomst bij bedrijf 50% |
| 5 Duidelijke taakomschrijving en doelen 57% | 10 Feedback en betrokkenheid manager 49% |

Tip: Tijdelijke arbeidsovereenkomst wordt vast contract

Normale regels:

1. Na drie tijdelijke contracten, wanneer deze telkens direct of binnen 3 maanden na elkaar zijn afgesloten.
2. Uitzendperiode met hetzelfde werk telt mee!
3. Na eerste tijdelijk contract van 36 maanden of langer en gewenste inzet aansluitend meer dan drie maanden.
4. Als er een afspraak ligt met de werkgever dat de werknemer eerder dan na drie contracten in vaste dienst komt.

Uitzonderingen:

1. Later dan na drie contracten is mogelijk, mits dat in de cao is vastgelegd.
2. Jongeren tot 27 jaar krijgen pas verplicht een vast dienstverband na 48 maanden of bij het vijfde contract. Zodra de jongere 27 wordt gelden weer de normale regels. Is de jongere op dat moment in het vierde contract of langer dan 36 maanden in dienst: op verjaardag een vast contract!

Deze jongerenregeling is tijdelijk, tot 1 januari 2012 (wordt mogelijk met een jaar verlengd). Na 1 januari blijft de 'jongerenregel' gelden voor jongeren die dan in hun 4de tijdelijke arbeidsovereenkomst zitten en/of langer dan 36 maanden in dienst zijn. Zij werken hun tijdelijke arbeidsovereenkomst uit en hebben bij voortzetting daarna recht op een vaste arbeidsovereenkomst.

Subsidie Sociale Innovatie

Zeer recent is er van het Agentschap SZW van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid informatie gekomen over een nieuwe vorm van subsidie uit het Europees Sociaal Fonds.

Bij deze subsidie is de **inhuur van een externe adviseur 75% subsidiabel** tot een maximum van € 18.000.

Deze subsidie is bestemd voor werkgevers die **bedrijfsprocessen verbeteren en duurzame inzetbaarheid vergroten** om effectiever te werken. De subsidieregeling omvat met enkele

tientallen miljoenen een aardige 'pot' en gaat m.i.v. 3 oktober 2011 van start.

De praktijk is dat er nog veel organisaties en bedrijven zijn die subsidies mislopen omdat zij onvoldoende op de hoogte zijn van de subsidiemogelijkheden en daardoor kansen laten liggen.

Als u meer wilt weten over de mogelijkheden van deze 'Subsidie Sociale innovatie' neem dan direct contact op met uw IIB-geaccrediteerde adviseur. Wacht niet te lang, want uw aanvraag moet in de maand oktober worden ingediend.

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.

Elk jaar kiezen we in december het thema dat in het eerstvolgende jaar extra aandacht gaat krijgen. Hebt u daarvoor suggesties? Meldt deze dan bij uw onafhankelijke IIB-adviseur. In de volgende editie maken we bekend welk thema het is geworden voor 2012.

Kiezen om vaker gekozen te worden

"Het enige wat je klanten willen: geholpen worden". In het augustusnummer is dit al opgemerkt. En ook is toen geopperd dat het van belang is om je er voortdurend bewust van te zijn dat elk contactmoment er wezenlijk toe doet.

Maar niet zelden komen we in de praktijk van alle dag situaties tegen, waarbij het de vraag is of de betrokken aanbieders van de goederen of diensten de klanten wel echt willen helpen. Het lijkt er dan verdacht veel op dat zij de keus gemaakt hebben om de klanten het gevoel te geven dat zij niet geholpen worden, al zijn zij zelf zich daarvan vaak niet bewust.

Toch zullen deze aanbieders zich moeten gaan realiseren dat het (blijven) antwoorden met 'NEE' de loyaliteit van (potentiële) klanten niet bevordert en de klantgerichtheid niet ten goede komt!

U wilt uw klanten toch zeker ook echt helpen? TIP: begin op vragen van klanten altijd met 'JA'.

Want wat is er nou zo moeilijk aan om op elke vraag van de klant met 'JA' te beginnen? Realiseert u zich daarbij wel dat 'JA, MAAR' in dat beeld niet past. Integendeel, voor de klant komt dit namelijk over als 'NEE, WANT' en is dan feitelijk een signaal dat hij niet geholpen wordt.

U weet: de manier waarop een behoefte van een klant wordt ingevuld in de dagelijkse praktijk is onderhandelbaar. Dus een openingszin - op de vraag van de klant - in de geest van "Ja, laten we eens gaan kijken of en op welke manier dat te regelen is" werkt beslist positief.

Daarmee gaat de samenspraak met de klant van start en biedt het u als aanbieder de mogelijkheid om creatieve oplossingen te vinden.

'Nee, maar ik ga u wel helpen'

Natuurlijk komt het ook voor dat iets niet of niet meteen door u te realiseren valt. TIP: zeg nooit 'NEE,' maar in plaats daarvan 'Nee, maar ik ga u wel helpen'. Zorg ervoor dat je de klant helpt en op een waardevolle manier tevreden stelt.

Dat komt bij de klant niet alleen behulpzaam over, maar het leidt voor hem ook tot een vervolgactie of een advies. Wanneer de behoefte van de klant niet direct door u zelf invulbaar is met een product of dienst, dan weet u vaak wel de richting aan te geven hoe de klant er uit kan komen. Kies daar dan bewust voor. De ene dienst is dan in vele gevallen de andere waard. U hebt de 'klant' wegwijs gemaakt en daarmee in ieder geval een goede indruk achtergelaten. Een volgende keer zal hij zich u beslist herinneren.

De afsluiter

Liefde en Aandacht

'L&A, daar draait het allemaal om.' Boris draait aan het pootje van zijn oversized wijnglas. Vol en diep rood. Schittert een beetje. Hij kijkt wat dromerig weg van onze terrastafel. We zitten onderuitgezakt aan de oevers van de Waal. Kijken uit over de neerzakkende zon. Langzaam gaat de nacht zitten.

Vanmiddag stond hij opeens op mijn voicemail: 'We moeten nodig bijpraten. Waalkade, onze tafel, vandaag, om 19 uur. Accordialo?' Zo eens in de twee maanden spreken we af. Hij is bijna een broer voor me. We gaan lang terug. Tot onze puberteit ergens.

Het eerste wat ik vroeg was hoe het met hem gaat - en of hij me om een speciale reden wilde spreken. En ja, dat was zo. De zaak. De omzet loopt terug. Daar moest ik maar eens mijn licht over laten schijnen. Maar eerst wilde hij wat

kwijt over zijn vriendin. Net terug van vakantie. 'Zo'n familiecamping. Waar vooral de kinderen het naar hun zin hebben.' Maar waar hij het gevoel had gehad dat hij toch vooral niet zichzelf kon zijn. 'Niks geen cultuur. Niet eens een live band die songs uit de 70er jaren nazingt. Geen echo van een rebellie. Alles voorgekookt. Echt licht verteerbaar voor kindermagen. Allemaal een erg hoog huppelgehalte.' Het gaat allemaal nogal staccato bij Boris, je moet goed opletten om hem bij te houden.

'Nee,' zo betoogt hij een beetje hardvochtig, 'het is vooral een kwestie geweest van organiseren, regelen, klaar staan, de logistiek op orde houden, de ondersteunende lieve man spelen, die er altijd voor de anderen is. Kortom: achteraan huppelen.' En het vreemde was dat zijn vriendin daar perfect gelukkig mee was. Alsof ze zo in het gelukkige vakantiemoederschap van de Libelle was gestapt. 'Als de kinderen het leuk hebben, heeft mamma het ook naar haar zin,' leek haar motto geweest te zijn. En daar had hij zich natuurlijk weer aan geërgerd. 'De laatste medestander die nu gewoon overliep.' Hij kijkt me opeens strak aan.

'Anyhow. Lang verhaal, kort verhaal. Eind van de vakantie had ik het niet meer. Ik dacht dat ik in K3-land terechtgekomen was.' Ik kan het me levendig voorstellen. Op mijn vragende gezicht, reageert hij met: "Dus uiteindelijk de kids bij oma gedropt. En nog wat echte vakantie gescoord. Mooi hotel. Mooie stad. Mooie opera.' En daar had hij die uitdrukking uitgevonden. Zijn gezicht klaart weer op. Toen zijn vriendin hem na een bourgondisch maal gevraagd had waarom hij nu opeens zo vrolijk was terwijl hij de hele vakantie als een zuurpuim-met-een-vrolijk-masker-op rondgelopen had.

'Weet je,' zo vertelt hij smalend, 'ik had gewoon wat liefde en aandacht nodig. Niet als functionele vader. Maar gewoon als wie ik ben. Weten dat er iemand is die van me houdt. Niet omdat ik aan alle verwachtingen voldoe. Maar om mijn gekke zelf.' Sindsdien, vertelde hij, was het een gevleugeld begrip geworden tussen hem en zijn vriendin. 'L&A. Dat is simpelweg wat uiteindelijk het verschil maakt of we ons goed voelen of niet.' En daar horen voor Boris natuurlijk ook woordspelingen bij: 'L&A, da's toch voordeliger,' schalt hij à la Johnny Kraaijkamp over het terras.

'Ja, zeker goedkoper dan twaalf sessies bij een relatietherapeut. Uiteindelijk heeft die vakantie dan toch maar aardig kostenbesparend gewerkt... en je klinkt als herboren...,' vat ik het samen. Boris begint al behoorlijk in zichzelf te keren. Ik wil voorkomen dat we te veel wijn innemen en niet meer aan de werkelijke reden van onze bijeenkomst toekomen. Dus neem ik de vlucht naar voren: '... maar nu even over je bedrijf: de omzet blijft steken - hoe erg is het?'

Zijn wat guitige blik verstrakt weer. Hij kijkt me indringend aan. Hij moet even terugschakelen maar dan begint hij langzaam te spreken. Hij spreekt zijn woorden duidelijk en afgemeten uit. 'Het is niet goed. Ik heb eigenlijk al drie maanden geen nieuwe opdrachten meer binnengekregen. Ik heb me bezig gehouden met het ontwikkelen van een nieuw product dat - denk ik - erg aan zou kunnen slaan, maar er is nog niemand die er echt concrete belangstelling voor getoond heeft. En we hebben er wel met vijf man nu drie maanden aan zitten werken.' Hij windt er geen doekjes om. Is hard voor zichzelf.

'Maar waarom zou je dat nu doen?' vraag ik hem. 'Je weet toch hoe ontzettend belangrijk je cash flow is - zeker in deze tijden.' Ik kijk hem strak terug aan, en beseft me dat ik bijna belerend klink.

'Hé, mag het ook een onsje minder beoordelend? Je lijkt wel een slechte imitatie van Harrie Mens,' pakt hij het meteen op. We lachen allebei om zijn snedigheid.

'Maar... je hebt natuurlijk gelijk,' vervolgt hij in zijn afgemeten spreekstijl. 'We hadden een grote vermogensbeheerklus voor een textiefamilie. En toen de portefeuille samengesteld was en het beheercontract binnen was, dachten we: Dit kan nog mooier en beter. Eigenlijk moet je vermogensbeheer niet vanuit de klant maar vanuit de markt benaderen. Tot nog toe kletst iedereen op de markt elkaar na. Over risico's, vertrouwen en trends. Maar niemand is in staat om de diepe troggen in de beurzen echt structureel te zien aankomen. En wij zitten bovenop een enorme schat aan data die je op 101 manieren kunt ontsluiten. En waren interessante pointers op het spoor gekomen. Om wellicht beter langs de gaten te slalommen. Zonder dat het rendement zou kosten. Het ei van Columbus, zou dat zijn. Beetje technisch verhaal. Maar het gaat erom dat je meer vanuit de opkomende markten moet kijken. En naar andere variabelen: niks geen verwachtingen, paardenkoersen en risicoanalyses. Concrete keten- en marktanalyses: van grondstoffen tot verwerkingstechnologie tot marktsegmentanalyse.'

Ik kan er niet tussen komen. Hij ratelt maar door.

'Techneut-ondernemers - altijd verliefd op hun product,' verzucht ik, zonder dat ik het door heb. En steek mijn hand op, bij wijze van stopteken. 'Ik snap nu waarom jullie hier drie maanden mee doorgegaan zijn,' zeg ik. 'Heb je nu een vermarktbaar nieuw product?' - weer die strengheid in mijn stem.

Boris kijkt me wat verbouwereerd aan, maar gaat dan onverdroten voort. 'Voor de 300 belangrijkste ketens hebben we de databank nu ontsloten. En kunnen we met voorspellingen komen die het rendement van de vermogens die we mogen beheren met een procent of drie verhogen. We hebben dat historisch teruggerekend.' Hij kijkt als een schooljongen die zijn spreekbeurt houdt. Er blijft altijd humor in zitten.

'Oh,' breek ik in in de natuurlijke pauze die even valt, 'Heb je daarover met je potentiële klantenkring gesproken? Dit moet uiterst interessant voor hen zijn, toch?'

'Ja,' vervolgt hij, 'we hadden echt een enorm Eureka-moment toen we het sluitend bewijs voor ogen begonnen te krijgen. Dat was zo'n anderhalve maand terug. God, wat waren wij enthousiast. We riepen tegen elkaar: "We hebben de doorbraak op de markt van de zakelijke dienstverlening in handen!" Ik ben met de jongens gaan eten bij de Braziliaan. We dansten van geluk en trots.' Hij staat op en schudt met zijn heupen alsof hij een samba hoort. Ik kan niet anders dan er om lachen.

'Dan zal je wel prima in staat zijn geweest om dat enthousiasme over te brengen.' Daar heb je mij weer, de serieuze ondernemerscoach. 'Hoe hebben jullie dat aangepakt: om het op de markt te brengen?'

Hij stopt zijn sambadansje en gaat weer zitten. 'We hebben een aantal prachtige gratis seminars georganiseerd voor bestaande en mogelijke nieuwe klanten. En hebben hen de hele business case prachtig en overtuigend en interactief uit de doeken gedaan. Ik heb mijn mensen nog nooit zo overtuigend zien presenteren. Ik heb het lijstje uit de kast

gepakt van de twintig families die we absoluut in onze klantenkring willen hebben.' Ik weet waar hij het over heeft. Ik heb hem ooit aangeraden zijn droomklanten op te schrijven. We gniffelen allebei een beetje.

'En?' vraag ik. 'Zit er een aantal droomopdrachten aan te komen?' Ik kijk hem zacht en aanmoedigend aan. Ik hoop zo dat het maar een tijdelijke dip is - ik wil mijn vriend niet ook de afgrond van de bedrijfsbeëindiging in zien gaan.

'Nou...,' zegt hij, en ik merk dat het hier wel moeite kost om het feitelijk te brengen. 'Eigenlijk niet. We hebben uitgebreid nagebeeld en ik ben bij veel van de deelnemers persoonlijk langs gegaan.' De teleurstelling druipt van zijn gezicht af. 'Ik snap het eigenlijk niet. Onze bestaande klanten reageerden een beetje geschrokken. Alsof we hen beter rendement hadden kunnen geven als we dit eerder geweten hadden. Ze vroegen zich openlijk af of het wel goed met ons bedrijf ging. Gelukkig heb ik veel van hen gerust kunnen stellen.' Het heeft hem duidelijk moeite gekost

'Ja, ze kopen voor een groot deel jouw gezicht en reputatie, natuurlijk,' vul ik hem aan. 'Maar hoe staat het met de droomklanten? Enige mate van doorbraak daar?'

'Nou,' vervolgt hij kleintjes, 'Nee dus. Ik heb er geen een echt binnen kunnen halen. Er zijn er wel twee die wellicht op termijn over zouden kunnen stappen maar meer niet.' Het is een pijnlijk moment. 'Toen ik dat meemaakte heb ik iedereen op vakantie gestuurd en ben zelf ook even weggegaan.' Ik kijk hem knikkend aan. Zeg even niets. 'Ik hoopte dat de vakantie en de afstand ons wat nieuw inzicht en inspiratie kon geven. Maar ik weet het nog steeds niet.' Hij neemt een grote slok wijn en kijkt me met hondenogen aan. 'Heb jij een idee wat hier aan de hand is?'

Ik schuif wat ongemakkelijk op en neer op mijn stoel. 'Voor ik iets zeg, wil ik eerst van je weten wat die mogelijke klanten nu eigenlijk tegen je zeiden toen je de vraag stelde of ze het nieuwe product wilden kopen.' Ik ga niet zo maar wat roepen.

Boris kijkt me aan. Het lijkt hem wel fair dat ik nog even doorvraag. 'Nou,' zegt hij, 'eigenlijk vond men het een te onrustig idee, want het had zich nog niet bewezen. Je zag ze denken of ik een charlatan of een genie was. Ze vonden het een beetje opdringerig dat ik hen zo maar uitnodigde en dan de hele tijd met hen door de argumenten heen wilde.' Hij formuleert zijn gedachten weer zorgvuldig. 'Nu ik erover nadenk: die twee waarbij het waarschijnlijk wel gaat lukken zijn jongens waarmee ik gestudeerd heb en die me nog kennen.'

'Ja, vreemd is dat eigenlijk,' kom ik nu naar voren en grijp de tafel vast, 'We denken altijd dat goede verkopers aanhouders zijn, die goed met mensen overweg kunnen en die systematisch door alle aankoopargumenten heen gaan bij de klanten. Alsof het vooral om overtuigen gaat.' Ik laat even een pauze vallen. 'Maar ik las gisteren in de NRC dat 80% helemaal niet na wil denken over zijn aankoopkeuzes maar dat op basis van vertrouwen doet, en wat vrienden en kennissen erover zeggen. Dus...'

'Misschien moet ik minder de klassieke verkoper zijn,' komt hij nu ook naar voren - er zit maar twintig centimeter tussen onze gezichten nu. 'En moet ik veel meer gewoon enthousiast onder vrienden en kennissen mijn verhaal doen - als iets waar ik trots op ben en wat ik waar kan maken.'

'Ja,' zeg ik en val terug in mijn stoel, 'Het draait allemaal om liefde en aandacht.'

JvM

Laatste Nieuws

MKB Inloop *thema-avonden*

Momenteel wordt de laatste hand gelegd aan de voorbereidingen voor de organisatie van de eerste speciale thema-avond voor MKB-ondernemers. Een team van IIB-geaccrediteerde ondernemers reageert op de vraag om diverse thema's eens speciale aandacht te geven in een presentatie.

U weet dat de door het IIB geaccrediteerde adviseurs elke maand bewust tijd vrij maken voor het voeren van gesprekken met ondernemers binnen het MKB. In die gesprekken wordt o.a. van gedachten gewisseld over de drijfveren en motivatie met betrekking tot het ondernemerschap. Daarbij wordt ook vrijuit gesproken over mogelijke kansen en/of problemen en de oplossingen daarvoor, alsook over de toekomstverwachtingen.

Dan komen er vaak thema's aan de orde waarover de MKB-ondernemer best wat meer zou willen weten. Maar ook bij bestaande klanten komen zo nu en dan bepaalde thema's aan bod die wat meer aandacht mogen krijgen.

Door nu **MKB Inloop *thema-avonden*** te gaan organiseren, wordt in één keer aan een grotere groep MKB-ondernemers de gelegenheid geboden om over bepaalde thema's meer aan de weet te komen en er hun voordeel mee te doen. Deelname aan deze thema-avonden is bovendien **geheel gratis**.

Tijdens de eerste inloopavond is het thema:

Is er continuïteit in uw bedrijf als de DGA onverwachts langdurig wegvalt of komt te overlijden?

In de praktijk blijkt dat ruim 80% van de ondernemers dit niet (goed) geregeld heeft. Blijkbaar gaan we er als mens maar al te gemakkelijk van uit dat het vooral een ander overkomt! Maar er zijn vele voorbeelden dat het veel narigheid en grote financiële consequenties geeft, wanneer het niet (goed) geregeld is.

Praat er dus eens over met uw IIB-geaccrediteerde adviseur en informeer waar deze inloopavonden gaan plaatsvinden.

ZD-Extra

Prinsjesdag 2011

Bijlage bij Zaken Doen oktober 2011

Oliejassen aan, zuidwesters op!

We hebben het allemaal gehoord: **Storm op komst!** De financiën moeten op orde, er moet flink worden bezuinigd, iedereen gaat het voelen. Onze koopkracht gaat voor het derde opeenvolgende jaar achteruit. Bij de overheid verdwijnen arbeidsplaatsen. De werkgelegenheid in de markt neemt ook al een tijdje af. De werkloosheid zal dus toenemen. En dan hebben we het nog niets eens gehad over de situatie in de rest van Europa!

Wij zetten een aantal van de maatregelen uit de plannen van het kabinet voor u op een (alfabetisch) rijtje.

Arbeid

- Arbeidsinspectie, Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst en Inspectie Werk en Inkomen worden per 1 januari 2012 samengevoegd. Er wordt minder en selectiever geïnspecteerd.
- Werkzoekenden worden zelf sterker verantwoordelijk voor hun re-integratie op de arbeidsmarkt. UWV Werkbedrijf wordt flink ingekrompen

Auto

- Bestelauto's geen bijtelling meer, rittenadministratie vervalt
- Voordeel zuinige auto's blijft, lage bijtelling 5 jaar; 0% bijtelling tot 2016
- Aanpassing BPM

Belastingen

- 7 van de 22 rijksbelastingen worden afgeschaft
- Overdrachtsbelasting tijdelijk verlaagd
- Mogelijk verschuiving van belasting op arbeid naar belasting op consumptie

Export

- Subsidies verdwijnen
- Nieuw: Transitiefaciliteit (voor versterken economische banden met opkomende economieën)
- Versterken rol ambassades (ook in EU) voor economische belangen

Financieringen

- Toegang zou gemakkelijker moeten worden, o.m. via BMKB, GO die in 2012 blijven bestaan

Grote gezinnen

- Verschuiving van kinderbijslag naar kindgebonden budget: Kinderbijslag wordt verlaagd, kindgebonden budget wordt verhoogd.
- Kindgebonden budget wordt (in tegenstelling tot wat eerder bekend was geworden) toch niet beperkt tot twee kinderen.

Innovatie

- Komt 600 miljoen voor beschikbaar
- Verruiming innovatiekrediet en InnovatiePrestatieContracten

- Minder subsidies, afbouwen lopende subsidieprogramma's
- Veranderingen in Innovatieprogramma's en Technologische Top Instituten
- Nieuw: Research & Development Aftrek
- Fiscale mogelijkheden voor uitbesteding aan kennisinstellingen
- Verruiming WBSO (Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk)

Juridische zaken

- Er komt een wet waarin de buitengerechtelijke incassokosten worden vastgelegd
- Griffierechten worden verhoogd
- Er wordt gewerkt aan meer duidelijkheid m.b.t. auteursrechten

Lasten in het algemeen:

Hoger:

- Kinderopvangwerkgeversbijdrage en kosten voor ouders
- WW-premie
- Zorgpremie
- Huur-, zorg- en kinderopvangtoeslagen verdwijnen

Lager:

- Aof-premie omlaag
- KvK gaat op in Ondernemersplein – dienstverlening vanuit overheid
- KvK-bijdrage wordt 10% lager in 2012 en verdwijnt in 2013
- Werkkostenregeling meer geld;
- Zelfstandigenaftrek hoger

Lonen

- Loonstrook wordt eenvoudiger
- Mogelijk loonsomheffing
- Werkkostenregeling wordt verruimd en vereenvoudigd

Onderwijs

- Kennis- en vaardigheidstoetsing krijgt meer aandacht: vanaf 2013 centrale toetsing in basisonderwijs
- Langstudeerders worden aangepakt door verhoging collegegeld
- Bezuinigingen op passend onderwijs
- Extra middelen voor kwaliteitsverbetering MBO, maar verkorten van studieduur MBO4 van vier naar drie jaar

Regelgeving

- Wordt verminderd, onder andere door de overheid te verkleinen

Subsidies

- Mogelijkheden worden drastisch verkleind. Maar let op wat er nog mogelijk is met Europese subsidies!

Veiligheid

- Regeling Veiligheid Kleine Bedrijven wordt verlengd

Vitaliteitssparen

- Arbeidskorting voor ouderen, doorwerkbonus, spaarloonregeling en levensloopregeling verdwijnen
- Nieuw: bestedingsvrij vitaliteitssparen en werkbonus voor 62-plussers

Wegen

- Doorgaan met verbetering van wegennet (+800 km aan rijstroken!)
- Meer investeringen in spoorlijnen, extra stations.

Zelfstandigen

- Zelfstandigenaftrek wordt aangepast naar vast aftrekbedrag
- Mogelijk winstbox voor ondernemingen in de IB

Zorg

- Flinker bezuinigen op het basispakket en op medicijnen
- Stoppen met roken, dieetadvies, beweging en (weer) een deel fysiotherapie gaan uit het pakket
- Er wordt gekort op de huisartsenzorg en op de GGZ
- Premies voor de zorgverzekering zullen weer stijgen