

Zaken Doen

juni 2013

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

Wettelijke vakantiedagen 2012 opnemen vóór 1 juli

We hebben het al een paar keer gemeld: sinds 1 januari 2012 zijn werknemers verplicht om alle 20 wettelijke vakantiedagen die zij per jaar krijgen, op te maken vóór 1 juli van het jaar erop. En nee, werkgever, deze dagen mogen NIET worden uitbetaald! U moet de werknemer de gelegenheid bieden om deze dagen echt vrij te hebben. Als u dat niet doet (om welke reden dan ook), dan vervallen de dagen natuurlijk niet, maar zult u de werknemer zo snel mogelijk vrij moeten geven.

Alleen de zogenoemde bovenwettelijke vakantiedagen mogen na 1 juli nog blijven staan – tot vijf jaar na afloop van het jaar waarin die vakantierechten zijn opgebouwd. En deze dagen mogen eventueel wél worden uitbetaald.

Strategische Zoektocht

De Strategische Zoektocht is een gezamenlijke activiteit van de directie en het management van een onderneming, gericht op de toekomst. Tijdens deze zoektocht komen vragen naar voren als waarom sommige van de concurrenten beter presteren dan de eigen onderneming. En vervolgens wat de onderneming moet doen om van goed naar beter of best te komen. Een dergelijke zoektocht stimuleert de onderneming om veel eerder een koerswijziging te overwegen.

Het is daarbij essentieel om de financiële prestaties van de onderneming in kaart te brengen, maar dan zodanig dat niet te lang wordt stilgestaan bij het verleden maar dat de aandacht uitgaat naar de toekomst. Deze analyse, en vooral de grafische weergave ervan, moet gericht zijn op het bepalen van de huidige positie van de onderneming in de eigen markt. Het totale managementteam vormt samen met de externe adviseurs een denktank die de verbinding legt tussen de traditionele achteruitkijkspiegel van de financiële afdeling en de toekomst en daarbij de juiste strategische vragen daarbij oproept.

Maar vaststellen van wat nu echt de belangrijkste strategische vraagstukken binnen de onderneming zijn, vraagt om een eerlijke perceptie binnen het MT. Enkele van de meest pregnante vragen voor ondernemers:

- Zijn er hardnekkige aannames in onze branche of binnen mijn onderneming? Die komen vaak naar voren in uitspraken die beginnen met:
 - Het is nu eenmaal zo dat.....
 - Er zal altijd behoefte blijven aan
- Weet ik werkelijk waarom klanten bij mij komen en niet bij de concurrenten? En waarom ze weer weggaan? Als we vandaag zouden stoppen, welke klant zou ons dan echt missen en zich geen raad weten wat te doen op korte termijn?
- Welke niet-traditionele spelers begeven zich op dit moment in mijn branche? Bestaat er een neiging in de branche, of in mijn onderneming, om daar wat luchtig of denigrerend over te doen?

Een Strategische Zoektocht is een tocht, waarbij vele vragen opkomen en oplossingen gevonden worden. Dat moet het Management Team zelf doen, en het is vaak een lastige klus. Als onafhankelijke IIB-geaccrediteerde bedrijfsadviseurs begeleiden wij Strategische Zoektochten, onder meer door steeds maar weer goede (en dus vervelende!) vragen te stellen. Meer weten? Bel gerust eens voor een vrijblijvende afspraak:

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.

Jacht op talenten geopend

Bedrijven zoeken ook in recessie naar werknemers

Hoewel de meeste ondernemingen in tijden van financiële crisis bezuinigen, zijn er ook bedrijven die juist nu met man en macht op zoek zijn naar nieuwe talentvolle werknemers. Meeloopdagen, masterclasses, talenten werven op middelbare scholen of afreizen naar een ander continent - geen methode wordt geschuwd.

De vijver is tijdens een crisis niet groter. Er wordt hooguit in zijn totaliteit minder gevist. Het aantal geschikte / vrije kandidaten neemt echter niet toe.

Talentmanagement heeft de toekomst

De constante vraag naar werknemers is te verklaren door de bedrijfsmodellen en het daarbij behorende hoge verloop. Naarmate iemand groeit in expertise neemt zijn marktaandeel toe en (dus) ook zijn salaris. Bij talent management is een persoonlijke benadering noodzakelijk. We moeten niet alleen duurzaam omgaan met het milieu, maar ook met menselijke energie. Het kost aanmerkelijk minder moeite om te doen waar we goed in zijn. Daar heeft uiteindelijk iedereen profijt van.

Focus op 'zwakheden' versterkt zesjescultuur

Organisaties hebben de neiging om alles uit de kast te halen om de minder sterke kanten van werknemers te verbeteren. Dat is zonde, focussen op de pluspunten leidt met minder inspanning tot meer resultaat. Als het functieprofiel bepaalde eigenschappen vereist, moeten de medewerkers natuurlijk wel daaraan voldoen. Maar zijn die eisen wel echt relevant? Bekijk uw functieprofielen eens kritisch. Bevatten ze een omschrijving van de kwaliteiten die nodig zijn om de functie goed te kunnen vervullen?

Het komt nogal eens voor dat in organisaties een heel bescheiden medewerker, die op de achtergrond bergen werk verzet, in zijn functioneringsgesprek te horen krijgt: 'Je moet jezelf meer profileren.' Natuurlijk valt zo iets wel te trainen, maar dat kost veel energie en het zal nooit een echt sterk punt worden van die medewerker - dat wordt hooguit een zesje!

Anders beoordelen

Dergelijk commentaar werkt frustrerend en het geeft noch de werkgever, noch de werknemer voldoening, als die onvoldoende een mager zesje wordt. Bovendien past op de voorgrond treden niet bij het karakter van de medewerker. Geef je zo iemand de kans om zich (verder) te ontwikkelen op iets waarin hij goed is, dan geeft dat vleugels! Toch blijkt dat in de praktijk lastig te zijn:

Mensen vinden het moeilijk om tijdens een sollicitatiegesprek te zeggen wat hun kwaliteiten zijn. In Nederland zijn we niet gewend om onszelf op die manier te 'verkopen'. Maar veel werknemers zijn zich ook niet bewust van hun talenten. Tijdens beoordelingsgesprekken wordt immers vooral gemeld wat er niet goed gaat..

Deze doorgeschoten aandacht voor 'zwakheden' van werknemers heeft als gevolg:

- Negativiteit
- Gebrek aan betrokkenheid
- Hoog ziekteverzuim.

Richt je op waar je goed in bent

Het klinkt allemaal logisch: richt je op waar je goed in bent. Door (verder) te ontwikkelen waarin je goed bent, creëer je veel sneller resultaat. Mensen leren nu eenmaal sneller en gemakkelijker de dingen die goed bij ze passen.

Stap één is dan ook: bewustwording van je eigen talenten. Werknemers datgene laten doen waar ze goed in zijn en plezier in hebben levert (bewezen!) meer productiviteit en betrokkenheid op.

Later AOW? Langer in dienst!

Het zal intussen wel voldoende bekend zijn dat de AOW-gerechtigde leeftijd vanaf dit jaar in stappen verschuift. Dat betekent ook dat die medewerker langer bij u in dienst blijft. U bent wettelijk verplicht om het dienstverband met de werknemer te laten voortduren (en loon te betalen) tot de dag waarop hij de voor hem geldende AOW-leeftijd heeft bereikt. Ook als in de CAO of in de individuele arbeidsovereenkomst staat dat het dienstverband 'automatisch eindigt als de werknemer 65 jaar wordt.'

Als u om wat voor reden dan ook het dienstverband zou willen beëindigen voor de werknemer AOW-gerechtigd wordt, zult u een ontslagvergunning of een beëindigingsovereenkomst moeten regelen, of een uitspraak van de kantonrechter.

Nadenkertje: Het geheim van de perfecte martini is ervoor te zorgen dat alles zo koud mogelijk is: het glas en de drank. Als een van beide te warm is, mislukt de cocktail. Wat doet op dit moment uw perfecte drankje mislukken?

Bron: Box of Crayons

Weten waar de schoen wringt...

Ondanks dat de overgrote meerderheid van de ondernemers wil groeien, blijkt dat bij zo'n 70% het niet echt lukt om dit naar volle tevredenheid te realiseren. Dit is niet zo gek als men bedenkt dat er in de Nederlandse bedrijven veel kennis is over producten en diensten, maar dat het ontbreekt aan actuele kennis over commercie en slagkracht van de commerciële organisatie.

Waarom is commercie zo lastig?

Waarschijnlijk weet een ondernemer al lang, diep van binnen, dat het niet meer om verkopen gaat. Het gaat om het hebben en tonen van oprechte interesse en het voeren van een eerlijke dialoog met je klant. Hierdoor krijg je verdiende aandacht en word je in staat gesteld echte oplossingen te leveren op vragen en problemen. Oprechte interesse, dialoog en toegevoegde waarde. De klant moet er wat aan hebben... En toch... waarom gebeurt dit dan zo weinig?

Dat heeft met 'de waan van de dag' te maken en met het ontbreken van werkelijke interesse en de daarbij behorende dialoog. We zien te vaak dat men eigenlijk alleen maar geïnteresseerd is in de order en te weinig in de vraag of het een echte oplossing is voor het probleem waarmee de klant worstelt. Overigens ligt de bal hiervoor niet altijd alleen bij de leverancier. Ook de klant zal oprechte interesse moeten hebben en bereid moeten zijn om in dialoog te gaan, wil hij het beste voor zijn bedrijf realiseren.

De aanpak

Hoe pak je zoiets nou aan? Hoe krijg je die wederzijdse interesse, de dialoog en dus de toegevoegde waarde voor elkaar? In een klantgerichte onderneming onderzoekt de ondernemer dat, eventueel met behulp van een externe adviseur. Een dergelijke interne audit geeft een duidelijk beeld waarom deze belangrijke criteria slechts gedeeltelijk of misschien zelfs helemaal niet werken. Als eenmaal duidelijk is waar de schoen wringt, dan zijn verbeteringen in principe eenvoudig te realiseren.

Belangrijk is dat er met een bewezen aanpak gewerkt wordt. Want dan hoeft je het wiel niet meer zelf uit te vinden en kan je valkuilen vermijden. Daar komt nog bij dat met een bewezen aanpak de commercie veel sneller en goed ingeregeld wordt en niet alles onmiddellijk ondersteboven hoeft.

Dynamisch proces

Kleine stapjes, in de juiste volgorde, blijken beter te werken dan grote sprongen. Je doorloopt een proces waarin de onderneming steeds verder wordt aangescherpt en beter gaat functioneren. In het proces komt alles aan bod: vooral de succesfactoren voor effectieve commercie voor de onderneming, de klanten, hun behoeften, wensen en angsten. Maar ook de kernwaarden en doelen. Wanneer deze factoren goed op elkaar afgestemd zijn en op de juiste wijze uitgevoerd worden, leiden zij gegarandeerd tot effectieve commercie. Hierdoor wordt meer tijd en ruimte gecreëerd om uit te blinken en die toegevoegde waarde te leveren waaraan behoefte is: succes in autonome omzetgroei, winstverbetering en waarde.

Nadenkertje: *Proberen* om iets los te laten is niet mogelijk. *Proberen* is het tegenovergestelde van loslaten. Loslaten betekent het opgeven van al het proberen. Loslaten is: laten zijn.

Adyashanti

De ZZP'er als artiest

Onlangs verscheen een rapport van ABN AMRO met deze titel. Daarin valt te lezen dat bedrijven steeds meer behoefte hebben aan kennis. ZZP'ers worden minder vaak ingehuurd als flexibele productiemedewerkers of als 'handjes'. Ze zijn steeds vaker nodig als 'change agents' - degenen die de nodige veranderingen in de organisatie in gang zetten en begeleiden. Maar deze ZZP'ers moeten wel meer investeren in hun eigen ondernemerschap. Het zijn vaak specialisten die op projectbasis werken in veel verschillende bedrijven. Daar doen ze veel kennis op die weer van pas komt in een volgend project. Maar het zijn geen echte ondernemers! ABN AMRO stelt een nieuw businessmodel voor: het Impresario Model. In dat model worden de ZZP'ers net als artiesten begeleid door een professionele 'manager'. Deze impresario houdt oog op hun ontwikkeling en op het werven van opdrachten.

Grote organisatieadviesbureaus bedreigd?

AAIM, een adviesbureau uit Amersfoort, heeft onderzoek gedaan onder organisatieadviseurs die verbonden zijn aan verschillende adviesbureaus. Ze wilden weten welke risico's die adviseurs zagen voor de toekomst. Dat leidde tot een top-zeven die door de top van een aantal grote organisaties nog eens is beoordeeld op de kans van optreden en de verwachte impact op de bedrijfsvoering.

De ZZP'ers worden gezien als het grootste risico. In de zakelijke dienstverlening zijn ruim 300.000 ZZP'ers actief, die vaak lagere tarieven hanteren dan de grote organisatieadviesbureaus.

Andere risico's die werden benoemd: minder geld bij grote potentiële klantbedrijven, die ook niet altijd weten waarvoor ze een adviesorganisatie zouden kunnen inhuren.

Column: Bedrijvenmarkt

De redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs van Nederland kiezen elk jaar een thema om extra aandacht aan te besteden. Voor 2013 is het thema: **Bedrijvenmarkt sterk in beweging.**

Voorzichtige opleving bedrijvenmarkt

In de vorige twee columns is al aandacht gevestigd op het belang van het op tijd 'verkoopklaar' maken van je bedrijf, het minder afhankelijk maken van het bedrijf van de vertrekkende 'baas' en het borgen van de bedrijfscontinuïteit. Dit keer is onze blik gericht op de Brookz Overname Barometer en de halfjaarlijkse enquête waaraan 254 ondernemers, adviseurs en financiers hebben deelgenomen. Als gevolg van lagere transactiepreizen en meefinancierende verkopers valt er een lichte opleving van de Nederlandse overnamemarkt waar te nemen.

Het aantal strategische kopers neemt weliswaar nog steeds niet toe, maar het aantal MBI-(management buy in) en MBO-(management buy out)kandidaten stijgt. Ook zijn er veel ondernemers die op of boven de pensioenleeftijd zijn en geen opvolging in de familie hebben en hun onderneming willen of moeten verkopen.

Uit de enquête blijkt verder dat 51% van de geënquêteerden de financiering van de bedrijfsovername als het grootste knelpunt zien. De banken staan immers niet meer te trappelen om een overname te financieren. De banken financieren nog wel, maar niet meer zo royaal als voorheen. Meestal wordt de regel één derde de koper, één derde de verkoper en het laatste deel de bank gehanteerd.

Invloed van MBI en MBO

Het zijn de MBI- en MBO-kandidaten die op dit moment in de bedrijvenmarkt de kar trekken. Er zijn voldoende goed gekwalificeerde particulieren die na een carrière bij een groot bedrijf de tijd rijp achten om zelf ondernemer te worden via een MBI-traject. Een verkoper van een bedrijf heeft ze meestal niet bovenaan de lijst staan, omdat ze over het algemeen niet over veel middelen beschikken en ze niet de 'hoofdprijs' willen en kunnen betalen. Ook opereren ze behoedzamer waardoor het overnametraject langer duurt. Toch is deze categorie overnamekandidaten serieus te nemen, immers deze mensen hebben managementervaring en zien het als een echte uitdaging om een eigen onderneming te leiden.

Wellicht heeft een ondernemer een rechterhand in zijn onderneming die er wel oren naar heeft om het bedrijf over te nemen. Deze kandidaten hebben natuurlijk de plus dat ze het bedrijf door en door kennen, maar het zijn in de regel niet de meest draagkrachtige kandidaten. Je ziet dan ook dat dit soort overname een traject van meerdere jaren wordt. Voor een verkoper die eigenlijk niet meer bij het bedrijf betrokken wil zijn is dat een onaantrekkelijke optie.

Prijs

Omdat de strategische kopers het laten afweten, ligt het prijspeil nu aanzienlijk lager dan een paar jaar geleden. Zoals gezegd hebben MBI- en MBO-kandidaten nu eenmaal niet de diepste zakken. Veel ondernemers stellen daarom een eventuele verkoop uit, in de hoop dat de markt in 2014 of 2015 weer sterk aantrekt. Dit is o.a. de reden dat de markt voorzichtig blijft. Maar een echte reden om een verkoop uit te stellen is er niet. Ook de komende jaren blijven de prijzen laag en het niveau van voor 2009 zal misschien wel nooit meer terug komen. Kopers zijn er momenteel genoeg, het zal u verbazen hoeveel serieuze reacties een advertentie op bedrijventekoop.nl gemiddeld krijgt. In de regel vele tientallen.

Financiering

Het is een feit dat de banken niet meer bereid zijn tot een volledige financiering. Dit betekent dat de koper moet beschikken over eigen middelen of over particuliere financiers. Ook wil de bank bijzonder graag dat de verkoper zoveel vertrouwen in de koper heeft dat hij bereid is financieel bij de onderneming betrokken te blijven. Dit kan op een aantal manieren:

- door middel van een (achtergestelde) lening
- via earn out
- via de gedeeltelijke verkoop van de aandelen in de onderneming.

Bij de laatste twee opties blijft de ondernemer nog enige tijd betrokken bij het resultaat van de onderneming en dit kan conflicten opleveren. Bij een (achtergestelde) lening weten koper en verkoper precies waar ze aan toe zijn, rente en aflossing zijn bij de koop vastgelegd. In welke vorm dan ook, de verkoper zal bij alle voornoemde methoden financieel moeten bijdragen aan de financiering van de verkoop.

De overnamemarkt zal dit jaar een bescheiden groei kennen. Naar verwachting zal de groei sterker toenemen in de komende jaren. De prijzen zullen echter lager zijn en blijven dan voor 2009. Moet een ondernemer die zijn bedrijf wil verkopen dan nog een paar jaar wachten? Dat lijkt geen goede keus. Nu zijn er veel kandidaat-kopers en weinig verkopers. Over een paar jaar zal de situatie omgekeerd zijn hetgeen de prijzen nog meer onder druk zal zetten.

TIP: Begin op tijd! Houd zo mogelijk ca. 5 jaar aan. *Bespreek uw plannen en zorgen met betrekking tot uw opvolging eens met een andere professional. Uw IIB-geaccrediteerde adviseur/ondernemer staat u in eerste instantie als 'luisterend oor' graag ter beschikking. En hij kan verder samen met u een juiste koers bepalen.*

PK / TW

Risico's en risicobeheersing

Ondernemen is per definitie risico nemen. De kunst is uw risico's zoveel mogelijk te beperken, zonder uw ondernemende karakter geweld aan te doen. Het "Beheersingssysteem" vormt de procedurele basis om risico's zo snel mogelijk te signaleren en zonodig maatregelen te nemen. De risico's kunnen worden onderverdeeld in:

- risico's die inherent zijn aan het ondernemen
- risico's als gevolg van het overtreden van bedrijfs- of maatschappelijke normen
- risico's die voortkomen uit (veranderende) wet- en regelgeving.

Bij het ondernemen behorende risico's

a) Omzet

Het ondernemende en projectmatige karakter van ondernemingen kan inhouden dat de omzetontwikkeling elk jaar flink kan verschillen. Door de procentueel hoge toegevoegde waarde van de omzet (omzet -/- materiaal) zullen omzetschommelingen meer dan evenredige procentuele afwijkingen op het resultaat genereren. Nieuwe producten en systemen en het projectgebonden karakter van de omzet, gecombineerd met een veelal relatief korte bestel- en uitvoeringstijd van opdrachten, maken het lastig toekomstige omzet in te schatten.

Ook diverse interne en externe factoren kunnen de omzetontwikkeling beïnvloeden – positief óf negatief. Denk bijvoorbeeld aan vertragingen tijdens de technische- en/of marktontwikkeling, aanloopproblemen bij nieuwe producten, een verhevigde prijsconcurrentie, wisselkoersen en de macro-ontwikkeling van de economie.

b) Kosten

Ook op het gebied van kostenontwikkeling zijn er risico's bij het ondernemen, die vooral zijn te vinden op het gebied van kosten van ontwikkelingsprojecten en aanloopkosten voor nieuwe producten. Daarnaast kunnen autonome ontwikkelingen op het gebied van materiaal- en grondstoffenprijzen niet altijd direct worden doorberekend in de verkoopprijzen, waardoor een druk op de marge kan ontstaan. Risico's die voortvloeien uit insolventie van klanten kunnen worden verkleind door een kredietverzekering.

c) Personeel

Een belangrijke risicofactor zit in het vermogen de

juiste medewerkers te werven en te behouden. Het zijn vooral de goede en ondernemende medewerkers die proberen de eerder genoemde risico's tot een minimum te beperken.

d) Risico's als gevolg van het overtreden van bedrijfs- of maatschappelijke normen en regelgeving, zoals fraude

Bij het voorkomen van fraude en ander niet integer gedrag speelt, naast de sociale controle, de leiding een zeer belangrijke rol. Deze dient een voorbeeld te zijn en via "hands on" management een belangrijke rol te spelen bij de bewustwording van wat wel en niet getolereerd wordt. Daarnaast beoordeelt en controleert de (in- of externe) Controlling-functie continu de administratieve organisatie en interne beheersingsmaatregelen, waarbij veel aandacht is voor het voorkomen van fraudemogelijkheden. Tijdens de controle van de jaarrekening bespreekt de externe accountant de interne beheersingsmaatregelen die gericht zijn op het voorkomen en ontdekken van fraude met diverse functionarissen in de organisatie.

Om het bewustzijn op dit gebied nog verder te vergroten kunnen externe deskundigen regelmatig gesprekken blijven voeren met leiding en medewerkers.

Financiële normen

- Bedrijfswinst minimaal 10% van omzet
- Rentabiliteit eigen vermogen (excl. winst boekjaar) tussen 15 en 20%
- Solvabiliteit ca. 45%, uitgaande van autonome groei

De Afsluiter

Crisis? Wat nou crisis

De zon hangt laag boven de uiterwaarden. Er hangt een oranje rand omheen. Het lijkt wel of de zomer niet kan wachten haar entree te vieren. Het geeft een zeker vakantiegevoel aan onze ontmoeting. Niet in de laatste plaats omdat mijn vriend, Bert, na een lange omzwerving door Australië nu eindelijk weer in het land is. De reiziger die thuiskomt. Hij moet nog wennen aan het snellere levensritme. Maar ook aan het feit dat niemand hier op hem zit te wachten. Nu ja, behalve ik dan.

'Echt goed je weer te zien, man.' begint Bert. Ik knik en glimlach van oor tot oor. Ik ben ook blij dat hij weer terug is. De ondernemersontbijten zijn de afgelopen maanden een stuk minder sprankelend geworden. 'Ja, ik heb je gemist hier,' zeg ik terug en mijn stem zakt een octaaf of zo. 'We eten nog wel elke vrijdagmorgen vroeg het ontbijt op met de ondernemers van mijn buurt maar het is wat plichtmatig geworden. Dat was met jou erbij nooit gebeurd.' Ik knik hem toe en kijk hem recht in zijn gezicht. Hij is wat magerder en grijzer geworden. Maar hij kijkt nog steeds als een scheidsrechter het veld in. Onverslaanbaar. Rustig. Zelfverzekerd.

Er valt een stilte. Al is het maar een seconde of vijf. Hij is toch wat stugger en ontoegankelijker geworden. Lijkt het. 'Vertel eens,' breek ik de stilte open, 'Hoe is het je gegaan al die maanden aan de andere kant van de planeet?' Ik probeer het niet als prietpraat te laten klinken.

'Nou,' komt hij terug, 'het is natuurlijk heel anders. Ik heb daar een oude Renault 4 gehuurd en drie maanden lang alleen op natuurcampings in de bush geslapen.' Hij glimlacht wat verlegen, alsof hij betwijfelt of zijn verhaal de moeite waard is. Ik knik bemoedigend. 'Elke dag wakker worden met de schreeuwende zon, en de lucht van smeulend kampvuur. En de zekerheid dat je volstrekt alleen bent.' Hij stokt weer even. 'Totdat je na een half uur lummelen uiteindelijk in de auto stapt en naar het truckerscafé rijdt voor koffie met een praatje met de vertegenwoordigers en een goed ontbijt.'

Ik lach hem toe. 'Dus je hebt ook de Australische ondernemers leren kennen. En verblijd met je briljante zakelijke inzichten?' Hij gniffelt wat om mijn formulering. 'Nou, zo kan je het ook noemen. Het heeft natuurlijk allemaal niet zoveel om het lijf. Ik in mijn korte broek met mijn ongeschoren gezicht en doodsaaie interesse in woestijnen. Maar ik moet toegeven. Ik ben er belangwekkende mensen tegengekomen. Je kan je dat misschien niet voorstellen. Maar ik kwam elke morgen een rijtje mensen tegen die helemaal in zichzelf en hun product geloofden. Die alle argumenten in de strijd wierpen. Maar ook van hun product hielden alsof het hun kind was.'

Ik kijk hem wat verbaasd aan.

'Ik moest er eerst ook wel om lachen,' geeft Bert toe, 'maar eigenlijk is het net als mijn liefde voor de woestijn.' Hij glimlacht. 'Of voor een goed ontbijt met een goed gesprek,' vul ik snel aan. 'Inderdaad,' haast Bert zich, 'zij volgen hun passie, dat wat hun echt doet stralen.'

'En die passie is dan de hometrainers en vruchtensappen-franchises die ze aan de man brengen?' vraag ik een beetje plagerig. Ik denk allang te weten waar dit heen gaat.

'Ja, dat klinkt erg plat, als je dat zo stelt,' antwoordt Bert, nog steeds met die scheidsrechterlijke blik, 'maar het gaat dieper. Ik ben geeneen verkoper van gezondheidsproducten tegengekomen die zich niet verdiept had in de levensstijl van de Australiërs en daar niet gewoon een half uur uiterst zinnige dingen over kon vertellen zonder überhaupt over hun product te beginnen. Zo'n sapjesboer weet alles over de voedingspatronen van verschillende lagen in de samenleving en over de duurzaamheidskwesties die bij de fruitteelt spelen. Het is werkelijk alsof je naar een Wageningse onderzoeker staat te luisteren.' Hij spreekt duidelijk en gearticuleerd. Hij maakt zijn punt. 'Maar dan wat praktischer ingesteld, mag ik aannemen,' vul ik aan. 'Zeker,' komt Bert er meteen weer overheen.

We zijn er maar bij gaan zitten. De zon zakt langzaam de horizon in. Op de dijk lopen wat schapen die aandachtig naar ons kijken.

'Dat lijkt me inderdaad een verademing,' zeg ik, 'een ondernemer die gewoon nog enthousiast is over zijn business. Het moet je toch opgevallen zijn dat we hier in een grafstemming terecht zijn gekomen.' Ik spreid mijn armen wijd uit, teatraal, om mijn woorden kracht bij te zetten. 'Mmm,' bromt Bert stoïcijns, 'crisis, hè?' Het woord is gevallen. Het detoneert met de zonsondergang. Bert moet er ook om lachen. Ik zit nog steeds met mijn armen wijd. 'Blijf even zo zitten, dan haal ik een kruis en wat spijkers, nieuwe messias...,' grapt hij.

'Crisis', herhaal ik zijn uitspraak. 'Ik heb vrienden die middenstanders zijn en echt helemaal niks meer verkopen. En keihard op de financiële afgrond afrennen.' Ik trek er een pijnlijk gezicht bij. 'Dat woord crisis hoor ik elke vrijdagmorgen minstens twee keer per minuut. Iedereen lijkt opeens opgehouden omzet te maken. Is dat je niet opgevallen?' Ik kijk Bert aan. Maar ik vind geen herkenning.

'Ik heb niet zoveel met dat woord,' velt Bert zijn oordeel. 'Het lijkt of alles opeens aan die crisis ligt. Maar ik kijk daar anders tegenaan.' Ik kijk hem verbaasd aan, niet wetend waar dit heen gaat. 'Ja, dat verbaast je misschien,' gaat hij door, 'maar in de gesprekken die ik vandaag en gisteren had in de binnenstad vallen me wat dingen op.' Hij steekt zijn vinger op. 'Eén. Bijna alle zaken verkopen dezelfde producten. Het zijn maar een stuk of tien merken jeans in elke klerenwinkel, bijvoorbeeld. Er is bijna niemand die iets eigens en uitzonderlijks aanbiedt.' Ik knik. Hij heeft gewoon gelijk. 'En,' vervolgt hij en steekt zijn tweede vinger op, 'Twee. Waarom zou je die in een winkel kopen als het online altijd 10% goedkoper kan en gewoon thuisgebracht wordt?' Ik knik weer. 'Je hebt gelijk,' zeg ik, 'ik koop ook bijna alles online. Dan kan ik het rustig uitzoeken. De enige reden waarom ik ervan hou om door de winkelstraten te struinen is om ideeën op te doen.' Bert kijkt mij indringend aan en steekt zijn derde vinger op. 'Juist. Drie. De echte vraag is dus: is er een crisis in de vraag of gewoon een crisis in het aanbod?' Hij kijkt me scherp aan. Ik probeer het nog eens: 'Ik weet dat de omzet branche-breed wel een paar procentpunten is gedaald.' Bert kijkt me smalend aan. 'Kom nou, Jan, je weet toch beter dan dit. Een paar procentpunten maakt geen faillissement. Nee. Het zijn gewoon ondernemers die zich slecht aanpassen aan de markt. Niks geen crisis. Waarom is er geen middenstander die zijn samenleving beter kent? Die zich bijvoorbeeld omgevormd heeft tot bijvoorbeeld kledingadviseur en pasruimte?'

Hij kijkt me doordringend aan. Dit gebeurt niet vaak. **IK** weet even niks meer terug te zeggen. 'Mmm,' mompel ik wat bedremmeld, 'Ja, misschien is het wel geen crisis maar gewoon een veranderende markt en moeten we terug naar ons oerinstinct als ondernemers. Ons zorgen maken om wat de klant drijft. Ik heb al vaker geroepen dat we in plaats van productenschuivers dienstverleners moeten worden. De Nederlandse consumenten zijn nu oud en wijs genoeg en hebben alle middelen in handen om zelfstandig keuzes te maken.' Bert knikt bemoedigend. 'Juist, jongen, we moeten weer alles van onze klanten en hun behoeftes gaan leren en de beste manier vinden om hen te helpen die te bevredigen. Dit is geen economische crisis, maar een ondernemerscrisis. We moeten ons gewoon leren aan te passen.' Ik kijk wat beschaamd naar de grond. 'Ja, zo is dat. Waarom heb ik dat al die tijd niet gezien?'

Bert kijkt me scheidsrechterlijk aan; 'Jij bent te veel betrokken bij de spelers om het spel nog te kunnen zien, jongen. Je zou wat meer in het truckerscafé moeten ontbijten en minder in de hotellobby.'

'En meer met self-made mensen,' mompel ik er bewonderend achteraan.

JvM