



“Wij werken om het werken en niet om geld of om status”

Interview met een k(unstgr)assucces

Veel mensen hebben ambitie, maar niet iedereen kan dat verzilveren. Fieldmanager spreekt de eigenaar van een onderneming waarmee de grote bedrijven in de kunstgrasbranche enkele jaren terug nog geen enkele rekening hielden. Inmiddels leidt Ceelen Sport Constructies (CSC) ruim acht jaar na oprichting de markt, dus hoog tijd voor een nadere kennismaking met de drijfveer.

Auteur: Karlijn Raats

CSC zette sinds november 2001 voet op de kunstgrasmarkt en vervulde sindsdien een aantal jaren de rol van gewezen underdog tussen de grote drie en de rest. Maar een gestage harde groei resulteert inmiddels in een marktaandeel van rond de 35 procent, dit terwijl twee van die grote drie niet zijn meegegroeid omdat ze kunstgras ‘erbij doen’. Leuk om dan in april dit jaar gelauwerd te worden door de eigen provincie met de ‘Flevopenning 2009’ voor beste ondernemersschap, maar eigenlijk maakt de hele werkomgeving al een poosje een diepe buiging voor de *man with a mission* Theo Ceelen. Wie is hij eigenlijk?

100 miljoen omzet

Fieldmanager wacht meer dan een kwartier op Theo Ceelen, ziet wat mensen aan het werk en

nipt wat thee. Op de hele Ceelen-verdieping van het kantoorpand hangt een zweem van uiterste gerichtheid op het werk. Ook Theo Ceelen maakt eerst nog geconcentreerd zijn telefonische gesprek met een klant af. Wanneer de man plaatsneemt voor het interview straalt direct een overheersende werkdrive over de tafel heen: hij mag er opvallend rustig en quasi-onbewogen bijzitten, van binnen draaien honderden radertjes hoge toeren om zo snel mogelijk weer wat van de band te kunnen laten rollen. Ook is duidelijk hoe scherp zijn ogen en oren staan afgesteld zodra hij praat. Een trein op stoom. En het bedrijf is ook op stoom: net zoals vorig jaar legt CSC ook dit jaar weer over de honderd voetbal- en hockeyvelden aan, de personeelsteller staat op 30 man vast personeel en ‘s zomers in totaal zo’n 70 man. En door een verder ver-

wachte groei staan er ook nog wat vacatures open. Alhoewel Ceelen zich niet laat verleiden

“Van andermans winst of verlies kun je niet eten”

om publiekelijk te reageren op het gerucht dat hij zou ambiëren om spelers op het EK 2012 op kunstgras, en wel *zijn* kunstgras te laten spelen, deelt hij wel andere doelen met ons. “Onze omzet bedraagt nu 35 miljoen euro en ons marktaandeel is 35 tot 40 procent. Dat willen we de komende jaren behouden, alhoewel we rekening houden met een dip in de markt volgend jaar. Op den duur, en dan denk ik aan over vijf jaar tot maximaal tien jaar, moeten we kunnen uitgroeien tot 100 miljoen euro omzet”,



Ceelen zet in op duurzaamheid met de inzet van gerecycled of recyclebaar materiaal in Eko-velden zoals hun eigen Fieldturf Duraspine-veld. Op de foto is een drainslang te zien met gerecycleerde kunstgrasvezels.

is Ceelens verwachting. Dat is een duizelingwekkende stijging! "Dat kan niet door autonome groei, maar moet gebeuren door uitbreiding en schaalvergroting bijvoorbeeld in het buitenland.

"Ervaren mensen kun je moeilijker in je bedrijf incorporeren"

Als je in de kunstgraswereld deze schaalgrootte binnen tien jaar niet kunt realiseren, dan maak je denk ik weinig kans."

Zoef!!!

CSC zet flink in op duurzaamheid en onderscheid. Een greep uit het hele scala: onderzoek naar milieuvriendelijke productie van de PE-vezel of het uitkijken naar ander vezelmateriaal, ambi-

tie om de levensduur van een mat te verdubbelen, een barometer die na de zomer uitkomt om velden op duurzaamheid te vergelijken, de oprichting van onderhoudsspecialist Ceelen Sport en Onderhoud (CSO), de inzet van gerecycled of recyclebaar materiaal in Eko-velden zoals hun eigen Fieldturf Duraspine-veld, het spuiten van lijnen, het stikken van velden in plaats van verlijmen, waterberging onder het veld met het Waber-systeem, een fingercoated backing die door een latexvrije 8 millimeter-strook beter draineert, een garantieregeling voor behoud van speltechnische eigenschappen en het werken aan een terugkoopregeling. 'Zoef!!!!', dat is het geluid dat Speedy Gonzales maakt, hem zien voorbijkomen lukt je amper. Hetzelfde overkomt je als je de voorgaande opsomming in één zin leest.

"Ik verwacht niet dat onderaannemers voor een lagere prijs bij mij inschrijven dan bij anderen"

Neusje

De snelle autonome groei van de kunstgrasspecialist heeft meer basis dan de wet van de macht van de grootste: niet alleen de papierspecificaties



Op 27 mei bracht demissionair minister van Financiën Jan Kees de Jager een bezoek aan het CSC-kantoor en aan een veld.



Het gesteente in het Waber-systeem maakt waterretentie onder het kunstgrasveld mogelijk.

van het Duraspine-veld vallen in de smaak bij de klant, maar ook een oriënterend bezoekje aan het veld doet wonderen. De onderneming heeft kennelijk een neusje voor een goed en onderscheidend product. “We luisteren en kijken goed naar zowel de klant als de fabrikant en kijken dan of we wat met vragen en ideeën kunnen doen”, verklaart Ceelen. “Momenteel zijn we bezig in het onderscheiden van wedstrijd-, training-, wedstrijd/training- en multivelden. Voor een wedstrijdveld zijn de sporttechnische eigenschappen belangrijk, terwijl multiveldjes zoals trapveldjes en schoolsportvelden meer baat hebben bij comfort. Bij een wedstrijdveld moeten noppen de infill kunnen raken om zich te verankeren. De vezels moeten 23 tot 25 millimeter lang zijn, maar minimaal in aantal. Een wedstrijd/trainingsveld kan toe met poolhoogte van 20 tot 22 millimeter. Omdat op multifunctionele velden met gewoon schoeisel of wellicht zelfs zonder schoeisel wordt gespeeld, wil je dat de speler zo min mogelijk de infill raakt: daarvoor heb je veel vezels van grotere, vrije vezellengte nodig. Op dit soort onderscheid baseren we onze productontwikkeling.”

Daarmee loopt het bedrijf vooruit op de KNVB-sportvloerenlijst, die Fifa One Star en Fifa Two Star erkent. “Het is jammer dat die waarschijnlijk voorlopig geen uitbreiding laat zien naar gebruikersfuncties”, moet de CSC-stuurman van het hart.

“We willen professionaliseren op het gebied van taakverdeling en taakstellingen”

Relatie met onderaannemers

Eén van de redenen dat CSC voorop kan lopen is waarschijnlijk de houding van de man Ceelen ten opzichte van zijn concurrenten. Terwijl zij elkaar nauwlettend in de gaten houden, onttrekt de kiene vijftiger zich aan alle windrichtingen en schakelt dan rustig een tandje bij. “Ik kijk liever naar mezelf, want van anderms verlies kun je niet eten”, klinkt het nuchter, “maar van anderms winst ook niet. Ik zie natuurlijk wel hoe andere bedrijven zich bewegen, maar heb daar geen oordeel over. Niet iedereen moet eruit zien als Theo Ceelen. Wel laat ik van me horen als mensen oneerlijk in de markt bezig zijn, maar dat

gebeurt gelukkig niet zoveel. Wat ik ook ervaar, is dat ondernemers in hart en nieren zoals ik niet altijd worden gewaardeerd omdat mensen ze niet altijd goed kunnen snappen.” Wordt iedereen die boven het maaiveld uitsteekt dan met argusogen bekeken? “Zoiets ja. Dat is waarschijnlijk de erfenis van het Calvinisme, daarin moeten mensen zichzelf eerst maar eens bewezen hebben, het liefste met zoveel mogelijk titels.”

Terugkomend op de eerder genoemde ‘macht van de grootste’: verdient hij zoveel door de duimschroeven aan te draaien bij onderaannemers? Ceelen schudt na even bewust erover na te denken zijn hoofd. “Ik verwacht niet dat onderaannemers voor een lagere prijs bij mij inschrijven dan bij anderen. Wij zetten in op een goede relatie met de onderaannemers, omdat de prijs omlaag drijven op de lange termijn geld kost. Waar we het meeste op verdienen, is op onze creativiteit. Die bestaat onder meer uit het combineren van projecten en materialen, in het groot inkopen en het gebruik van nieuwe goedkopere producten”, aldus de hoofdmann. “We



hebben het voordeel dat we als groot bedrijf volledig op kunstgras gespecialiseerd zijn. Dat maakt de verdienlagen mogelijk. Andere grote bedrijven hebben kunstgras niet als *core business*."

Delegeren

Theo Ceelen heeft zijn werkdrive over weten te brengen op zijn personeel. "Ik verwacht veel van mijn mensen. In elk geval moeten al mijn mensen echte ondernemers zijn, want anders vinden ze hier geen werk. Niemand binnen ons bedrijf zit hier van 9 tot 5 zijn langzaam stijgende maandsalaris te verdienen. Natuurlijk is er financieel gezien een basis van vergelijk, maar een vooruitlopende actieve geest loont hier wel. Ook bied ik een werknemer een heleboel ruimte om zich te specialiseren, om fouten te maken en van die fouten te leren. Soms stuur ik rigoureus bij wanneer ik denk dat het moet."

De bedrijfsleiding, die naast Theo Ceelen bestaat uit zijn broer André en Teun Wouters, stuurt overall ook nog sterk *aan*. Ondanks dat Theo Ceelen mensen opmerkelijk grote groeikansen geeft, draaien zij niet autonoom, zo geeft Ceelen toe. Dat hij nog niet met een gerust hart grote stukken kan delegeren terwijl het bedrijf met ten minste dertig man wel uit zijn voegen barst, wringt hem af en toe wel een beetje. "Dan ben

"Niemand zit hier van 9 tot 5 zijn langzaam stijgende maandsalaris te verdienen"

ik met tien dingen tegelijk bezig en controleer uitvoerders en projectleiders of ze alles goed hebben geregeld. Op zo'n moment hoor ik wel eens van Teun of André 'Hé, laat het gaan, het komt wel goed' en besef ik dat ik moet proberen om daar anders mee om te gaan."

Dat is wel te begrijpen; heel het bedrijf zal vast nog even zoeken naar een nieuwe vorm nu het de pioniersfase heeft verlaten voor de volwassenheidsfase.

Ceelen analyseert hardop verder: "Mijn versnipperde diepgaande betrokkenheid heeft ook te maken met het feit dat er nog te weinig structuur in het bedrijf is. We hadden nog veel groter kunnen zijn als we een aantal dingen anders gestructureerd hadden. Soms is niet duidelijk wie welke taken heeft, met als gevolg dat iets wat gedaan moet worden, wordt opgepakt door de eerste de beste die toevallig voorbij loopt. Maar anderzijds verwondert het mij ook dat iedereen accepteert dat de dingen hier zo ad hoc lopen. Dat is mooi, maar soms vraag ik me af of deze acceptatie in slechte tijden ook standhoudt. In dit soort zaken wil ik me met het bedrijf verder professionaliseren."

Dat ziet hij vooral zitten met jonge mensen. "Nu ik de laatste tijd veel nieuwe mensen heb aangenomen, merk ik dat het moeilijk is om ervaren mensen te incorporeren in het bedrijf. Jongere mensen zijn nog een stuk flexibeler. Daarom gaat mijn voorkeur er naar uit om jonge mensen te laten doorstromen binnen de eigen gelederen wanneer we het bedrijf in de toekomst verder uitbreiden."

"Ik werk ook op vakantie want werken brengt een bepaalde rust"

Werk en privé door elkaar

Het bedrijf ademt Theo Ceelen, maar dat is ook andersom het geval. "Ik maak geen scheiding tussen mijn privé-leven en mijn werk. Ik neem mijn werk altijd mee naar huis en werk alle avonden door." Hij schaamt zich er niet voor en heeft evenmin last van scrupules richting zijn gezinsleven. "Ook werk ik op vakantie. Werken geeft me op een bepaalde manier rust. Ik zoek altijd iets om bezig te blijven: als ik thuis ben –ik heb een boerderij- en ben niet voor het bedrijf bezig, dan vind je me buiten, bieten of aardappelen rooien of zoiets. Ook vind ik het plezierig om bezig te zijn met klanten, personeel, of zelfs om mee te helpen met de aanleg van een veld. Als ik maar kan werken, want dat vind ik gewoon leuk." Na een kleine afzwaaiert komt het gesprek ten langen leste weer uit bij de werkdrive, de rode draad door dit verhaal. Ceelen: "Werkdrive is waarschijnlijk onze sleutel tot succes. Wij werken om het werken en niet om het geld of om status. Door die instelling komt het werk vanzelf naar je toe. En als je plezier in je werk hebt, volgen het scherp ondernemen, de creativiteit en de vernieuwing vanzelf."



Samen met Theo Ceelen (links) vormen André Ceelen (midden) en Teun Wouters (rechts) de bedrijfsleiding.