

Handboek voor de soldaat voor ondernemers

Jint van Dijk, Epe

Ooit begon hij als interim-directeur bij Kamps de Wild. Dat bleef hij anderhalf jaar, tot Jint van Dijk niet meer onder de druk uit kon en hij definitief de directeur werd. In die functie moest hij wennen aan het leiding geven aan in hoogtijdagen meer dan honderd mensen. Uiteindelijk werd zijn handboek voor de soldaat de redding, een dagelijks A4-tje met daarop de tussenstand van inkoop, verkoop en vooral marges.

LES 1

Pas na vier jaar heb ik mijn auto op de directeursplaats geparkeerd

“In 1990 werd ik als verkoper plotseling interim-directeur van Kamps de Wild. Dat was enorm wennen, want ik voelde me gelijke onder de andere verkopers, maar ik was wel de baas. Niet alleen over het team verkopers, maar over de hele binnendienst, de werkplaats, het magazijn en het productiebedrijf waar we de Kaweco-producten maakten. In hoogtijdagen werkte daar meer dan honderd man en daar moest ik leiding aan geven. Dat is een enorme stap, waar ik toen onbevangen instapte, maar waar je je als je later terugkijkt wel eens afvraagt waar je aan bent begonnen.

Ik voelde me ook helemaal geen directeur. Als interim-directeur had ik vooral het gevoel dat ik het bij gebrek aan een ander moest doen. Daarom parkeerde ik mijn auto ook nooit op de gereserveerde plaats voor de directeur. Dat vond ik namelijk helemaal niet passen. Pas toen ik na veel aandrang van collega's en de holding toch overstag ging en me na anderhalf jaar tot directeur liet benoemen, ben ik daar gaan parkeren. Gelukkig is die plek nu helemaal vervallen, want het blijft iets bijzonders, zo'n gereserveerde plek.”

LES 2

Pas na een tijd zie je het belang van informatie

“Het moeilijkste als je intern overstapt naar een andere functie is het krijgen van overzicht. Ik was gewend om lekker buiten te zijn en op pad te gaan. Op kantoor kwam je alleen voor de verkoopvergaderingen. Nu was ik opeens voor alles verantwoordelijk. Ik moest de debiteuren bewaken, de crediteuren in de gaten houden, mensen aansturen, de

planning voor de productie maken, zorgen voor 40.000 ingevulde uren in de machinefabriek en ook nog zorgen voor de marge. Dat was ik helemaal niet gewend en paste niet in mijn denkraam. Ik was verkoper, dus het eerste wat je denkt is: hoe kom ik van al die vergaderingen af. Dat is allemaal onproductieve tijd. We moeten omzet maken. Pas na een tijd ga je inzien dat je die informatie ook nodig hebt.

Eerst verzoop ik ook in de informatie. Elke week kreeg ik van de administratie wel een vuistdik pakket papier, maar ik had geen idee wat ik ermee moest. Je bladerde wat, vroeg aan de boekhouder hoe het ging, die verklaarde dat het wel goed ging en dus deed ik wat mijn voorganger ook deed: ik legde het pakket mooi in de kast naast alle andere stapels.”

LES 3

Je moet van tuurinformatie naar stuurinformatie

“Aan dat bladeren door die informatie kwam een eind toen ik te maken kreeg met Reesink. Het management daarvan doorzag dat je een verkoper niet moet opzadelen met een berg papier, maar dat het allemaal handzaam moet zijn. Met behulp van een adviseur hebben we toen een nieuw systeem op poten gezet waarbij ik elke dag alle informatie op één A4-tje kreeg. Intern hebben we dat later 'het handboek van de soldaat' gedoopt. Daarin stond precies hoe het ging en feitelijk wat er moest gebeuren.

Nu nog profiteert het bedrijf van de stap die we toen hebben gezet. Elke dag had ik een overzicht van verkopen, inruil, voorraden, debiteuren, crediteuren en andere kerncijfers. Met altijd een vergelijking met het jaar ervoor erbij. Om het op te zetten, is een geweldig werk, maar als het eenmaal zo ver is, wil je nooit meer zonder. Elke dag weet je namelijk pre-



cies waar je staat. In plaats van turen, zo noemde ik achteraf het bekijken van het pakket papier met daarbij het gevoel 'het gaat wel goed', naar sturen, precies op basis van de cijfers. Toen ik dat had, kon ik ook in maart gaan bijsturen als je zag dat de marge omlaag ging. Dan haalde ik de verkopers bij elkaar en kon dat bespreken. Dan nog merk je dat het tot juni duurt voor je het echt hebt kunnen bijsturen."

LES 4

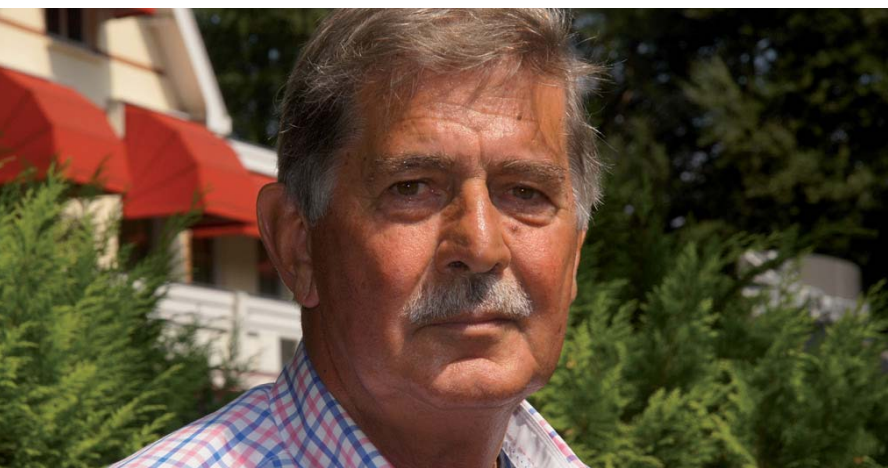
Met een goede interne organisatie kun je één procent verdienen

"Als je een tijd naar al die papieren in een organisatie kijkt en merkt wat er fout gaat, ontdek je wat je kunt verdienen met een goede interne organisatie. Door ervoor te zorgen dat alle afspraken vastliggen, kun je zo één procent verdienen. Ik zal je een voorbeeld geven: in het begin ruilden we eens een mesttank in, die zonder aftakas in de werkplaats kwam. Maar zo kun je hem niet verkopen, dus er moet een aftakas van € 750,- bij. De vraag die niemand kon beantwoorden was: wat is er precies afgesproken bij de inruil. Ja, iedereen vond dat de aftakas erbij hoorde, maar het stond nergens op papier. En de boer vond dat hij er niet bij hoorde. Gebeurt dat je tien keer, dan ben je al € 7500,- kwijt. Daarom zijn we alles precies gaan vastleggen. Bij verkoop en inruil gewoon een lijstje langs lopen wat wel en niet tot de koop behoort. Zo is het bij loonwerkers natuurlijk ook. Als je niet goed registreert wat je doet, hoe lang je bezig bent, wat je meeneemt en aflevert, ben je zo één procent kwijt. Het is een enorm werk om dat op orde te krijgen, maar als je het voor elkaar hebt, weet je zeker dat je geen geld meer kwijt raakt en dan verdien je die investering zo terug."

LES 5

Vecht alleen voor een klant als je het jammer vindt dat hij naar een ander gaat

"Zorgen dat je geen geld verliest in een slechte interne organisatie is natuurlijk extra belangrijk omdat we in een sector zitten waar alle ketenpartijen elkaar in een dodelijke omknelling houden. Nergens is er ruimte om elkaar wat te gunnen. Loonwerkers en handel gaan tot het uiterste en loonwerkers worden weer gedwongen door hun klanten. Daar ontstaat de discussie als het hakselen weer € 25,- goedkoper moet. Terwijl dat op die tien hectare voor de boer helemaal niets voorstelt. Daarom moet je ook proberen daar weg te komen. Door te komen met goed materieel, door te zorgen voor kennis, goed werk te leveren, personeel super-klantvriendelijk te maken en aandacht te hebben voor de omgeving. Doe je dat, dan kun je die extra prijs waar maken. En als die boer dan toch vasthoudt aan een lagere prijs moet je je afvragen of je die klant wilt houden. Ik heb het ook vaak meegemaakt als ik met een vertegenwoordiger mee was voor bijvoorbeeld een hakselaar. Dat je aan de keukentafel absoluut niet verder wilde en wist dat de Mercedes van de vertegenwoordiger van de concurrent spreekwoordelijk al om de hoek klaar stond. Natuurlijk hield je dan vast, maar onderweg naar de zaak ging je dan wel nadenken: als ik nu dit en als dit nu meevalt. Maar de belangrijkste vraag die we elkaar stelden, was wat voor gevoel we bij die klant hadden. Wilden we hem absoluut niet kwijt, dan stapten we direct in de auto om het toch af te maken. Maar hadden we twijfels, bijvoorbeeld omdat hij anders volgend jaar wel naar een ander zou gaan, dan bleven we lekker zitten. Soms moet je gewoon afscheid nemen."



Jint van Dijk

Afkomstig uit het Groningse Uitwierden begon Jint van Dijk als zeventienjarige in Haarlem bij Boeke en Huidekoper. Na een aantal andere banen, onder andere met de opzet van de vestiging van Hans van Driel in Ommen, begon hij in 1981 als verkoper voor het Noorden bij Kamps de Wild. Daar werd hij in 1990 interim-directeur en in 1992 directeur. Dat bleef hij tot eind 2007, toen hij met pensioen ging. Wel bleef hij onder andere voorzitter van de Federatie Agrotechniek (nu Fedecom), werd hij directievoorzitter van AgroTechniek Holland en Groentechniek Holland en bekleedt hij nog diverse commissariaten.

LES 6

Gun leidinggevenden uit je organisatie eerst een kans als interim

“Pas toen ik de organisatie na een jaar of vier voor mijn gevoel echt onder controle had, ben ik gaan kijken naar de interne organisatie. Dat is vooral een kwestie van kijken naar mensen. Hoe werken ze, hoe gaan ze om met collega's, wat hebben ze nog in hun mars? Toch bepaalt vaak je gevoel wel of je goed zit. Ik weet nog dat ik in de tijd dat we McCormick deden een nieuwe kandidaat uit België kregen. Al bij de eerste handdruk wist ik: dit is hem. Wat dat is, kun je niet omschrijven. Het is een gevoel dat je bij mensen hebt en dat je vaak niet bedriegt. Bij hem klopte het, want hij heeft jaren met veel succes voor ons gewerkt. Doordat we afscheid moesten nemen van McCormick ging ook hij weg, maar ik had hem graag gehouden.

Maar mensen aannemen blijft vreselijk moeilijk, want soms gedragen mensen zich in een andere functie toch weer anders dan je inschat. Bij Kamps de Wild heb ik daarom iedereen die intern promoveerde altijd eerst een jaar interim-chef gemaakt. Dat geeft de mensen de kansen om zich in relatieve rust te bewijzen. Bij collega's kun je het gemakkelijk verkopen, omdat je het ook duidelijk als een proefperiode brengt. Dat komt ook anders over bij de collega's als iemand die het opeens wordt. Vaak ben je dan iemand die zo nodig de baas moet zijn. Maak je ze eerst interim, dan is duidelijk dat ze het graag willen, maar het ook moeten leren. Van collega's zie je dan meestal meer steun. Ze hebben dan de tijd om zich te bewijzen.

Als bedrijf heeft het ook een voordeel, want je kunt gemakkelijk terug. Ik maakte altijd een afspraak dat ze hun vaste loon hielden en als chef een bonus kregen. Als je na een jaar concludeert dat het niet werkt, kun je iemand weer gemakkelijk interim afmaken, stop je de bonus en kan iemand onbeschadigd in zijn oude functie verder. Maar eigenlijk is dat nooit voorgekomen.”

LES 7

Denk na hoe je goede mensen binnen houdt

Als organisatie heb je er belang bij dat je goede mensen houdt, maar dat is wat anders dan ze veel geld betalen, want er is altijd iemand die meer biedt. Het betekent dat je strategisch moet nadenken hoe je iemand binnen kunt houden. Bij Kamps de Wild werkten de vertegenwoordigers bijvoorbeeld niet op provisiebasis, maar kregen ze gewoon een goed loon met daarbij een bonus als ze voldoende marge haalden. Omzet maken is namelijk niet zo moeilijk, het gaat erom dat je ook marge realiseert. Om uitwassen te voorkomen, was er overigens wel sprake van een maximum.

Een alternatief in deze tijd zou kunnen zijn om wat extra te doen in aandelen in het bedrijf of bijvoorbeeld wat in de pensioensfeer. Dat je afsprekt dat je elk jaar een bedrag in een pensioenpotje voor een werknemer stort. Dat krijgt hij dan als hij tot zijn pensioenleeftijd blijft. Gaat hij eerder weg, dan vervalt het. Op die manier bind je iemand aan je bedrijf, of een ander moet fors over de brug komen.”

Momenteel ben ik bij het bedrijf, waar ik in de raad van advies zit, ook bezig met een voorstel op dit vlak. Daar is zo'n raad van advies bij uitstek geschikt voor. Met z'n drieën denken we daar over na en doen dan een voorstel. Dat meedenken met een loonbedrijf vind ik overigens het leukste van wat ik momenteel doe. Gewoon lekker elke twee maanden met de ondernemers de gang van zaken doorspreken, meedenken over investeringen, klankborden over nieuwe activiteiten. Het grappige is dat je wel praat over welke investeringen er gepland zijn en of dat de meest slimme zijn, maar dat je nooit over het merk praat. De ondernemers moeten zelf bepalen welke kleur de nieuwe machine krijgt.”

TEKST & FOTO: Toon van der Stok