

## Hoe overleef ik de kredietcrisis?

### Tips uit de wetenschap



De Nederlandse maakindustrie is een dynamisch werkgebied. Na een paar goede jaren, breekt nu de tijd van alert en gretig handelen aan. De dollarkoers, staalprijsen en onzekerheden bij de banken hebben het speelveld fors veranderd. Niets lijkt meer op het verleden. Als individuele ondernemer moeten we steeds bewuster keuzes maken en weten waar we de beste in willen zijn. Vorige maand organiseerde Neval het Nationaal T&U congres over dit onderwerp. Aan de vooravond daarvan organiseerde zij een experiment met vier topwetenschappers: Fred Wiersema (Boston), Hans Schenk (Utrecht), Henk Volberda (Rotterdam) en Kees Ahaus (Groningen). 'Hoe ga je als toeleverancier om met deze woelige tijden?' was de prangende vraag. Zij kwamen ondermeer tot de volgende tips:

Op dit moment is de financiering minimaal net zo belangrijk als andere bedrijfskundige aspecten, zoals technologische innovatie, procesoptimalisatie of klantenaandacht.

Laat u in deze tijden niet door de opdrachtgever verleiden om als 'bank' of voorfinancier op te treden.

Blijf werken aan onderscheidend vermogen. Verbeter én vernieuw uw producten (Product Leadership) en diensten (Customer Intimacy).

Met andere woorden: zorg dat u de beste producten maakt en de beste relatie met uw klant heeft.

Zorg dat u in de kopgroep blijft of komt. Koplopers zijn 16 procent productiever, 19 procent winstgeverder en hebben 20 procent meer omzetgroei. De ervaring leert dat er altijd een verhouding zal zijn tussen de kopgroep en het peloton van 1: 8.

Wees nieuwsgierig en zuig veel inzichten op uit verschillende kanalen (radar) die passen bij je individuele 'bedrijfs-DNA'. Blijf je eigen DNA trouw. Stel veel vragen, blijf je verwonderen. Durf ook dezelfde vragen regelmatig te herhalen, want de antwoorden zullen in deze dynamische markt steeds weer anders zijn.

Kijk voor meer informatie over het congres op [www.neval.nl](http://www.neval.nl)

Will Robben van Venrooy Cable Equipment

# 'Het dak gemaakt toen de zon nog scheen'

© Door Saskia van der Kam

**Hij komt uit de cosmetica industrie, maar weet inmiddels alles van kabels. Twee jaar geleden kocht Will Robben Venrooy Cable Equipment en heeft hij het van een traditioneel ingeslapen bedrijf om weten te toveren tot een moderne innovatieve onderneming. In deze economisch zware tijd heeft hij de orderportefeuille zelfs weten te verdubbelen. Ook hij had de tips van de wetenschappers gelezen en een bericht achter gelaten. Reden voor ons om hem te bellen en te vragen naar zijn tips.**

Venrooy Cable Equipment in Schijndel is in 1955 opgericht en sindsdien actief in kabelapparatuur. Twee jaar geleden heeft Will Robben het bedrijf overgenomen en is daarmee de derde eigenaar. Wat hij toen aantrof was een ingeslapen bedrijf, naar wel met een sterke reputatie. Het was vooral productgericht, had weinig marktfocus en was niet innovatief. 'Het was een zeer traditioneel en autonair geleid productiebedrijf met een gedateerde aanpak. Alles werd volledig topdown georganiseerd.' Op het gebied van kabelapparatuur was Venrooy ondanks dit wel al jaren topdriestrijder op de Benelux markt. Robben is een echte marketingman. Het ondernemen zit hem in het bloed. Hij wil dan ook binnen een paar jaar in de top van de Europese markt zitten. 'In Benelux hebben we drie concurrenten en in Europa tachtig. Dus daar ligt de uitdaging. Succes zit hem in de laatste tien procent.'

**Hoe ben je in zo'n korte tijd tot een orderverdubbeling gekomen?**

'We hebben een omslag gemaakt van traditioneel productiebedrijf, dat alles zelf deed, naar modern assemblagebedrijf, wat datgene waar anderen beter in zijn aan anderen overlaat; van alles zelf doen naar supply-chaining dus. Hierdoor is de doorlooptijd van sommige machines verkort van vier maanden naar drie weken. We hebben een heleboel productinnovaties doorgevoerd en daarbij onze klanten betrokken. Dit zijn intensieve trajecten, maar wel met het beste resultaat. Goed luisteren is dan de kunst. Daarnaast hebben we een radicale

verjonging van het bedrijf doorgevoerd tot aan de uitstraling van de website, huisstijl en de showroom toe. Tegelijkertijd zijn we van een top-down naar bottom-up management gegaan. Dit betekende een honderdtachtig graden draai omdat daardoor de verantwoordelijkheden lager in onze organisatie zijn komen liggen en we nieuw, sterker aansturend personeel nodig hadden. Dat was heel heftig voor alle medewerkers.'

**Ben je nog steeds een populair man?**

'Het was een pittige pijnlijke reorganisatie, maar kwaliteit begint bij je mensen. Vijftig procent van de bezetting is gewisseld. Waarvan de helft door promotie en demotie en de helft nieuw. Het resultaat is nu wel dat we met hetzelfde aantal mensen de offerteactiviteit verdrievoudigd hebben. Dit komt vooral door de herinrichting van het verkoopproces dat er bijvoorbeeld op neer komt dat ik alle taken die niets met verkopen te maken hebben bij mijn verkoopteam heb weg-

gehaald. Zo kunnen zij alle tijd aan hun klanten besteden. Ook hebben we dit gedaan door een heleboel processen te standaardiseren. Zo kunnen de standaard taken door iemand anders gedaan worden en de unieke verkoopkennis kan volledig worden benut voor de echt interessante orderkansen. Door onze sterke groei leeft

ons de omzet alleen maar stijgt. In dat opzicht heb ik baat bij de kredietcrisis, want we vallen nu wel erg op.'

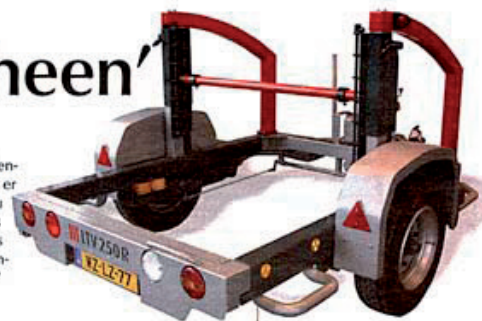
**Wat vind je van de tips van de wetenschappers?**

'Ik vond het een artikel waarvoor je haast marketing gestudeerd moet hebben om het te begrijpen.' Lacht: 'Nu

waar nog steeds evenveel hengels in hangen. Vroeger was er genoeg voor iedereen en nu alleen voor die paar hengels met het beste aas. Dat is dus de kopgroep waar die wetenschappers het over hadden.'

**Wat zijn jouw tips?**

'Om te beginnen hadden wij natuurlijk wel al het dak gerepa-

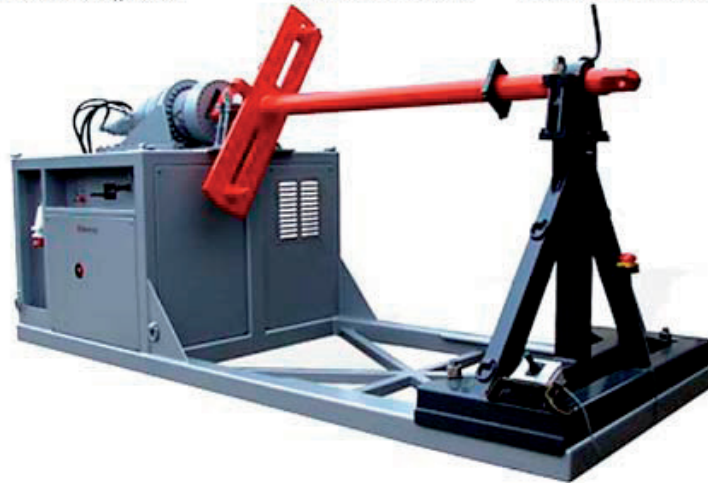


geldt dat de basis goed moet zijn. Wanneer die niet goed zit dan red je het ook niet met goed financieel management.'

**Hoe komt een man eigenlijk van make-up bij kabels?**

'Ik had een droom: Ik wilde mijn eigen bedrijf. Ik heb ontslag genomen en 18 maanden de tijd genomen uit te zoeken welk bedrijf dat moest zijn. Via

kleine ondernemer kun je in deze harde uitgekristalliseerde en geconsolideerde wereld omgelijk meer staande houden. Dus een nieuwe markt met nieuwe kansen zag ik juist als een uitdaging. Bovendien maakt het als marketeer niet zo veel uit of je nu in de Oil of Olaz of de kabels zit; hier heb ik een keur van uitstekende technuten om mij heen.'

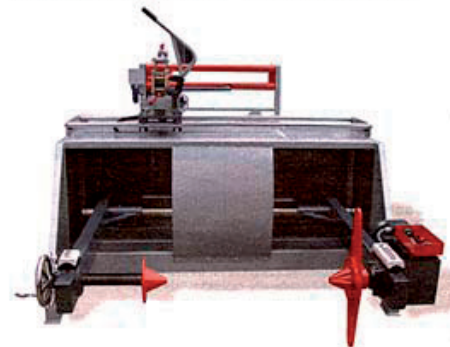


inmiddels ook bij de grootste critcasters die overtuiging dat de juiste keuzes zijn gemaakt. Ook zij zien dat veel bedrijven in zwaar weer zitten terwijl bij

heb ik dat toevallig, dus dat scheelt. Wat zij feitelijk zeggen is: zorg dat je de beste bent en dat je de beste relatie met je klant hebt. (productleadership & customer intimacy.) Dat je in dit soort tijden moet blijven innoveren en verbeteren en dat je vooral boven op je financieel management moet zitten. Daar kun je het lastig mee oneens zijn.'

Heeft dit niet alles te maken met goed ondernemerschap en een stuk minder met de kredietcrisis? 'Ja natuurlijk, maar dat is ook logisch. In zwaardere tijden overleven alleen de beste ondernemingen. Je moet het zien als een vijver die de helft kleiner is geworden, waar de helft minder vis in zit, maar

reerd toen de zon nog scheen. Groei is altijd het resultaat van iets wat je een tijdje geleden gedaan hebt. Eerst zaaien en dan oogsten. Maar ook wij moeten blijven anticiperen op economische tegenwind. Wij voeren nu een strakker debiteurenbeleid. In slechtere tijden is het belangrijk dat je dicht op je cashflow zit. Zorg dat je zo min mogelijk voorraad hebt. En dat de doorlooptijd van je producten zo laag mogelijk is. Dan zit er minder cash in je voorraden en het voorhanden werk. Op planning en beheer is er bij een heleboel bedrijven nog heel wat winst te behalen. Daar ben ik van overtuigd. Segmenteer je markt en focus je met name op de segmenten waarin de grootste en meest winstgevende groeipotentie zit. Boven alles



Dutch-Dream, een organisatie die ondernemers helpt bij het vinden van een eigen bedrijf, vond ik Venrooy. Ik was vooral geïnteresseerd omdat er nog zo veel potentie in zat. Het bedrijf had een goede naam, maar ik zag meteen dat er enorme verbeter- en groeimogelijkheden waren. De markt is dan ook enorm, overal heb je kabels voor nodig. Al vanaf mijn negentiende werk ik in de marketing. En dan voornamelijk in de fast moving consumer goods. Dit is de wereld van de Sara Lee, Procter & Gamble, Unilever. Ook op het gebied van marketing is dit de top, als

**Is het dak helemaal gemaakt?** 'Ja. We zitten inmiddels in een rijdende trein die aardig op snelheid ligt. Nu moeten we alleen de koers bewaken.'

