

kbm

Interview

12

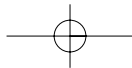
Kantoor Business Magazine Januari 2004



**Managementconsultant
Henk den Ouden duidt
op belang van klantkennis**

**'Ondernemen is
een continu
veranderproces'**

Foto's: Bert Muller



Het drukke bestaan als ondernemer laat weinig tijd over voor een kritische analyse van je bedrijf. Toch is het zinvol om even stil te staan en je formule tegen het licht te houden, meent veranderconsultant Henk den Ouden van Crosspoint Consultancy. Novaka heeft hem in de arm genomen om samen met branchegenoten nieuwe lijnen uit te zetten. "Ga van productkennis naar klantkennis"

Door Emiel te Walvaart

De waan van de dag regeert in onze branche. Weer een bekend cliché dat de revue passeert? Nee, niet helemaal. Eind jaren negentig groeiden de bomen tot in de hemel en kon het niet op, en wij gingen met ons allen daar in mee. Toen sloeg een paar jaar geleden de recessie keihard toe, waarop de branche weer moest reageren, vaak ook in negatieve zin. Tijd voor reflectie over de onderneming of het management was er nauwelijks. Die gelegenheid wil Novaka binnenkort aan haar leden geven. Productkennis en verkoopkunde, daar draaide het binnen het opleidingstraject van Novaka veelal om. Vergeten wordt ondertussen dat het beleid en de mensen die het moeten uitvoeren steeds belangrijker worden.

'Zelf, samen met je mensen, weer je richting bepalen en de (nieuwe) lijnen uitzetten', luidt het parool. Novaka heeft Henk den Ouden bereid gevonden dit proces te begeleiden met een aantal workshops voor branchegenoten. Den Ouden heeft een flinke portie ervaring, eerst zelf als manager en later als zelfstandig counsellor en managementconsultant. Hij concentreert zich vooral op veranderprocessen. Hiervoor heeft hij een workshop/counselconcept ontwikkeld, dat hij al eerder succesvol in food en de kappersbranche heeft toegepast. "Het gaat erom dat we mensen bij elkaar brengen. Ze leren elkaar kennen, vullen een groot deel van de dag zelf in en je krijgt de mogelijkheid te shoppen in kennis van de begeleider, je collega's en jezelf. Er zijn drie modules: achtereenvolgens een strategische analyse, de visie in het marketing en het managementbeleid, samen vormen ze de bouwstenen voor een nieuw ondernemingsplan. We beginnen dus met een analyse van de sterke en zwakke punten, intern van het bedrijf en extern van de markt."

Innovatie creëren

Toen Den Ouden werd benaderd voor de

workshops wist hij weinig van de kantoorvakhandel. In korte tijd heeft hij zich door bedrijfsbezoeken een aardig beeld gevormd van een branche die hard werkt en kwaliteit en service biedt, maar wel meer nadruk mag leggen op innovatie. Dit laatste aspect komt bijvoorbeeld in de levensmiddelenbranche, waar zijn roots liggen, meer naar voren. Niet dat hij de 'food' als ideale voorbeeld wil aanhalen, wat nogal eens in de kantoorbranche gebeurt, want op de AH's en Aldi's van deze tijd valt ook genoeg aan te merken.

Tijdens zijn oriëntatie bij een aantal vakhandels, zowel consumentgerichte als bedrijfsmatige, heeft hij gemerkt dat talrijke ondernemers veel met zichzelf bezig zijn. "Zij durven wellicht niet bij de ander in de

"Communicatie naar de klant is o zo belangrijk" keuken te kijken of zien de opkomst van het grootwinkelbedrijf niet als een echte bedreiging."

Den Ouden wil, als rasechte stimulator van verandering, de branche graag prikkelen in het gewenste vernieuwingsproces. "De innovatiegraad is niet zo hoog. Maak dan innovatie!", roept hij uit. "Creëer dan een latent probleem bij de klant. Zorg bijvoorbeeld dat je de voorraad overneemt van je klant. Of wat betreft de leekage van kantoorartikelen op het werk, misschien kun je daarin iets betekenen. Of je gaat de inkoop van het drukwerk voor je klant doen. Er zijn legio mogelijkheden om je te onderscheiden bij de klant."

Lokale kwaliteiten

Een van de thema's die bij Den Ouden uitgebreid aan bod komen, is het (verander)proces. Hij heeft wel een idee wat er zou moeten gebeuren in de branche. "Ik merk dat in de branche te veel een negatieve stemming heerst, vanwege de mindere economische tijden. Je moet als bedrijf gaan van productkennis naar klantkennis. Zo ga je een recessie te lijf. Je kunt nog meer uit een klant halen door je als specialist te gedragen. Met een specialisatie kom je binnen en daarna moet je

Henk den Ouden

Henk den Ouden is vanaf begin 1998 zelfstandig interimmanager en consultant. Voorheen was hij in diverse marketing, sales en directiefuncties actief in de levensmiddelenbranche, detailhandel en groothandel. Zijn marketing-achtergrond is gebaseerd op de opleiding Nima C, later in de breedte gevolgd door Bedrijfskunde en enkele jaren geleden de post doctorale opleiding Verandermanagement. Als consultant en interimmanager is hij betrokken bij diverse verandertrajecten, onder meer bij retailketens.

www.crosspointresultants.nl
denouden@crosspointresultants.nl

gaan verbreden met het aanbod. Bijvoorbeeld een fullservice concept neerzetten, je regelt ook nog eens de schilder en de interieurinrichter."

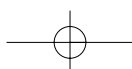
Als lokale aanbieder moet je van je specifieke lokale kwaliteiten gebruik maken. "Wend je lokale kracht aan en durf de klant te adviseren. De plaatselijke vakhandel heeft juist lokale marketingkracht, je bent persoonlijker dan je concurrent. Met de kennis van de plaatselijke klanten kun je ook weten wanneer er investeringen worden gedaan, wie er beslist en wat er verder nodig is dan kantoorartikelen. Gebruik de huidige contacten om meer kennis op te bouwen." Den Ouden gaat in dit verband in op de rol van de vertegenwoordiger die meer accountmanager zou moeten worden. "Eén persoon onderhoudt de relaties, gewoonlijk is dat de accountmanager. Maak van hem een persoon die daarnaast de specialisten bij elkaar zoekt voor een totaaloplossing voor de klant. Hij is dus intern in de organisatie een soort projectleider. Op die manier kun je laten zien hoe breed je bedrijf is."

Toko beschrijven

Wat hem opvalt bij 'gemengde bedrijven', die zich zowel op de particuliere als zakelijke markt richten, is dat er te weinig cross-selling voorkomt. Daar is soms de interne structuur van de organisatie niet geschikt voor. Synergie aanbrengen zou hiervoor een oplossing kunnen bieden. "Communiceren dat je ook bedrijfsmatige producten hebt. Waarom stuur je niet één keer per jaar een mailing naar de particuliere klanten om mee te delen dat je ook zakelijk gerichte producten hebt."

13

Kantoor Business Magazine Januari 2004



kfm

Interview



Henk Den Ouden voor de cursuslocatie bij de 'zusters' van Maarssen.

14

Kantoor Business Magazine Januari 2004

Überhaupt is het wijs om je klanten van tijd tot tijd te informeren. "Mail ze af en toe over de nieuwste funproducten of ergonomische artikelen. Treed in contact met de klant." Den Ouden wil de workshops aangrijpen om de cursisten eens halt te laten houden bij hun formule. "Ben je nu een boekhandel of een kantoorvakhandel? Het is moeilijk om te communiceren wat je als bedrijf eigenlijk bent. Het is goed om te weten waarom een klant kantoorartikelen bij je koopt. Is het de bereikbaarheid, de prijs, het assortiment, de impuls, het advies?"

Eigen formule

Hij stelt dat je niet te snel naar een of ander franchise-concept moet grijpen. "Analyseer eerst eens je eigen formule, begin met je eigen toko te beschrijven. Bij een gemengd bedrijf is dat misschien iets moeilijker, maar je kunt juist in business-units denken. Bezie de verschillende formules binnen het gemengd bedrijf ook als een soort 'shop in the shop'." Als oorspronkelijke 'food-man' hecht hij groot belang aan category management. Hij werpt vragen op als: is over de (product) category nagedacht? Hoe groot is de (lokale) markt eigenlijk? Hoe is de ontwikkeling daarin? Hoe onderscheiden de ons met deze category van een Ikea bijvoorbeeld? Om dat laatste nog toe te lichten met een voorbeeld uit eigen ervaring. "Voor mijn kantoor thuis heb ik de inrichting gekocht bij Ikea. Waarom niet bij de plaatselijke vakhandel? Ik heb daar tijdens de aankoop niet bij stilgestaan. Communicatie naar de klant is o zo belangrijk." Uitgangspunt bij het verkoopproces is de klant, en niet het product. "Stel de wensen en behoeften van de klant centraal en kijk dan wat je kunt verkopen. Het ideale rijtje in de juiste volgorde: analyseer de klantenbehoefte, bepaal de productcategorieën, stel de assortimentsmix samen, kies de prijsstelling die daarbij past en maak gerichte promotie. Zo zou je het kunnen aanpakken, maar vaak gebeurt het andersom."

In dit verband wil Den Ouden de rol van de catalogus ter discussie stellen. "Zo veel mogelijk producten samen propen in een gids werkt niet. Je zou een abc-analyse van het assortiment kunnen maken. Wat zijn de hardlopers? Wat kopen je beste klanten? Dus ook daar weer een abc-crossing maken."

Continu prikkels

Als 'people manager' stelt Den Ouden niet alleen de klant, maar ook het personeel centraal. Hij pleit voor flexibele inzet van werknemers. "Neem nu deze tijden waarin regelmatig mensen worden ontslagen. Je

kunt in plaats van iemand op straat te zetten deze ook multifunctioneel inzetbaar maken. Zo voorkom je dat een werknemer te snel overbodig is. Wellicht zijn er verborgen verkooptalenten bijvoorbeeld." De directeur of manager moet ernaar streven zo veel mogelijk uit de medewerkers te halen. "Inventariseren wat ze willen en kunnen." Hij pleit voor een continu veranderingsproces. "Verandering is nodig, zodat mensen meegroeien en in recessietijden ook hun werk kunnen doen. Als manager zou je personeel continu prikkels moeten geven om te veranderen. Ze hiervoor in feite resistent maken, want veranderingen kunnen ook onrust met zich meebrengen. Eigenlijk ging het eind jaren '90 te goed in de branche, waardoor het aspect verandering uit het oog werd verloren." Door continu bezig te zijn met het veranderingsproces blijft het kennisniveau ook op peil. "Juist als je inkrimpt moet je je human resource in stand houden. Saneren is een verticaal proces, je snijdt een deel van je

knowhow weg. Ik pleit juist voor een horizontaal proces. Wat is de kern van het bedrijf? Hou de ziel van het bedrijf vast en bedenk daar dingen omheen."

Den Ouden kan er niet omheen: uitgangspunt is het proces. "Dan heb ik het niet alleen over de bedrijfsvoering van een vakhandel, maar ook bij de klantenbenadering dien je in processen te denken en niet in producten. Hoe gebruikt een klant zijn kantoorartikelen?, is een belangrijke vraag. Zo kun je meer omzet genereren."

Bedrijfskolom

De coach vindt dat de kantoorvakhandel meer zou kunnen kijken naar zijn rol binnen de bedrijfskolom. Hij acht dat net zo belangrijk als antwoorden vinden op de recessie, want die is toch conjunctureel. "Neem bijvoorbeeld de cartridges. Die staan behoorlijk onder druk. Deze producten kunnen ook goed bij Albert Heijn worden verkocht, wat ik ook voorzie voor de toekomst. Om je hier tegen te wapenen moet je hier omtrent een innovatief concept verzinnen. Innovatie begint bij jezelf als vakhandel, niet bij de leverancier."

Sinds de grote (internationale) ondernemingen in slechter vaarwater zijn gekomen, richten de global players zich ook meer op het middensegment. "Dat de grote jongens naar beneden komen, wil echter niet zeggen dat je kansloos bent. Juist dan kun je je onderscheiden door bijvoorbeeld snelle levering, kennis en een goed advies. De dienstverlening aan sich is natuurlijk ook geld waard."

Novaka- workshops in 2004

Data	Particulier	Bedrijfsmatig
Workshop 1 Ondernemingsplan	15 maart	16 maart
Workshop 2 Marketing en formulebeleid	29 maart	31 maart
Workshop 3 Management en personeelsbeleid	12 april	15 april

Bij een maximale groepsomvang van 12 personen zullen wij voor hen die zich later aanmelden een nieuwe cyclus opstellen in overleg.

De kosten

De individuele workshops € 269,-; Indien u inschrijft op het totale programma betaalt u € 750,- Novaka-leden betalen respectievelijk € 250 en € 675. Dit is inclusief alle materialen, koffie, frisdranken en een uitgebreide lunch. Daarnaast een bezoek aan uw bedrijf door de procesbegeleider.

De locatie

In de priorij Emmaus in Maarssen aan de Vecht. In één van de zalen in het oude klooster waar het een genot is om aan uw toekomst te kunnen werken!

Interesse? Neem contact op met Novaka, tel. 020-6645521, buro@novaka.nl