

N°3

CMAGAZINE

April 2009

Een uitgave van Custom Management

*Van idee
naar
behoefte*

Nieuwe schoenen

Misschien wist u het nog niet: het is crisis. Maar daar gaat deze uitgave van *CMagazine* niet over. Andere media besteden er genoeg aandacht aan, vinden wij. Wellicht bent u eraan toe om weer eens ergens anders over te lezen, namelijk over de business.

Toch komt de kredietcrisis in één artikel ter sprake: merkengoeroe Roland van Kralingen legt in een essay uit hoe je kunt groeien in een krimpende markt. De reden van dit artikel is echter niet zozeer de krimpende markt als wel de marketingstrategie erachter. Marketing is namelijk de achterliggende gedachte van het thema van deze editie: **van idee naar behoefte**.

Een interessant thema. Want het probleem van een goed idee is, zoals de Nederlandse letterkundige Cees Buddingh ooit zei, ‘net als met nieuwe schoenen: men heeft er in het begin meer last dan gemak van’. Na de euforie van het bedenken van ‘iets nieuws’ moet het idee immers nog in de praktijk worden gebracht. Geen sinecure, want wat blijft over van een goed idee als het met de werkelijkheid in contact komt? Onze venoot Diederik van den Biggelaar vertelt daar in dit nummer over aan de hand van zijn ervaringen met het succesvol in de markt zetten van iKi beer.

Maar ook andere artikelen in deze editie bieden inspiratie en inzicht in het omzetten van een slim idee naar een marktbehoefte. De rode draad daarbij is *luisteren*. Luisteren naar inspirerende persoonlijkheden – een gouden greep van Raymond Cloosterman bij de ontwikkeling van zijn bedrijf Rituals, en luisteren naar de wens van de klant – iets wat onze venoot Conny Westdijk deed tijdens haar interim-functie bij Yarden, een belangrijke speler in de uitvaartmarkt.

Moraal van het verhaal: een goed idee is nog niet goed genoeg. De uitwerking ervan is bepalend. Succes is dikwijls slechts een idee verder.

Ik wens u, ook deze keer weer, veel leesplezier. Wilt u feedback, kritiek of een compliment geven, of heeft u misschien ideeën voor ons magazine? De vennoten van Custom Management blijven geïnteresseerd in uw reactie.

Dirk van der Hoek
Managing Partner Custom Management
boek@custommanagement.nl



Schilderij uit de serie *Who is afraid of red, yellow and blue?*, van Barnett Newman.



4

CASE

Yarden

Conny Westdijk was het afgelopen jaar interim-directeur bij uitvaartorganisatie Yarden. Aan haar de taak om de eisen van deze tijd in te bedden in de organisatie. Zoals een persoonlijke uitvaart op maat.

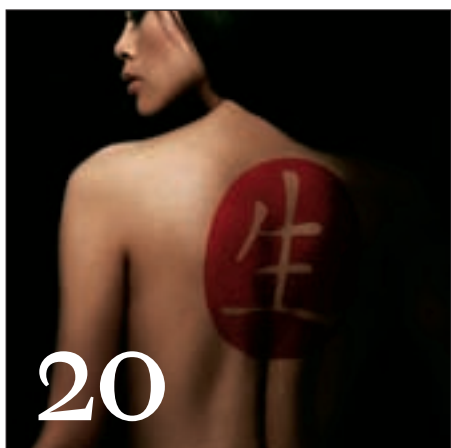


16

PROFIEL

Raymond Cloosterman

Raymond Cloosterman had ooit een idee voor producten op basis van oosterse rituelen. Hoe vertaalde hij dit idee naar het miljoenenbedrijf Rituals? Een profiel van een pionier.



20

CASE

iKi beer

Een succesvol nieuw biermerk introduceren is een ambitieus plan. Toch lukt het Diederik van den Biggelaar met iKi beer. Al heeft het oorspronkelijke idee zich wel moeten aanpassen aan de wensen van de klant.

En verder

Recensie

Is het boek *Change or Die, the three keys to change at work and in life*, net zo veelbelovend als de titel doet geloven? Twee vennoten van Custom Management zochten het uit.

pagina 8

Gastcolumn

Willem Vrakking, vennoot bij de Holland Consulting Group, over het al dan niet slagen van een goed idee.

pagina 12

Inspiratie

Twee vennoten van Custom Management vertellen over hun persoonlijke interesses.

pagina 11, 13

Essay

Hoe houdt u het hoofd boven water in tijden van recessie? Roland en Rogier van Kralingen, auteurs van het boek *De 13 gouden wetten van de recessiemarketing*, geven advies.

pagina 14

CM nieuws

Kees van Oostenrijk in het FD expertpanel, de verwachte groei van crisismanagers en...

pagina 22

Colofon

Uitgever
Custom Management

Concept en realisatie
Scripta Media

Artdirection
Patrick Keeler

Lithografie
Grafimedia-Amsterdam

Drukwerk
Zwaan printmedia

Redactie
Toine Al, Wynet Kalf, Rob Hartges, Cariene Joosten, Karin Willems

Redactieraad
Diederik van den Biggelaar, Antoon van Balkom, Rob van de Laar

Contactgegevens
Custom Management
Plesmanstraat 2c
3833 LA Leusden
033 432 0855
mail@custommanagement.nl


CUSTOM
MANAGEMENT



Een blauwdruk voor Yarden

Ook in de uitvaartbranche draait tegenwoordig alles om de wens van de klant. Die komt erop neer dat iedere uitvaart vóór alles uniek moet zijn. Interim-directeur Conny Westdijk-Wilkes kreeg opdracht om organisatie en dienstverlening van uitvaartonderneming Yarden klaar te maken voor de toekomst.

Het verzorgen van een uitvaart is enerzijds een puur zakelijke aangelegenheid, anderzijds ben je intensief bezig met een emotioneel beladen onderwerp: het laatste afscheid van een dierbare. Dat maakt dit vak zo boeiend', zegt Peter van Wageningen, directievoorzitter van uitvaartorganisatie Yarden. Yarden, dat bestaat uit de bedrijfsonderdelen Uitvaartverzekeringen en Uitvaartverzorging, behoort met Monuta en Dela tot de drie grote uitvaartondernemingen in Nederland. Binnen de branche zijn de afgelopen jaren veel fusies en overnames geweest. Ook de opvattingen over de uitvaart zijn drastisch veranderd. Die willen we tegenwoordig op een persoonlijke manier vormgeven. Debet daaraan is de ontkerkelijking, maar ook de opkomst van de ziekte aids in de jaren tachtig, waardoor het aantal jong overledenen toenam. Dan zijn er nog de nieuwe bevolkingsgroepen met een niet-westerse religie. De vraag is hoe je als uitvaartonderneming tegemoet kunt komen aan al die diverse en specifieke behoeften. Met die vraag heeft Conny Westdijk van Custom Management zich het afgelopen jaar intensief beziggehouden. Zij was als interim-directeur medeverantwoordelijk voor het vernieuwen van het uitvaartconcept en het reorganiseren van de divisie Uitvaartverzorging van Yarden. Westdijk: 'Het begint allemaal bij de klantvraag, want die is ook in deze branche cruciaal als je je wilt onderscheiden van de concurrent.'

Onverwachte vacature

Als Yarden in 2007 bezig is haar strategie te herzien stapt de net aangestelde directeur Uitvaartverzorging onverwacht snel weer op. Directievoorzitter Van Wageningen: 'Om het proces niet te vertragen besloten we direct een interim-directeur aan te trekken.'

De grote uitdaging was in feite de vraag: hoe kan Yarden de kapitaalintensieve bedrijfsmiddelen, crematoria, uitvaartcentra en begraafplaatsen optimaal rendabel houden en optimaal laten bijdragen aan de dienstverlening? En dat voor een landelijke organisatie verdeeld over 40 locaties en in totaal 700 medewerkers.

Het ging daarbij niet alleen om het aanpassen van gebouwen, maar ook om de manier van aansturen van medewerkers, de manier waarop processen

georganiseerd zijn. Westdijk: 'Het ging om een herijking van de hele divisie, van alle aspecten binnen het businessmodel.' Dat was Westdijk op het lijf geschreven, met haar achtergrond in de internationale hotellerie. Zij ontwikkelde eerder nieuwe hotels, rondde onder meer de nieuwbouw af van bungalowpark Grandorado en gaf leiding aan de ingebruikneming ervan.

Multifunctionele gebouwen

Bij Yarden begonnen Westdijk en haar team met marktonderzoek om de klantwensen en -ervaringen in kaart te brengen. Er moest een klantpropositie komen. Die verwoordde het team op basis van de gegevens uit het marktonderzoek in het motto: 'Iedere uitvaart uniek.' Want de klant wenst dat zijn uitvaart uniek is. Voor het fysieke onderdeel van de onderneming betekent dat het steeds opnieuw kunnen creëren van een unieke omgeving. Westdijk: 'Hiervoor gebruiken we de term "feeling environment". Dat vraagt om flexibele gebouwen, waarbinnen bouwgebonden aspecten op maat kunnen worden aangepast.'

Voor het uitwerken van het feeling environment-concept maakten Westdijk en haar team gebruik van gedragswetenschappelijk onderzoek. Onder meer naar rouwverwerking, maar ook naar de manier waarop een omgeving zintuiglijk wordt ervaren tijdens een emotionele periode, bijvoorbeeld tijdens een uitvaartdienst. 'Mensen hebben dan sterk behoefte aan een warme deken. Er ontstaat onbewust behoefte aan geruststellende geuren, kleuren, klanken en zelfs smaken. Daar kan de inrichting van gebouwen en tuinen op aangepast worden. Via het ventilatiesysteem kan de rouwkamer subtiel een bepaalde geur worden gegeven en met ledverlichting wordt de gewenste sfeer gecreëerd. Zo bied je nabestaanden dus een passender ervaring.'

Verkoopvaardigheden

Omdat Yarden is ontstaan door een fusie van tientallen lokale uitvaartondernemingen was er behoefte aan één identiteit en een eigen bedrijfscultuur. Westdijk nam daarom ook de organisatievorm, het gedrag, de cultuur en de processen van de uitvaartondernemer onder handen. In de organisatie werd meer de nadruk gelegd op groei, innovatie, maatwerk en acquisitie. Westdijk: 'We hebben als managers samen uitgebreid bespro-

'Om het proces niet te vertragen besloten we direct een interim-directeur aan te trekken'



for a living planet®

DE WONDEREN ZIJN DE WERELD **NOG** NIET UIT

STEUN HET WERELD NATUUR FONDS. GA NU NAAR [WNF.NL](https://www.wwf.nl)

ken welk resultaat en bijbehorende waarden wij belangrijk vonden. Wij kozen voor kwaliteit, betrokkenheid, professionaliteit, samenwerkend en waardetoevoegend. Daar gaan de managers nu consequent op sturen. Zo'n verandering gaat stap voor stap en vraagt een aantal jaren.'

Onder de medewerkers was niet veel weerstand. Zij doen hun werk graag en zien de veranderingen veelal als een verbetering daarvan. Maar er waren ook medewerkers die tegen de veranderingen opzagen. Westdijk: 'Wij helpen door uit te leggen hoe ze gaan werken en wat er van ze verwacht wordt.' Veel aandacht is besteed aan het trainen en coachen van de medewerkers. De medewerkers zijn getraind om hun verkoopvaardigheden verder te ontwikkelen. Hoe kun je klanttypen herkennen? Hoe zit de familie van een overledene in elkaar? Wie neemt daarin het voortouw? Westdijk: 'De locatiemanagers zeiden natuurlijk allemaal: dat hoeft mij na twintig jaar niet meer te vertellen. Maar als ze stilstaan bij de theorie achter het verkoopproces zie je dat ze dat toch heel interessant vinden en er meer van willen weten.' Van medewerkers die niet mee willen veranderen is afscheid genomen. Daarin is een interimmer vaak effectiever dan een vaste manager. 'Ik sta er onbevangen, ook wel non-



conformistisch, tegenover en neem veel ervaring mee uit andere bedrijven', aldus Westdijk. 'Door jarenlange ervaring als interimmer heb ik een groot empathisch vermogen ontwikkeld. Ik ben gewend om snel maar goed te analyseren, en op basis daarvan een plan neer te leggen. Vaak is er weinig tijd. Ik had in drie maanden de analyse en het plan samen met mijn team duidelijk voor ogen.'

Verwachtingen waargemaakt

Het bestuur van Yarden had direct het volste vertrouwen in de nieuwe koers die Westdijk eind 2008 voorstelde. Niet alleen omdat zij bij de voorbereiding grondig te werk was gegaan en de plannen tot in detail had onderbouwd, maar ook omdat zij in de voorbereidende fase medewerkers uitgebreid als klankbord had gebruikt. Van Wageningen: 'Conny had de binnen de organisatie aanwezige kennis en ervaring dus al heel goed in haar voorstellen verwerkt.'

Er ligt nu een gestructureerd meerjarenprogramma dat scherper zicht biedt op het onderhoud en de kosten en baten van de gebouwen en faciliteiten. Van Wageningen: 'Ik ben zeer content met het feit dat in het nieuwe businessmodel de bestaande faciliteiten efficiënter ingezet kunnen worden voor een optimale dienstverlening. En niet in de laatste plaats dat dat bereikt kan worden met relatief eenvoudige middelen, zoals het uitgekiend toepassen van kleur, geluid, licht en andere sfeerelementen. Natuurlijk vergt ook dat een flinke investering, maar niet de grootscheepse nieuw- en verbouw die we ook hebben overwogen.'

Yarden Uitvaartverzorging heeft hiermee een flinke stap vooruit gezet en is nu goed voorbereid op de toekomst. Voor de divisie Uitvaartverzorging is inmiddels een vaste directeur gevonden die met ondersteuning van Westdijk begonnen is met de uitvoering. Daarmee heeft Westdijk haar opdracht afgerond. En naar volle tevredenheid van het bestuur, aldus directievoorzitter Van Wageningen: 'Conny heeft onze verwachtingen volledig waargemaakt. Zij is zeer professioneel te werk gegaan. Niet alleen inhoudelijk, maar ook met een uitstekend gevoel voor verhoudingen in de organisatie.' Dit voorjaar wordt als pilot het crematorium in Doetinchem gerenoveerd. Vanaf dat moment zal elke uitvaart daar uniek zijn, geheel volgens het nieuwe concept, precies zoals onze klanten dat wensen. – CM



'Het begint allemaal bij de klantvraag, want die is ook in deze branche cruciaal als je je wilt onderscheiden van de concurrent'

Conny Westdijk

Veranderen als overlevingsmechanisme

Change or Die: the three keys to change at work and in life verscheen in 2007. Een pakkende titel, vindt *CMagazine*, en zeker ook een zeer actuele. Reden om twee vennoten te vragen het boek te recenseren. Maakt de titel van het boek de belofte waar? Peter Kemme en Benno Husken zochten het uit.

FOTOGRAFIE FRANK RUITER

C*hange or Die* is zo'n typisch Amerikaans managementboek. Vlot geschreven, aansprekende cases, anekdotes, leuke oneliners, beetje te veel tekst, maar wel een redelijk heldere boodschap. Centraal thema is hoe het toch mogelijk is dat de weerstand tegen veranderen zo groot is. Dat 90 procent van de mensen terugvalt in oud gedrag, vaak tegen beter weten in. Neem rokers of hartpatiënten of mensen met overgewicht die echt wel weten dat ze hun levensstijl moeten veranderen.

Marktwerking of bureaucratie?

Het boek benadert dit vanuit de menselijke psychologie. Deutschman legt haarfijn uit welke psychologische mechanismes of *ego defenses* verandering tegenhouden. Zoals: ontkenning, idealiseren, anderen de schuld geven, achteraf rationaliseren (*'humans are not rational beings but rationalizing beings'*).

Indrukwekkend is het verhaal over het medische establishment. Zowel artsen als patiënten geloven dat de mens zijn leefgewoontes niet kan aanpassen, en dat de wetenschap en kostbare technologie dus de oplossing moeten bieden. Alternatieven gericht op gedragsverandering zijn dus bij voorbaat nutteloos.

Anekdotisch is hoe Deutschmans zijn eigen strijd met overgewicht analyseert en zijn talloze pogingen om Frans te leren. De kern van zijn betoog is: *People do not resist change, they resist being changed*. Met andere woorden: het moet op de een of andere manier uit henzelf komen.

'90 procent van de mensen valt terug in oud gedrag, vaak tegen beter weten in. Neem rokers of hartpatiënten die echt wel weten dat ze hun levensstijl moeten veranderen'

Volgens Deutschman ligt de kern van succesvol kunnen veranderen in drie elementen:

- 1) *Relate*: het aangaan van een relatie met een persoon waar je respect voor hebt, een rolmodel, een enthousiaste leraar of een groep. Een voorbeeld-functie.
- 2) *Repeat*: de nieuwe relaties helpen nieuw gedrag of vaardigheden aan te leren, maar dit vergt herhaling, herhaling en herhaling.
- 3) *Reframe*: het 'omdenken'. Na verloop van tijd kom je tot het besef dat het nieuwe gedrag goed voor je is en bij je past.

Deutschman illustreert dit met drie *case studies*: een over een alternatieve behandeling van hartpatiënten, een over (her)opvoeding van criminelen en een zeer inefficiënte General Motors-auto-fabriek, die door Toyota werd overgenomen en een succes werd.

Als je erover nadenkt, is het allemaal logisch en kennen we die principes eigenlijk zelf ook wel. Het begint al bij het ontstaan van subcultuurtjes op school. Criminele bendes en allerlei andere groeperingen gebruiken intuïtief dezelfde methodes. Goed, of dus vaak fout, voorbeeld doet goed volgen. De truc is om deze principes actief te gaan gebruiken.

So far so good en zeker waar het verandering op persoonlijk vlak betreft. Het boek wordt minder interessant waar hij de lijnen probeert door te trekken naar organisatieveranderingen. Op zich boeiende cases; IBM, Yahoo, Amazon en andere, maar de theorie wordt er aan de haren bijgesleept en is



op de Amerikaanse praktijk gestoeld. Deutschman is een grote aanhanger van Theorie Y: de spelende, zelf verantwoordelijke, creatieve mens. Dit versus Theorie X, die een hiërarchische, militaristische structuur voorschrijft. Hij is erg voor celstructuren: het kleine dorp en de *extended family*-gedachte als organisatiemodel. Daar is niets op tegen, maar hij gaat een aantal zaken mengen en verbinden die wat vergezocht zijn. Niettemin is dit wel een boek om te lezen als men voor de opgave staat ingrijpende cultuurveranderingen door te voeren.

Wat mij aansprak met betrekking tot de eigen beroepspraktijk, is dat Deutschman in zijn boek helder beschrijft waarom generalisten beter met verandering kunnen omgaan dan goed getrainde en ervaren specialisten. Iets wat we als Custom Management dagelijks ervaren.

Peter Kemme

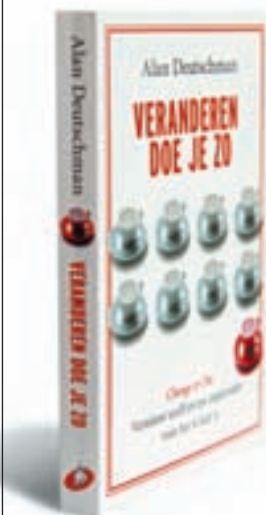
vennoot Custom Management

Met de wervende titel *Change or Die* had Alan Deutschman me onmiddellijk in zijn greep. Eindelijk de ultieme trigger tot verandering, geen stroperig trekken en duwen meer om organisaties, culturen, processen en wat dies meer zij te laten veranderen, of in ieder geval ander gedrag te laten vertonen. De ultieme dreiging zou borg staan voor een snelle, effectieve *turnaround*.

Deze wat overspannen verwachting werd in het boek al op de eerste pagina's tenietgedaan: angst is niet de motivator voor blijvende verandering. Dat wisten we natuurlijk al. Ik heb het inderdaad ook nog nooit zien werken. Zelfs niet bij het dreigende faillissement van een grote zelfschepende industrie. Deze dreiging leidde niet tot de zo noodzakelijke wijziging in attitude, denken en handelen. Sterker nog: de overduidelijke signalen werden in alle lagen van de organisatie ontkend! Het onvermijdelijke faillissement na vele draconische en veelal cosmetische ingrepen kwam des te harder aan.

Hebben we hier dan met het zoveelste managementboek te maken dat ongelezen tussen onze verzameling vakliteratuur verdwijnt? De ondertitel 'Drie sleutels tot verandering' doet het ergste vermoeden. Hoeveel boeken met 'x-leidende principes' tot,

'Hoeveel boeken met 'x-leidende principes' tot, 'y-bedreigingen' voor, of 'z-stadia van' verandering hebben we al niet de revue zien passeren?'



Alan Deutschman: *Change or Die, the Three Keys to Change at Work and in Life* (2007) (Veranderen doe je zo; 2007/ Forum/Amsterdam)

'y-bedreigingen' voor, of 'z-stadia van' verandering hebben we al niet de revue zien passeren?

Toch doen we Alan Deutschman tekort met een dergelijke kwalificatie. Inderdaad geeft ook hij een van de wegen die naar het 'Rome van de verandering' leiden, maar hij doet dat vanuit een psychotherapeutische invalshoek. En dat is een welkome aanvulling op onze doorgaans zo nuchtere no-nonsense aanpak. Het vertrouwen op angst, op feiten (verkoopcijfers, bedrijfresultaten et cetera) of op dwang als trigger tot verandering is een misvatting. Ik ben geneigd daarin mee te gaan. Natuurlijk is er een *sense of urgency* nodig, maar dat leidt niet als vanzelf tot de gewenste verandering. 'Mensen verzetten zich niet tegen verandering, ze verzetten zich tegen veranderd te worden' heet het in een van de uitgewerkte casussen in het boek.

De drie sleutels tot verandering die Deutschman bespreekt en uitwerkt in praktische voorbeelden zijn goed vertaalbaar naar onze eigen praktijk. Het bieden van nieuwe hoop (eerste sleutel: binding), het aanleren van nieuwe vaardigheden (tweede sleutel: herhaling) en het creëren van een nieuwe manier van denken (derde sleutel: herformulering) betrekken we altijd wel bij het vinden van oplossingen. Maar nooit zo expliciet als hier wordt gedaan. We beseffen maar al te goed dat veranderen een paradoxaal proces is dat niet automatisch tot stand komt door een methode, of bij decreet kan worden verordonneerd. Het bewust benutten van de aange-reikte sleutels, evenals het rekenschap geven van de 'psychologische concepten' of afweermechanismen die Deutschman vermeldt, zal de motivatie tot verandering en daarmee de verankering daarvan ten goede komen.

Change or Die is een kort maar krachtig boek dat ik graag aanbeveel bij degenen die in hun dagelijkse praktijk met veranderingsvraagstukken te maken hebben. Niet om hun tot nu toe succesvolle aanpak te wijzigen, want tot zo'n ingrijpende verandering van mijn eigen handelen heeft Deutschman me niet kunnen brengen. Daarvoor blijven zijn analyses te eenzijdig hangen op de veranderingsmotivatie van mensen. Maar het is wel de moeite van het lezen waard om onze traditionele methodes aan te vullen. Een vereiste lijkt me, voor het realiseren van werkelijk blijvende verandering.

Benno Husken

vennoot Custom Management

Interpretatie van geschiedenis

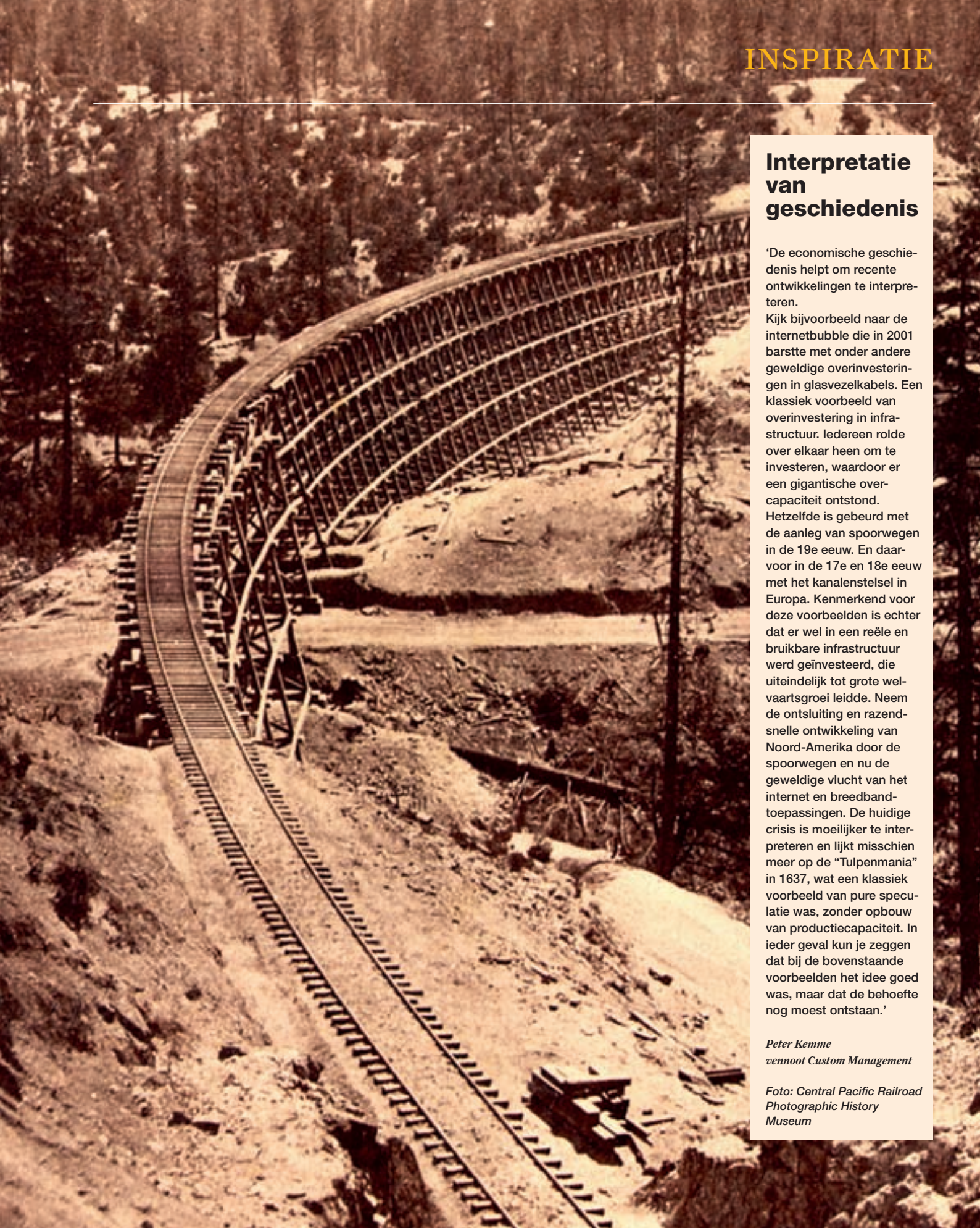
'De economische geschiedenis helpt om recente ontwikkelingen te interpreteren.

Kijk bijvoorbeeld naar de internetbubble die in 2001 barstte met onder andere geweldige overinvesteringen in glasvezelkabels. Een klassiek voorbeeld van overinvestering in infrastructuur. Iedereen rolde over elkaar heen om te investeren, waardoor er een gigantische overcapaciteit ontstond.

Hetzelfde is gebeurd met de aanleg van spoorwegen in de 19e eeuw. En daarvoor in de 17e en 18e eeuw met het kanalenstelsel in Europa. Kenmerkend voor deze voorbeelden is echter dat er wel in een reële en bruikbare infrastructuur werd geïnvesteerd, die uiteindelijk tot grote welvaartsgroei leidde. Neem de ontsluiting en razendsnelle ontwikkeling van Noord-Amerika door de spoorwegen en nu de geweldige vlucht van het internet en breedbandtoepassingen. De huidige crisis is moeilijker te interpreteren en lijkt misschien meer op de "Tulpenmania" in 1637, wat een klassiek voorbeeld van pure speculatie was, zonder opbouw van productiecapaciteit. In ieder geval kun je zeggen dat bij de bovenstaande voorbeelden het idee goed was, maar dat de behoefte nog moest ontstaan.'

*Peter Kemme
vennoot Custom Management*

*Foto: Central Pacific Railroad
Photographic History
Museum*



Succesvol implementeren

Verbaast het u ook dat heel goede plannen toch vaak geen uitwerking krijgen? Ze slaan niet aan, of verdwijnen na enige tijd in de doofpot.

Uit onderzoek blijkt dat meer dan 70 procent van de voorgenomen projecten nooit tot een definitieve implementatie komt. Ze stranden ergens op de route van het eerste idee, naar de uitwerking in een business case, in de besluitvorming of bij het feitelijke implementeren.

Neem bijvoorbeeld het dossier Snelweg A4, waarvan nog altijd het deel tussen Delft en Schiedam ontbreekt: sinds 1950(!) wordt hier al over gediscussieerd. En dan hebben we het hier nog over een publiek project. Daar leven immers zeer verschillende belangen, en vaak zonder duidelijk leiderschap. Niet zo gek dat een project dan vastloopt in een moeras van tegenstrijdige belangen.

Je zou denken dat het anders gaat in bedrijven. Immers, hier geldt het bedrijfseconomisch paradigma dat er wordt gewerkt aan veronderstelde, te creëren of gemeten behoeften van de markt. Die behoeften worden vervolgens met kennis van zaken, energie en enthousiasme gerealiseerd. Met bovendien als uiteindelijk doel: winst maken. De motivatie om tot een concreet product te komen, is dus hoog. Maar ook in het bedrijfsleven zien we een groot aantal projecten misgaan. Robert Cooper, de goeroe op het gebied van productinnovatie, geeft in zijn studies scherp aan wat de grootste projectkillers zijn. Met stip op 1: onvoldoende of in het geheel overslaan van marktonderzoek. De deskundigen binnen het bedrijf denken vaak zelf al voldoende te weten en komen met een product dat dan uiteindelijk toch (net) niet aanslaat. Voorts

op 2 en 3: problemen te wijten aan onvoldoende ontwikkeling van het product of de dienst, en gebrek aan effectieve marketing-inspanningen. We zijn dus gewaarschuwd. De valkuilen van een productintroductie zijn bekend, en toch blijft het vaak misgaan. Dit wordt vooral veroorzaakt door het tekortschieten van ons collectieve leren uit ervaringen van eerdere successen en mislukkingen.

Daarom wijs ik u graag op een andere methode om in te schatten of een project kans van slagen heeft. Een eenvoudige praktijkregel is gebaseerd op drie factoren: de aanwezige drive bij de initiatiefnemers om het ook echt te laten lukken, het managen van de verwachtingen in de markt, en de beschikking over de capaciteiten om een project ook goed langs de verschillende succesfactoren te kunnen loodsen. Je kunt die drie factoren ook als volgt presenteren:

De kans op Succesvolle Verandering Sv = f (Drive x Marktverwachtingen x Innovatiecapaciteit).

Stel dat u iedere factor in deze productfunctie op 90 procent weet te brengen, dan nog komt er 'slechts' een resultaat uit van 72,9 procent. Er zullen nog minder goede resultaten worden geboekt als een van deze succesfactoren tegenvalt. En bij een nulscore van een van de factoren stort het betreffende project zelfs helemaal in elkaar.

De remedie is duidelijk. We moeten ons goed realiseren of er voldoende gedreven-

‘De valkuilen van een productintroductie zijn bekend, en toch blijft het vaak misgaan’

heid is bij de organisatie om een en ander te willen realiseren. We zullen veel moeten doen om de marktverwachtingen te kennen, en we moeten de benodigde stappen in de juiste volgorde nemen en afmaken (procesmanagement). De eerste factor moet van uzelf en uw organisatie komen. Echter, om de laatste twee factoren te maximaliseren, kan tijdelijke ondersteuning door ervaren projectleiders goed van pas komen. Dan heeft u de grootste kans om een succesvol project op uw conto te schrijven. – CM

*Willem Vrakking,
vennoot Holland Consulting Group
hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam*

Willen, kunnen en doen

'Het zeilen is me met de papelel ingegoten. Mijn beide overgrootvaders hadden bedrijfsmatig een boot: de Volharding en het Vertrouwen. Deze namen zijn inmiddels familiewaarden geworden. Het zeilen op zeeën en oceanen is een spel met de elementen. Die laten zich niet dwingen en grijpen je als je even niet oplet. Een route plan ik niet precies, je maakt gebruik van de veranderende omstandigheden. De wind voert je naar andere kusten en culturen. De belevenis van het geheel maakt de reis. De natuur maakt je klein en dat voelt goed. Je gaat terug naar de basis en ervaart dat minder meer is. Het helpt je te relativeren en te respecteren wat onze ondernemende voorouders hebben volbracht. Niet zeuren over futiliteiten, maar keuzes maken en doen. Alert inspelen op veranderende omstandigheden. Dat is mijn persoonlijke behoefte. Weg van de gebaande paden in het leven. Willen, kunnen en bovenal doen! Om vervolgens na een mooie zeilreis gelouterd thuis te varen en aan land eenzelfde uitdaging op te pakken.'

*Jan Willem Eyssen
vennoot Custom Management*



Recessiemarketing

Winnen in dalende markten

De recessie lijkt zich nu toch definitief aan te dienen. Markten krimpen. De aandacht van alle managers in Nederland is gericht op maar één ding: groei in een krimpende markt, want alleen dan blijft de omzet op peil. De vraag is: hoe?

ILLUSTRATIE MIREILLE SCHAAP

In essentie gaat het maar om één ding: talent en energie inzetten om met slimme ideeën te komen om deze recessie te bevechten. Ideeën, ideeën en ideeën. Doorgaan met innovatie dus. Daarbij is de gedachte dat een aaneenschakeling van *kleine* innovaties om het product te verbeteren of het merk inspirerend te houden eraan bijdraagt dat de omzet stijgt. En wat zeker is: een aantal van uw concurrenten gaat vechten op prijs. Daarin wilt u niet of zo weinig mogelijk meegaan. Dus moet u blijven differentiëren. Steeds weer een *beetje* extra meerwaarde bieden. In service, in producten, in acties, in relaties, in onze eigen mensen, in de hele keten, in *alles* wat uw business raakt. Kijk naar de verkiezingscampagne van Obama. Elke dag kwam het team van Obama met nieuwe ideeën om de zwevende kiezers te overtuigen. Er straalt een enorme vechtlust uit. Recessie-management lijkt veel op de Amerikaanse verkiezingscampagne. *Never give up!*

Aandacht voor bestaande relaties

Uw klanten zijn veranderd, direct al aan het begin van de recessie. De waarden en emoties van voor Zwarte Maandag hebben een andere volgorde gekregen. Familiewaarden, zekerheid, verbondenheid, vriendschap en vertrouwen zijn belangrijker dan ooit. Wees verstandig, en ga weer eens met uw klanten praten. Maar doe dat zelf. Om te horen en te begrijpen hoe ze met deze crisis omgaan. Het gaat wellicht tegen de natuur in van de meeste verkoopafdelingen, maar in tijden van tegenspoed moet de nadruk niet liggen op het aanboren van nieuwe klanten. De beste strategie is om bestaande relaties extra aandacht te geven. Zij verdienen een schouderklopje. Geef ze voordelen die andere niet krijgen. Introduceer simpele beloningssystemen. Voeg tijdelijk waarde toe zodat u de prijs niet hoeft te laten zakken. Kies voor trouwe klanten, trouwe medewerkers, trouwe businesspartners. Heb vertrouwen in degenen die u al langere tijd trouw zijn gebleven. En als u echt slagen wilt maken, dan is dit het moment om

trouw te belonen. Al uw vertrouwelingen zullen nog harder voor u gaan lopen.

Huidige tijdgeest

Andere tijden vragen om andere media. Juist nu geldt: meten is weten. Werk met kanalen waarvan de resultaten goed meetbaar zijn. De kortetermijnresultaten welteverstaan. Online marketing, direct marketing en salespromotie moeten een hoge prioriteit hebben. Free publicity kan het resultaat zijn van goede (barter)onderhandelingen bij de inkoop van mediaruimte. Ook blogs hebben lage kosten, maar moeten dan wel zijn aangepast aan de huidige tijdgeest. Online communities kunnen een grote invloed hebben op de meningsvorming van uw merk. Brainstorm met uw mediabureau over de mogelijkheden.

Het is vaak pijnlijk te zien hoeveel merken communiceren. Alsof de wereld een glorie-tijd beleeft. De consument is volledig op de hoogte van een verslechterde situatie en dan is het bijna beledigend om te communiceren alsof je neus bloedt. Ten tijde van recessie kunnen bepaalde boodschappen zelfs averechts werken. De Formule 1-commercial van ING verscheen na het journaal, waarin we zagen dat Tilmant zijn medailles had ingeleverd bij Wouter Bos. Iedereen voelt en ziet direct hoe fout dat is. Moet alles dan terug naar soberheid? Nee, juist in barre tijden zoekt de consument naar plezier en ontspanning. Maar wel op een ingetogen manier. Het is dus belangrijk om uzelf de vraag te stellen of uw merkwaarden wel aansluiten bij de huidige tijdgeest. Goede kans van niet.

War team

In dit hele spel is leiderschap de kritische succesfactor. Dat begint met geloof in eigen kunnen. Als u niet werkelijk gelooft dat u in deze crisis uw marktaandeel kan laten stijgen, begin er dan niet aan! Het begint dus met de bekende vraag in de bekende spiegel aan uzelf: heb ik de ideeën, de energie en de wil om te vechten? Hard te vechten? Want dat zal nodig zijn. Dit vraagt om onverwoestbaar optimisme. Want er zullen nog meer

tegenslagen komen. Behalve slecht nieuws van buiten zal er ook slecht nieuws van 'binnen' komen. Toppers die juist nu opstappen, hoger ziekteverzuim en onzekere medewerkers. Een zekere passiviteit zal zich van een aantal van uw mensen meester maken. Ook zal een aantal van uw concurrenten komen met zeer verrassende acties. Die vechten ook. Dat kan u soms terugwerpen. Het vraagt om teamwork om succesvol te zijn; stel een War Team samen. Een groep die de strijd aanvoert, is nu onmisbaar. Denk goed na over de samenstelling van dit team: zij zijn een kritische succesfactor. Er is een befaamde anekdote over de avond die voorafging aan de slag bij Waterloo. De Engelse generaal Wellington keek vanaf een heuvel neer op het leger van Napoleon Bonaparte en zag een kleine groep mensen langzaam door de gelederen trekken, bijgelicht door fakkels. Het was Napoleon die met zijn generale staf de troepen bezocht. Dat zou de hele nacht doorgaan. Wellington begreep de consequenties en sprak de befaamde woorden tot zijn adjudant: 'Ik twijfel er niet aan dat we morgen zullen winnen, maar deze rondgang van Napoleon onder zijn troepen, gaat ons een extra 10.000 levens kosten.' Motivatie maakt het verschil. Leiderschap in deze periode bestaat uit aandacht geven en een voorbeeld zijn. Wees dus zichtbaar. Stimuleer creativiteit, creëer een sfeer waarbij mensen zich durven uitspreken, waarbij ze zich vrij voelen om met plannen te komen. Risico's durven nemen. Bovendien kunt u juist nu het verschil tussen de mannen (en velen daarvan zullen vrouw zijn) en de jongens constateren.

Overigens zijn wij van mening dat u de 13 wetten ook moet toepassen in tijden van voorspoed.

Roland & Rogier van Kralingen – CM

Roland en Rogier van Kralingen schreven het boek *De 13 Gouden Wetten van de Recessiemarketing*. Volgens henzelf een korte samenvatting van het motto: 'Only dead fish swim with the flow'.

Raymond Cloosterman:

Kwaliteit verkoopt zichzelf

Producten voor het lichaam en het huis gebaseerd op oosterse rituelen. Een prachtig idee, maar hoe maak je daar een succesformule van? Raymond Cloosterman bleef geloven in zijn bedrijf en maakte van Rituals een miljoenenbedrijf.

TEKST ROB HARTGERS PORTRET KLAARTJE PANDER

Het idee voor Rituals ontstond in een Japanse pagode in hartje Parijs. Er kwamen onder andere een art-director, een antropoloog en een edelstenenexpert aan te pas. Het is een tot de verbeelding sprekend scheppingsverhaal. Bedenker van dit alles is Raymond Cloosterman, een voormalige Unilever-manager die voor zichzelf begon. In tien jaar tijd bouwde hij zijn bedrijf uit tot een keten van ruim honderd vestigingen.

Creativiteit ★★★★★

Veel succesvolle ondernemers denken met weemoed terug aan de beginfase van hun bedrijf, toen er nog volop ruimte was voor improvisatie en creativiteit. Nu is de sympathieke start-up een gevestigde speler en de ondernemer een manager die de verantwoordelijkheid draagt voor een grote organisatie. Ook voor Raymond Cloosterman was de beginfase van zijn onderneming een periode van onstuimige creativiteit. Hij bedacht een concept dat in niets leek op bestaande merken. Rituals combineert in één lijn exclusieve producten voor lichaamsverzorging en voor het huis. Dat alles met

een knipoog naar oosterse rituelen. Zelf spreekt Cloosterman over 'masstige': de prestige van een luxemerk voor de prijs van een massaproduct. Cloosterman draagt nog steeds de eindverantwoordelijkheid, maar dat gaat niet ten koste van zijn creativiteit. Integendeel: hij is creatiever dan ooit. Hij is regelmatig met een schetsblok op schoot te vinden, druk doende met het uitwerken van nieuwe ideeën. Hij verbaast zichzelf: 'Ik wist niet dat ik dit in mij had, met mijn bedrijfseconomische achtergrond. Ik ben een soort creatief directeur geworden.'

Leiderschap ★★★★★

Op beslissende momenten in de korte geschiedenis van Rituals toonde Cloosterman zich een sterke leider. In de beginfase speelde hij de rol van visionair en inspirator, een ondernemer met een vernieuwende visie en een duidelijk doel. Die visie was overtuigend genoeg voor Cloostermans voormalige werkgever Unilever om in te stappen als venture capitalist en uitdagend genoeg om Cloostermans vrienden Marcel van Groningen (Unilever) en Rolf de Gier (Akzo Nobel) over te halen om mee te doen met het ongewisse avontuur. Een leider heeft ook het lef om van de uitgestippelde koers af te wijken als de omstandigheden daarom vragen. Voor Cloosterman kwam dat moment voor het eerst in 2003, toen Unilever was uitgekocht als partner en Rituals op eigen kracht verder moest. Niet alleen financieel, ook mentaal maakte Cloosterman zich los van Unilever. Bij de multinational was hij gewend om met miljoenenbudgetten een plek in de hoofden van de consument te kopen. Nu moest hij het doen zonder miljoenenbudget. Om het bereik en de naamsbe-





*Hij weet over
schijnbaar
ieder
product
uit het
uitgebreide
assortiment een
verhaal
te vertellen*

kendheid van Rituals te vergroten zocht Cloosterman nieuwe verkoopkanalen. Rituals-producten werden voortaan verkocht in warenhuizen en parfumerieën. Daarnaast sloot Cloosterman business-to-business partnerships met onder meer KLM, het Amstel Hotel, Unicef en bedrijven die het kerstpakket bij Rituals bestellen.

In 2006 ging het roer opnieuw om. Het streven naar een zo groot mogelijk netwerk van distributiepunten werd verlegd naar uitbreiding van de eigen keten. Er kwamen nieuwe, in het oog springende interieurs voor de winkels. De strategiewijziging van 2006 bleek doorslaggevend voor het succes.

Commercieel gevoel ★★★★★

Chanel, Dior en Estée Lauder. Stuk voor stuk merken die associaties oproepen met luxe en exclusiviteit. De prijs is er dan ook naar. Voor de meeste mensen is een flesje Chanel een zeldzame aanschaf, iets voor kerst of verjaardagen. Cloosterman sprong in de markt die de grote merken lieten liggen: hoogwaardige cosmeticaproducten voor een betaalbare prijs. Net als succesformules als Starbucks en Ben & Jerry's heeft Rituals nauwelijks een reclamebudget. Niet nodig, vindt Cloosterman. Kwaliteit verkoopt zichzelf.

Neus voor marktbehoefte ★★★★★

Trendwatchers zijn er genoeg. Zeldzamer zijn de mensen die een trend kunnen vertalen naar een product dat door de massa wordt omarmd. Cloosterman heeft bewezen over dat talent te beschikken. In 1998 werd hij door zijn toenmalige werkgever Unilever – waar hij vicepresident New Business was – zeven maanden op ontdekkingsreis gestuurd. De opdracht was om nieuwe inzichten op te doen over merken. Cloosterman sprak met trendgoeroes en wetenschappers en bezocht parfumhuizen en laboratoria. Toen hij terugkwam, organiseerde Cloosterman in Londen een sessie voor tweehonderd topmanagers van Unilever. Hij presenteerde er drie merkideeën. Eén daarvan was Rituals, dat slim inspeelt op sluimerende trends die Cloosterman oppikte tijdens zijn rondgang. In de slow-trend herkende hij bijvoorbeeld een behoefte aan 'kleine, waardevolle momenten'. Zo is er nu de Rituals scheerlijn voor mannen, gebaseerd op oude samoerai-rituelen. Zoals bij veel Rituals-producten wordt een oude

traditie gekoppeld aan nieuwe technologie. Het valt op en het is onderscheidend. Cloosterman: 'We hebben het nat scheren opnieuw uitgevonden.'

Geloofwaardigheid ★★★★★

Rituals maakt geen reclame, maar met een CEO als Cloosterman lijkt dat nauwelijks nodig. De man is een onvermoeibare propagandist van zijn eigen merk. Ongetwijfeld gedreven door commerciële motieven, maar ook omdat hij er voor de volle honderd procent in gelooft. Hij weet over schijnbaar ieder product uit het uitgebreide assortiment een verhaal te vertellen, en vergeet daarbij niet zijn favorieten te vermelden.

Toen hij zijn goedgebetaalde baan bij Unilever vaarwel zei om voor zichzelf te beginnen werd hij door sommigen voor gek versleten. Hij leverde twee derde van zijn oude salaris in en investeerde eigen geld in een formule die zichzelf nog moest bewijzen. Zijn eigen moeder raadde hem de stap af. Cloosterman sloeg moeders advies in de wind en zette door. Nu wil hij van Rituals een wereldwijde speler maken.

Doorzettingsvermogen ★★★★★

'Een merk opbouwen staat gelijk aan een marathon lopen', verklaarde Cloosterman in een interview. Elders vergeleek hij het ontwikkelen van een merk met het beklimmen van een zeepheiling. Als je denkt bijna boven te zijn glijd je weer naar beneden en kun je opnieuw beginnen. Rituals is een succesverhaal, maar makkelijk was het zeker niet. De eerste zes jaar groeide het merk gestaag, maar niet zo hard als Cloosterman had ingeschat. Toch was opgeven nooit een optie. Net zoals getrainde marathonlopers beschikt Cloosterman over een tweede adem. Hij is altijd blijven geloven in zijn bedrijf.

Ons oordeel

Een goed idee is niet genoeg. Je moet van het idee een behoefte kunnen maken. Cloosterman is daar, na enkele moeilijke beginjaren, feilloos in geslaagd. De Unilever-man ontpopte zich tot een gedreven, creatieve en vooral bijzonder succesvolle ondernemer. Het levert hem een uitzonderlijk hoge score op van 27 punten op een totaal van dertig. – [CM](#)



Geef ze een dag om te vergeten

Pronken als een prinsesje in een koets, meerijden in een echte Ferrari of als ware topkok een heerlijke slagroomtaart maken. Stichting Opkikker zet zich in om langdurig zieke kinderen en hun familie een onvergetelijke dag te bezorgen. Keer op keer blijkt een Opkikkerdag een lichtpuntje voor het hele gezin en een herinnering voor jaren.



Een Opkikker voor u, uw personeel en ruim 50 gezinnen!

Jaarlijks laten we zo'n 1000 gezinnen een Opkikkerdag beleven.

Tijdens een Super Opkikkerdag ontvangen wij ruim 50 Opkikkergezinnen op een locatie waar allerlei spectaculaire activiteiten worden georganiseerd. U kunt ons helpen een van deze Super Opkikkerdagen mogelijk te maken. Als sponsor van een Super Opkikkerdag leert u uw collega's, relaties of klanten bovendien op een geheel ander manier kennen.

Want naast een financiële bijdrage ten behoeve van de organisatie van deze unieke dag, zet u zich gezamenlijk in als gelegenhedsvrijwilliger voor het begeleiden van onze Opkikkergezinnen. Een unieke en zeer dankbare ervaring.

Wilt u meer weten over hoe u zich kunt inzetten voor gezinnen die een waardevol steuntje in de rug kunnen gebruiken? Neem dan contact met ons op.



Super opkikkerdag

Introductie Iki Beer

Van *wellness-concept*

Wat in de overvolle biermarkt schier onmogelijk is, lijkt Diederik van den Biggelaar – vennoot bij Custom Management – en Arjen Hemelaar te gaan lukken. Namelijk het succesvol introduceren van een nieuw biermerk. ‘Het is een kwestie van goed luisteren naar de behoefte van de consument.’

TEKST TOINE AL FOTOGRAFIE OLE ESHUIS

Met het idee voor een gezond soort bier op basis van groene thee en de Japanse Yuzu-vrucht klopte Arjen Hemelaar in 2003 bij Diederik van den Biggelaar aan. Van den Biggelaar, die jarenlang voor Heineken werkte, zag wel wat in het idee van zijn toenmalige overbuurman. Behalve het bedenken van een nieuw bierconcept deelden zij nog een voorliefde: Japan. Hemelaar omdat hij er drie jaar woonde, Van den Biggelaar omdat hij er een aantal jaren werkte als divisiedirecteur voor Heineken. Van den Biggelaar: ‘Wij wilden

in iKi beer typisch Japanse waarden als de hang naar traditie, soberheid en kwaliteit laten doorklinken.’ Na bijna twee jaar van brainstormen, marktonderzoek en plannen maken gingen in de zomer van 2005 de eerste flesjes over de toonbank. Toch verschilt het eindproduct nogal van het oorspronkelijke idee. Dat bleek namelijk te ver af te staan van wat de bierliefhebber behaagt.

Geen rol voor gezond imago

Beleving is een belangrijk aspect van bier. Met een Westmalle of een Palm trakteert de bierliefhebber zichzelf op iets speciaals. Ook

iKi beer appelleert aan dat gevoel. Daarnaast moet een nieuw biermerk zich kunnen onderscheiden van het bestaande aanbod. Uit marktonderzoek bleek de beoogde doelgroep van Iki beer de naam en het simpel vormgegeven flesje met het Japanse karakter iki (‘leven’) te associëren met soberheid, rust en mystiek. Daarbij viel het bier zelf ook letterlijk in de smaak. ‘De Yuzu-vrucht zwakt de bierige smaak enigszins af, en de groene thee voegt iets zacht bitters toe.’ Dat groene thee een gezond imago heeft omdat het rijk is aan antioxidanten speelde nauwelijks een rol voor de aantrekkelijkheid van het nieuwe biermerk. Uitstraling en smaak waren doorslaggevend. ‘Zo kwamen we tot de conclusie dat we iKi beer het beste konden positioneren als een speciaal bier aan de bovenkant van de markt. We maakten ons oorspronkelijke ontwerp, logo en vormgeving stylisher en lieten de associatie met wellness vallen.’

De positionering als premium biermerk was ook bepalend voor de marketingstrategie. Premium drinkers kiezen een speciaal bier



tot *premium bier*

vaak als aperitief, en die doelgroep is vooral te vinden in de wereldsteden. De initiatiefnemers kozen daarom voor een internationale introductie door bij toonaangevende restaurants in binnen- en buitenland op de menukaart te komen. In Nederland kwamen zij terecht bij Jonnie Boer van driesterrenrestaurant De Librije. 'Jonnie omarmde het idee meteen. Hij vond het sympathiek. Dat was voor ons natuurlijk een prachtige introductie.'

Hard werken, goede ideeën bedenken en een flinke dosis geluk zijn belangrijk voor een succesvolle introductie. Maar er is meer nodig: een product dat sympathie wekt. En dat doet Iki beer, waardoor investeerders zonder veel moeite bereid bleken om geld te stoppen in het biermerk. Van den Biggelaar verklaart: 'Bier is een gezellig product, waar veel mensen iets mee hebben. Men vindt het stoer om een eigen biermerk te hebben.' Ook het reclamebureau doet vooral mee omdat het iKi beer een sympathiek concept vindt en graag een biermerk in het portfolio wil. Hetzelfde geldt voor het gunnen van een plek als vast biermerk door toonaangevende horecagelegenheden. En ludieke acties zoals de 'Ikimonoshow', die in samenwerking met een modevakopleiding werd georganiseerd.

Stijgende verkoopcijfers

Die goodwill van verschillende partijen is hard nodig, want een nieuw biermerk lance-

ren op de overvolle Nederlandse biermarkt vergt een flinke marketinginvestering.

De grote bierproducenten trekken daar doorgaans drie keer zoveel voor uit als de bedenkers van iKi beer. Om hun investering terug te verdienen moeten zij jaarlijks 3000 hectoliter afzetten. Ter vergelijking: in Nederland wordt jaarlijks ongeveer 4 miljoen hectoliter Heineken verkocht. Maar als klein biermerk ben je met 3000 hectoliter al goed op weg. Corona is een gevestigd klein biermerk en doet 8000 hectoliter. 'Als wij de 10.000 hectoliter halen, hebben we echt een heel groot succes', droomt Van den Biggelaar. Onrealistisch is dat niet, want inmiddels hebben de flesjes iKi beer ook een plek in het schap weten te bemachtigen. Bij veel Albert Heijn-filialen zijn ze te vinden naast die van Corona, Hoegaarden en Westmalle. De grootgrutter is enthousiast over de verkoopcijfers, die stegen als gevolg van de radio- en tv-commercials in december. 'Marketing is luisteren naar de behoefte van de consument', zegt Van den Biggelaar. 'Doorgaans is er een grote afstand tussen een ruw idee en de uiteindelijke behoefte van de consument. Je zult die twee naar elkaar toe moeten brengen. Maar je hebt ook een sterk idee nodig. Ons oorspronkelijke idee, een biersoort geënt op Japanse waarden en tradities, daar hebben we niets aan veranderd.' - CM

Meer weten? www.ikibeer.com

iKi slowdown-cursus voor managers

Hét iKi-motto is 'slowdown', ofwel de oosterse manier om beter te presteren en tegelijk meer te genieten. Iki ontwikkelde daarom samen met Bjorn Aris, Nederlands kampioen samoeraizwaardvechten, zenboeddhist en ex-investment banker, een 'slowdown'-cursus voor managers. Belangrijk onderdeel is meditatie, waarvan de heilzame werking bewezen is. De cursus leert hoe te handelen in tijden van stress en beter te presteren op de werkvloer. Managers van onder andere Albert Heijn en *Het Financieele Dagblad* reageerden enthousiast.



Vennoten in beeld



‘Blijven bouwen aan ondernemingen!’

Jeroen Nuesink is sinds januari 2008 vennoot bij Custom Management.

Wat is uw achtergrond?

Ik heb Bedrijfskunde gestudeerd en ben deze studie trouw gebleven. Ik heb een brede oriëntatie, wat misschien verklaard waarom ik algemeen manager ben geworden. Ik heb de afgelopen twintig jaar voor vele verschillende markten gewerkt: van het bankwezen en management consulting tot uitgeverij en groot- en detailhandel. Bij alle bedrijven blijkt de problematiek vergelijkbaar: de structuur van de onderneming, de samenwerking tussen mensen en een eilandencultuur. Daarnaast heeft ieder bedrijf zijn eigen specifieke problemen. Ik zie een bedrijf daarom vaak als een menselijke machine die geoptimaliseerd moet worden.

Waarom heeft u voor Custom Management gekozen?

Om de vennotenstructuur en de collega's: samen, maar toch zelfstandig. Ik vind het erg plezierig om over bepaalde zaken te kunnen overleggen. De samenwerking vergroot de individuele kwaliteit. En dat is weer terug te zien in onze marktpositie en ons imago.

Wat zijn uw sterke kanten?

Ik heb een brede analyse en ben resultaatgericht. Ook ben ik een ‘communicator’ en heb ik een gestructureerde aanpak. Ik vind het belangrijk de behoeftes van de markt en de klant te vertalen naar strategie, en deze vervolgens door goede structuur en onderlinge samenwerking te realiseren.

Wat zijn uw toekomstplannen?

Te blijven bouwen aan ondernemingen!



‘Ik vind dat je dit vak niet alleen moet uitoefenen, maar in professioneel teamverband’

Harm Tunteler (54) trad medio 2008 aan bij Custom Management.

Wat is uw achtergrond?

Na mijn rechtenstudie ben ik gaan werken in de advocatuur. Curator in faillissementen vond ik het leukst. Vervolgens heb ik bij Van Nelle Holding en Sara Lee/DE als secretaris van de Raad van Bestuur gewerkt om er daarna diverse commerciële directiefuncties te vervullen. In 1997

kocht ik het bedrijf Smit & Dorlas Koffiebranders. Ik heb het gecentraliseerd en geïntegreerd met een nieuwe strategische en operationele aanpak, en daarna succesvol verkocht. Na het fusietraject van twee familiebedrijven te hebben begeleid en er vervolgens algemeen directeur te zijn geworden, ben ik nu interim-directeur.

Waarom heeft u voor Custom Management gekozen?

Ik vind dat je dit vak niet alleen moet uitoefenen, maar in professioneel teamverband. Dit met het oog op het uitwisselen van expertise en de kwaliteitsbewaking. En als ik ergens toetreed, dan graag bij de *premier league*. Vandaar Custom Management.

Wat zijn uw sterke kanten?

De visie van een onderneming in beeld brengen en vertalen in strategie en concrete actie. Als teamleider weet ik diverse disciplines optimaal te laten samenwerken en als coach de bedrijfscultuur te veranderen. Verandering in een organisatie is namelijk alleen mogelijk als de cultuur hierop aansluit.

Wat zijn uw toekomstplannen?

Als algemeen interim-directeur bedrijven uit een lastig fase halen. En dan de volgende klus. Ik combineer dit met enige commissariaten. Altijd interessant om de zaak ook van de andere kant van de tafel te bekijken. Misschien ga ik ooit een boek schrijven over cultuurveranderingsprocessen in het bedrijfsleven. En *last but not least* tijd doorbrengen met mijn gezin en vrienden. Het voordeel van dit vak is dat je er af en toe wat langer tussen uit kunt, tussen twee opdrachten in!

Next level

Een ontdekkingsreis naar je werkelijke passie. Dat is wat deelnemers doen tijdens het driedaagse 'Next level' programma. Rob van de Laar, vennoot van Custom Management, toog medio maart naar het U-center in Epen om op avontuur te gaan.

'Mijn vriend en medevennoot Antoon van Balkom nodigde me uit om deel te nemen aan 'Next level'. Hij is een van de oprichters van het U-center, een privékliniek waar mensen met een burn-out of afhankelijkheidsprobleem terecht kunnen, en raadde

me aan het programma te volgen. Niet omdat ik een burn-out heb, maar om beter in balans te komen. Ik had niet het gevoel iets te missen, maar tijdens de cursus bleek ik, net als iedereen, toch op zoek te zijn naar een manier om meer uit mijn leven te halen. Drie dagen lang ben ik op indringende wijze geconfronteerd met mezelf en met al dan niet behaalde doelen. Ik heb geleerd wat ik werkelijk wil en hoe ik dat kan bereiken. Mijn ontdekkingsreis was een echte eye opener en bij thuiskomst ben ik privé direct aan het 'ruimen' geslagen. En ook op werkgebied heeft het wat opgeleverd. Ik creëer minder hobbels, waardoor ik mijn doelstellingen sneller kan bereiken.' (*www.u-center.nl*)



Wel praeten, maar ook (echt!) luust'ren!

Een goed advies dat onze vennoot Kees van Oostenrijk afgelopen februari in het expertpanel van het *Het Financieele Dagblad* gaf. 'Ga bij uzelf na,' schrijft Van Oostenrijk: 'stelt uw president-commissaris u iedere vraag die hij of zij u zou willen stellen? En wilt u iedere vraag naar eer en geweten beantwoorden? Of vindt u deze beide vragen te eenvoudigig, te banaal om over na te denken? Bedenk dan voor de

eenvoud dat het probleem in de financiële sector uiteindelijk mede is ontstaan omdat we als toezichthouders in de omgang met elkaar het spel van vraag en antwoord niet meer konden spelen en daardoor in een onomkeerbare neerwaartse spiraal terecht zijn gekomen. En dat wens ik u en uw onderneming niet toe. Zeker niet in deze tijd. Dus op z'n Drents: wel praeten, maar ook (echt!) luust'ren.'

Lees het complete artikel van Kees van Oostenrijk op www.custommanagement.nl

Nieuwe website

Custommanagement.nl is vernieuwd. De website is visueel aantrekkelijker gemaakt, makkelijker in navigatie en overzichtelijker geworden. Breng eens een bezoekje!



Contact

Wil u meer weten over de achtergronden en activiteiten van ons bureau? Vraag de brochure aan, of neem contact op voor een afspraak.

Custom Management BV
Plesmanstraat 2c
3833 LA LEUSDEN
033 4320855
mail@custommanagement.nl
www.custommanagement.nl



Custom Management is als oudste en enige associatie al dertig jaar actief in de top van de markt voor tijdelijk management. Dat wil zeggen: bestuur of (project)management op eindverantwoordelijk - vaak statutair - niveau.

De vennoten van Custom Management zijn succesvolle en expertiserijke managers met veel ambitie tot het oplossen van uitdagende managementproblemen.

