

Samen weten waarvoor je staat

Van familiebedrijf naar innovatieve handels- onderneming

Onderzoekers:

Lennaert van de Bunt en Chantal de Vos



Oijslager

verf bv

Inhoud

- 9.1 Inleiding en Samenvatting
- 9.2 Context en Historie
- 9.3 Begin van de verandering: klantprocessen op orde
- 9.4 Investeren in vernieuwing
- 9.5 Nieuwe eigendomsverhoudingen: herstel van vertrouwen
- 9.6 Weloverwogen handelen in economische crisis
- 9.7 Reflectie en Leerervaringen
- 9.8 Resultaat

9.1 Inleiding en Samenvatting

Olijslager Verf B.V. (Olijslager) is een groothandel in verf, behang en gereedschap. Met dertien vestigingen en meer dan honderd werknemers is Olijslager marktleider in Noord-Nederland. Olijslager onderscheidt zich door zijn klantgerichtheid, innovatie, vakkennis en betrouwbaarheid. De relatie met de klant staat voorop met een optimale dienstverlening en kennisoverdracht. Dit vraagt structurele investering in de kennis van het personeel en in de relatie met klanten en leveranciers. Het bedrijf presteert, ook in tijden van economische tegenspoed, al jaren beter dan zijn concurrenten. Het bedrijf wint ook diverse prijzen, zoals de prijs voor beste leerbedrijf in de sector groothandel/internationale handel en de prijs voor beste ondernemer van Drenthe.

Met de komst van een nieuwe directeur start een diepgaande verandering om Olijslager te kwalificeren voor de toekomst. De ambitie is om aan de voorkant een klassieke groothandel te blijven waarbij klantgerichtheid centraal staat. Daarbij moet de achterkant volledig geprofessionaliseerd zijn, zodanig dat vernieuwing en uitbreiding mogelijk zijn. De veranderingen grijpen in op klantprocessen, bedrijfsstrategie, technische en administratieve systemen, de bedrijfscultuur en de eigendomsverhoudingen. Het is een proces van vallen en opstaan. Stap voor stap weet het bedrijf beter waarvoor ze staat. De eerste stap is het op orde brengen van de administratieve processen en de bedrijfsvoering. De tweede stap is verbreding van het productassortiment met nieuwe innovatieve producten. De derde stap is een sterkere focus op de markt, van reactief naar proactief. Als de gehele branche tijdens de economische crisis onder druk komt te staan weet Olijslager vanuit haar kracht en door weloverwogen handelen de crisis te benutten. Dat gebeurt mede door concurrenten over te nemen.

Dit cahier beschrijft een cultuurverandering binnen Olijslager, waarbij de organisatie zich in de afgelopen tien jaar heeft getransformeerd van een groothandel die gericht was op de verkoop van bouwverven, in handen van de familie Olijslager, naar een professionele groothandel die investeert in kennis, innovatie en betrouwbaarheid. Het gaat om een organisch en continu veranderproces waarbij leidinggevenden medewerkers betrekken in de verandering door eigen initiatief te stimuleren. Bijzonder is dat het veranderproces zich voltrekt met behoud van de kracht en trots die altijd aanwezig is geweest binnen het door Geert Olijslager in 1954 opgerichte bedrijf.

Hoe boekt Olijslager deze successen? Hoe heeft Olijslager zijn kracht en identiteit weten te behouden? Hoe slaagt het bedrijf erin zijn langetermijnstrategie te vertalen naar concreet handelen van het personeel? Hoe is het bedrijf succesvol blijven ondernemen tijdens de economische crisis? Welke rol speelt de leiding in de continue ontwikkeling? Welke elementen zorgen voor deze succesvolle aanpak?

Uit het onderzoek naar de cultuurveranderingen bij Olijslager blijkt het succes terug te voeren op een aantal kernprincipes die de organisatie heeft gehanteerd:

- De energie binnen het bedrijf is gericht op het invullen van de wensen van de klant. De focus van de veranderingen ligt bij het vergroten van de waarde voor klanten.
- Olijslager weet waar ze voor staat. De leiding draagt dit helder uit en klanten mogen het bedrijf hierop aanspreken. Olijslager is de beste leverancier die er is voor haar klanten: betrouwbaar, gewoon dichtbij, klantgedreven en verrassend innovatief.
- Veranderen gebeurt vanuit een positieve kracht. De leiding waardeert wat goed gaat en bespreekt in dialoog met medewerkers hoe verbeteringen gerealiseerd kunnen worden.
- Het huis op orde brengen is nodig voor innovatie en ontwikkeling.
- De strategie is geen geplande route, maar gaat over gaandeweg voortdurend weloverwogen keuzes maken. Er ontstaat duidelijkheid en focus door continu te sturen op diepgewortelde waarden: Klantgedreven, Gewoon Dichtbij, Verrassend Innovatief en Betrouwbaar.
- Olijslager besteedt aandacht aan de dynamiek van een familiebedrijf: juridisch fiscale zekerheid, emotiemanagement en het bewerkstelligen van checks & balances.
- Kennis van buiten organiseren zorgt voor bewustzijn en inspiratie. Door gericht te kiezen voor ervaren adviseurs in het stichtingsbestuur ontstaat een klankbord voor de leiding van het bedrijf.
- Olijslager handelt weloverwogen tijdens een economische crisis: weet waar je voor staat, focus op klant en markt, blij innoveren, investeer in kennis, werk vanuit kracht, zorg dat de financiën op orde zijn en maak onvrede bespreekbaar.

De opbouw van dit cahier is als volgt. Het schetst kort de context en historie van Olijslager. Centraal staan de veranderingen die hebben plaatsgevonden bij Olijslager. Hierbij komen de factoren aan de orde die bijgedragen hebben aan het proces van cultuurverandering. Het zoeklicht komt hier te staan op de rol van leidinggevend. Het cahier sluit af met een weergave van de resultaten tot nu toe, een reflectie en leerervaringen. Deze leerervaringen kunnen voor andere bedrijven een inspiratiebron zijn om te werken aan versterking van de organisatiecultuur en aan succesvolle veranderingen.

9.2 Context en Historie

In Noord-Nederland zijn honderden kleine en grote schilders- en onderhoudsbedrijven actief. Er zijn diverse producenten van verf. Sigma en Sikkens hebben grotendeels de markt in handen. Deze producenten verkopen direct aan schilders, maar ook indirect via groothandels. Olijslager fungeert in dit speelveld als schakel tussen verfproducent en schilder. Olijslager kiest bewust voor een meer-merkenbeleid met betrekking tot het verfassortiment. Uitgangspunt is dat schilders voor

diverse uitdagingen staan die alleen opgelost kunnen worden als er een divers assortiment aan verf leverbaar is.

De schildersbranche is te omschrijven als behoudend en tegelijkertijd dynamisch. De schilders zelf zijn te kenmerken als behoudend:

‘Ik kan geen risico’s nemen door met een nieuw type verf te gaan werken. Als het er over een jaar afvalt dan ben ik mijn reputatie kwijt. De verf die ik nu gebruik bevalt en daar stap ik niet meer vanaf.’

Schilders werken bij voorkeur langere tijd met dezelfde soort verf. Ze willen weten hoe het strijkt en hoeveel verf nodig is voor een bepaald oppervlakte. Een verkeerde calculatie heeft direct invloed op de winstgevendheid van hun werk. Deze behoudendheid maakt het voor Olijslager een grote uitdaging om succesvol te innoveren in het productaanbod en in de dienstverlening.

De branche is tevens dynamisch. Veranderende milieu- en gezondheidswetgeving stellen steeds hogere eisen. Schilders lopen afhankelijk van werkzaamheden en weertype aan tegen een breed scala aan uitdagingen die vragen om oplossingen op maat. De schildersbranche is bovendien conjunctuurgevoelig. In economisch mindere tijden worden onderhoudswerkzaamheden en bouwprojecten uitgesteld. Deze dynamiek heeft invloed op de vraag naar verf. In slechte tijden houden niet alle schilders en groothandels het hoofd boven water.

Olijslager is actief in Noord-Nederland. Met dertien vestigingen en een omzet van 23 miljoen euro is het daar de onbetwiste marktleider. Olijslager heeft ongeveer 100 medewerkers. Het merendeel van de medewerkers werkt in het magazijn of als verkoopmedewerker in de vestigingen. Olijslager heeft eigen chauffeurs die zorgen voor voldoende voorraad in de vestigingen en voor de dagelijkse bezorging bij klanten. Voor het contact met bestaande en nieuwe klanten heeft Olijslager vijftien buitendienstmedewerkers die omzetverantwoordelijkheid hebben. De gemiddelde medewerker heeft een middelbare beroeps-opleiding (mbo) gedaan. Het managementteam bestaat uit de commercieel en operationeel manager en de algemeen directeur. Alle medewerkers hebben affiniteit met de schildersbranche. Veel van hen hebben ervaring als schilder.

Sinds de oprichting door Geert Olijslager in 1954 staat klantgerichtheid hoog in het vaandel:

‘Het zit in onze genen om alles voor de klant te doen. Als een klant een blikje verf tekortkwam, stapten we direct in de auto om de verf na te bezorgen.’

Het ondernemerschap en de relatie met klanten heeft altijd centraal gestaan in de strategie. Een klant hierover:

‘Geert Olijslager was een echte ondernemer en in die tijd een snelle jongen. Als je wilde tennissen dan pakte hij zijn tennisracket, als je wilde golfen dan had hij zijn clubs al in de achterbak liggen. Het was ook ‘oude jongens krentenbrood’. Elkaar kennen en dan zaken doen alsof je vrienden bent, wat je ook wel een beetje bent.’

In de beginperiode staat de verkoop centraal. Een uitspraak van Geert Olijslager is typerend voor de verkoopcultuur:

‘Je moet via de achterdeur, door relaties, binnenkomen. Dan zit je aan tafel en kan je meepraten. Als je bij de voordeur moet aanbellen dan is dat niet al te best.’

Als Geert Olijslager begin jaren '90 overlijdt, neemt mevrouw Olijslager het over. In de periode tot 2002 heeft zij samen met Joop Bruens, de algemeen directeur en het boegbeeld naar buiten toe, de leiding en is het voor iedereen duidelijk dat zij samen alle beslissingen nemen. Het personeel is vooral uitvoerend.

‘Wij moesten als medewerkers voldoende omzet draaien, dan was het goed. Inkoopgegevens en marges waren voor ons als medewerkers niet zo interessant.’

In de pioniersfase (van 1954 tot 2002) stijgt de omzet voortdurend en breidt Olijslager het aantal vestigingen uit naar zes. Olijslager staat in deze periode in de markt vooral bekend als een sympathieke groothandel die alles voor haar klanten doet. Door de sterke omzetsijging stuit Olijslager op de grenzen van haar groei. Ze kan haar serviceniveau niet op peil houden. Afspraken met klanten worden niet altijd nagekomen. Een huidige klant hierover:

‘De dienstverlening was ook niet altijd goed. Op een gegeven moment zijn we ook bij Olijslager weggegaan. Ze wilden altijd alles voor de klant doen. Maar doordat de organisatie niet kon leveren, kwamen ze hun afspraken niet altijd na. De kreet van Olijslager was in die tijd: ‘Olijslager heeft het’. Wij zeiden dan tegen elkaar ‘Olijslager heeft het, net niet.’

De spanning tussen de kernwaarden en de dagelijkse praktijk geeft energie voor verandering. Olijslager wil de meest betrouwbare groothandel in haar regio zijn, met kennis van zaken en oog voor de klant. Zo is het bedrijf begonnen en daar wil het bedrijf ook in de toekomst voor staan.

Olijslager heeft een rijke historie, waarbij de cultuur van het bedrijf altijd is gericht op het creëren van waarde voor klanten. De missie van Olijslager is ‘Iedere

dag onze klanten voorzien van producten en diensten tegen de juiste prijs, zodat zij optimale resultaten halen. Deze missie staat in dienst van haar maatschappelijke betekenis: het ondersteunen van schilders in het verfraaien van de leefomgeving door de levering van de juiste verf en onderhoudsproducten. Olijslager weet waarvoor ze staat: ‘Gewoon dichtbij’ is de essentie van haar dienstverlening. Deze lijfspreuk is leidend in veel opzichten. Schilders kunnen op alle manieren bestellen: met de smartphone digitaal vanaf de steiger, via internet thuis of ze kunnen een verkooppunt bezoeken waar ze ook advies krijgen over producten. Olijslager zorgt voor directe levering aan de schilder tot op de bouwplaats.

De kracht van Olijslager komt tot uiting in de volgende kernwaarden waarmee Olijslager zich onderscheidt van haar concurrenten:

- Klantgedreven
- Gewoon dichtbij
- Verrassend Innovatief
- Betrouwbaar

9.3 Begin van de verandering: klantprocessen op orde

Eind jaren 90 ontstaat het besef in de organisatie dat de interne organisatie de groei niet meer aan kan. De leiding van Olijslager trekt bankmanager Hans van den Berg aan als adjunct-directeur om de organisatie op orde te brengen. Zijn voornaamste taak is om het voorraadbeheer te organiseren en de bedrijfsvoering te professionaliseren en te automatiseren.

Het professionaliseren van de onderneming is een organisatiebrede verandering. Hans van den Berg kiest bewust voor een aanpak waarbij hij de medewerkers verantwoordelijkheid geeft om verbeteringen aan te dragen. (De term medewerkers gebruikt Hans zelf niet, hij spreekt over collega's.) Samen met medewerkers bedenkt hij verbeteringen die direct worden uitgevoerd. Het betrekken van medewerkers bij de veranderingen is een breuk met het verleden. Voorheen werd van de medewerkers vooral verwacht dat ze hun taken uitvoerden en omzet draaiden. Al snel komt Hans van den Berg er ook achter dat de vernieuwingen niet volledig worden gesteund door de directieleden:

‘In de directie werd het professionaliseren wel met de mond beleden, maar dat was niet congruent met wat ze in het hart voelden. Als ik met een plan kwam, dan werden er allerlei barrières opgeworpen: dat hadden ze het namelijk al een keer geprobeerd, het zou niet gaan werken en het kostte allemaal te veel geld.’

Door kleine verbeteringen door te voeren en het resultaat direct zichtbaar te maken krijgt de directie steeds meer vertrouwen in de verandering en in de aanpak van Hans.

Kleine stapjes, grote verschillen

Hans van den Berg: “In teams gingen we kijken wat wel en niet goed ging in de werkwijze. Om kwart over vijf haalden we een bak Chinees, pakten we de flip-over en bedachten we verbeteringen. Dit zorgde voor vertrouwen bij de laag onder de directie. Ze raakten meer betrokken. Ik waardeerde de inbreng en was oprecht geïnteresseerd. Als er spanning was tussen nieuwe ideeën en de huidige structuur, dan probeerde ik ons boven de situatie te plaatsen waardoor de energie werd gericht op de juiste dingen en niet op het conflict. De projecten werden altijd uitgevoerd door twee of drie personen. Als het werkte werden ze ook in het zonnetje gezet. Ik stuurde op intrinsieke motivatie. Met de directie communiceerde ik op hoofdlijnen. Maar als we resultaten boekten, dan maakte ik die zichtbaar, uitgedrukt in tijd of euro's. De winst werd ook altijd direct omgezet in klantgerichte acties. De klachten daalden hierdoor en het rendement steeg ongelooflijk. Ik gaf de medewerkers veel informatie. Natuurlijk komt het dan een keer voor dat die informatie verkeerd wordt uitgelegd aan collega's of nog erger aan klanten, maar ik zie dat als een moment om bij elkaar te gaan zitten om van die fouten te leren.”

De initiatieven die worden ondernomen komen niet in een handboek met protocollen of een beleidsdocument. Hans van den Berg hierover:

“We hebben geen beleidsdocumenten en willen geen handboeken. Een handboek past namelijk in twintig procent van de situaties niet, maar dan doen mensen toch wat in het handboek staat. Klantgerichtheid en proactiviteit kan je niet in een handboek zetten. Een mooi voorbeeld is een dame die aan de balie kwam met de vraag waar ze de Kwikfit kon vinden om haar band te verwisselen. De verkoopmedewerker, die het op dat moment even niet druk had, heeft toen haar band verwisseld. Zoiets kun je niet in een handboek zetten, maar het past wel prima binnen onze rode draad met betrekking tot klantgerichtheid. We hebben verrassend weinig op papier staan maar wel een verrassend sterk gedeelde missie en visie.”

In ‘broodjes mét-sessies’ spreken medewerkers en managers over klantgerichtheid en proactiviteit. De rode lijn wordt in een strip gepubliceerd.



Een toenmalige commissaris over de aanpak van Hans van den Berg:

“De aanpak van Hans was wel even wennen, als ondernemer ben ik groot geworden door met mijn vuist op tafel te slaan. Hij komt aan met een stripverhaal. Maar zijn aanpak leidt wel tot resultaten. Eerder waren de boekhouding/het voorraadbeheer altijd klussen waar de boekhouder en zijn team een dagtaak aan hadden. Nu doen drie medewerkers het die vijftien jaar achter de telefoon hebben gezeten.”

De verbeteringen zorgen voor het gewenste resultaat. Klanttevredenheid neemt toe en de voordelen van efficiënter werken zijn zichtbaar in het rendement. De resultaten bieden tegelijkertijd de ruimte om verder te verbeteren. De medewerkers voelen dat er een andere wind waait door het bedrijf:

‘Hans heeft een cultuurschock teweeggebracht. Ik wil niet zeggen dat het een dictatuur was, maar het was wel eenrichtingsverkeer. De directie stuurde de hele boel aan. Het is een verandering van een cultuur waarin de directie alles bepaalt, naar een cultuur van het zelf doen en eigen verantwoordelijkheid. Als je nu initiatief neemt, wordt dat gewaardeerd. Vroeger zat je altijd te wachten totdat we wat gingen uitvoeren. Nu word je losgelaten en kun je de dingen doen, zoals je denkt dat je het goed doet en helpen ze je als je ze nodig hebt. De cultuur is 180 graden anders. ’

Commercieel manager Martin Stolte vertelt dat het creëren van een veilige omgeving belangrijk was om tot de verandering te komen:

‘Er was de veiligheid om te zeggen wat je ervan vond. Hans was een vertrouwensman, hij luisterde. Er werd geen misbruik gemaakt van de dingen die je zei. Dat betekent overigens niet dat iedereen in de organisatie blij is met de veranderingen. Er zijn veel medewerkers weggegaan. Die mensen hielden van de helderheid van hiërarchie en gewoon taken uitvoeren. Daarbij kwam dat leidinggevend op de vestiging altijd veel autonomie hadden. Als iets veranderd moest worden, dan overlegde je even met de directeur en dan was het goed. Nu moeten ze samen met de collega's van de vestiging overleggen om tot de beste oplossing te komen. Ze moeten uit hun passieve houding, die ook het gevolg is van de hiërarchische aansturing. ’

In de ontwikkeling van de onderneming dagen de leidinggevenden collega's uit om ze uit hun 'passieve houding' te halen om ze vervolgens 'proactief te krijgen'. Overleg, persoonlijke ontwikkeling en eigen verantwoordelijkheid staan centraal. De leidinggevenden van Olijslager staan in de werkprocessen en geven deze samen met medewerkers vorm. Hierdoor verkleinen zij de afstand tussen de leiding en het uitvoerend personeel. Dit cultuuraspect is onder andere zichtbaar in taal. Het valt op dat 'leidinggevenden' niet spreken over medewerkers, maar uitsluitend over collega's. 'Medewerkers' spreken niet over 'leidinggevenden'. Ze ervaren de 'leidinggevenden' als collega's die coachend zorgen voor verbetering. De resultaten volgen, het rendement verdubbelt.

De ruimte voor eigen initiatief en de focus op de klant leiden tot een bijzondere actie van de medewerkers. Ze leren elkaar beter kennen en ontdekken dat er collega's zijn die muziek maken en in een band spelen. Samen besluiten ze om een cd te maken met muziek voor de schilders. De cd krijgt de titel *Muziek voor op de steiger*.



Leerzaam

De aanpak die gekozen is om de bedrijfsprocessen op orde te krijgen is te typeren als waarderend. Leidinggevendens stellen zich horizontaal op, verkleinen de afstand, nemen collega's mee door voorbeeldgedrag en creëren een leeromgeving waar ze initiatieven waarderen. De klantgerichte cultuur wordt versterkt met aspecten gericht op openheid en gelijkwaardigheid. Hiërarchie en wantrouwen zijn daarmee meer op de achtergrond komen te staan. In alle rust kijken leidinggeven met de betrokken collega's gezamenlijk naar de wijze waarop een bedrijfsactiviteit is georganiseerd, om vervolgens met elkaar in dialoog te gaan over hoe het beter zou kunnen. Het is een organisch proces, waarbij voortdurend kleine verbeteringen plaatsvinden.

9.4 Investeren in vernieuwing

Als mevrouw Olijslager in 2002, op tachtigjarige leeftijd, besluit met pensioen te gaan wordt Hans van den Berg benoemd tot mededirecteur. Het is een belangrijk signaal van waardering. Hij heeft actief geparticipeerd in alle bedrijfsactiviteiten en kent het bedrijf inmiddels goed.

De voorgaande periode van verbetering is nodig om de klantprocessen in de organisatie op orde te brengen. Het is een voorwaarde om innovatie en verdere

groei mogelijk te maken. De tijd is rijp om invulling te gaan geven aan de langetermijnstrategie:

‘Nu logistiek, automatisering en financiën op orde zijn, kunnen we ons assortiment en het aantal vestigingen gaan uitbreiden. Olijslager moet altijd dichtbij zitten. Nieuwe assortimenten en vestigingen moeten we gemakkelijker kunnen aansluiten.’

Innovatie van producten: Protective Coatings en Special Products

De ontwikkelingen in de verfindustrie, zoals het verbeteren van de kwaliteit van verfproducten, zorgen ervoor dat er minder onderhoudswerkzaamheden nodig zijn. Deze ontwikkelingen, in combinatie met een soepel functionerende organisatie, stimuleren de nieuwe leiding van Olijslager om op zoek te gaan naar nieuwe kansen. Een nieuwe kans komt in de vorm van een Duitse leverancier van meubellakken die op zoek is naar een nieuwe, betrouwbare Nederlandse partner. Olijslager richt een nieuwe BV op: Olijslager Protective Coatings en Special Products (OPCSP). De oprichting van de nieuwe BV zal de continuïteit van Olijslager een sterker fundament moeten geven voor de komende jaren. De leiding van Olijslager trekt een gespecialiseerde, ervaren buitendienstman aan die de OPCSP-kar moet gaan trekken. Operationeel verloopt de integratie vrij soepel, op menselijk vlak lastiger. Omdat veel bestaande klanten van Olijslager Verf ook klant worden bij Olijslager Protective Coatings en Special Products ontstaat er tussen de verschillende buitendienstmannen wrijving over omzetverschuivingen. Wie is er nu uiteindelijk verantwoordelijk voor het binnenhalen van de omzet en op wiens naam komt de omzet? In een bijeenkomst komen de betrokkenen bij elkaar. Operationeel manager Chantal de Vos:

‘Het uitgangspunt voor de bijeenkomst was dat we wilden dat de betrokkenen vanuit hun hart konden spreken. We wilden de collega’s niet een bepaalde kant op duwen of woorden in de mond leggen. Daarom besloten we om de betrokkenen zelf aan het woord te laten. In vier groepen hebben we beelden verzameld over de vraag waar het aan lag dat de wrijving ontstond. Die beelden verzamelden we op flip-overs. Alle betrokkenen kregen de kans om hun hart te luchten, bezwaren te uiten en met ideeën te komen. Vervolgens hebben we de beelden, die we hadden verzameld, plenair besproken en werd het bij iedereen duidelijk dat het uiteindelijk gaat om het totale bedrijfsresultaat en niet om het persoonlijke gewin. Als afsluiter hadden we een goed glas champagne, een ongedwongen diner en een geweldig eindresultaat.’

Innovatie van bedrijfssystemen (invoering ERP in Windows XP)

Parallel aan de oprichting van de nieuwe BV loopt, vanaf halverwege 2006, de voorbereiding en inrichting van een nieuw ERP (Enterprise Resource Planning)-systeem. Dit nieuwe systeem integreert de administratie van beide BV's. De ambitie is om met de nieuwe administratieve systemen beter te sturen op klantbehoeften, het voorraadbeheer te optimaliseren en de beschikbaarheid van financiële informatie te versnellen. Deze ambities luiden één van de zwaarste jaren in voor de mensen van Olijslager. De continuïteit en klantgerichtheid komen onder druk te staan. Er bestaat bij de medewerkers veel weerstand tegen het ERP-systeem. Het nieuwe systeem 'met ongekende mogelijkheden' is te langzaam, te omslachtig en te uitgebreid. Bij de voorbereiding, het inrichten en de uiteindelijke switch is door de projectgroep altijd voor ogen gehouden dat de klant niets mag merken van de overgang naar het nieuwe systeem. Dat is, op een aantal facturen met verkeerde kortingen na, goed gelukt, zo blijkt uit navraag bij verschillende klanten. Daarentegen blijken de problemen intern groot.

De bonnen voor orderpicking en de vervoersbonnen die met de chauffeurs mee moeten, komen niet of veel te langzaam. Er blijken veel bugs te zijn, waar iedereen last van heeft. Ook duurt de facturering 24 uur, waar deze normaal 3 uur duurde. Daarnaast blijkt het financiële gedeelte van het nieuwe pakket niet of nauwelijks te werken. De frustratie groeit en groeit. De dagelijkse managementinformatie (standen voorraad, bankstanden, debiteurenstand, crediteurenstand) blijkt niet betrouwbaar, omdat meerdere onderdelen in het nieuwe pakket niet naar behoren functioneren. Waar moet de leiding nu bedrijfsmatig op sturen?

Daarnaast blijkt dat de leverancier van het nieuwe pakket een iets logger bedrijf is dan Olijslager gewend is. Daar waar Olijslager alles in het werk stelt om de klant zo snel en goed mogelijk te helpen bij ontstane problemen, komen ze bij de softwareleverancier 'onder op de stapel'. De urgentie van de problemen bij Olijslager doet de leverancier af als 'peanuts', waardoor de frustratie alleen maar oploopt. Een van de *unique selling points* van het pakket, het besparen op arbeidskosten door een efficiëntere automatisering, blijkt ver weg. In plaats van kostenbesparingen moet Olijslager extra mensen aantrekken om te zorgen dat alle werkzaamheden naar tevredenheid worden uitgevoerd. Om te zorgen dat ze niet nog verder in een neerwaartse spiraal komen, zoekt het projectteam dat het nieuwe systeem invoert naar een actiegerichte aanpak om de problemen op te lossen. Het team bestaat uit mensen die de mogelijkheden van het nieuwe systeem onderkennen en een voortrekkersrol kunnen spelen. Door deze mensen actief in te zetten wordt de negatieve energie uiteindelijk omgezet in positieve energie. Operationeel manager Chantal de Vos vertelt dat ieder zijn rol neemt:

“Als er een conflict was over de voorwaarden die vermeld stonden in het contract, dan brachten we de directeur, Hans, in stelling. Wij zorgden ervoor dat hij op de hoogte was en de juiste argumenten kon inbrengen. Hij zette de softwareleverancier zwaar onder druk om haar afspraken na

te komen Het was belangrijk dat wij niet het conflict uitvochten met de leverancier, want de volgende dag moesten we weer samenwerken. 9

Door het in stelling brengen van Hans blijven de contacten tussen de uitvoerende personen van de softwareleverancier en Olijslager goed en wordt de urgentie van de problemen die Olijslager ondervindt steeds duidelijker. Door goed samenspel van een team van voortrekkers worden problemen opgepakt en slaat de negatieve tendens om naar gematigd positief. Er kan weer vooruit worden gegaan. Gaandeweg wordt duidelijk welke mogelijkheden er zijn met het pakket. Hiermee is de basis gelegd voor versterking van de dienstverlening en de marktpositie.

Klant centraal: investeren in productkennis

In het spannende en veeleisende jaar van de vernieuwing van bedrijfssystemen vertrekken meerdere medewerkers van Olijslager. Zij hebben laten blijken niet mee te willen in het veranderingsproces of kiezen er bewust voor hun carrière elders voort te zetten. Helaas blijken hier voor Olijslager ook waardevolle krachten bij te zijn. Vooral hun specialistische, technische kennis over de producten en verfsystemen blijkt een groot gemis. De kennis van producten en verfsystemen onderscheidt Olijslager van haar concurrenten. Dit concurrentievoordeel is essentieel voor Olijslager. De leiding van Olijslager neemt de beslissing om te investeren in de vakkennis van het personeel. Om het kennispeil van de medewerkers op te krikken gaat Olijslager een samenwerkingsverband aan met het CIBAP (schildersopleiding). Samen met deze onderwijsinstelling ontwikkelt Olijslager een achtdaagse avondcursus voor alle (balie)medewerkers van de vestigingen die rechtstreeks klantcontact hebben. Tevens zoekt Olijslager contact met leveranciers die verkooptrainingen organiseren. Bij die trainingen verdiepen de medewerkers van Olijslager zich tegelijkertijd in de specifieke productkennis. Ook zoeken potentiële praktijkbegeleiders, zoals Hans van de Berg, contact met roc's. Olijslager stelt op elke vestiging een ervaren medewerker aan die de opleiding tot praktijkbegeleider volgt. Ook plaatst het bedrijf op veel vestigingen stagiaires die een werkstage van meerdere maanden volgen. De investeringen zorgen voor resultaat. Het kennisniveau stijgt en de organisatie weet jonge talenten aan zich te binden die verstand hebben van de nieuwste producten en technieken. De investering levert Olijslager ook twee keer de nominatie van leerbedrijf van het jaar op.

Investeren in samenwerking

Een groothandel en zijn leverancier zijn onderling afhankelijk van elkaar. Beide partijen kunnen ervoor kiezen om eenzijdig een hogere marge te realiseren. De leverancier kan zijn prijzen verhogen en de groothandel kan kortingen bedingen

door te dreigen met het zoeken naar een nieuwe leverancier. Opportunistisch handelen, waarbij de kortetermijnwinst centraal staat, komt regelmatig voor in de groothandelsbranche. De leiding van Olijslager heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de samenwerkingsrelatie met zijn belangrijkste leveranciers. Mede door het voeren van consistent beleid en het centraal stellen van langetermijnwinst, leidt dit tot vertrouwensrelaties. Een leverancier hierover:

“Door te sturen op normen en waarden probeert Hans op de lange termijn duurzaam geld te verdienen. Hij kijkt altijd of zijn plannen niet nadelig zijn voor de partijen waar hij mee samenwerkt en of alles in lijn is met de langetermijnstrategie. Bij zijn laatste overname belde hij mij in een vroeg stadium om te sparren: “Zitten er kansen?” Dat straalt vertrouwen uit. We zijn open naar elkaar, er is een wederzijds vertrouwen. Vroeger was er meer wantrouwen. Althans, zo werd dat bij ons ervaren. Er werden afspraken gemaakt, maar vervolgens werden de grenzen opgezocht.”

Een stevige aanvaring en de wijze waarop dat conflict werd opgelost hebben geholpen bij de opbouw van de vertrouwensrelatie.

De-escaleren van conflicten

Hans en ik hebben één keer een *powerplay* gehad. Misschien zat ik als productmanager te veel op macht. Jullie moeten toch wel met ons door. Tijdens dat conflict had Hans een belangrijke inbreng. Hij stapte uit de inhoudelijke argumenten en deelde het gevoel dat hij had over de interactie die op dat moment plaatsvond: dit voelt niet goed, dit is niet constructief, zo moeten we niet met elkaar samenwerken. Ik kreeg het gevoel dat Hans echt open en oprecht was over de relatie. Wij moeten geen spelletjes spelen achter elkaars rug. Het doel is gelijk en de weg ernaartoe is open. Typerend is dat Hans zijn ego opzij kan zetten. Hij zegt soms: “Dit heb ik niet goed gedaan.” Een selfmade ondernemer kan vaak moeilijker zijn ego opzijzetten. Een goede zelfreflectie helpt om te zeggen dat sommige dingen niet goed zijn gegaan. Het helpt ook om weer vertrouwen te krijgen in de relatie tussen mensen.

Olijslager is de afgelopen jaren flink gegroeid en geprofessionaliseerd. De professionaliteit is terug te zien in de honderd procent gegarandeerde levering van de producten. Een trailer, die ‘s nachts alle Olijslager-vestigingen afgaat, zorgt voor de dagelijkse bevoorrading van alle vestigingen. De vestigingsmedewerkers zijn zo all-round opgeleid dat iedereen kan invallen op een elke vestiging waar onderbezetting dreigt. Door het matchen van facturen met de daadwerkelijke levering bespaart

Olijslager onnodige kosten (eerder werd alles klakkeloos betaald aan de leveranciers en werd er niet gecontroleerd of alle goederen geleverd waren of niet).

Het ondernemerschap van Hans van den Berg die in 2007 medeaandeelhouder is geworden, wordt in 2008 beloond. Hij wordt gekozen tot 'Drents ondernemer van het jaar'.

Drents ondernemer van het jaar

Toen ik hoorde dat ik ondernemer van het jaar was geworden, dacht ik meteen: die prijs wil ik niet hebben. Was Cees van der Hoeven van Ahold niet ook vijf keer achter elkaar uitgeroepen tot manager van het jaar? Daarnaast ben ik maar een onderdeel van het succes, de organisatie is succesvol. Deze situatie heb ik voorgelegd aan een lid van het stichtingsbestuur. Die heeft me toen wel stevig aangepakt. Hij zei recht voor zijn raap: "Je ontnemt je mensen een prijs waar ze recht op hebben en waar ze trots op kunnen zijn. En je laat een kans liggen om zichtbaar te zijn in de markt en aan hun toekomst te werken. Je bent juist egocentrisch als je die prijs niet accepteert." Hans komt vervolgens op het slimme idee om voor alle medewerkers een beker laten maken met de tekst: Eén voor allen, allen voor één. Hij haalt de prijs op en laat zijn medewerkers meedelen in het succes.



Prijs voor alle medewerkers

Leerzaam

Het professionaliseren van de logistiek, automatisering en financiën is een belangrijke stap geweest om vernieuwing mogelijk te maken. De vernieuwing van systemen en producten vraagt veel energie van de medewerkers. Klanten hebben in de beginfase last van de veranderingen en de nieuwe systemen vragen van het personeel een tijdsinvestering om ze onder de knie te krijgen. Door samenspel en door voortrekkers in positie te brengen krijgt de verandering een positieve tendens. De veranderaars blijven de missie en visie van Olijslager uitdragen, ook als alles even tegenzit. De aandacht blijft gericht op de waarde die Olijslager wil leveren aan haar klanten. Door te investeren in een langdurige relatie met leveranciers ontstaan wederzijds begrip en vertrouwen.

9.5 Nieuwe eigendomsverhoudingen: herstel van vertrouwen

In veel familiebedrijven is een verandering in eigendomsverhoudingen een moeilijk en emotioneel proces. Zo ook bij Olijslager. Als mevrouw Olijslager in 2006 overlijdt, zijn er binnen de familie Olijslager geen opvolgers die operationeel de leiding willen gaan voeren. Directeur Hans van den Berg heeft duidelijk de ambitie uitgesproken om naast de operationele leiding ook aandeelhouder te worden. Tijdens de gesprekken lopen de emoties hoog op en ontstaat er een situatie waarin Hans en de erfgenamen van de familie Olijslager het vertrouwen in elkaar dreigen te verliezen. De dialoog raakt steeds verder uit zicht. Hans voelt zich miskend na vele jaren hard werken. Hij is gekrenkt in zijn trots. Om uit de impasse te komen schakelt Olijslager een adviesbureau in dat gespecialiseerd is in familiebedrijven.

Dialoog op gang brengen

In de beginfase besteedt de adviseur veel aandacht aan het op gang brengen van de dialoog tussen beide partijen:

“In de beginfase heb ik vooral veel met de betrokkenen gesproken. Het is ook het managen van emoties. In zo’n situatie is het belangrijk dat emotie, ratio en bedrijfsbelang gesplitst worden. Als je niet oppast, lopen de belangen compleet door elkaar heen.”

De adviseur heeft als neutrale derde partij ervoor gezorgd dat er begrip is ontstaan voor de standpunten van de erfgenamen en die van directeur Hans van den Berg. Begrip voor de situatie en voor de standpunten van de ander zijn belangrijk geweest om nader tot elkaar te kunnen komen. Eén van de erfgenamen:

‘Het was een emotioneel proces. Wij zijn opgegroeid met Olijslager. Het is erg lastig om afstand te doen van een stuk eigenaarschap. Uiteindelijk hebben we het belang van de continuïteit van de onderneming vooropgezet. Hans speelt daarin ook een belangrijke rol.’

Naarmate er meer helderheid is over de wensen en belangen van beide partijen ontstaat er ruimte voor een constructief gesprek over mogelijke juridische structuren.

Juridische structuur

Bij Olijslager viel het aandeelhoudersbelang en het ondernemersbelang tot het overlijden van mevrouw Olijslager samen in haar persoon. Het maken, toetsen en goedkeuren van beleid ligt dan bij haar als directeur-groootaandeelhouder. De adviseur die het proces begeleidde:

‘Als deze taken niet in dezelfde persoon samenvallen is het belangrijk dat er voldoende splitsing is tussen het aandeelhouders- en het ondernemersbelang. In de pioniersfase van een onderneming heb je directe voeding vanuit je navelstreng, als er iets fout gaat dan vangt de moeder dat op. In de transformatie van de pioniersfase naar de professionaliseringsfase gaat het om het bewust willen doorsnijden van die navelstreng; het scheiden tussen aandeelhouderschap en directieschap. Als kind moet je dan zelfstandig kunnen gaan lopen.’

De eigendomsstructuur

De eigendomsstructuur bestaat uit drie aandeelhouders. Directeur Hans van den Berg en één van de erfgenamen (dochter) van de familie Olijslager hebben beiden een belang van 48%. De overgebleven 4% van de aandelen zijn ondergebracht in een stichting. De stem van deze stichting in de aandeelhoudersvergadering wordt vertegenwoordigd door het bestuur van de stichting. Het stichtingsbestuur bestaat uit drie leden. Elk van de 48%-belang hebbende aandeelhouders benoemt één bestuurslid. Deze twee benoemde leden kiezen vervolgens het onafhankelijke derde lid. Het stichtingsbestuur heeft in haar rol als aandeelhouder op regelmatige tijden overleg met de directie om de ontwikkelingen in het bedrijf te volgen en mogelijkerwijs van commentaar te voorzien. Mochten op enig moment de twee grootaandeelhouders (48%) het niet met elkaar eens zijn, dan ligt de doorslaggevende stem bij de stichting.

De structuur maakt dat er transparantie is ontstaan over de verschillende taken en verantwoordelijkheden binnen Olijslager. De adviseur die het proces begeleidde:

“Het maken van beleid (directie), toetsen van beleid (stichtingsbestuur) en het goedkeuren van beleid zijn namelijk drie compleet verschillende dingen. De structuur is essentieel geweest voor de voortgang van het bedrijf.”

Checks & Balances

De weloverwogen keuze voor Checks & Balances binnen Olijslager zijn belangrijk voor de aandeelhouders, de directie en de organisatie. Het maakt de organisatie professioneler. De leden van het stichtingsbestuur zijn stevige adviseurs waar Hans als directeur goed mee kan sparren over belangrijke keuzes. In de besprekingen ligt de nadruk op de focus en doordachtheid van de strategie:

“Door op het scherpst van de snede te spreken over strategie krijg je focus. In elke vergadering met het stichtingsbestuur staat de strategie centraal. Waarom dit wel en dat niet?”

De controle van het stichtingsbestuur op het beleid maakt dat de aandeelhouders het gevoel hebben dat er goed naar hun belangen wordt gekeken. Eén van de erfgenamen:

“De keuze voor een stichtingsbestuur, waarin stevige adviseurs vertegenwoordigd zijn, is van groot belang geweest voor het succes van de onderneming. Hans heeft zich mede door het stichtingsbestuur op een goede manier ontwikkeld. De directie is genoodzaakt om voorstellen goed te doordenken en consequent te zijn.”

Door bijeenkomsten te organiseren waar de erfgenamen, het stichtingsbestuur en Hans samenkomen ontstaat begrip voor de wijze waarop Olijslager wordt aangestuurd. De directie krijgt ook nieuwe inzichten van de leden van het stichtingsbestuur en aandeelhouders die op een andere manier en met verschillende expertises tegen de voorstellen aankijken. De besprekingen over de strategie zorgen voor een zeker houvast in de jaren die gaan volgen.

9.6 Weloverwogen handelen in economische crisis

In 2008 belandt de Nederlandse economie in een crisis. De groei van de economie en het consumentenvertrouwen lopen snel terug, banken vallen om en bedrijven gaan failliet. De schildersbranche is gevoelig voor conjuncturele schommelingen. Als het economisch tegenzit, stellen consumenten en bedrijven onderhoudswerkzaamheden uit en worden nieuwbouwprojecten stopgezet of uitgesteld. Als gevolg daarvan krijgen schilders minder orders, waardoor sommige schildersbedrijven het niet redden. Dit leidt direct tot een vermindering van de verkoop van verf en aanverwante producten. Verfleveranciers en groothandels komen in de problemen. Om het hoofd boven water te kunnen houden, stunten sommige groothandels met bodemprijzen. Begin 2009 zit de Nederlandse economie in een recessie en nu neemt de crisis ook voor Olijslager serieuze vormen aan. Olijslager krijgt te maken met stevige tegenwind en heeft voor het eerst in haar bestaan een dalende omzet. In januari en februari 2009 daalt de omzet met vijftien procent. Er ontstaat onzekerheid bij het personeel en er dreigt een zekere verlamming. De afgelopen jaren hebben binnen Olijslager veel veranderingen plaatsgevonden. Er zijn nieuwe producten geïntroduceerd. De bedrijfsvoering is geprofessionaliseerd. Er is geïnvesteerd in de kennis van het personeel. De eigendomsstructuur is gewijzigd en er is gewerkt aan een vertrouwensrelatie met de producenten. Tevens zijn er nieuwe vestigingen geopend en bestaande vestigingen verder gegroeid. Al deze vernieuwingen en veranderingen trekken een zware wissel op de organisatie. Wat heeft Olijslager gedaan om de crisis te benutten als een kans om haar marktpositie te versterken?

Vijf aspecten zijn doorslaggevend geweest:

- Weet waar je voor staat.
- Werk vanuit kracht: klantgedreven, betrouwbaar en gewoon dichtbij.
- Blijf innoveren en benut kansen.
- Zorg dat je financiën op orde zijn.
- Aandacht voor personeel: maak onvrede bespreekbaar en mobiliseer je mensen.

Weet waar je voor staat

Olijslager staat in de markt bekend om haar uitzonderlijke kennis van coating-producten, de bijbehorende non-paint-producten en de goede toepassing hiervan. Hierdoor kunnen de klanten van Olijslager de werk- en woonomgeving van hun klanten optimaal beschermen en verfraaien. Olijslager onderscheidt zich van concurrenten door een combinatie van een kwaliteitsstrategie (betrouwbaar, kennis van de producten en verkoop topproducten) en een gemaksstrategie (breed assortiment, alle mogelijke vormen van bestellen, snel en flexibel leveren en gewoon dichtbij). Tijdens de crisis houdt Olijslager hieraan vast. Uitgangspunt is dat de kwaliteit en het gemak niet onder druk mogen komen te staan.

Werk vanuit kracht

In een bijeenkomst voor het voltallige personeel benadrukt Hans van den Berg dat Olijslager moet werken vanuit zijn kracht, datgene wat Olijslager onderscheidend maakt:

‘Ik benadrukte dat we moeten werken vanuit onze kracht: goede reputatie, klantgericht, betrouwbaar, gewoon dichtbij, kostenbewust, innovatief, breed assortiment.’

Door verhalen van mensen te vertellen en voorbeelden naar voren te halen laat Hans van den Berg zien waar Olijslager voor staat:

‘Zoals toen onze klant de klus kreeg om de Hof van Saksen te schilderen; een mooi gebouw met een bijzondere structuur. Daarom was de eis dat er niet gerold mocht worden, maar gespoten. We hebben onze klant toen opgeleid hoe dat moest en daardoor kreeg de klant de klus. Hierdoor kreeg de klant meer kennis én de opdracht, voor ons was het ook interessanter én de Hof van Saksen werd mooier geschilderd.’

‘Wij hebben geen 9-tot-5-mentaliteit. Toen Martin zaterdagochtend door een klant gebeld werd met een acuut probleem heeft hij tot in de middag – in de korte broek – alles geregeld voor die klant. En die maandag heeft hij het geheel even op de mail gezet, zodat we er samen van konden leren.’

De nadruk ligt tijdens de crisis op het behoud van de klantgerichtheid en kwaliteit van de dienstverlening. Tegelijkertijd wordt gezocht naar innovatieve concepten en mogelijke overnames.

Blijf innoveren en benut kansen

Innovatie staat ook tijdens de economische crisis hoog in het vaandel bij Olijslager. Innovatie is voor Olijslager het introduceren van innovatieve producten, innovatieve samenwerkingsverbanden en nieuwe (verkooppunt)concepten. Olijslager is innovatief in het verspreiden van de door haar producenten ontwikkelde innovatieve producten. Een voorbeeld is de introductie van watergedragen verf die vanuit milieu- en gezondheidsoverwegingen beter is voor de omgeving en de schilder zelf. Ondanks deze voordelen maakt een (over)groot deel van de schilders geen gebruik van watergedragen verf. Om de verspreiding te stimuleren organiseert Olijslager een training over watergedragen verf voor haar personeel. Vervolgens

nodigt Olijslager de schilders, die in tijden van economische crisis toch minder werk hadden, uit voor een cursus met dit nieuwe product. De trainingen worden gewaardeerd door klanten:

‘Olijslager geeft ook veel trainingen. Dat is belangrijk, want onze schilders moeten weten hoe zo’n product werkt. De informatie is betrouwbaar en de schilders vinden het geweldig. Na de training krijgen ze een bord nasi en kletsen ze wat. De schilders vinden het leuk.’

Naast het verspreiden van nieuwe producten gaat Olijslager ook nieuwe samenwerkingen aan, bijvoorbeeld met Van Gansewinkel in het milieuvriendelijk verwerken van verfresten die schilders overhouden. Ook daarin staat Olijslager dicht bij haar klanten en is ze innovatief bezig. Hiermee kiest Olijslager voor nabijheid en gemak voor de schilder.

Samenwerking: bundeling van krachten

Schilders maken afval dat schadelijk is voor het milieu. Het is vaak veel geregeld om dit afval milieuvriendelijk te laten verwijderen. Olijslager is met Van Gansewinkel een samenwerking aangegaan vanuit het uitgangspunt dat de klant centraal staat. Olijslager biedt haar klanten de service aan om het afval op te halen: één telefoontje, één vaste afvalinzamelaar, één afvalexpert op bezoek, één contract en één factuur. Kortom, alles in één keer geregeld. Met de samenwerking levert Olijslager een bijdrage aan haar maatschappelijke doelstelling.

Tijdens de economische crisis is het management van Olijslager alert op de positie van haar concurrenten en zoekt ze naar kansen om het aantal vestigingen uit te breiden. De gemaksstrategie van Olijslager komt ook terug in het motto: *gewoon dichtbij*. Met meer vestigingen vergroot Olijslager haar spreidingsgebied, waardoor ze de afstand tot haar klanten verkleint. Schildersbedrijven die werken in Noord-Nederland hechten bijzonder veel waarde aan een vestiging in de buurt. Een advies over specifieke verfsystemen of het aanvullen van een tekort in verf is op deze manier voor de schilder gemakkelijk bereikbaar.

Als er sprake is van een dreigend faillissement van een concurrent kan Olijslager de vestiging overnemen en haar marktgebied uitbreiden. Door informeel contact te houden met concurrenten die, voor Olijslager, op strategische locaties zijn gevestigd kan Olijslager snel handelen als er een faillissement dreigt. Met deze offensieve strategie geeft Olijslager verdere invulling aan haar motto: *‘gewoon dichtbij’*. Door de nadruk van de leiding op het op orde houden van de

financiële positie zijn banken bereidt om met Olijslager samen te werken om de financiering voor overnames rond te krijgen.

Financiële positie op orde

In een economische crisis is het op orde hebben van de bedrijfsvoering en de financiële positie van de onderneming cruciaal. De leiding van Olijslager is open en eerlijk over de mogelijke gevaren en gevolgen. Hans van den Berg:

“In een bijeenkomst heb ik een schets gegeven van de winst-en-verliesrekening, per maand. Wat gebeurt er als we 15% inleveren. Ik heb ook openlijk de gevaren aangegeven: wanneer komen we in de rode cijfers?”

De eerdere inspanningen en investeringen in de bedrijfssystemen en de bedrijfsvoering betalen zich nu terug. Olijslager weet hoe ze ervoor staat en kan kostenbewust handelen. Dit betekent dat slechtlopende producten direct worden gesignaleerd en ingekrompen. Leidinggevend en budgetteren de uitgaven strak en volgen de kostenontwikkelingen op de voet. Leidinggevend en letten ook extra op de kleintjes. Hans van den Berg:

“Ik ben een keer ongelooflijk boos geworden toen ik zag dat er 2500 aanstekers waren besteld. Natuurlijk is dat niet altijd voor iedereen begrijpelijk als er tegelijkertijd veel wordt geïnvesteerd in innovatie en uitbreiding. Het gaat om het stellen van een voorbeeld en ik hoop dan dat er over gesproken wordt en de boodschap overkomt.”

Commercieel manager Martin Stolte vertelt dat het niet altijd gaat om de hoeveelheid geld, maar om de uitstraling die een aankoop heeft:

“Zo kwam ik een keer een verkooppunt binnen en zag dat er ongelooflijk duur uitziende barkrukken stonden. Alsof een koning daar ging plaatsnemen. Die barkrukken bleken helemaal niet zo duur, maar toch heb ik aangegeven dat het een verkeerd signaal is.”

Belangrijke besparingen zijn bij Olijslager ook gerealiseerd door te besparen in de personeelskosten voor het management. Hans van den Berg:

“Als je echt kosten wilt besparen, dan zal je moeten snijden in de top.”

Het snijden in de kosten voor de top zorgt, naast een betere balans, ook voor goede wil onder het personeel. Een vestigingsmedewerker:

‘Een aantal hardwerkende collega’s kreeg geen contractverlenging. Doordat er ook werd gesneden in het aantal leidinggevendenden wisten we dat de lasten eerlijk werden verdeeld. Daarbij is het zo dat de kostenbesparingen sneller gaan als mensen in de top eruit gaan.’

Ook de aandeelhouders kiezen voor een langetermijnstrategie. Ze stemmen ermee in om het dividend waar ze recht op hebben te herinvesteren.

Aandacht voor personeel

Het personeel van Olijslager ervaart in deze tijden van economische crisis een ander type leiderschap. Waar het eerder vooral waardierend en coachend was is het nu meer sturend en directief. Hans van den Berg:

‘Wij als management waren erg druk met de organisatorische kant. We hebben strakker op kosten bespaard en meer gestuurd, dat moest ook. Je komt dan minder aan coaching toe, er ontstaat een afstand waardoor je niet alles meer kan toelichten.’

De combinatie van veranderende leiderschapstijl, economische onzekerheid, ontslag van medewerkers en de forse groei van de afgelopen jaren zorgt bij een deel van het personeel voor een gevoel dat Olijslager los zand aan het worden is. Er zijn minder vaak overleggen tussen de regio's en vanuit het management komt de nadruk steeds meer te liggen op omzet en rendement.

Hans van den Berg kiest er bewust voor om deze onvrede over het leiderschap in een bijeenkomst met alle leidinggevendenden en teamleiders op de agenda te zetten:

‘Ik heb mensen de gelegenheid gegeven om kritiek te spuien. Soms was het in mijn ogen onterecht. Maar het is geen kwestie van gelijk hebben of niet. Er is geen waarheid. Ieders gevoel is terecht. Het is belangrijk dat je als leider zaken bespreekbaar durft te maken, ook als het jezelf betreft. Als je met elkaar in een slechte situatie belandt, dan is er altijd een weg terug.’

In deze bijeenkomst zet Hans van den Berg de belangrijkste gebeurtenissen van de afgelopen tweeënhalf jaar op een rij. Hij vertelt ook over zijn eigen onzekerheden en emoties. Operationeel manager Chantal de Vos hierover:

“In de negen jaar dat ik nu voor Olijslager werk heb ik nog nooit meegeemaakt dat er zo open en recht uit het hart werd gediscussieerd. Hans stelde zich bijzonder kwetsbaar op door heel duidelijk aan te geven dat hij ook niet zeker wist of hij altijd de juiste beslissingen had genomen. Hij gaf daarbij aan dat er met hart en ziel over de keuzes is nagedacht en dat hij volledig achter de oprechtheid stond van de gemaakte keuzes. Door de emotionele toon ervoer je dat hij echt had geworsteld met de soms harde beslissingen die hij had genomen. Doordat Hans de kritiek voornamelijk incasseerde en niet in discussie ging, werd de energie al snel gericht op het gezamenlijk werken aan de toekomst. Het gaat ook om aandacht voor elkaar. Het bredere perspectief dat geboden werd zorgde ook voor energie, begrip en bevrijding.”

Een film als spiegel

In de bijeenkomst kiest Hans ervoor om een film te laten zien waarin een bedrijf met een vergelijkbare cultuur (mensgericht, weinig hiërarchisch, veel vrijheid) in een crisis terechtkomt, waarbij het fout afloopt. In de film ontstaat er een splitsing tussen de directeur en het management. De film werkt als een spiegel voor de groep: “We snapten direct dat we in de verkeerde modus zaten. Als we iets willen veranderen dan zijn we zelf als groep aan zet.” De film speelt in op het gevoel, de verbeelding en het onderbewuste van de aanwezigen. Het zorgt voor een gedeelde ervaring onder de aanwezigen. Waar Hans normaal gesproken de medewerkers overtuigt met rationele argumenten, laat hij nu de beelden voor zich spreken. Een andere gesprekspartner: “Die film liet ons de realiteit zien. Het besef dringt door dat de economische crisis ook Olijslager kan raken. Als Hans zelf een soortgelijk verhaal had verteld, dan was het zijn verhaal geweest.”

De bijeenkomst is een belangrijk omslagpunt binnen de organisatie. Medewerkers, leidinggevend en aandeelhouders hebben vertrouwen in de toekomst van Olijslager.

9.7 Reflectie en Leerervaringen

Olijslager heeft een herkenbare identiteit en daarmee een duidelijke waardepropositie. Olijslager probeert haar klanten iedere dag optimaal te voorzien van de juiste producten en diensten. Daarmee draagt het bedrijf bij aan het ondersteunen van schilders in het verfraaien van de leefomgeving door de levering van de juiste verf en onderhoudsproducten. Onder het motto 'gewoon dichtbij' werkt Olijslager consequent aan klant nabijheid. In veel organisaties die groter worden komt deze nabijheid bij de klant onder druk te staan. Olijslager is erin geslaagd om haar kracht en identiteit te behouden: Olijslager is er voor de klant. De kernwaarden 'klantgedreven', 'betrouwbaar', 'verrassend innovatief' en 'gewoon dichtbij' staan centraal in het werk. Olijslager weet waar ze voor gaat en waar ze voor staat.

Aangrijpingspunten voor verandering zijn het klantproces en de unieke kracht en identiteit van de organisatie. Er is geen geplande cultuurverandering. Het gaat om een continu proces van cultuurvorming, waarin de waarden van het bedrijf voor klanten en medewerkers steeds duidelijker worden. De cultuur is gericht op waardecreatie voor klanten. In het veranderproces spelen leiderschap en de veranderaanpak een essentiële rol.

Leiderschap

Het leiderschap van de directeur van Olijslager is te typeren als waardegedreven, dienstbaar, waarderend en richtinggevend. De kernwaarden, betrouwbaar, innovatief, gewoon dichtbij en klantgedreven, zijn leidend in zijn handelen. Deze kernwaarden hebben betrekking op de interactie met klanten, collega's en andere belanghebbenden. De leiding geeft samen met de medewerkers betekenis aan de kernwaarden door ze te verbinden aan het klantproces. Door de kernwaarden te vertalen naar concreet gedrag vindt verdieping plaats. Het uitvergroten en verbeelden van voorbeelden versterkt de betekenis en maakt het mogelijk om de leerervaringen te verbreden.

Leiderschap binnen Olijslager is samenspel. Elkaar in het spel brengen, richting geven en ruimte bieden voor initiatief zijn daarin belangrijke aspecten. Het gaat ook over de ander in zijn kracht zetten. Als er een botsing is tussen Olijslager en de ICT-leverancier vormt zich een vitale coalitie die elkaar op het juiste moment in het spel brengt. Dit gebeurt zowel in het contact naar de leverancier als in de communicatie naar de medewerkers om de negatieve tendens rondom het ICT-systeem om te buigen.

Het organiseren van ontmoetingen tussen mensen vergroot de mogelijkheid om elkaar te leren kennen en inzichten te delen. Samenspel verloopt beter in een situatie waarin vertrouwen overheerst. Leidinggevend werken aan vertrouwensrelaties door helderheid te geven over de richting, conflicten op de agenda te zetten en het gesprek aan te gaan over veranderingen. Openstaan voor feedback, het creëren van een veilige omgeving en ruimte geven aan emoties zijn voorwaarden om te komen tot constructieve gesprekken waarin begrip en verbinding ontstaat.

De dynamiek binnen een familiebedrijf is complex. Aandacht voor gevoelens, vertrouwen en de dialoog op gang houden zijn essentieel om productief te blijven samenwerken. Als verhoudingen gepolariseerd zijn, kan het betrekken van een derde partij voor een doorbraak zorgen. Door kennis van buiten te mobiliseren en te benutten ontstaan nieuwe perspectieven die inspiratie geven voor samenwerking en vernieuwing.

Bij de vorming van strategische vernieuwingen is het stichtingsbestuur belangrijk. Hierin zijn adviseurs vertegenwoordigd met ruime ervaring die de directeur voorzien van feedback op zijn plannen. Het dwingt de directeur tot het formuleren van weloverwogen keuzes in zijn strategie.

Leiderschap is binnen Olijslager ook situationeel. Veranderingen binnen Olijslager en in de omgeving hebben invloed op de leiderschapstijl. Waar de leiderschapstijl bij het ontwikkelen van de organisatie coachend is, verschuift dat tijdens de economische crisis naar meer directief. De ruimte voor overleg verdwijnt naar de achtergrond: strategie is uitvoering. Het gaat dan ook om het nemen van beslissingen en het snijden in het personeelsbestand, daar waar noodzakelijk. Tegelijkertijd is het de kunst om open te staan voor kansen. Ondernemen is sensitief en alert zijn op ontwikkelingen in de omgeving. Door concurrenten over te nemen die het niet redden vergroot Olijslager zijn marktgebied.

Veranderstrategieën en interventies

Bij Olijslager is er geen 'beste veranderstrategie'. Afhankelijk van de context kiezen leidinggevendens weloverwogen een veranderaanpak. Het op orde brengen van de administratieve systemen vraagt een andere aanpak, dan het overleven tijdens een economische crisis. Er is geen sprake van een gepland veranderproces. Het is een continu veranderproces dat ingrijpt op de strategie, de structuur, de werkprocessen en de technologie. De organisatiecultuur verandert hand in hand met de ingezette verandering.

Gemeenschappelijk is dat de veranderingen werken vanuit een positieve kracht. Leidinggevendens waarderen wat goed gaat en benadrukken hoe dit kan worden versterkt. Het aangrijpingspunt voor verandering is niet de organisatiecultuur, maar de optimale invulling van de klantvraag. Het geeft richting aan het veranderproces en zorgt ervoor dat de energie gericht is op waardecreatie.

Wanneer de kwaliteit van de dienstverlening door de snelle groei onder druk komt te staan, ontstaat spanning tussen de oorspronkelijke identiteit van de organisatie en de dagelijkse praktijk. Deze spanning geeft energie voor verandering. Voortrekkers van de verandering betrekken de medewerkers voortdurend bij het in gang zetten van verbeteringen. De leiding mobiliseert daarmee de kennis die er is binnen de organisatie. De nadruk op intrinsieke motivatie vanuit de leiding straalt vertrouwen uit. De investering in specifieke vaardigheden helpt bij het versterken van de betrokkenheid van het personeel, het verbeteren van de kwaliteit van de aangedragen verbetervoorstellen en de uitvoering daarvan. Door de initia-

tiefnemers in het zonnetje te zetten en de resultaten van de veranderingen zichtbaar te maken genereert de leiding enthousiasme en energie voor het veranderproces. Leidinggevendens spelen een zichtbare rol in de cultuurvorming. Ze zijn aanspreekbaar, staan in de werkprocessen en weten wat er speelt. Ze verkleinen daarmee de machtsafstand en ze vergroten het werkplezier door betrokken en enthousiast te zijn. Het vieren van succes maakt dat de bedrijfstrots gezamenlijk wordt ervaren en zorgt voor de positieve uitstraling die Olijslager naar buiten wil hebben.

Tijdens de economische crisis houdt de leiding scherp in de gaten wat er zich afspeelt in de omgeving en wat dit voor invloed heeft op het functioneren van de organisatie in de toekomst. De leiding benadrukt wat de kracht is van Olijslager. De kwaliteit van de dienstverlening mag niet onder druk komen te staan. De leiding combineert stevige interventies, zoals het snijden in het personeelsbestand, met het organiseren van vernieuwing van onderaf.

Gedurende het gehele veranderproces is er veel ruimte voor interactie tussen de betrokkenen. Hierdoor ontstaat er een meervoudig perspectief op de verandering. Het faciliteren en stimuleren van een veilige leeromgeving waarin mensen zelf veranderingen doorvoeren is een belangrijk uitgangspunt in de veranderstrategie. Door de verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen, krijgen medewerkers zelf de kans om oplossingen aan te dragen. Deze aanpak zorgt ook voor persoonlijke groei van medewerkers. Talenten worden erkend en benut. Ook in situaties waarbij de spanning hoog oploopt zorgt de leiding voor een leeromgeving waarin betekenis gegeven kan worden aan de ontstane situatie. Als de onzekere omstandigheden in de markt en de bijbehorende bezuinigingen tijdens de economische crisis voor onvrede zorgen onder een deel van de medewerkers kiest de leider er welbewust voor om deze onvrede op de agenda te zetten. Door zichzelf kwetsbaar op te stellen en door ruimte te geven aan gevoelens van onvrede ontstaat verbinding in de groep. Het verdragen van emoties helpt in het verkrijgen van een goed beeld van de situatie waarin de spanningen hoog oplopen. Door emoties te tonen en de gemaakte keuzes in een breder perspectief te plaatsen en achterliggende overwegingen toe te lichten ontstaat begrip voor elkaar.

9.8 Resultaat

- Het aantal vestigingen is in de afgelopen tien jaar gestegen van zes vestigingen naar dertien vestigingen.
- De omzet is de afgelopen 10 jaar gestegen van 14 miljoen naar 23 miljoen euro.
- Het rendement is met gemiddeld 2% van de omzet verbeterd. Ook in 2009 was het resultaat positief, maar heeft Olijslager wel fors winst in moeten leveren.
- Olijslager is (via de naam van Hans van den Berg) in 2008 verkozen tot 'ondernemer van het jaar'.

- Olijslager is in 2003 verkozen tot beste leerbedrijf en in de daaropvolgende jaren nog twee keer genomineerd.
- Industrielakken en meubellakken zijn er in een nieuwe dochtermaatschappij bij gekomen.
- Samenwerkingsverbanden met alle mbo instellingen in Noord-Nederland aangegaan.
- Samenwerkingsverband met Van Gansewinkel aangegaan.
- Kenniscentrum Handel is een veel belangrijker partner geworden.
- Voorraad, debiteuren en crediteurenposities worden middels strakke automatisering dagelijks bijgehouden.
- Maandelijks binnen 5 werkdagen een balans en winst-en-verliesrekening per individuele BV en al 6 jaar een goedkeurende accountantsverklaring.
- Klanten bestellen: aan de balie, per telefoon, per fax, per PDA, per mail, webshop Olijprime.

Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

Leiders in cultuurverandering

Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom): 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leiden- de bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevendenden, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuur- verandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.

Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformaat hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:
www.vangorcum.nl