

ACHTERGROND

'HET WAS GEWOON EEN ROTJAAR'

November 2009 stonden ze voor het eerst in *Forum*. Het clubje van vijf ondernemers dat elkaar een aantal jaren geleden tegenkwam bij een training en sindsdien om de twee maanden samenkomt. Niet alleen voor de gezelligheid en het goede eten, ook om over het werk te praten en elkaar te adviseren. Soms nodigen ze een buitenstaander uit. Drie jaar geleden was dat iemand van het groeiversnellersproject van het ministerie van Economische Zaken dat ervoor moet zorgen dat meer Nederlandse ondernemers doorgroeien (zie kader De groeiversneller). Alle vijf waren ze enthousiast. Drie meldden zich meteen aan, twee anderen dachten er serieus over om dat in een later stadium te gaan doen. *Forum* volgt ze. Deel 3 van de serie 'Groeien in crisistijd.'



Op de stoep tegenover de kerk in het polderdorpje Kamerik staat een groepje mensen te kletsen. Medewerkers van Heleen Sluijs (Liquimondo)

Midden in de crisis besloot een ondernemend vriendenclubje flink te groeien. *Forum* volgt hen nu 1,5 jaar. Hoe staat het ervoor? 'Als je de ene bottleneck hebt opgelost, ontstaat meteen weer een nieuwe.'

Tekst: Jan Buevink | Foto's: Christiaan Krouwels

Een warme vrijdagmiddag in april. Op de stoep voor het gebouw tegenover de kerk van het Utrechtse polderdorpje Kamerik staat een groepje mensen te kletsen in de voorjaarszon. Twintigers, dertigers en een enkele veertiger; evenveel mannen als vrouwen en vrijwel zonder uitzondering informeel gekleed. De meesten werken voor Romae, het detacheringsbureau voor internetschrijvers dat Heleen Sluijs (46) dik tien jaar geleden begon. Een enkeling is in dienst bij een van de vier nieuwe bedrijfjes die ze een jaar geleden oprichtte en die net als Romae een plek hebben gekregen in de al even nieuwe holding Liquimondo.

Dat Liquimondo een bedrijf in beweging is, wordt aan alles duidelijk. Nogal wat medewerkers die de zaal binnen druppelen, schudden handen omdat ze elkaar voor het eerst zien. Onderaan een grote vrouwenposter aan de muur plakken ze een persoonlijke boodschap en in de pauze gaan ze naar buiten om met een grote fopsnor onder de neus foto's te laten maken. Het zijn surprises voor collega's die tijdens de barbecue later op de avond afscheid nemen. Een vrouw die haar vijfjarig jubileum viert, wordt lovend toegesproken alsof ze al een half mensenleven in dienst is.

Een vrouw met een grote bos rood krullend haar en een roze sjaal gaat voor



Heleen Sluijs: 'Het is gewoon een rotjaar geweest, dat weten we allemaal'



de zaal staan. 'Ik vind dit enorm spannend.' Ze vertelt over een autorit een paar maanden eerder samen met haar bazin naar een opdrachtgever. 'Heleen vroeg hoe het ging en ik besloot om te zeggen hoe het echt zat.' Vervolgens was ze leeggelopen over haar twijfels: vond ze het werk nog leuk nu er zoveel veranderde, zat ze op de goede plek, was ze wel commercieel genoeg? 'Daarna vroeg Heleen of ik jullie hier dit ook wilde vertellen.'

Met de benen over elkaar geslagen en een vinger tegen de wang hoort Sluijs het aan. Als de medewerkster afsluit door te zeggen dat ze er 'weer helemaal voor wil gaan', springt ze op, en valt haar om de hals. Dan richt ze zich tot haar dertig medewerkers die stil hebben zitten luisteren: 'Het is gewoon een rotjaar geweest, dat weten we allemaal. We moesten wel reorganiseren, anders had Romae niet meer bestaan.'

'Vorig jaar juli zaten we hier ook', begint iemand. 'Toen vertelde je over de vier nieuwe bedrijven die je in een keer aan het opzetten was. Zou je dat weer zo doen?' Sluijs lijkt er geen moment over te hoeven nadenken. 'Absoluut', zegt ze als de vragensteller nog nauwelijks is uitgesproken. 'Dan zou ik er wel veel harder aan trekken. Ik heb me onvoldoende gerealiseerd wat voor werk dit allemaal is.'

Veel meer vragen zijn er eigenlijk niet en de rest van de middag vertelt Sluijs over hoe de holding zich heeft ontwikkeld en zich verder zal ontwikkelen. Klanten zullen hun sites levendiger willen inrichten: minder tekst, meer filmpjes en een flexibeler indeling. Haar nieuwe bedrijfjes met namen als E-ditore

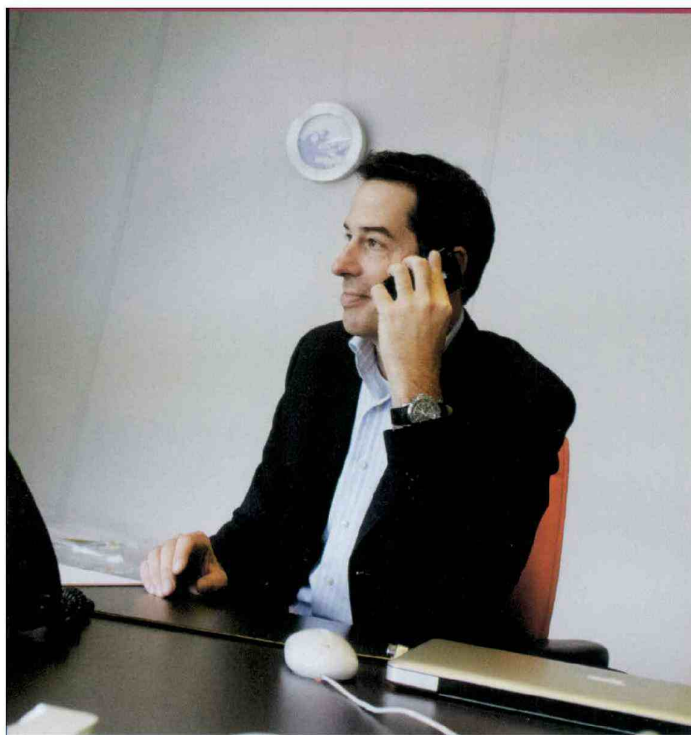
en Videamo moeten daarop inspelen. 'Vroeger waren we een A-speler en dat wil ik terughalen', zegt ze. 'Ik heb er alle vertrouwen in dat dat gaat lukken.'

HOLLEN EN STILSTAAN

letwat onwennig kijkt Gerard van de Looi (41) in de camera en soms kijkt hij er ook wel een beetje naast. De directeur van automatiseringsbedrijf E-ID heeft sinds een week een apart onderdeel aan zijn site hangen: werken bij E-ID. Samen met medewerkers vertelt hij in korte filmpjes over bedrijfscultuur, arbeidsvoorwaarden en projecten.

Ongeveer een jaar geleden werkten er nog 48 mensen bij zijn bedrijf, nu 57. Als alles volgens plan loopt, zullen dat er aan het eind van het jaar zestig zijn. Daarna gaat het snel. Volgens de planning die hij voor het groeiversnellersprogramma maakte, heeft hij over drie jaar 150 man in dienst. 'In de tweede helft van vorig jaar begon ik me wel een beetje zorgen te maken', zegt Van de Looi. De keuze van E-ID om zich te richten op de marketingafdelingen van de vijfhonderd grootste bedrijven, leverde te weinig op. 'Er zat te weinig in de pijplijn en dat kwam omdat we nog onvoldoende focus hadden.' Vandaar dat zijn bedrijf besloot zich specifiek te richten op de vraag hoe bedrijven via ict het contact met hun klanten kunnen verbeteren. 'Dat is iets waar ze allemaal tegenaan lopen.'

Ook zijn eigen klanten is hij anders gaan benaderen. 'Vroeger zaten we als een dolle te bellen.' Begin dit jaar pakte hij het anders aan met een seminar over



Gerard van de Looi (E-ID): 'Vroeger zaten we als een dolle te bellen'

De groeiversneller

Honderdzesendertig bedrijven zijn in de afgelopen jaren begonnen met het groeiversnellersprogramma van het ministerie van Economische Zaken. A raison van 50.000 euro leren ze van elkaar en ervaren ondernemers over bedrijfsvoering, strategie, marktbenadering en financiën. Al in het eerste jaar maken ze een strategische foto die moet aangeven waar hun bedrijf over vijf jaar staat. Het is de bedoeling dat hun omzet groeit van enkele miljoenen naar zo'n 20 miljoen. Via het groeiversnellersprogramma moet Nederland meer snel groeiende bedrijven krijgen want op dat punt blijven we achter bij vergelijkbare landen. Inmiddels zijn twintig bedrijven afgehaakt, de meesten als gevolg van de economische crisis. Onder de overblijvers zijn alle negen topsectoren vertegenwoordigd. De high-techsector scoort het best met dertig ondernemingen, de creatieve sector staat op plek 2 met achttien. Slechts een bedrijf zit in de watersector.

klantcontacten, met een managementgoeroe, een klant van E-ID en een optreden van hem zelf. De 25 bezoekers waren goed voor zo'n twintig vervolgspraken. In het najaar volgt een herhaling. 'Tussendoor willen we rondetafel sessies houden met steeds een klant en wat potentiële klanten die tegen vergelijkbare problemen aanlopen. Die vinden het interessant om daarover te praten en voor ons is het natuurlijk belangrijk dat ze dat hier doen.'

Dat de opdrachtenpijplijn weer gevuld is, betekent niet dat zijn problemen de wereld uit zijn. Om ze uit te kunnen voeren, zal hij ook weer mensen moeten aannemen. 'Dat is groei: als je de ene bottleneck hebt opgelost, ontstaat meteen weer een nieuwe. Je moet voldoende tijd nemen. Dat leren we ook tijdens het groeiversnellersprogramma. Als je groeit, ga je rennen en neem je geen tijd meer om na te denken. Vervolgens stopt de groei weer.'

OP SCHEMA

Van een stoppende groei heeft Remco Fischer (45) weinig last. Net buiten de grachten van Woerden, in een deel van de stad waar bedrijfspanden grenzen aan jaren zeventig woningen staat hij voor de ingang van senz Grafische Media. Het pand heeft een grote glazen pui. De tweede verdieping is afgezet met verweerde rode platen. 'Daar wil ik iets opvallends overheen doen, die gaan we in zijn geheel beplakken.' Fischer draait zijn rug naar de zaak en wijst de andere kant op. 'Daar loopt een grote weg Woerden in. Iedereen die daar overheen moet, kan dit gebouw zien staan.'

Vorig najaar sloeg Fischer zijn grote slag. Hij mocht zich al eigenaar noemen van twee drukkerijen en een beletteringsbedrijf in Leerdam en Nieuwegein. Op 1 augustus kwam daar de Woerdense drukkerij bij met dik vijftien man personeel. Twee maanden later kon hij een failliete drukker in Alphen overnemen. In maart dit jaar volgde nog een kleinere drukker, notabene een buurman, een tweemanszaak eveneens in Woerden.

'Zit hier ergens licht', vraagt Fischer als hij een donker kamertje met kale witte muren binnenstapt. Het ruikt muf. Een deur leidt naar een nog iets kleiner kamertje dat al even kaal en wit is. 'Dit moet mijn kantoor worden; daar zijn we nog niet aan toegekomen.' Zijn laatste twee aankopen heeft hij inmiddels bij zijn Woerdense vestiging ingeschoven. Op dit moment is hij bezig de activiteiten van alle vestigingen op elkaar af te stemmen. Ze blijven hun eigen naam houden maar krijgen wel dezelfde huisstijl. De grootste van de vier persen in Woerden heeft hij verkocht omdat hij in zijn beide andere vestigingen een vergelijkbare heeft staan. 'Ze zijn een week bezig geweest om hem af te breken.'

De volgende stap zit al in zijn hoofd: een reclamebureau of ontwerpstudio overnemen in het gebied waar zijn bedrijven nu ook al zitten. Enerzijds om het creatieve denken meer in zijn bedrijf te krijgen, anderzijds natuurlijk om klanten beter te kunnen bedienen. 'De traditionele drukker gaat het niet redden. Je zult meer moeten bieden dan drukwerk alleen.' Het omzetdoel van 20 miljoen wat het groeiversnellersprogramma officieel nastreeft, heeft hij niet in



Remco Fischer (senz Grafische Media): 'Ik lig precies op schema'



zijn plannen opgenomen, 14 miljoen is zijn streven en daarmee is hij nu meer dan halverwege. 'Ik lig precies op schema.'

GROEISPURT EN KRIMP

'Ik geloof niet zo in plannen', zegt Jeroen Komen (43). 'En zeker niet in het plannen van een bepaalde omzet. Het is net als met relaties. Als je erg op zoek bent, vind je niemand en wanneer je niet zo nodig hoeft, loop je er tegenaan.' Zestien jaar geleden, richtte hij automatiseringsbedrijf Knowworries op en twee keer maakte hij een groeispurt door. De eerste eind jaren negentig toen hij zelf de overstap maakte van technicus naar manager. De tweede rond 2005 toen hij meer met accountmanagers ging werken en een directeur aannam aan wie hij steeds meer dagelijkse verantwoordelijkheden is gaan overdragen. 'Begin april zijn we in een nieuw pand getrokken, we hebben een nieuwe huisstijl gekregen en zijn ons helemaal gaan richten op het nieuwe werken waarbij mensen niet meer elke dag naar kantoor moeten. Misschien zorgt dat weer voor een nieuwe groeispurt.' Om er meteen aan toe te voegen: 'En misschien ook niet.'

'Ik denk dat ik daar binnenkort eens met Jeroen over ga praten', zegt Liesbeth Renne (48). 'Wij zijn nu bezig met het ontwikkelen van een kantoorconcept voor kleine ondernemingen dat helemaal gebaseerd is op het nieuwe werken.' Van de vijf ondernemers is zij het hardste door de crisis geraakt. Door het instorten van de bouw ging een van haar beide architectenbureaus failliet.

Met een beperkt aantal mensen wist ze een doorstart te maken waarna ze de beide bedrijven voor een flink deel in elkaar schoof en naar een goedkopere locatie verhuisde. Van 45 man personeel ging ze terug naar zeventien. 'De hele architectenwereld is door de crisis met 55 procent gekrompen.' Het afgelopen jaar heeft ze gekeken hoe ze met haar bureaus weer een stevige plek in de markt kan krijgen en dat verloopt redelijk succesvol. Oude opdrachtgevers melden zich ook weer en haar werk is eigenlijk alleen maar leuker geworden: minder management en meer tijd om zelf mee te denken bij projecten.

Het idee om nog mee te doen aan het groeiversnellersprogramma is van tafel. Ze wil wel groeien maar beperkt en in eigen tempo. Jeroen is zelfs een stap verder gegaan. Op de site van Knowworries staat zijn foto nog tussen de 25 medewerkers, maar de functieaanduiding onder zijn naam heeft betrekking op een activiteit van jaren geleden: oprichter. 'Keihard werken, hoeft van mij niet meer zo. Ik zie mijn taak voornamelijk als inspirator, vooral van onze directeur. Verder doe ik dingen die ik leuk vind. Ik ben ook niet meer zo vaak bij Knowworries. We zaten misschien al twee weken in ons nieuwe pand toen ik een collega nog moest vragen waar ik de wc kon vinden.' ■

De eerste twee afleveringen van 'Groeien in crisistijd' zijn te vinden op www.vno-ncw.nl/forum



Architect Liesbeth Renne wil wel groeien, maar beperkt en in haar eigen tempo



Jeroen Komen (Knowworries): 'Keihard werken, hoeft van mij niet meer zo'