

Strategische keuzes waar een ondernemer *niets* aan heeft!

De resultaten staan onder druk en je moet strategische keuzes maken om niet in een neerwaartse spiraal terecht te komen. Maar hoe weet je of je op het goede spoor zit en of je het om de juiste redenen doet?



*S*tel: je hebt een schoenenwinkel. De Rabobank verwacht voor het huidige jaar een stabilisatie van het volume in de schoenendetailhandel. De omzet zal naar verwachting wel 1 tot 3% dalen, omdat steeds meer aanbieders zich richten op de verkoop van schoenen. Prijsconcurrentie drukt hierdoor de omzet in de branche. De schoenendetailhandel heeft te maken met concurrentie vanuit de sport- en modebranche. Ook webshops en modewinkels willen totaalaanbieder zijn en verkopen.

Kortom: je resultaten staan onder druk (lees ook 'Ondernemers gevangen in hun eigen onderneming') en je moet strategische keuzes maken om niet in een neerwaartse spiraal terecht te komen.

— Krampachtig op zoek naar meer klanten —

Een voor de hand liggende keuze is dan om met het huidige assortiment op zoek te gaan naar meer afnemers. Je gaat de potentiële klant verleiden om bij jou z'n schoenen te kopen. Dus start je een reclamecampagne op om je doelgroep te bereiken. Om het nog aantrekkelijker te maken, geef je korting op je schoenen.

En zie daar! De verkoopcijfers stijgen. Kan altijd beter natuurlijk, maar je bent niet ontevreden. Totdat je met je accountant de tussentijdse cijfers bespreekt. De omzet is wel gestegen, maar de marge is fors gedaald. De reclamecampagne blijkt ook iets duurder

dan gedacht, en alles bij elkaar heb je een lager bedrijfsresultaat.

Waarom werkt deze keuze meestal niet? Vooral omdat je niet de oorzaak maar het symptoom aan het bestrijden bent. Het kost tijd en geld, en door de korting gaat uiteindelijk ook je bestaande omzet omlaag. Je bevindt je in de 'red ocean', waar veel vissers concurreren om dezelfde vangst.



— Verbreding van het assortiment —

Oké, iets anders proberen dus. Je hebt het bericht van de Rabobank goed geanalyseerd en vastgesteld dat je de dupe bent van onder andere modewinkels, die ook schoenen aan hun assortiment hebben toegevoegd. Zij verleiden de klant, die toch al

binnen is, tot meer aankopen door hun grotere assortiment. Wat zij kunnen kan ik ook, denkt je, en je maakt de keuze om ook riemen en tassen te gaan verkopen.

Je leent bij familie geld om de nieuwe producten te financieren, en je zorgt ervoor dat er in de lokale media en op Facebook aandacht is voor de uitbreiding van je assortiment. De klanten weten er dus van. En ondanks je positieve verwachting ten aanzien van de stijging van de omzet, constateert je dat dat vies tegenvalt. Er wordt wel wat van de nieuwe producten verkocht, maar zeker niet zoveel als je verwacht had. Reden genoeg om een gesprek aan te gaan met je accountant.



In het gesprek geeft de accountant vier redenen waarom deze strategische keuze in veel gevallen niet werkt:

- 1** Je zult verstand moeten hebben van de nieuwe producten. Dat kost allereerst tijd en energie, maar het blijft ook zorgen voor een hoog afbreukrisico door gebrek aan expertise.
- 2** De bestaande klant zal jouw expertise met betrekking tot het nieuwe assortiment in twijfel trekken.
- 3** Het vraagt organisatorisch veel aanpassingen. De kans dat je personeel daar moeite mee heeft, is groot. Zo ontstaat er onrust en verlies aan aandacht voor het bestaande assortiment.
- 4** Verbreding van het assortiment kost veel geld en is een langetermijninvestering, waarvan je pas over een heel aantal maanden het effect zult merken.

Kosten besparen

Een illusie armer komt je terug van het gesprek. De accountant vertelde je nog dat er het afgelopen kwartaal niets verdiend is. Het wordt echt tijd om kosten te besparen om het schip drijvend te houden. Na analyse van de kosten zijn er in jouw optiek drie posten waarop bezuiniging hout snijdt: huisvesting, personeel en inkoop.

Als eerste plan je een gesprek met de verhuurder, om te spreken over huurvermindering. Ondanks een allesbehalve gemakkelijk gesprek blijkt de verhuurder bereid een huurverlaging toe te passen, met ingang van de volgende maand. Enthousiast door het behaalde succes gaat je aan de gang met de volgende bezuiniging: het personeel. Ondanks de weerstand, de erg dure gouden handdruk en de onrust binnen het team lukt het je het personeelsbestand terug te dringen.

Als laatste gaat je aan de slag met de inkoop, om ook daar een kostenreductie te kunnen regelen. Helaas kom je van een koude kermis thuis. De leveranciers zijn niet bereid om een extra inkoopkorting te verstrekken. Dat is bij



een hogere omzet bespreekbaar, aldus een aantal leveranciers. Maar je bent niet voor één gat te vangen en je maakt een afspraak bij andere leveranciers. En kijk: zij zijn de beroerdste niet en voor minder geld kun je bij hen je schoenen inkopen.

Inmiddels stel je vast dat de omzet verder daalt, sterker dan in de vorige periode. Een gesprek met een zeer gewaardeerde klant zorgt voor inzicht: zij vertelt dat het personeel niet meer zo vriendelijk is als eerst (door de hogere werkdruk?) en de schoenen niet meer de kwaliteit hebben als daarvoor (lage kwaliteit?).

De conclusie die je trekt: de kostenbesparing heeft veel tijd en energie gekost, maar biedt geen perspectief op de langere termijn.

Prijzen omhoog

Toch geef je niet op. Je haalt je schoenen voortaan weer bij de betere leverancier, maar daar moet wat tegenover staan. Dus doe je de prijzen iets omhoog. En inderdaad, de eerste twee maanden stijgt de omzet. De klanten lijken het ook geen probleem te vinden, de duurder schoenen. En net als je begint te denken dat je eindelijk een passende oplossing gevonden hebt, spreek je weer een



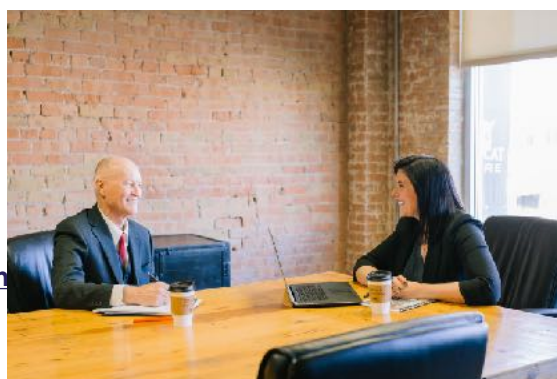
trouwe klant. Wat blijkt: omdat jouw schoenen nu de duurste zijn van heel de omgeving, overweegt de klant naar een andere winkel over te stappen. Je personeel was het ook al opgevallen: het werd 's middags wel heel rustig in de winkel. Een korte vergelijking met de klantenaantallen van vorig jaar bevestigt je vermoeden: het aantal klanten is langzaam maar zeker gedaald. Terwijl de schoenenwinkel twee straten verderop bezig is de winkelruimte uit te breiden.

Je beseft: ook dit was een kortetermijnoplossing. Het had alleen gewerkt als je aan het begin al onder de marktprijs zat. Nu heb je jezelf effectief uit de markt geprijsd. En nog vervelender: ook deze keuze was het bestrijden van een symptoom.

Een partner zoeken

Je bent voorzichtiger geworden door de afgelopen maanden, maar je hebt nog één plan: wat als je een samenwerking aangaat met de podotherapeutenpraktijk hier vlak in de buurt? Met dat idee loop je al een tijdje, want voor gespecialiseerde, op maat gemaakte schoenen is zeker markt. En samenwerken lijkt een natuurlijke keuze: de podotherapeut verwijst klanten met specifieke schoenwensen door naar jouw winkel, terwijl je personeel klanten met voetproblemen doorverwijst naar de therapeut. Een win-winsituatie dus. Je plant een gesprek in met de therapeut.

Die blijkt niet opvallend enthousiast te zijn. Theoretisch lijkt het haar wel wat, maar in de praktijk? Ze wijst op het verschil in werkcultuur: in je eigen winkel werkt het personeel hard en routinematig, terwijl in haar praktijk maatwerk en vergaande persoonlijke aandacht voor de klant voorop staan. Ook blijkt ze ervaring te hebben met een dergelijke samenwerking, en het beeld dat ze daarvan schetst is vooral negatief. Het kost volgens haar bakken energie, maar levert weinig op. Zeker niet in de eerste paar jaar na de fusie.



Vervolgens vraagt ze naar de reden van je verzoek tot samenwerking. Je besluit eerlijk te zijn en vertelt dat je op zoek bent naar meer klanten omdat de omzet te wensen overlaat. Als ze dat hoort, is het idee meteen van tafel.

“Sorry, maar daar ga ik niet aan beginnen. Voor ik het weet breidt jouw probleem zich uit naar mijn praktijk. Dan zitten we allebei zonder klanten. Ik associeer me liever niet met een matig lopende schoenenzaak.”

Verslagen sta je een paar minuten later buiten. De podotherapeut heeft misschien wel een punt. Maar je hebt geen ideeën meer. Dus...

Wachten tot het beter wordt

Je accepteert de lagere omzet en probeert het uit je hoofd te zetten. Je focust je weer helemaal op de klanten en hun schoenwensen.

En twee jaar later moet je je winkel sluiten. Want je kwam achter te liggen op andere

schoenenwinkels, die met hun innovaties steeds meer van jouw klanten afpakten. Je dacht: het komt wel, maar daardoor heb je te lang gewacht en kansen je neus voorbij laten gaan. Stilstand is achteruitgang; zeker voor een ondernemer.

Hopen dat het beter wordt heet ook wel wishful thinking.



Wanneer succes een last wordt.

Het kan ook anders. Bijvoorbeeld: de klantenaantallen blijven oplopen.

De schoenen vliegen de winkel uit. Je accountant is tevreden en de klanten ook. Je innoveert op de juiste momenten en voor je het weet is je winkel de belangrijkste schoenenleverancier in de hele regio.

Je besluit nog een winkel te openen in een dorp in de buurt, en ook dat blijkt een goede keus: de klanten blijven maar komen! Je hebt een succesformule gevonden en past die toe op nog een paar nieuwe winkels. Ondertussen verandert je takenpakket. Klanten spreek je niet vaak meer: je bent aan het regelen, aannemen, ontslaan en organiseren. Daarnaast vraagt het werk steeds meer van je tijd. De groei van je winkels is geweldig, en toch voelt het niet goed. Soms denk je: ik wil terug naar de tijd dat ik nog maar één winkel had.



Wat is er mis?

Capaciteit of kwaliteit?

Als een bedrijf groeit, moet de eigenaar steeds meer personeel aansturen en steeds meer taken uitvoeren. Zeker in eerste instantie probeer je dat zoveel mogelijk zelf te doen. Je bent dus aan het werken tegen je limiet aan. Maar je capaciteit om alle taken binnen het bedrijf uit te voeren is niet eindeloos. En nog vervelender: de kwaliteit van de uitvoering gaat omlaag. Vernieuwingen in je winkels worden maar half geregeld, relaties met leveranciers

worden slechts matig onderhouden en de huisvesting heb je ook niet meer goed op orde.

Als je bedrijf groeit, moet je zelf meegroeien. Je rol verandert en je moet bijvoorbeeld gaan delegeren. Als dat niet gebeurt, neemt de onvrede toe, omdat veel zaken half afgemaakt worden of blijven liggen. Je bent dan niet meer echt aan het ondernemen, en je succes wordt een last.

Manager worden?

Wat je kunt doen is al die problemen oplossen door jezelf de rol van manager toe te wijzen. Je bent minder actief bezig in de winkels, houdt je eigenlijk niet meer bezig met de verkoop en werkt op een hoger niveau. Het probleem: je doet niet meer waar je van houdt. Schoenen verkopen en klanten daarin advies geven is wat je goed kunt en graag doet. Dat is de reden waarom

je de eerste winkel begon! Nu laat je dat gaan en vraag je dingen van jezelf die je nog nooit geleerd hebt. Dingen die je misschien niet goed kunt omdat ze niet bij je vaardigheden passen.

Daarin investeren is op de lange termijn een verspilling van tijd. En een aanslag op je energie, want jezelf dwingen dingen te doen die niet bij je passen is erg vermoeiend.

Bedrijf verkopen?

Om ervan af te zijn, besluit je het bedrijf te verkopen. Dat valt nog niet mee, want je hebt niet zoveel ervaring met ondernemen in het verleden. Eventuele kopers zijn dus wantrouwend. Uiteindelijk verkoop je het voor iets onder de vraagprijs en begin je aan een nieuwe uitdaging. Toch knaagt het vanbinnen. Had je er niet meer voor kunnen vragen? Het bedrijf had nog een enorme groeipotentie, is het eigenlijk niet jammer dat daar nu iemand anders mee vandoor gaat? Wat overblijft is een ontevreden gevoel omdat je het niet goed



hebt afgemaakt. En dat terwijl je vroeger zo uitkeek naar groei in je bedrijf! Jammer, want waarschijnlijk heb je kansen laten gaan.

Biedt een nieuwe uitdaging perspectief?

Het kan ook zijn dat het prima gaat met je bedrijf, maar dat je het plezier erin kwijtraakt. Je bent uitgekeken, mist de uitdaging en gaat op zoek naar iets nieuws. Dat kan buiten je bedrijf zijn: een huis laten bouwen, voorzitter worden van een vereniging of een nieuwe hobby beginnen. Voor het bedrijf zelf is dat echter niet handig. Minder aandacht ervoor betekent dat er problemen ontstaan. Die zorgen voor stress, niet voor een leuke uitdaging! Bovendien heb je door de nieuwe activiteiten minder tijd om de problemen op te lossen. Dit is dus geen echte uitweg: het is je kop in

het zand steken om de oorzaak van het probleem niet te zien.

Je kunt ook binnen je bedrijf op zoek gaan naar onbekende terreinen. Je fuseert met een partner, je vergroot je assortiment en je boort een nieuwe doelgroep aan. Een goed idee, maar er zit een gevaar aan: dat je gaat experimenteren met allerlei zaken die met de kern van je bedrijf niks te maken hebben. Het verkopen van riemen en tassen in een schoenenwinkel, bijvoorbeeld. Dat gaat de essentie van je bedrijf voorbij. Bovendien gaan deze stappen ten koste van je bestaande klanten en je producten of diensten.

Wat werkt wel?

Dit zijn allemaal voorbeelden waaruit blijkt dat sommige voor-de-hand-liggende keuzes niet zo effectief zijn. Ook al bezit je geen schoenenwinkel, het zijn voorbeelden die voor elke ondernemer kunnen gelden. Het is dus raadzaam om naar een alternatieve aanpak te kijken!

In Whitepaper 3, 'Hoe creëer ik als ondernemer weer (financiële) ruimte voor mijzelf?', doe ik een suggestie voor een oplossing die wel werkt.



WHITEPAPER 3

'Hoe creëer ik weer (financiële) ruimte voor mezelf?'
verschijnt in oktober 2020.

Dit whitepaper wordt u aangeboden door



06 51 59 70 53 • henk@henkvandriel.nl