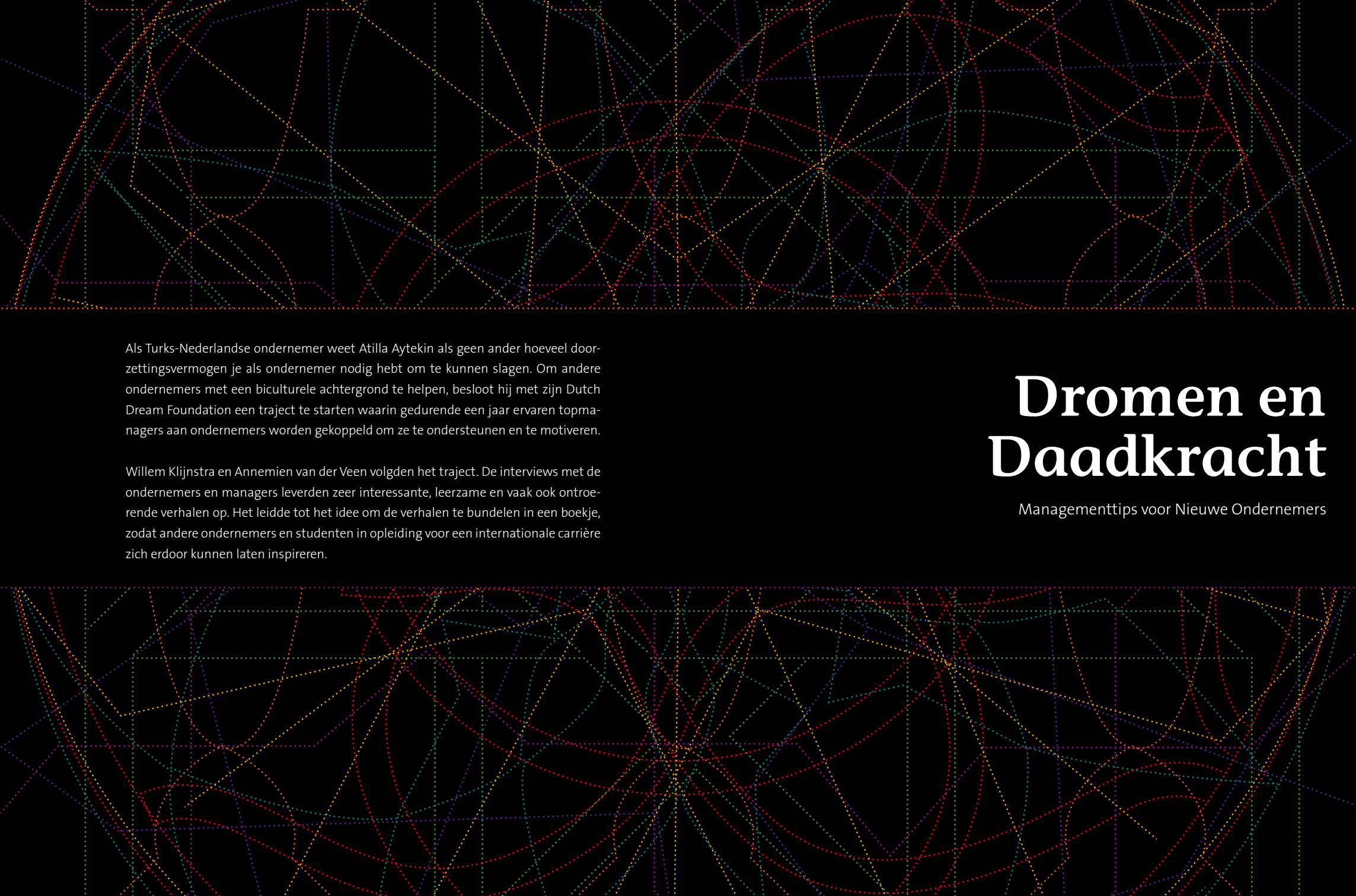




Als Turks-Nederlandse ondernemer weet Atilla Aytekin als geen ander hoeveel doorzettingsvermogen je als ondernemer nodig hebt om te kunnen slagen. Om andere ondernemers met een biculturele achtergrond te helpen, besloot hij met zijn Dutch Dream Foundation een traject te starten waarin gedurende een jaar ervaren topmanagers aan ondernemers worden gekoppeld om ze te ondersteunen en te motiveren.

Willem Klijnstra en Annemien van der Veen volgden het traject. De interviews met de ondernemers en managers leverden zeer interessante, leerzame en vaak ook ontroerende verhalen op. Het leidde tot het idee om de verhalen te bundelen in een boekje, zodat andere ondernemers en studenten in opleiding voor een internationale carrière zich erdoor kunnen laten inspireren.

Dromen en Daadkracht

Managementtips voor Nieuwe Ondernemers

Dromen en Daadkracht

Managementtips voor Nieuwe Ondernemers

Opdrachtgevers

Dutch Dream Foundation en HU Business School Utrecht
Lectoraat International Business and Innovation

Onderzoekers

drs. Willem Klijnstra en drs. Annemien van der Veen

Auteur

Annemien van der Veen

Vormgeving

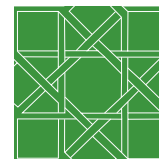
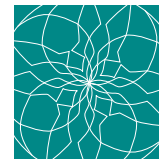
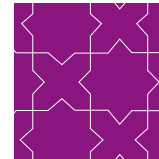
Branding grafisch ontwerp Bno, Tamara Reesink

Fotografie

Erik Kottier

Uitgave

Tweede druk, januari 2012



Meten is weten

interview Nail Karaman - 09

Van operationele executive naar manager

interview Aart van 't Land - 11

Soft on the person, hard on the business

interview Filiz Yesil - 14

Leer je onderneming kennen

interview Thomas Pehrson - 16

Ondernemen is leuk, managen een stuk minder

interview Recep Bakirci - 19

Luisteren in plaats van zenden

interview Ab van der Touw - 21

Laat los en ontdek nieuwe kansen

interview Adnan Aydemir - 24

Delegeren kun je leren

interview Ronald van Krieken - 26

Durf te dromen

interview Ebru Durmaz - 29

Ondernemersinstinct ontwikkelen

interview Hikmet Cosgun - 31

Blijf jong en tegendraads

interview Ismail Meral - 34

Investeer in je netwerk

interview Dirk Lahuis - 36

Behoud je concurrentievoordeel

interview Nurettin Goren - 39

Zorg voor een uitgebreid netwerk

interview Thomas van Rijckevorsel - 41

Dare to have a dream

Atila Aytekin realiseerde zijn Dutch Dream door succesvol te worden als Turks-Nederlandse ondernemer met zijn bedrijf Triodor in software-ontwikkeling, maar dat ging niet vanzelf. Hij weet als geen ander hoeveel doorzettingsvermogen je als ondernemer nodig hebt om te kunnen slagen. Zijn jeugd en achtergrond, denkt hij, zijn daarbij van doorslaggevend belang geweest. Omdat hij weet hoe belangrijk inspiratie, motivatie en rolmodellen zijn in het ondernemerschap, besloot hij de Dutch Dream Foundation op te richten.

Sevilay Atasever, project manager en bedenker van de Dutch Dream Award stelde voor om een traject te starten waarin gedurende een jaar ervaren topmanagers aan ondernemers worden gekoppeld om ze verder te helpen met hun onderneming: *Dare to have a Dream*. Ervaren managers en CEO's inspireren, ondersteunen en motiveren nieuwe ondernemers. De gedachte hierbij is dat deze groep nieuwe en innovatieve ondernemers een belangrijke bijdrage leveren aan de groei van de Nederlandse economie.

In november 2010 ging de eerste ronde van start met 11 ondernemers en 11 coaches uit het bedrijfsleven. Juist de koppeling van ondernemer aan topmanagers uit het bedrijfsleven leverde verrassende resultaten op. Door het succes van de eerste groep is er in 2011 een nog grotere groep gestart met 22 ondernemers en topmanagers.

HU Business School Utrecht

Willem Klijnstra en Annemien van der Veen, verbonden aan de HU Business School Utrecht/ Lectoraat International Business and Innovation, volgden het traject dat een jaar duurde. Zij interviewden de ondernemers over hun doelstellingen en ondernemersvaardigheden aan het begin van het traject en lieten ze een ondernemerstest invullen waarmee hun ondernemerskwaliteiten vergeleken werden met ondernemers uit dezelfde bedrijfstak. Aan het eind van de rit vroegen zij de topmanagers om aan te geven in hoeverre de doelstellingen waren gerealiseerd en welke persoonlijke groei de ondernemer had doorgemaakt. Dit leverde zeer interessante, leerzame en vaak ook ontroerende verhalen op. Het leidde tot het idee om de verhalen in een boekje samen te bundelen, zodat andere ondernemers en studenten in opleiding voor een internationale carrière er kennis van kunnen nemen. Er is ook verschil in de coaches. Sommigen daarvan zijn zelf ondernemer geweest en hebben dus ook de groeifasen doorlopen die de ondernemer doormaakt. Anderen hebben carrière gemaakt als manager en bestuurder en kijken vanuit een meer bestuurlijke ervaring naar de ondernemer en onderneming die zij coachen.

Gedreven en enthousiast

Wat kenmerkend is voor alle ondernemers is hun enorme gedrevenheid en de wil om succesvol te worden. Met vol enthousiasme zijn ze iedere dag bezig om hun onderneming beter te maken. Leergierig zijn ze ook. Bij de topmanagers beleef je de compassie met 'hun' ondernemer. Ze zijn zeer begaan met ze en zetten hun eigen netwerk in om de ondernemer een stap verder te helpen.

In dit boekje zijn de verhalen van zeven ondernemers en hun coaches opgenomen. De ondernemer vertelt over zijn doelen en de vraagstukken waarmee hij worstelde bij aanvang van het traject. De coach vertelt vanuit zijn perspectief wat hij heeft gedaan om de ondernemer kritisch naar zijn onderneming te laten kijken en welk resultaat dat heeft opgeleverd.

Opvallend

Wat het meest opvalt in de verhalen is dat de ondernemers zeer divers zijn, niet alleen in wat ze ondernemen (de een biedt zorg aan, de ander produceert Turkse pizza's en weer een ander ontwikkelt software), maar ook in hoeveel ervaring ze al hebben als ondernemer. De een is net begonnen, de ander staat aan de vooravond van de keuze: hoe maak ik mezelf overbodig als leidinggevende van het bedrijf.

Er is ook verschil in de coaches. Sommigen daarvan zijn zelf ondernemer geweest en hebben dus ook de groeifasen doorlopen die de ondernemer doormaakt. Anderen hebben carrière gemaakt als manager en bestuurder en kijken vanuit een meer bestuurlijke ervaring naar de ondernemer en onderneming die zij coachen.

Doorzetters

De topmanagers roemen het doorzettingsvermogen van de ondernemers en de slagvaardigheid waarmee zij te werk gaan, maar zij zijn nog te vaak gericht op de korte termijn. Doordat ze zich met name met de dagelijkse gang van zaken bezig houden, hebben ze het te druk om met afstand naar hun eigen bedrijfsvoering te kijken. Het ontbreekt aan de harde cijfers over het reilen en zeilen van de onderneming, waardoor een belangrijke basis ontbreekt om weloverwogen beslissingen te nemen en een plan voor de lange termijn te maken. De Turks-Nederlandse ondernemers hebben weliswaar een groot netwerk van Turkse relaties dat ze ook effectief kunnen inzetten; in het netwerk ontbreken vaak nog de nuttige Nederlandse relaties, met name op bestuurlijk niveau. De meeste ondernemers hebben hun coach dan ook gevraagd ze hierin een ingang te verschaffen.

Wij hebben met zeer veel plezier dit traject gevolgd en het als een voorrecht ervaren om de vaak zeer openhartige gesprekken met de ondernemers te voeren. Wij willen ook anderen er graag deelgenoot van maken en wensen u dan ook veel genoegen met het lezen van de verhalen.

Willem Klijnsstra en Annemien van der Veen

Meten is weten

Meten is weten

Hij ontvangt ons in zijn garage. Er wordt hard gepoetst door de medewerkers. Ondermeer door Hongaren. Voor zover we kunnen zien, werkt Nail met een multiculturele personeelsbezetting. Nail Karaman is trots op zijn bedrijf, dat merk je aan alles. Maar hij is ook gejaagd. Hij wil veel vertellen. Hoe hij begonnen is met zijn autopoetsbedrijf, hoe moeizaam het tot nu toe verlopen is, welke beslissingen hij heeft genomen en hoe impulsief hij dat soms ook heeft gedaan.

Nail Karaman neemt ons mee naar zijn kantoortje op de eerste verdieping. Vandaar heeft hij uitzicht op de werkplaats waar zonder water auto's worden schoongemaakt. Per auto is hij ongeveer drieëneuhalf uur bezig om die helemaal van top tot teen te reinigen onder meer met een speciaal stoomapparaat. Dat scheelt dus water en daarmee is het bedrijf zeer milieuvriendelijk.

6 jaar geleden heeft hij het autopoetsbedrijf overgenomen. De meeste klandizie komt van een Leasemaatschappij van een grote bank. Nail Karaman berekent een stuksprijs. Hoewel het bedrijf een eenmanszaak is, zijn er wel 18 mensen in dienst, van verschillende nationaliteiten. Deze medewerkers worden per uur betaald. Nail Karaman heeft veel zorg voor zijn mensen. Het is niet altijd eenvoudig om de zaak draaiende te houden. Hij werkt veel met personeel uit het voormalig Oostblok en dat geeft nog wel eens communicatieproblemen. Nail Karaman voelt zich verantwoordelijk voor de mensen die voor hem werken en werpt zich op als een echte

familieman die goed voor zijn personeel wil zorgen. In die zin voelt hij zich echt Turks. Daar draait het ook om het collectief. Je familie is belangrijk en daar zorg je voor. We doen het immers samen. Ook zijn vader werkt in het bedrijf.

‘Voor Nail Karaman is het elke dag overleven’

Nail Karaman is niet echt iemand van de lange termijn planning. Hij doet alles zelf in het bedrijf. Inkoop, aansturing van het personeel, administratie. Daardoor heeft hij weinig tijd voor reflectie. Hij is niet bezig met de toekomst over vijf jaar. Voor Nail Karaman is het elke dag overleven. Door impulsieve beslissingen, neemt hij soms onnodig risico's die een negatief effect kunnen hebben op het voortbestaan van zijn onderneming. En dan op een dag krijgt hij zomaar de kans om gebruik te maken van een coach. Aart van 't Land, directeur van een groot innovatief, internationaal opererend bedrijf in de agrarische sector. Nail Karaman legt hem voor dat hij het een uitdaging zou vinden om het bedrijf innovatiever te maken. De vraag die hem bezighoudt is: Hoe kan ik mijn personeel efficiënter inzetten en hoe kan ik meer omzet halen uit mijn activiteiten.

Aart van 't Land stelt voor om eerst eens de bedrijfsvoering onder de loep te nemen en dat gaf al meteen interessante inzichten. Ze hebben eerst alle kosten op een rijtje gezet: de vaste kosten, gebouw, overhead en variabele kosten, zoals personeel, waterverbruik, elektriciteit, poetsmiddel. En wat blijkt? Dat hij per auto € 1,50 verdient. Dat verklaart waarom hij zo druk bezig is om iedere dag geld binnen te halen. Het wordt nu tijd om eens kritisch te kijken naar de routing in zijn bedrijf en naar manieren om de kosten naar beneden te krijgen.

Belangrijkste vragen van Nail Karaman zijn:

1. Hoe krijg ik meer inzicht in mijn bedrijfsvoering, zodat ik de juiste beslissingen kan nemen.
2. Hoe maak ik een plan om mijn bedrijfsprocessen efficiënter en effectiever in te richten.
3. Hoe haal ik meer omzet uit mijn bedrijf zonder dat ik hoeft uit te breiden.

Van operationele executive naar manager

Aart van 't Land is de coach van Nail Karaman. Tot voor kort adjunct directeur van een bedrijf dat al 60 jaar succesvol is en zich richt op het ontwikkelen van innovatieve producten voor de agrarische sector. Het bedrijf, Lely Industries N.V. is internationaal actief in Europa, maar ook daarbuiten. In het bedrijf dat Aart van 't Land aanstuurt, hangen ze de Toyota-methodiek aan. Dit houdt in dat er continu wordt gekeken naar waar en hoe een efficiëntieslag in bedrijfsprocessen kan worden aangebracht. Lean manufacturing engineering wordt dat ook wel genoemd.

Aart heeft Nail zelfs een tweedaagse workshop aangeboden om zelf te ervaren hoe de methode werkt. Want inzicht bieden in zijn bedrijfsprocessen, is het belangrijkste doel dat Aart voor ogen heeft als hij Nail aan het werk ziet. Hij hamert er op continu data te verzamelen om te achterhalen hoe de processen verbeterd kunnen worden. In het geval van Nail begon het heel simpel. Eerst maar eens meten wat het aan tijd kost om een activiteit uit te voeren.

Het resultaat was verbluffend. Binnen no time kan Nail meer werk aan met minder mensen. Hoe hij dat voor elkaar heeft gekregen? Aart heeft Nail geadviseerd om een dashboard te laten ontwikkelen waarmee hij inzicht krijgt in wat er goed gaat en wat er eventueel misgaat. Daardoor heeft Nail nu iedere dag inzicht in het onder handen werk.

Waar bijvoorbeeld veel winst te behalen viel, was het efficiënter inrichten van het werkproces. Uit de meetgegevens bleek dat hij veel werk onder kostprijs deed, gewoon omdat niet duidelijk was hoeveel tijd met een actie gemoeid was. De inschattingen die vooraf werden gedaan bleken significant van de werkelijkheid af te wijken.

Met deze gegevens in de hand ging Nail op pad om met zijn grootste relaties in onderhandeling te gaan. In plaats van dat de klanten wegliepen omdat ze meer moesten gaan betalen, kon hij ze een passende aanbieding doen die veel meer aan hun wensen tegemoet komt, maar tegelijkertijd ook nog eens meer geld oplevert.

‘Winstgevendheid en duurzame groei de belangrijkste graadmeter voor succes’

Een voorbeeld: een auto werd gewassen en daarna klaargezet voor de medewerker die volgende fase uitvoerde. In de tussentijd droogde de auto weer op met als gevolg dat er witte vlekken op de auto kwamen die vervolgens weer moesten worden weggepoetst. Dat kostte wel 10-15 minuten extra werk. Nu is de wasser als hij klaar is, pas klaar als hij de auto heeft nagedroogd en dat kost ongeveer 70 seconden. Door het verzetten van auto's kostte het niet alleen veel tijd, maar was er ook risico van beschadiging etc. Het werkproces is aangepast. Nu beweegt het personeel van auto naar auto, in plaats van dat de auto's worden verzet. Dat lijkt tot een enorme tijdsparing, tot wel 30%. Nu Nail meer tijd over heeft, kan hij werken aan zijn marketing.

Al met al is Nail met vlag en wimpel geslaagd in het behalen van zijn doelen, meent Van 't Land. Hij weet nu op welke activiteit geld wordt verdiend, of verloren en hoeveel. Voorheen kreeg hij van de accountant een lijst met kosten en baten waar nauwelijks een Profit/Loss overzicht van te maken viel.

Belangrijkste tips van Aart van 't Land:

1. Meten is weten. Als je weet op welke activiteiten geld wordt verdiend of verloren en hoeveel weet je wat je moet veranderen.
2. Bepaal als ondernemer je doelen en geef vervolgens de medewerkers verantwoordelijkheid en zelfstandigheid om ze uit te voeren. Daardoor krijg je als ondernemer zelf meer tijd.
3. Het kan altijd beter. Het is nooit klaar, kortom: werk aan “continuous improvement”.

**Soft on the person,
hard on the business**

Soft on the person, hard on the business

Op haar tweede verhuist Filiz Yesil met haar familie vanuit Turkije naar Nederland. Na de middelbare school start ze met een studie Farmacie, die ze met succes afrondt in 1996. Tijdens haar studie weet ze al dat ze ondernemer wil worden. Direct na haar studie start zij als tweede apotheker in loondienst in Hellevoetsluis. Twee jaar later wordt deze apotheek overgenomen door een groothandel en wordt zij beherend apotheker. Dit betekent dat zij eindverantwoordelijk wordt voor de dagelijkse gang van zaken binnen het bedrijf. Als budgethouder neemt zij veel beslissingen zelfstandig. Door de ervaring die ze hiermee opdoet, wordt het idee om als ondernemer met een eigen praktijk verder te gaan alleen maar sterker.

In de kleine gemeente Numansdorp doet zich een gelegenheid voor om een middelgrote apotheek over te nemen. Hoewel Filiz haar droom nu kan realiseren, beseft ze ook dat ze een groot risico neemt. Niet alleen is de investering om eigenaar te worden niet gering, net nu worden ook maatregelen genomen door de overheid die verzekeraars meer zeggenschap geven over het voorschrijven van bepaalde medicijnen. Het gaat goed, maar er is meer voor nodig om de investering terug te verdienen. Filiz denkt aan uitbreiding van haar activiteiten. In 2002 start ze daarom ook met een nachtapotheek. In 2003 neemt zij de apotheken over van apotheekhoudende huisartsen in de buurt, plus de coördinatie van nog eens zeven regionale dienstapotheken. In 2007 besluit zij als

eerste ondernemer haar activiteiten onder het label van Mediq onder te brengen in een franchise-constructie. Mediq apotheken ontstaat vanuit de wens om tegenwicht te kunnen bieden aan de groeiende macht van de zorgverzekeraars. Mediq wil een merk met bijbehorende kwaliteit neerzetten en een sterke gesprekspartner zijn voor verzekeringsmaatschappijen en de overheid. Inmiddels zijn er 20 zelfstandige franchise-apotheken onder Mediq.

‘Filiz wil de beste apotheker in de omgeving worden’

Filiz heeft haar handen vol aan de dagelijkse gang van zaken. Ook vandaag moet zij regelmatig even het gesprek onderbreken om klanten aan de balie te helpen. Dit is ook een van haar doelstellingen: meer tijd vrijmaken voor strategiebepaling. Ze wil de beste apotheker in de omgeving worden. Hoe groot moet ze daarvoor zijn, hoe kan ze haar winstmarges verhogen, hoe moet het bedrijf zich profileren en hoe kan ze meer klanten aantrekken, ook van buiten de regio? Bovendien wil ze meer tijd vrijmaken voor reflectie. Delegeren dus, maar hoe doe je dat? Zij is toch immers de baas?

Thomas Pehrson van het bedrijf Festo adviseert haar om de bedrijfsresultaten te bespreken met het personeel, zodat ze inzicht krijgen in waarom bepaalde beslissingen noodzakelijk zijn. Nu begrijpen ze die vaak niet en dat zorgt weleens voor onrust. Dit is voor Filiz compleet nieuw. Thomas start met het maken van een financiële analyse van de apotheken.

Belangrijkste vragen van Filiz Yesil zijn:

1. Hoe ontwikkel een jaarstrategie waarmee ik mijn winstmarge kan vergroten en 10% meer klanten van buiten mijn kerngebied trek.
2. Wat heb ik ervoor nodig om een vijfjarenplan te kunnen maken.
3. Hoe kan ik leren delegeren zodat ik meer tijd voor reflectie heb.

Leer je onderneming kennen

Thomas Pehrson werkt als Managing Director bij het bedrijf Festo. Festo is een bedrijf dat zich richt op het ontwikkelen van oplossingen op het gebied van procesautomatisering in diverse industrieën over de gehele wereld. Hij heeft dus ruime ervaring in het analyseren en optimaliseren van bedrijfsprocessen. En dat is nu net waar Filiz zijn inbreng goed kan gebruiken. Want zij wil weten hoe zij een bedrijfsstrategie kan ontwikkelen waarmee ze enerzijds haar winstmarge kan vergroten en anderzijds meer klanten kan aantrekken van buiten haar kerngebied. Een duidelijke doelstelling.

Het klinkt misschien gek, maar het eerste advies dat Pehrson aan de ondernemster geeft, is haar onderneming beter te leren kennen. Thomas: “Toen ik Filiz ontmoette, zag ik meteen dat zij een harde werker en doorzetter was. Zij was ook een apotheker die alles wist van medicijnen, maar weinig van ondernemen. Ik vond het mijn taak om juist van haar een uitstekende ondernemster te maken met verstand van medicijnen” De eerste stap die gezet werd, was met meer afstand kijken naar het bedrijf. Los van de dagelijkse besommeringen je terugtrekken en je bedrijfsproces analyseren.

Alle aspecten van de bedrijfsvoering werden onder de loep genomen. Allereerst de klantenkring: wie zijn mijn klanten en wie niet, wat kopen zij, tegen welke prijs, via welk kanaal? Dan mijn concurrenten: hoe pakken zij het aan en hoe zorg ik ervoor dat ik ze een stap voor blijf. Vervolgens de financiële situatie: waar komt de winst vandaan, wat levert verlies op en wat kan ik eraan doen? Het voorraadbeheer: welke voorraden zijn er, hoe verloopt het voorraadproces? Personeel: wie heb ik in huis, welke onbenutte potentie hebben zij, welke bijscholing is eventueel nodig om een medewerker zo

optimaal mogelijk in te kunnen zetten. En tot slot de verkoopprocessen: welke directe verkoop is er en welke indirecte verkoop. “Want”, zegt Thomas, “winstgevendheid en duurzame groei zijn tenslotte de belangrijkste graadmeter voor succes.”

‘Winstgevendheid en duurzame groei de belangrijkste graadmeter voor succes’

Al deze zaken werden in kaart gebracht en de opties op een rij gezet. De uitkomsten werden met behulp van een balanced scorecard (BSC) omgezet in een plan voor de korte termijn, voor 2011 en een langetermijnplan voor 2015 waarin de doelstellingen op het gebied van Klant & Markt, Processen, Personeel en Organisatie en Financiën werden beschreven, plus de KPI's (Key Performance Indicators) voor alle sleutelementen.

Wat nieuw was voor Filiz was dat de resultaten van de huidige gang van zaken en de toekomstige strategie met de medewerkers werden besproken. Dat vond zij aanvankelijk lastig, omdat ze dacht dat de strategie en de financiële situatie van het bedrijf een zaak voor de ondernemer waren. Van Thomas leerde zij verder dat het beter is duidelijk te zijn in wat je van medewerkers verwacht, zodat je ze er ook op kan aanspreken. Zijn motto hard op de inhoud, zacht op de persoon was voor haar een nieuw inzicht.

Doordat Filiz nu meer weet over haar bedrijfsvoering, kan zij ook makkelijker de dagelijkse taken uit handen geven. Zij heeft haar personeel beter leren kennen door te kijken naar waar ze goed in zijn. Het mes snijdt dus aan twee kanten: een beter inzicht geeft dit haar de mogelijkheid om taken beter te delegeren en aan de andere kant is het personeel gemotiveerder omdat ze verantwoordelijk zijn geworden voor een stukje van het bedrijf.

Belangrijkste tips van Thomas Pehrson zijn:

1. Breng je bedrijfsvoering nauwkeurig in kaart, pas dan kun je een goede bedrijfsstrategie ontwikkelen.
2. Betrek je personeel bij de resultaten van de bedrijf en neem ze mee in het ontwikkelen van een langetermijnstrategie. Het zal bijdragen aan de betrokkenheid van je personeel.
3. Delegeer dagelijkse operationele taken en laat mensen groeien in hun functie.



Ondernemen is leuk, managen een stuk minder

Ondernemen is leuk, managen een stuk minder

Zes jaar oud was hij toen hij met zijn ouders vanuit Turkije naar Nederland emigreerde. Als klein jongetje besepte hij al snel dat als hij succesvol wilde worden, hij zou moeten inzetten op het hoogst haalbare. Dat deed hij en het lukte. Na het Atheneum studeerde hij Bestuurlijke Informatiekunde en Bedrijfseconomie. En nog weer later MBA aan Nijenrode. Na zijn studie begon Recep Bakirci niet meteen als ondernemer, maar na veertien maanden in loondienst stond het voor hem vast. Hij zou eigen baas worden. Hij ging naar Turkije, zette daar diverse ondernemingen op en kwam na drie jaar weer terug in Nederland.

Een van die ondernemingen is FIT Consulting. Het bedrijf dat hij samen met een partner in 1999 opricht en dat nog steeds haar hoofdvestiging in Turkije heeft. Daar werken ongeveer 70 mensen. De bedrijfsactiviteiten richten zich aanvankelijk met name op de technische kant van SAP: databasebeheer en programmeren. Jaren later komt daar de aandacht voor de functionele kant bij (logistiek, financieel) vanuit de Nederlandse tak, waar ongeveer 15 mensen werkzaam zijn. Zijn partner leidt de activiteiten in Turkije.

Recep begint met het opzetten van een internationaal kantoor vanuit Nederland, waarbij de focus is gericht op Europa en Amerika. Uitgangspunt hierbij is ook SAP detachering/consultancy, maar daarnaast ook het bieden van e-facturatieoplossingen die hij samen met ING op de markt wil zetten. De e-facturatie is een SAP-onafhankelijke oplossing. Dat biedt meer vrijheid van ondernemen.

Naast zijn activiteiten in FIT Consulting is Recep actief in een aantal andere bedrijven die hij heeft opgekocht in Turkije. Hij is een soort bedrijvendokter. Hij analyseert de situatie, kijkt wie hij nodig heeft om van het bedrijf een succes te maken. Hij heeft minder interesse in de operationele kant. Het gaat om bedrijven in catering, recycling, telecom en toerisme. Ondernemen vindt hij leuk, managen een stuk minder.

‘Na veertien maanden loondienst stond vast dat hij als ondernemer verder zou gaan’

Hoewel je zou zeggen dat Recep een doorgewinterde ondernemer is die al heel wat heeft meegemaakt, heeft hij toch nog wel een aantal zaken waar hij de hulp van een topmanager bij kan gebruiken. Ab van der Touw is zijn coach en is bestuursvoorzitter van Siemens sinds 2010. Met zijn ervaring bij dit grote internationaal opererende bedrijf is hij dé aangevozen persoon om Recep te helpen meer inzicht te krijgen in hoe grote organisaties werken, hoe de beslisstructuren lopen en hoe de interne processen werken. Ook wil de ondernemer weten hoe hij de focus kan verleggen van consultancy over SAP-oplossingen naar internationale, eigen producten zoals de e-facturatie. En omdat Recep ondernemen veel leuker vindt dan managen en zich liever concentreert op zijn inzet als bedrijvendokter wil hij zichzelf uiteindelijk overbodig maken, maar hoe zorg je er nu voor dat het bedrijf succesvol doordraait, terwijl je zelf niet meer aan het stuur zit?

Belangrijkste vragen van Recep Bakirci zijn:

1. Hoe krijg ik meer inzicht in hoe grote organisaties werken.
2. Hoe kan ik ervoor zorgen dat het bedrijf ook succesvol door kan draaien zonder mij aan het stuur.
3. Hoe maak ik de overgang van meer op consultancy/detachering gerichte activiteiten naar het op de (internationale) markt brengen van innovatieve, eigen producten.

Luisteren in plaats van zenden

Ab van der Touw, bestuursvoorzitter van Siemens, omschrijft Recep als een gedreven en enthousiast ondernemer die openstaat voor scherpe feedback en de wil heeft om zich continu te verbeteren. Om succesvol te kunnen zijn in het internationale speelveld van multinationals moet je politieke voelsprietten ontwikkelen en een gevoel voor wat er leeft in je omgeving. Naast doelgerichtheid en resultaatgerichtheid is geduld een zeer gewenste kwaliteit.

Wat Van der Touw betreft heeft Recep dit jaar de grote stappen gemaakt op het gebied van relatiemanagement en het ontwikkelen van een gevoel voor verhoudingen. Een voorbeeld: Voor twee grote Nederlandse internationaal opererende organisaties ontwikkelde FIT een oplossing voor de Turkse dochters. Om dit succesvol te kunnen implementeren in Turkije was de betrokkenheid van de Nederlandse hoofdkantoren van cruciaal belang. De Turkse dochters worstelden ermee hoe ze de Nederlandse hoofdkantoren op een juiste manier konden betrekken in het beslistraject. Dit was een goede oefening voor Recep om te ontdekken welke methodes het beste werken om de communicatie op gang te helpen en te houden, tegelijkertijd rekening houdend met de Nederlandse manier van werken en de Nederlandse belangen die verschillen van die van de Turkse partijen. Door het ingewikkelde traject heeft hij meer inzicht verkregen in hoe het werkt achter de schermen van een grote internationale organisatie en de belangen die soms behoorlijk door elkaar kunnen lopen.

Ook op het gebied van marketing en sales heeft Ab Recep verder op weg kunnen helpen. Allereerst is een heldere, doelgerichte strategie en planning nodig zodat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt.

Daarnaast kan je niet zonder creativiteit en moet je risico's nemen om de aandacht van de klanten te trekken. Verder heeft hij geleerd dat het soms beter is om op bepaalde momenten je mond te houden en te luisteren dan om te blijven zenden. In een grote organisatie lopen belangen nogal eens door elkaar. Daar kun je je door van de wijs laten brengen. Recep heeft

‘In een grote organisatie lopen de belangen nog al eens door elkaar. Het is de kunst om daar efficiënt mee om te gaan’

echter gezien hoe je toch efficiënt met dit soort perikelen om kunt gaan. Tot slot, is het Recep gelukt om zichzelf overbodig te maken in het bedrijf? Nee, dat nog niet. En dat komt deels door de economische situatie. De medewerkers zijn afgelopen jaar optimaal ingezet om opdrachten uit te voeren, waardoor het grootste deel van de interne taken nog steeds bij hem zelf ligt. Wel heeft hij een goed team om zich heen verzameld en heeft hij geleerd om realistische verwachtingen van zijn medewerkers te hebben en mensen in te zetten op hun kernkwaliteiten. Daardoor is het voor hem eenvoudiger geworden om taken te delegeren en zich juist met het creatieve deel van ondernemen bezig te houden. En dat is waar Recep goed in is.

Belangrijkste tips van Ab van der Touw zijn:

1. Groei niet om te groeien, maar maak bewuste keuzes afhankelijk van de business opportunities.
2. Ontwikkel je politieke voelspriet en houd jezelf voor dat het soms beter is om te luisteren dan te zenden.
3. Zet medewerkers in op hun kernkwaliteiten.

Laat los en ontdek nieuwe kansen

Laat los en ontdek nieuwe kansen

Adnan Aydemir heeft drie Expert-winkels. Adnan is niet altijd ondernemer in huishoudelijke apparaten geweest. Hij was ooit Officier bij de Luchtmacht en vastgoedondernemer. Adnan is zeven jaar als hij naar Nederland komt vanuit Turkije. Na de middelbare school studeert hij elektrotechniek aan de Hogeschool van Enschede en besluit vervolgens een opleiding tot Officier te gaan volgen bij de Luchtmacht aan de KMA in Breda. Na zijn opleiding volgt een carrière op vliegbasis Soesterberg. Hoewel hij een huis koopt na zijn opleiding, verblijft hij daar amper omdat hij intern woont op Soesterberg.

Het idee komt op om het huis te verhuren. Dat gaat goed en smaakt naar meer. Hij droomt van een loopbaan als vastgoedondernemer en koopt een woon-winkelpand en verhuurt dat eveneens. Maar om echt succesvol te worden, vraagt meer geduld dan Adnan op dat moment heeft. Hij besluit dan ook dat in deze sector zijn toekomst niet ligt. Hij gaat terug naar het Ministerie van Defensie in Rijswijk als projectmanager en neemt onder-tussen de tijd om zich te oriënteren op het ondernemerschap. Want dat hij gaat ondernemen, staat voor hem vast. Zijn voorkeur gaat uit naar het overnemen van een ICT-bedrijf, maar op het moment van oriëntatie zit de klad behoorlijk in de IT. Dan valt zijn oog op de detailhandel. Zijn wens is om een bedrijf met enige omvang over te nemen en zo komt hij uiteindelijk terecht bij Expert. Hij neemt een winkel over, met inventaris. Het is dan 2007.

Het werkt als volgt: als Expert-ondernemer sluit je je aan bij een (franchise) Formule. De inkoop wordt centraal geregeld en hij krijgt ondersteuning

op het gebied van bijvoorbeeld personeelszaken. Per winkel ontvangt de ondernemer een certificaat. Elk certificaat geeft recht op meer inspraak. Samen met zijn levenspartner voert hij een V.O.F.

Na een voorspoedige start, hij neemt nog twee zaken over om volume te creëren, krijgt ook de electronica-sector last van economische tegenwind. Het eerste jaar, 2008, sluit Adnan tegen de verwachting in af met om-zetverlies. De aanvankelijke winst wordt meteen opgesoupeerd. In 2009 gaat het al niet veel beter. Dat vraagt om ingrijpen. Hij snijdt in het perso-neelsbestand en gaat van drieëntwintig medewerkers naar zestien. Hij overweegt één van de zaken, de minst lopende te sluiten. Dit is een kleine zaak die niet gunstig ligt.

‘Later ontdekte ik dat mijn stijl van leidinggeven erg direct was. Dat kwam wellicht ook door mijn opleiding als Officier in het leger.’

Adnan zou gemakkelijk bij de pakken neer kunnen gaan zitten, maar dat doet hij niet. Hij vertelt dat hij veel geleerd heeft van de crisis. Hij is er creatiever door geworden. Maar ook zijn stijl van leidinggeven heeft hij aangepast. Aanvankelijk, zegt hij, was ik veel te dominant. Ik zette zelf de lijnen uit en verwachtte van de medewerkers dat ze het zelf dan wel zouden snappen wat ze moesten doen. Eerst dacht ik dat het misschien te maken had met mijn Turks-Nederlandse achtergrond. Dat ik meer mijn best moest doen om te laten zien dat ik de directeur was die de koers bepaalt. Later ontdekte ik dat mijn stijl van leidinggeven erg direct was. Dat kwam wellicht ook door mijn opleiding als Officier. Nu ben ik veel duidelijker naar het personeel over mijn verwachtingen en ik leg afspraken beter vast. Daarnaast heeft hij de nadruk in zijn productaanbod veranderd. De komende jaren wil hij een webshop beginnen met zijn partner naast de Expert-formule. Deze webshop-activiteiten kunnen worden uitgebreid naar andere landen. Misschien kan het zelfs wel uitgroeien tot een groot-handel.

Belangrijkste vragen van Adnan Aydemir zijn:

1. Hoe kan ik onrust onder personeel zo snel en goed mogelijk oplossen.
2. Wat moet ik doen om meer omzet te generen.
3. Hoe moet ik de webshop inrichten om succesvol daarmee te kunnen zijn.

Delegeren kun je leren

Regiodirecteur van Gibo Groep Accountants en Adviseurs, Ronald van Krieken, heeft Adnan een jaar lang bijgestaan in de realisatie van zijn doelen. Het belangrijkste advies dat Van Krieken voor de ondernemer heeft, is: gun jezelf de tijd om je interne organisatie eens goed onder de loep te nemen zodat je weet waar de problemen zitten. Pas dan kun je een strategie bedenken hoe je die problemen in kansen kunt omzetten. Samen met Adnan gaat hij zitten om alle onderdelen aan een onderzoek te onderwerpen. Het is iets wat Ronald alle ondernemers aanraadt: Vanuit een helicopterview naar je onderneming kijken.

Om een strategie voor de langere termijn te kunnen ontwikkelen, heb je wel tijd nodig. Het betekent dat je je terug moet trekken uit de dagelijkse aansturing. En dat gaat aanvankelijk een beetje tegen het gevoel in van de ondernemer in. Heeft hij net personeel ontslagen, moet hij weer iemand aannemen om een aantal operationele taken over te nemen. Maar Adnan besluit toch een nieuwe medewerker aan te nemen, een commerciële coördinator die onder meer het personeelsmanagement doet. Het neemt hem veel werk uit handen en hij heeft nu meer tijd vrij om te bedenken hoe hij zijn winst kan vergroten. Door het vergroten van de omzet worden de vaste kosten beter gedekt en dat leidt uiteindelijk tot winstgevendheid. Ook het personeel gedijt goed met het aanstellen van een 'tussenbaas'. Doordat er meer aandacht voor ze is en ze strakker worden aangestuurd, hebben ze meer plezier in het werk gekregen. Ze snappen dat ze de schouders eronder moeten zetten met zijn allen.

Toch loopt niet alles op rolletjes. Het derde filiaal dat Adnan graag wil sluiten om elders een beter filiaal te openen, gaat lastig. Het blijkt niet eenvoudig het contract met de verhuurder open te breken. En verder moet hij een beetje omzichtig opereren. Hij wil geen onrust onder het personeel. Een andere optie is het vinden van een nieuwe huurder. Maar in deze economisch lastige tijden is ook dat niet zo simpel.

Ondertussen gaat hij wel verder met het ontwikkelen van de webshop. Adnan laat zich goed informeren over de mogelijkheden en realiseert zich dat het hebben van een webpagina alleen niet voldoende is. Om een goed lopende webwinkel te lanceren, is een aantrekkelijk aanbod en een goede back-office nodig voor het afhandelen van de opdrachten.

Ondanks de moeilijke tijden, blijft Adnan rustig. Met zijn doorzettingsvermogen en ondernemerszin is hij in staat om buiten de gebaande paden te denken en nieuwe dingen te ontwikkelen. Van Krieken bewondert de ondernemer erom dat hij ook in moeilijke tijden bereid is risico's te nemen en grote investeringen te doen.

'Ook in moeilijke tijden is de ondernemer bereid risico's te nemen en grote investeringen te doen'

Belangrijkste tips van Ronald van Krieken zijn:

1. **Neem afstand van de dagelijkse gang van zaken en gun jezelf de tijd om de interne organisatie onder de loep te nemen.**
2. **Leer delegeren.**
3. **Toon lef en ondernemerschap ook in moeilijke tijden.**

Durf te dromen

Durf te dromen

Ebru Durmaz keek als klein meisje de kunst al af bij haar moeder die de oude Turkse verftechniek weer van haar moeder had geleerd. Ze is er zelfs naar vernoemd. Ebru is een bijzondere kunstvorm, want je schildert op het water. Met speciale kwastjes worden vormen in de verf gemaakt en pas daarna wordt het papier op de verf in het water gedrukt.

Ebru past de kunstvorm toe op papier, maar ook op kleding. Ze laat een paar t-shirts zien die ze bedrukt heeft met deze techniek. Het ziet er uit als flower-power in een modern jasje. Haar doel: Ebruze, zoals haar bedrijf heet, als merk in de markt te zetten.

Op het moment dat wij Ebru spreken werkt zij als medewerker bij de Kredietbank van de gemeente Rotterdam. In 2010 start zij naast haar baan in loondienst met haar bedrijf. Zij richt zich dan met name op het verzorgen van workshops, als onderdeel van een bedrijfsuitje of vrijgezellenfeestjes. Het eindproduct is namelijk niet alleen bijzonder, ook het maken zelf vraagt een bepaalde techniek die je heel goed in groepsverband kan doen. In eerste instantie huurt Ebru een ruimte om de workshops te geven, maar kostentechnisch en organisatorisch blijkt het toch makkelijker om het op de locatie van de opdrachtgever te doen. Het verzorgen van de workshops vraagt veel tijd. Gelukkig helpt haar moeder ook vaak, maar het neerzetten van een modemerkt is toch waar het haar uiteindelijk om draait en daarvoor is een andere bedrijfsstrategie nodig.

Hulp krijgt ze van Hikmet Cosgun van Triodor, lid van de raad van bestuur van Triodor, een internationaal actief bedrijf dat gespecialiseerd is in ontwikkeling van software.

Ebru heeft grote plannen. Haar droom? Over tien jaar is Ebruze een middelgroot ontwerp bureau en een bekend merk. Ze heeft dan mensen opgeleid die de techniek op textiel kunnen bewerken. Ze heeft een zomer- en wintercollectie, home decoration producten en een limited edition handgemaakte producten naast een lijn bedrukte massaproducten. Maar de ondernemster is nog erg voorzichtig met haar eerste schreden op het ondernemerspad. Hoewel ze weet dat het opzetten van een bedrijf veel aandacht en tijd kost, vind ze het een lastige keuze om haar baan op te zeggen. Dat zorgt tenslotte voor een vast inkomen en ze moet toch ergens van leven. Ze wil geen gekke, onverantwoorde risico's nemen.

‘Ebru wil geen gekke, onverantwoorde risico's nemen’

Toch heeft ze goed voor ogen waar ze met haar bedrijf naartoe wil. Ze wil zoals gezegd een echt modemerktje in de markt zetten. Daar heeft ze extra mensen voor nodig die de techniek ook gaan leren. Van marketing heeft ze nog niet veel kennis. Hoe bepaalt ze haar doelgroep. Omdat de techniek uit Turkije komt, heeft ze het idee dat het zou kunnen helpen als ze contacten in Turkije legt waar het mogelijk is om textiel te kunnen bedrukken. Ze is al in gesprek met een badmodelabel die wellicht enkele bikini's met haar ontwerpen wil bedrukken, maar is het dan verstandig om dit onder hun label te doen of moet ze doorzetten zodat ze haar eigen merk in de markt kan promoten. Het zijn vragen waar de startende ondernemer graag een antwoord op wil.

Belangrijkste vragen van Ebru Durmaz zijn:

1. Hoe zorg ik ervoor dat het merk Ebruze een modemerktje onder jongeren wordt.
2. Welke contacten (in Turkije) kunnen mij helpen om textiel te kunnen bewerken.
3. Hoe verdien ik snel geld zodat ik kan leven van mijn bedrijf.

Ondernemersinstinct ontwikkelen

Hikmet Cosgun is gedurende een jaar de coach van Ebru. Hij is lid van de raad van bestuur van het softwareontwikkelbedrijf Triodor. Hij ziet in Ebru zeker potentie als ondernemer, maar ze heeft nog een lange weg te gaan. Het eerste dat Hikmet doet is samen flink brainstormen over de te volgen koers van het bedrijf en alle mogelijkheden kritisch onder de loep nemen. Vervolgens worden verschillende plannen gemaakt, die ook steeds weer worden bijgesteld.

Aandacht is er voor de markt, waar willen we ons precies op richten, met welke producten, waar doen zich mogelijkheden voor, welke productlijnen zou je kunnen ontwikkelen en met welk te verwachten succes. Hikmet heeft Ebru vooral vragen gesteld. Hij heeft haar kritisch naar zichzelf laten kijken. Wat wil ik, hoeveel wil ik me inzetten om mijn ideeën te verwezenlijken, wat voor soort ondernemer ben ik eigenlijk en welke kwaliteiten zou ik moeten ontwikkelen. Het heeft verfrissend gewerkt. Het was een jaar van ideeën die zich inmiddels hadden vastgezet, los te laten en nieuwe mogelijkheden leren zien en kiezen. Het heeft wel wat opgeleverd: er ligt een heus bedrijfsplan waarin de keuzes goed zijn onderbouwd.

Als startend ondernemer heeft Ebru vooral geleerd om over haar eigen schroom heen te stappen, want ondernemen is ook netwerken. Contacten leggen met mensen die je nog niet kent, maar die je wellicht wel verder kunnen helpen. Om de mogelijkheden tot samenwerking met partijen in Turkije te onderzoeken, heeft ze iedereen die ze kende en die mogelijk weer iemand kende in Turkije gebeld om zo uiteindelijk bij een paar interessante partijen terecht te komen.

Hoewel Hikmet zeker kansen ziet voor Ebru om over tien jaar een geslaagd ondernemer te zijn met een eigen modewerk, ziet hij in de weg daar naartoe ook nog een flink aantal punten waarop Ebru zich verder zou moeten ontwikkelen. In de eerste plaats is dat de ontwikkeling van ondernemerskwaliteiten. Daar hoort het nemen van risico's bij, zeker in het begin. Voorzichtigheid is een eigenschap die een ondernemer eerder remt dan verder helpt. Verder helpt het als je een helder doel voor ogen hebt niet alleen op de korte, maar juist ook op de lange termijn. Pas als je weet waar je naartoe wilt, weet je ook wat je moet doen en laten om er te komen. Ook belangrijk: Een ondernemer doet niet alleen werk dat hij leuk vindt. Om succesvol te kunnen zijn, is passie vanzelfsprekend de basis, maar in het ondernemerschap zit ook veel buffelen en moet je soms ook zaken doen die minder leuk zijn. Tot slot: Continuïteit van een bedrijf is alleen mogelijk als je ook winst maakt en groeit in aantal medewerkers.

Een modemerken is haalbaar, een exclusief merk neerzetten vraagt nog iets extra's. Als Ebru dat wil, zeg maar een merk à la Chanel succesvol markeren, lijkt het Hikmet verstandig om een artistiek talent naast zich aan te trekken waarmee het product zich daadwerkelijk als merk gaat onderscheiden van dat van andere aanbieders.

‘Voorzichtigheid is een eigenschap die een ondernemer eerder remt dan verder helpt’

Belangrijkste tips van Hikmet Cosgun zijn:

1. Onderzoek jezelf: wat zijn mijn kwaliteiten en wat heb ik nodig om zakelijk instinct te ontwikkelen.
2. Denk vrij en durf af te wijken van vooringenomen standpunten, het schept nieuwe inzichten en mogelijkheden.
3. Voor het voortbestaan van je bedrijf is winst maken onmisbaar.



Blijf jong en tegendraads

Blijf jong en tegendraads

Ismail Meral geniet een zorgeloze jeugd in Turkije. Na zijn middelbare school besluit hij meer van het leven te willen zien en reist hij af naar verschillende landen. Een echte avonturier die van alles onderneemt. Op zijn twintigste belandt hij in Nederland en besluit zich daar te settelen. Hij maakt de balans op en besluit dat hij zich in wil zetten voor anderen. Al gauw komt hij in het maatschappelijk werk terecht. Hij volgt de opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en vindt werk bij een gemeentelijke hulpverleningsinstelling van de gemeente Rotterdam, ondermeer in de daklozenopvang. Bruggen gaat hij langs om daklozen te bezoeken.

Ook doet hij ervaring op met thuiszorg voor allochtone ouderen. Dat stopt jammer genoeg vanwege bezuinigingen. Wel ontdekt hij in die tijd dat allochtonen op een andere manier met zorg omgaan. In tegenstelling tot autochtone Nederlanders weten allochtonen minder goed de weg naar de reguliere zorg te vinden. Dat komt onder meer voort uit de cultuur. Allochtonen maken meer gebruik van mantelzorg door familie, maar dat levert steeds vaker problemen op. Voor Ismail een mogelijkheid om in dit gat te springen.

Begin jaren 2000 komt er meer marktwerking in de zorg en dat biedt mogelijkheden voor nieuwe toetredende zorgaanbieders. Dus ook voor ondernemer Ismail. Hij richt MOB op in 2004, een bedrijf in maatschappelijke dienstverlening. In eerste instantie start hij met drie freelance medewerkers die hij verhuurt aan zorginstellingen om acute zorgvraag op te vangen. Een jaar later neemt hij de eerste medewerkers in loondienst aan.

In 2007 gaat hij ook rechtstreeks zorg aanbieden aan individuele cliënten. Hij richt zich daarbij op de allochtone cliënt, omdat hij merkt dat het aanbod van reguliere aanbieders niet goed inspeelt op de specifieke zorgvraag van deze doelgroep. En dat werkt. Ismail onderscheidt vijf doelgroepen. Hij wil zijn klanten het gevoel geven dat hij voor ze zorgt en dat hij ze beschermt. Zijn medewerkers zijn tweetalig en kennen de belevingswereld van de mensen die ze verzorgen. Het personeelsbestand is inmiddels gegroeid naar 150 medewerkers en er is zelfs een wachtlijst voor nieuw personeel. De omzet van het bedrijf is in 2010 met 150% gegroeid.

‘Met zijn aanbod speelt Ismail Meral in op de specifieke vraagbehoefte van de allochtone cliënt’

Je zou zeggen: niets meer aan doen. Doorgaan op de ingeslagen weg, maar dan ben je bij Ismail aan het verkeerde adres. Aan de ene kant ergert hij zich aan het establishment van oudere, witte mannen. Aan de andere kant wil hij dolgraag laten zien wat hij doet en hoe zijn aanpak wezenlijk verschilt van de reguliere aanpak en hoe succesvol hij daarmee is. En daar kan hij de hulp van zijn coach, Dirk Lahuis, goed bij gebruiken. De vraag van Ismail is dan ook: hoe kan ik me profileren in bestuurlijke netwerken, want voor het ondernemen zou dat wel eens een voordeel zijn; dat je de mensen kent die er toe doen in het veld en ze rechtstreeks kunt benaderen, bijvoorbeeld als het gaat om vergunningen. Daarnaast ziet hij een toekomst voor zich na MOB, maar het zou mooi zijn als zijn levenswerk gewoon voortgezet kan worden, ook zonder zijn dagelijkse bezielende leiding.

Belangrijkste vragen van Ismail Meral zijn:

1. Hoe kan ik me profileren in bestuurlijke netwerken.
2. Op welke manieren kan ik het succes van mijn aanpak promoten.
3. Wat moet ik doen om mezelf binnen de organisatie overbodig te maken zodat MOB zonder mij op dezelfde manier kan doorgaan.

Investeer in je netwerk

Het initiatief om een zorgcomplex met appartementen te ontwikkelen voor Chinese ouderen in een kerk in Rotterdam is voor Dirk Lahuis, directeur van de Nederlandse Dakdekkers Associatie en coach van Ismail Meral, hét ultieme voorbeeld van het realiseren van de droom die Ismail had toen hij het bedrijf MOB startte. Door te luisteren naar de vraag van de doelgroep en kansen te benutten, is hij erin geslaagd om met succes een bedrijf in de zorg uit te bouwen. Met hard te werken en een enorme inzet, dat wel.

Lahuis: Ismail heeft de typisch Turkse eigenschap dat hij denkt vanuit netwerken en relaties. Dat is ook de basis voor zijn succes. Wat er voor hem nog aan ontbrak, was een netwerk in bestuurlijk Nederland. Op dit gebied bleek Dirk Lahuis een uitstekend sparring partner.

Om zich een plek te veroveren in de Nederlandse netwerken, is Ismail het afgelopen jaar actief geworden in diverse netwerken door het bezoeken van bijeenkomsten, werklunches en vergaderingen. Zelf heeft hij ook bijeenkomsten georganiseerd, waarvoor hij bestaande en nieuwe relaties uitnodigde. Dirk omschrijft Ismail als een charismatische man die door zijn aanwezigheid en presentatie niet gauw onopgemerkt blijft. Een voordeel voor het bedrijf. MOB kan hierdoor meeliften op de reputatie en sympathie van de ondernemer.

Tijdens die bijeenkomsten merkte Ismail dat er veel belangstelling bestaat voor zijn aanpak. Door de 'verkleuring' van de samenleving, is er duidelijk behoefte aan een nieuwe aanpak a la Meral: meer aansluiten op wensen en behoeften van specifieke doelgroepen. Dat vraagt een andere manier van organiseren van het maatschappelijk werk en het inzicht en de steun daarvoor op bestuurlijk niveau.

Om zijn verhaal helder en overtuigend voor het voetlicht te kunnen brengen, heeft Ismail ook aan zijn eigen ontwikkeling gewerkt. Aanvankelijk werd zijn persoonlijke drijfveer om zijn aanpak onder de aandacht te brengen, gevoed door behoefte aan erkenning. Die drijfveer is de basis van zijn succes, maar om de vervolgstap te kunnen maken, is het nodig dat hij wat meer rust en afstand neemt tot zijn onderneming. Daar heeft hij het afgelopen jaar enorm hard aan gewerkt. Hij heeft geleerd keuzes te maken en prioriteiten te stellen.

Ook wat betreft het 'loslaten' van MOB heeft Ismail stappen gezet. Intern is dat goed gelukt. Hij heeft meer afstand genomen tot de operationele organisatie. Er is een begin gemaakt met een interne cultuurverandering. Het management buigt zich over besluitvorming en consequenties. Medewerkers hebben meer zelfstandigheid en autonomie gekregen in de uitvoering van het beleid.

‘Door de ‘verkleuring’ van de samenleving, is er duidelijk behoefte aan een nieuwe aanpak a la Meral’

Belangrijkste tips van Dirk Lahuis zijn:

1. Sluit je aan bij netwerken en organiseer ook zelf actief bijeenkomsten waarmee je je kan profileren.
2. Geef openheid van zaken en biedt inzicht in wat je doet. Dat helpt om de empathie van bestuurders te winnen.
3. Stel duidelijke kaders op zodat het personeel weet wat er van ze verwacht wordt.

Behoud je concurrentievoordeel

Behoud je concurrentievoordeel

Nurettin Goren ziet in 1984 het levenslicht in het oosten van Turkije. Als hij twaalf jaar is, overlijdt zijn moeder. Veel van zijn broers zijn dan al vertrokken uit Turkije om elders in Europa een nieuw bestaan op te bouwen. Pas dertien jaar oud maakt Nurettin voor zichzelf de balans op en komt tot de conclusie dat hem niet veel meer bindt aan zijn geboorteland. Hij besluit te vertrekken en kiest als bestemming Nederland. Hij kan goed leren en begint na zijn Atheneum met een studie Economie aan de Universiteit van Utrecht.

Ondertussen verzamelt hij zijn broers, die op verschillende plekken in Europa verblijven om zich heen in Nederland. Zijn broers starten in 1997 met een Turkse bakkerij, Firat, waar zij diverse broodproducten maken. Maar het is niet gemakkelijk om het hoofd boven water te houden. Ze besluiten halverwege 2000 de hulp van hun gestudeerde broertje in te roepen. Hij maakt de afweging: studie afmaken of zijn broers te hulp schieten en de dagelijkse leiding van het bedrijf overnemen. Hij kiest voor het laatste en met succes.

Nurettin voert een aantal drastische veranderingen door in de productielijn en de bedrijfsvoering en hij besluit zich met de productie te concentreren op een product, een typisch Turks product: Lahmacun. Dit is een

Turkse pizza die zijn oorsprong vindt in Mesopotamië. Daarnaast verkopen ze broodjes. 80% verkoopt hij vers. 20% als diepvries. Voor de Turkse pizza's is dat net omgekeerd.

In 2007 wordt hij Directeur-Grotaandeelhouder van Firat en zijn twee broers worden lid van de directie. Een derde broer werkt wel in het bedrijf maar heeft geen directiefunctie. En dat gaat prima zo. De broers hebben vertrouwen in Nurettin en laten de leiding met een gerust hart in zijn handen. Nurettin, op zijn beurt, zorgt ervoor dat zijn broers het goed hebben en delen in de winst. Maar Nurettin is degene die het overzicht heeft over alle gegevens en de beslissingen neemt.

‘Studie afmaken of bedrijf redden: dat was de vraag’

En nu staat hij voor de volgende uitdaging. Hij wil een nieuwe fabriek openen op het huidige terrein waar Firat nu al is gevestigd, want de capaciteit wil hij met 100% vergroten. En daar heeft hij nu precies de hulp van Thomas van Rijkevorsel voor nodig, lid van de Raad van Bestuur van Achmea, de grootste verzekeraar in Nederland. Nurettin: “Thomas van Rijkevorsel heeft een enorme bestuurlijke ervaring en heeft een groot netwerk. Hij is vaker betrokken geweest bij grote bouwprojecten. Hij kan mij vast verder helpen bij het vinden van de juiste mensen die mij verder kunnen helpen bij de uitvoering van de plannen.”

Belangrijkste vragen van Nurettin Goren zijn:

1. Hoe kan ik het hele bouwproces (van aanvraag tot uitvoering) zodanig versnellen dat ik mijn nieuwe fabriek eind 2011 kan openen.
2. Wat moet ik doen om de financiering van de bouw goed en op tijd te regelen.
3. Hoe moet ik de routing van het productieproces zo inrichten dat ik sneller en efficiënter kan produceren.

Zorg voor een uitgebreid netwerk

Toen Thomas van Rijkevorsel zijn eerste gesprek met ondernemer Nurettin Goren had gevoerd en hij helder had waarvoor zijn inbreng werd gevraagd, snapte hij precies wat er nodig was. Hulp bij het inzetten van zijn netwerk. Hij ontdekte dat Nurettin zelf een zeer uitgebreid netwerk had, bestaande uit Turkse relaties. Daarnaast had hij een goed beeld van zijn klantenkring en vaste afnemers, maar daarbuiten bleek hij opvallend weinig relaties en contacten te hebben, bijvoorbeeld in het Nederlandse bestuurlijke circuit.

Om er toch voor te zorgen dat de bouwplannen gerealiseerd kunnen worden en er bij voorkeur eind 2011 een nieuwe fabriek staat die begin 2012 in gebruik kan worden genomen, is het in eerste instantie nodig om de financiering van de uitbreiding snel en goed te organiseren.

Op basis van het gedetailleerde business plan dat Nurettin al klaar heeft liggen, doen twee banken hem offerte. Door de gesprekken die hierover gevoerd worden, oefent de ondernemer zijn gespreksvaardigheden en verbetert hij zijn onderhandelings technieken. Het uiteindelijke resultaat is dat Nurettin goede financiering regelt en dat hij heel snel, veel sneller dan verwacht, kan starten met de bouw van de nieuwe fabriek.

Een ander doel van Nurettin met het traject is om in zijn nieuwe fabriek straks efficiënter te kunnen produceren en de capaciteit met 100% te laten toenemen door een nieuwe routing in bedrijf te stellen. Daarvoor tekent hij heel nauwkeurig de inrichting van de fabriek en stelt die bij waar nodig. Zeer nauwgezet en soms wel eens wat te precies, naar de mening van Van Rijkevorsel. Hij houdt er niet van om risico's te nemen en overdenkt alles twee keer voordat hij een besluit neemt.

Voor die nieuwe routing en verdubbeling van de capaciteit heeft Goren ook nieuwe machines nodig. Alles nieuw aanschaffen heeft natuurlijk de voorkeur, maar de financiering laat dat niet toe. Daarom maakt hij de afweging wat absoluut nieuw aangekocht moet worden en wat eventueel met tweedehands machinerie gedaan kan worden. En zo heeft Nurettin ook op dit vlak nauwgezet onderhandeld en scherp ingekocht op gebruikte machines.

‘Eerst de fabriek klaar, dan de focus op uitbreiding klantenkring’

De Turks-Nederlandse ondernemer is wat Van Rijckevorsel betreft met vlag en wimpel voor zijn uitdagingen geslaagd. Zodra de nieuwe fabriek helemaal in gebruik genomen is, is het tijd voor het zetten van de volgende stap: band met bestaande klanten versterken en klantenkring uitbreiden. Nurettin blijft ambitieus. Vanaf volgend jaar wil hij met zijn producten ook de grens over.

Belangrijkste tips van Thomas van Rijckevorsel zijn:

1. Bouw een groot en divers netwerk op van Nederlandse en Turkse relaties.
2. Houd je focus scherp en gericht.
3. Werk aan je onderhandelings technieken.

drs. Willem Klijnstra heeft tijdens zijn loopbaan verschillende functies vervuld in het internationale bedrijfsleven voor Nederlandse, Amerikaanse, Franse en Engelse organisaties. Tegenwoordig deelt hij zijn kennis met studenten van de HU Business School Utrecht, waar hij specialist is op het gebied van strategisch management. Samen met bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf doet hij projecten met studenten op het gebied van internationaliseringsvraagstukken. Sinds 2010 is hij ook verbonden aan het Lectoraat International Business and Innovation.



drs. Annemien van der Veen is vijftien jaar succesvol ondernemer geweest met een communicatie bureau. In 2008 verlaat zij Metris Groep om voor HU Business School Utrecht een vierjarige Bachelor-opleiding International Marketing Management te ontwikkelen. Belangrijkste doel: In de opleiding theorie en beroepspraktijk aan elkaar verbinden. Studenten werken aan actuele ondernemersvraagstukken, zoals het ontwikkelen van marktentreestategieën voor bedrijven die een nieuwe (opkomende) markt willen betreden. Zij maakt deel uit van de onderzoeksgroep van het Lectoraat International Business and Innovation.



**Wij danken alle ondernemers en managers
voor hun bijdrage aan dit boekje:**

- Nail Karaman van Ende's Car Wellness
- Aart van 't Land van Lely Industries
- Filiz Yesil van Mediq
- Thomas Pehrson van Festo
- Recep Bakirci van Fit
- Ab van der Touw van Siemens
- Adnan Aydemir van Expert
- Ronald van Krieken van Gibo Groep
- Ebru Durmaz van Ebruze
- Hikmet Cosgun van Triodor
- Ismail Meral van MOB
- Dirk Lahuis van NDA
- Nurettin Gören van Firat Bakkerijen
- Thomas van Rijckevorsel van Achmea

en natuurlijk de Dutch Dream Foundation voor de goede samenwerking:
Sevilay Atasever en Atilla Aytekin voor de organisatie en de contacten.
Tot slot Jan Klingen en Leendert de Bell van het Lectoraat International
Business and Innovation voor hun steun dit boekje te kunnen realiseren.

SIEMENS

achmea 

expert 

 **MEDIQ**
APHOTHEEK

 **NDA**
Nederlandse Dakdekkers Associatie

 **Firat**
bakkerij

FESTO

 **LELY**
— innovators in agriculture —

 **ENDE'S**
CAR WELLNESS

 **FIT**

 **HUU** BUSINESS
SCHOOL
UTRECHT

 **MOB**

 **GIBO Groep**
Accountants en Adviseurs

 **Dutch Dream**
Dare to have a dream

 **Triodor**
software

