

HET DOORNIGE PAD VAN STARTER NAAR STEVIGE KMO

‘Hard werken volstaat

De wereld is zo complex geworden dat hard werken niet meer volstaat om het te maken, zegt ondernemer en auteur Cedric Heyndrickx. Een sterkere kruisbestuiving tussen ondernemerschap en management is een noodzaak.

BENNY DEBRUYNE

Cedric Heyndrickx richtte in 1979 een bedrijf op dat speciale verlichting voor discotheken en shows verdeelde. In 1996 werd zijn bedrijf overgenomen door Niko, de fabrikant van schakelaars en domotica uit Sint-Niklaas. Hij werd productmanager dimming bij de groep. Vandaag is hij zelfstandig consultant. Zijn hele carrière vroeg hij zich voortdurend af hoe je de beste praktijken van grote bedrijven en managementinzichten kunt vertalen naar Vlaamse kmo's. Hij goot zijn ervaringen in een boek dat als een handleiding is opgevat om ondernemers te leren hoe ze snel kunnen doorgroeien van een kleine starter naar een kmo die een paar dozijn werknemers heeft. Het boek leest als een basiscursus management en ondernemerschap, en beschrijft tientallen nuttige tools.

Bij veel starters gaat het volgens u fout bij de klassieke overgang van ondernemer naar manager. Daardoor vertraagt hun groei. Hoe kunnen ze dat vermijden?

CEDRIC HEYNDRICKX. “Zolang je alleen bent in de opstartfase van je bedrijf, spendeer je je middelen aan wat je belangrijk vindt en laat je de rest vallen. De problemen beginnen wanneer je je bedrijf uitbouwt, bijvoorbeeld door verkoopstructuren op te zetten. Dat is meer een kwestie van management dan van ondernemerschap. Hoe snel je als bedrijf groeit, hangt af van hoe goed je ondernemerschap en management integreert. Wei-

nig mensen hebben beide vaardigheden onder de knie.”

Hoe zorg je voor een goede integratie?

HEYNDRICKX. “De meeste bedrijfsleiders missen een breed inzicht, doordat we leven in een wereld van specialisatie.

Hoe snel je als bedrijf groeit, hangt af van hoe goed je ondernemerschap en management integreert.

Maar de wereld is zo complex en snel geworden, dat harder werken zonder een breed inzicht in zowel ondernemerschap als management niet meer volstaat om het hoofd te bieden aan alle uitdagingen. Ondernemerschap is de motor om waarde te creëren, management de tool om die gecreëerde waarde te exploiteren. Je moet een stapje achteruit zetten en nadenken over de omgeving waarin je onderneemt en hoe je waarde creëert. “Een starter voelt meteen in zijn portefeuille of hij zal slagen of mislukken, maar zodra het bedrijf groter wordt, gaat dat besef verloren. Het is dan niet meer dui-

delijk wie waarde creëert en waar de fouten zitten. Als een manager wordt vervangen, merk je dat heel weinig managers het verschil maken. Gaat het mis in een organisatie, dan wordt de zwakste partij gestraft. Gaat het goed, dan wordt de sterkste partij beloond.”

Welke fouten maken starters als ze groeien?

HEYNDRICKX. “Als je me vraagt te kiezen tussen een starter die een businessplan en een financieel plan opstelt waarin hij zegt wat hij de komende twee jaar zal doen, en iemand die zonder zo'n plan zegt wat hij wil doen en dat morgen meteen wil proberen, dan gaat mijn voorkeur naar die tweede. Zo'n businessplan is achterhaald voordat je het weet. Daarnaast zijn starters creatief, ze spelen kort op de bal en staan dicht bij de klant. Dat zijn dingen die je moeilijk kunt behouden als je bedrijf groeit. Vlot inspelen op de behoeften van de klant of snel feedback vragen, lukt dan niet meer, omdat de functies in het groeiende bedrijf verspreid zijn geraakt over verschillende mensen. Voor een klant is er niets vervelender dan doorverwezen te worden.

“Een groot deel van de economie is alleen gebaseerd op trial-and-error en hard werken. Heel wat ondernemers zijn wel goede uitvinders, maar geen managers. Ze hebben onvoldoende inzicht in hun bedrijfsprocessen. Voor de ondernemer komt het erop aan de essentie te halen uit zaken zoals just-in-time en procescontrole. Voor de manager is het belangrijk om innovatie, flexibiliteit, creativi-

niet meer'



CEDRIC HEYNDRICKX
"Gaaf het mis in een organisatie, dan wordt de zwakste partij gestraft. Gaaf het goed, dan wordt de sterkste partij beloofd."

teit en andere technieken van ondernemers aan te leren."

Maar toch zegt u dat te veel management vaak veeleer een last is dan een voordeel. Waarom?

HEYNDRICKX. "Je moet voldoende inzicht verwerven om in te schatten welke gevolgen je beslissingen hebben. Wanneer een startend bedrijf groeit, wordt

de interne werking belangrijker. Tijdens de vergaderingen worden de beslissingen vooral genomen op basis van een machtsevenwicht en wordt er gevochten voor de middelen. Er moet dan eerst een businesscase zijn, omdat er een return on investment nodig is. Die werkwijze is alleen zinvol als de elementen die de basis van die beslissing vormen voor honderd procent voorspelbaar zijn. In andere

gevallen pas je het best ondernemerschapprincipes toe door meteen naar de klant te stappen."

U schrijft dat bedrijven het moeilijk hebben zaken die belangrijk zijn voor de korte termijn – zoals cashflow en verkoop – te verzoenen met hun langetermijnbeleid, zoals nieuwe producten ontwikkelen. Hoe kan een onderneming die paradox doorbreken?

HEYNDRICKX. "Met methodes zoals projectmanagement kun je de korte en de lange termijn integreren. Verwerf een beter inzicht in hoe je bedrijf omgaat met tijdsbesteding en middelen, en verander je gewoontes op basis daarvan. Zet je routinetaken, zoals e-mails, achteraan in je dagelijkse takenlijst en werk eerst aan de projecten die aansluiten bij je doelen op middellange en lange termijn. Trek eerst een groot tijdsblok uit voor taken die veel energie vragen zoals waardecreatie. Vraag je ook af of je alle beschikbare middelen altijd moet opgebruiken."

Wat is volgens u een belangrijke succesfactor om te slagen?

HEYNDRICKX. "Het succes van ondernemers wordt deels bepaald door externe factoren waar je geen of weinig vat op hebt, zoals vergunningen, minimumkapitaal, vestigingsplaats, de medewerking van de banken of het gemak om goed personeel te vinden. Je moet je concentreren op interne factoren die je wel in handen hebt en op de doelstellingen van de klanten. Vraag je af waar jij snel in bent, en wat jij kunt dat je concurrent niet beheerst. Denk na over welke organisatie je kunt uitbouwen en koppel dat aan je persoonlijkheid als ondernemer en aan de klantendoelen. Je kunt wel harder werken, maar als je intussen op verkeerde knoppen drukt, ga je toch achteruit." © Cedric Heyndrickx, *Resultaat in het kwadraat*, Academia Press, 2012.