

WINST

WINST

**15 CRUCIALE KEUZES
VOOR ONDERNEMERS**

ANNEMARIE VAN GAAL

Inhoud

VOORWOORD	11
------------------	-----------

01	
SCOREN!	15
En dan nu: scoren!	17
Helpt van de tijd	18
Plezier in onderhandelen	18
TIP 1 Bluffen mag	19
TIP 2 Onderhandel over prijzen	20
TIP 3 Ken de markt én de klant	23
TIP 4 Zorg voor een alternatief	23
TIP 5 Wees volhardend	23
TIP 6 Doe mee aan aanbestedingen	24
TIP 7 Stuur persoonlijke mails	26
TIP 8 Zorg voor een goede ontvangst	26
TIP 9 Wakker de gunfactor aan	27
Waar zit de winst?	29

02	
WERK JE IN OF AAN JE BEDRIJF? ZOEK DE BALANS	31
Zonder afstand zie je niet waar je op moet focussen	32
Je bezighouden met de grote lijnen is een must	33
Op afstand vanaf de directievloer	34
Meewerkende voorman of beschouwende bestuurder	35
Als je moeilijk kunt combineren én balanceren	36
TIP Zoek de balans	37
Waar zit de winst?	37

© 2014 Annemarie van Gaal
Alle rechten voorbehouden

REDACTIE Riek Tawfik
DESIGN Rachel Ericson-Carniggelt
COVERFOTOGRAFIE Joost Govers

NUR 800 Non-fictie algemeen
ISBN 9789461561688

www.bertramendeleeuw.nl

03	
WEES ONDERSCHIEDEND	39
Onderscheidend product	40
Andere vestigingsplaats	40
Zonder bedrijfsruimte kan ook	41
De laagste verkoopprijs	42
Ander verkoopkanaal	44
Andere kant van de markt	45
Andere verpakking	46
Een ander accent	46
Je eigen verhaal	48
Waar zit de winst?	49

04	
PRESENTEER JEZELF	51
9 tips voor een goede presentatie	54
TIP Schrijf nieuwsbrieven en columns	58
Waar zit de winst?	59

05	
DURF TE FALEN	61
Falen op z'n Cruiffiaans	62
Falen als leerschool	63
Gefaald betekent ervaren	63
Wees resoluut	64
Waar zit de winst?	65

06	
WEG MET BRANCHES EN SECTOREN	67
De HEMA in de juridische sector?	68
Twee soorten ondernemers	69
Drie succesverhalen	70
Veranderingen en je personeel	72
Waar zit de winst?	73

07	
HOUD DE VAART ERIN	75
Zonder deadline geen snelheid	76
Vergaderingen zijn tempokillers	77
Snelle wisdom of the crowd	79
Wachten als oplossing	80
Waar zit de winst?	81

08	
MOTIVEER	83
Nieuwe vormen van werken	84
Het nieuwe werken	84
Het andere werken	85
Geen werknemers	86
Wat motiveert werknemers?	87
Extraatjes	89
Ideeën	89
Salaris	91
Als het mis gaat	92
CAO's	93
Talent	94
Waar zit de winst?	95

09	
MAAK HET GEMAKKELIJK	97
Ervaar wat een klant ervaart	98
Maak het gemakkelijk met tarieven en prijslijsten	99
Maak het gemakkelijk met informatie	99
Maak het gemakkelijk met namen	100
Maak het gemakkelijk met argumenten	100
Gemak dient de mens	102
Waar zit de winst?	103

10	
HEILIG VUUR EN DE PASSIEVAL	105
Passie	107
De passieval	107
Kritiek	108
Waar zit de winst?	109

11	
JE COLLEGA'S	111
Bezoek ondernemersbijeenkomsten	112
Vraag advies	113
Verwelkom collega's	113
Ken je collega's	114
Sluit allianties	114
Waar zit de winst?	115

12	
GA DE GRENS OVER	117
Kansen	118
Timing	119
Exporteren op drie verschillende manieren	120
Exporteren als mzp'er	120
Exporteren via internet	120
Exporteren via landgenoten	122
Waar zit de winst?	125

13	
ZOEK NIEUWE VERDIENMODELLEN	127
Zo bedenk je een nieuwe verdienmodel	128
Hetzelfde bedrijf, ander verdienmodel	129
Van hobby naar topinkomen	130
Werk samen met je leveranciers	131
Maak van je klanten je partners	132
Laat de multipliers los	133
Waar zit de winst?	133

14	
ZOEK NIEUWE KLANTEN	135
Waar ga je vissen?	136
Homeshopping	136
Gratis bij aankoop	137
Super-service	137
Communiceren met je klanten	139
Mailings	139
Netwerken	141
Zo benut je een netwerkbijeenkomst optimaal	141
Missies en handelsreizen	142
Vraag het de klant	143
Details	143
Neem afscheid	144
Waar zit de winst?	145

15	
BLIK OP DE TOEKOMST	147
Nutteloze marktonderzoeken	145
Terminal days en premortums	151
Dek de toekomst af	153
Meerjarenplannen	154
Jouw eigen toekomst	154
Winstmaximalisatie	155
De kopers	157
To earn-out or not to earn-out	158
Als het applaus stopt	160

Voorwoord

Voor je ligt mijn tweede ondernemersboek. Mijn eerste ondernemersboek met de titel *Ambitie* kwam uit in 2010 en werd vrijwel meteen verkozen tot ‘Ondernemersboek van het Jaar’. Nog steeds komen er tijdens bijeenkomsten ondernemers naar me toe met een exemplaar van *Ambitie* en de vraag om er iets persoonlijks in te schrijven of het te signeren. Altijd leuk, maar elke keer realiseer ik me weer hoe enorm de wereld sindsdien is veranderd. De hoogste tijd voor een nieuw ondernemersboek.

De titel *Winst* heb ik gekozen omdat het uiteindelijk bij elke onderneming draait om winst. Ongeacht of je klein wilt blijven of wereldveroverende ambities hebt, zonder winst hou je het niet lang vol.

Winst is voor een ondernemer nog nooit zo belangrijk geweest als nu. De tijden dat je even snel een overbruggingskrediet bij de bank kon regelen als het tij tegenzat of een investeerder kon overtuigen, zijn voorbij. Geldverstrekkers worden hoe langer hoe ongeduldiger en trekken zich genadeloos terug als er even geen winst gemaakt wordt.

Winst is ook veel meer dan het bedrag dat je overhoudt als je de kosten van de omzet afhaalt. Winst moet je vooral zien als de voorsprong die je hebt op je concurrenten.

Ondernemen is topsport. Tijdens de wedstrijden krijg je met steeds weer andere tegenstanders te maken die je allemaal moet zien te kloppen. Als je wint ben je euforisch en als je verliest, dan krabbel je weer op en maak je je klaar voor de volgende wedstrijd.

Mandela zei ooit: “Beoordeel me niet op mijn successen, maar beoordeel me alleen op het aantal keren dat ik gevallen en weer opgestaan ben.” Dat is precies waar je een goede ondernemer aan herkent: het aantal keren dat je aan de start verschijnt, terwijl je net een wedstrijd verloren hebt. Dát is je winst.

Voor mensen die geen ondernemersbloed in zich hebben, is deze mentaliteit onbegrijpelijk. Zij werken om te leven en het geld dat ze verdienen hebben ze nodig om hun leven te leiden. Ondernemers aan de andere kant, werken niet om te leven, maar leven voor hun onderneming. Fundamenteel verschil.

De afgelopen jaren hebben veel ondernemers economisch zware tijden gehad. En nog steeds. Broekriemen zijn aangehaald en veiligheidsriemen vastgesnoerd. Overleven was het belangrijkste doel en daardoor zou je bijna vergeten dat je om je heen moet kijken naar de veranderende wereld en moet innoveren.

Beschouw dit boek als een vriend die je even bijpraat over de vele ondernemerskansen en mogelijkheden die deze tijd biedt en je tegelijkertijd waarschuwt voor valkuilen.

In dit boek heb ik vijftien cruciale keuzes op een rijtje gezet. Keuzes waarmee je (weer) winst kunt maken.

Veel leesplezier... en denk aan de winst. Altijd.

Annemarie van Gaal

WINST

VOLGENS DE DIKKE VAN DALE

WINST (*de; v; meervoud: winsten*)

1 het winnen 2 (*economie*) het bedrag van de verkoop, verminderd met inkoopprijs plus onkosten

01

Scoren!

Als ondernemer is het je missie om je bedrijf naar meer winst en dus groei te leiden.

Dat bereik je door meer omzet te scoren.

Wat zijn de tips en trucs voor een goed renderend bedrijf op weg naar meer omzet?

De gemakkelijkste manier om meer winst te maken is door je omzet te verhogen. Klinkt als een open deur? Dat klopt, maar verreweg de belangrijkste reden waarom bedrijven failliet gaan, is omdat ze té lang té weinig omzet scoren.

Toch is het ook niet zo zwart-wit als ik het hier stel. Dus voor we naar het thema scoren op omzet gaan, eerst even een kant-tekening: meer omzet leidt uiteraard alleen maar naar meer winst, mits er op de meeste producten en diensten die je verkoopt een gezonde winstmarge zit.

Winstmarge

De winstmarge is de verhouding tussen de winst en de omzet, uitgedrukt in een percentage. Er zijn drie soorten winsten en dus ook drie soorten winstmarges.

Brutowinstmarge

Dit is het verschil tussen de omzet (exclusief btw) en de kostprijs van de omzet. Onder de kostprijs van de omzet worden alle direct aan de productie gerelateerde kosten bedoeld, zoals de inkoop-, materiaal- of arbeidskosten.

Operationele winstmarge

Dit is het verschil tussen de omzet (exclusief btw) en de winst vóór belasting, rente en dividend. In deze winstmarge zijn alle indirecte kosten meegenomen zoals je afschrijvingen, administratiekosten, huisvestingskosten, managementkosten, sales- en marketingkosten, enzovoort.

Nettowinstmarge

Dit is het verschil tussen de omzet (exclusief btw) en álle kosten. Niet alleen de kostprijs (zoals bij brutowinstmarge) en de indirecte kosten (zoals bij operationele winstmarge), maar ook de belasting, rentekosten en uitgekeerd dividend.

Het is belangrijk dat je continu je winstmarge in de gaten houdt. Als je je producten of diensten gaat verkopen met nauwelijks of geen brutowinstmarge, leidt meer omzet naar meer verlies. Legio bedrijven vierten aan het einde van het jaar een omzetstijging of zelfs een recordomzet om er vervolgens achter te komen dat ze fors in de rode cijfers zijn gedoken.

Daarom is het ook zo vreemd dat veel ondernemersprijzen de omzetgroei als uitgangspunt nemen. Zo moet je bijvoorbeeld drie jaar lang een omzetstijging van minimaal twintig procent kunnen laten zien om voor een prestigieuze FD Gazellen Award in aanmerking te komen. Goed ondernemerschap is vooral de winstmarges in de gaten houden. Alleen als je de winstmarges continu op peil houdt, leidt meer omzet altijd naar meer winst.

Winstmarges variëren per branche. Zo kan de winstmarge voor een supermarkt één of twee procent zijn en die van een accountants- of advocatenkantoor rond de twintig procent.

EN DAN NU: SCOREN!

Veel ondernemers denken dat de klanten vanzelf komen als ze eenmaal ontdekken hoe goed hun product of dienst is. Dat is niet zo. Mond-tot-mondreclame of aanbevelingen van bestaande klanten helpen, maar het is cruciaal om als ondernemer focus op je verkoop te houden om je bedrijf te laten groeien.

Sommige ondernemers willen niet verkopen, houden er niet van of denken het niet te kunnen. “Verkopen zit niet in mijn genen,” zeggen ze. Neem van mij aan, iedereen kan verkopen. Zeker als je, zoals de meeste ondernemers, overtuigd bent van je eigen product of dienst, is er vaak niemand die beter kan verkopen dan jijzelf.

Ondernemers die geen zin hebben in de verkoop, vinden gemakkelijk een excuus om er geen tijd aan te besteden: er is namelijk altijd genoeg te doen in een bedrijf. Er zijn altijd andere, belangrijkere en schijnbaar spoedeisendere klussen te vinden. Deadline voor de productie, calamiteiten bij de software of een zieke boekhouder: allemaal redenen om die week geen klanten te bellen of te bezoeken. Allemaal belangrijke werkzaamheden die ook aandacht vragen, maar dit zijn vaak vlucht-excuses.

Uiteindelijk is er maar één ding belangrijk om je bedrijf naar meer winst en dus groei te leiden en dat is omzet scoren.

HELFT VAN DE TIJD

Een startende ondernemer zou eigenlijk de helft van zijn tijd bezig moeten zijn met de verkoop. De meeste startende ondernemers maken lange dagen, maar laten we zeggen dat je in de opstartfase van je bedrijf minimaal vier uur per dag besteedt aan verkoop en acquisitie.

Om jezelf aan deze afspraak te houden, zou je er een vast dagdeel voor kunnen inruimen. Dus bijvoorbeeld elke dag van 9 uur tot aan de lunch al je tijd alléén besteden aan verkoop en het binnenhalen van nieuwe klanten en/of opdrachten. Iedere dag opnieuw: nieuwe, potentiële én bestaande klanten bellen en bezoeken (“Heeft u alles goed ontvangen?” “Bent u tevreden?” “Kent u ons nieuwe product al?”). Iedere dag opnieuw van 9 uur tot de lunch. De middagen besteed je dan aan alle andere werkzaamheden, maar de ochtenden reserveer je om omzet te scoren.

Als je na verloop van tijd een goed klantenbestand hebt opgebouwd en een verkoper aan hebt genomen, kun je het aantal verkoopuren afbouwen tot bijvoorbeeld één of twee uur per dag. Maar bezig zijn met verkopen en in contact blijven met je klanten is cruciaal voor een ondernemer, hoe groot je bedrijf ook is.

PLEZIER IN ONDERHANDELEN

Goed kunnen verkopen is ook een kwestie van het spel van onderhandelen doorhebben en er behendigheid in krijgen. Oefening baart kunst en op het moment dat je merkt dat jouw inzichten en ‘handigheidjes’ resultaat opleveren, wordt onderhandelen steeds leuker. In dit hoofdstuk beschrijf ik een aantal onderhandelingsstips, sommige zullen bij je passen en andere niet. Iedere klant is anders

en de reactie van de klant op jouw actie is van tevoren nauwelijks in te schatten. Dat maakt het spel elke keer opnieuw boeiend. Voor doorgewinterde ondernemers en verkopers zullen veel tips in dit hoofdstuk gesneden koek zijn, maar er zullen zeker tips bij zitten waarmee je jezelf kunt verbeteren.

TIP 1 Bluffen mag

Bluffen wordt vaak gezien als een slechte eigenschap, maar een beetje mag best. Noem het overdrijven of de waarheid een beetje naar je hand zetten. Bij een potentiële klant bluffen door te zeggen dat zijn grootste concurrent ook heel geïnteresseerd is in jouw product of dienst, kan nét het goede argument zijn om de deal te sluiten.

Grote merken willen vaak alleen vertegenwoordigd worden door bijvoorbeeld een ondernemer die al merken van minimaal hetzelfde kaliber voert.

Maar hoe krijg je als beginnende agent, importeur of (web-)winkel dan je eerste goede merk binnen? Hoe trek je het eerste mooie merk over de streep als je nog geen andere merken voert?

Als je niet bang bent om te bluffen, kun je tegen het eerste merk zeggen dat je de marktleider al binnen hebt. De rest van de merken volgt dan snel, waardoor je uiteindelijk die marktleider ook gemakkelijk binnenhaalt. Concurrerende merken hebben meestal nauwelijks contact met elkaar en gaan elkaar vrijwel zeker niet bellen om referenties te vragen.

Natuurlijk zit er een groot risico aan bluffen. Als je te ver gaat met je overdrijvingen of je moet terugkomen op je eerdere verhalen, loop je tegen een dichte deur en heb je een voorgoed verruïneerde relatie. Zo hoorde ik een mooi voorbeeld van een bedrijf dat het bluffspel verloren heeft. Het huurcontract van een groot bedrijf zou over een paar maanden aflopen. Door de enorme leeg-

stand van kantoorgebouwen is het aflopen van een huurcontract vaak goed nieuws voor huurders, want het betekent dat je je huur kunt heronderhandelen. Een jaartje huurvrij of een fikse korting zit er allicht in. De directeur schreef een brief aan de eigenaar van het onroerend goed, waarin hij nogal hoog van de toren blies met extreme eisen voor een huurverlaging. Hij blufte dat hij zou vertrekken als hij de huurverlaging niet zou krijgen.

De eigenaar ontving de brief en dacht na over zijn strategie. De huurder had een groot bedrijf en dat kun je niet zomaar verhuizen. De besparing van een goedkoper pand weegt nauwelijks op tegen de kosten van de verhuizing, het nieuwe drukwerk, de communicatie naar je klanten, leveranciers en relaties en de ellende voor je werknemers die weer moeten wennen aan een nieuwe plek. Dus de eigenaar van het onroerend goed reageerde met de mededeling dat zijn eis zó absurd was, dat hij de brief dan beschouwde als een opzegging van het huurcontract en ervan uitging dat ze de ruimte leeg zouden opleveren aan het einde van hun huurcontract over twee maanden. Bij de huurder brak de hel los. Ze konden én wilden niet verhuizen en hadden duidelijk hun hand overspeeld. Het enige dat de directeur kon doen was een telefoontje naar de eigenaar van het pand met excuses en het verzoek of ze mochten blijven huren, tegen dezelfde condities uiteraard.

TIP 2 **Onderhandel over prijzen**

De meeste klanten willen onderhandelen over prijzen, maar hoe geloofwaardig is het, als een leverancier meteen 43 procent korting geeft op je eerste vraag om een betere prijs?

Zet geen hoge prijslijst in omdat je dan met hoge kortingen kunt strooien. Je bent professioneler en geloofwaardiger als je prijzen reëel en marktconform zijn.

Korting is een vreemd fenomeen. Als je eenmaal een bepaald kortingspercentage geeft aan een bepaalde klant, is het vrijwel onmogelijk om bij een volgende order een lager kortingspercentage te geven. Klanten zien korting als een verworven recht, dat niet meer afgenomen kan worden. Als je een nieuwe klant met een kleine order tegemoet wilt komen met een hoog kortingspercentage, realiseer je dan dat dit percentage, in geld uitgedrukt, een heel dure klant wordt bij zijn volgende, grotere order.

Vaak is het beter om de korting niet in een percentage te geven, maar in goederen of een extra andere dienst, bovenop de order. Ik geef een rekenvoorbeeld:

Stel dat een klant 10.000 stuks wil kopen van een product dat je voor €3 per stuk aanbiedt en waar jouw brutowinstmarge €2 per stuk op is. Jouw brutowinstmarge op deze order is dus €20.000. De klant onderhandelt en wil twintig procent korting. Twintig procent korting zou betekenen dat de klant in plaats van €30.000 maar €24.000 hoeft te betalen. Jouw bruto winstmarge daalt dan naar €14.000 (€24.000 minus productiekosten van €1 per stuk x 10.000 stuks).

Stel dat je géén korting geeft, maar dat je als tegenvoorstel twintig procent additionele levering voorstelt. Voor de klant voelt dit vaak net zo goed als twintig procent korting, dus hij gaat akkoord. De klant krijgt 12.000 stuks voor de prijs van 10.000. De klant betaalt €30.000 en jouw brutowinstmarge is €18.000 (€20.000 minus de kostprijs van 2.000 extra stuks).

Zelfs vijftig procent additionele levering bovenop de order van 10.000 stuks, zou in dit rekenvoorbeeld nog altijd meer brutowinstmarge opleveren dan twintig procent korting.