

Harmen van der Wekken gaat drie keer per jaar om de tafel met zijn voormannen om (financiële) doelen te bespreken en voortgang te monitoren.

Bij geld verdienen gaat het niet om winst of omzet, maar om productiviteit

Zonder geld geen onderneming

‘We gaan het over geld hebben.’ Met deze woorden begint bedrijfscoach Pieter Peelen de laatste sessie van Groenversneller. Hij valt met de deur in huis: ‘Als je het hebt over geld bij bedrijven, wordt er vaak gesproken over omzet en winst. Maar waar het eigenlijk over zou moeten gaan, is productiviteit.’

Auteur: Willemijn van Iersel

Als bedrijfscoach ziet Peelen maar al te vaak dat het onderdeel financiën bij de accountant ligt. Maar een goede financiële huishouding is een basisvoorwaarde om als onderneming verder te komen. Als ondernemer is het dus belangrijk om je hierin te verdiepen. Daarvoor is het goed om je kosten, marge en investeringsruimte eens nader te bekijken. Hierdoor krijg je als hovenier hopelijk meer feeling met het onderwerp financiën. Ook helpt het je om je hoveniers-bedrijf naar een hoger niveau te tillen, zonder dat je als het ware blijft aanmodderen.

Winst = productiviteit

Terug naar het geld. Want bij geld gaat het dus niet om omzet of winst, maar om de productiviteit. Ook het CBS meet de productiviteit van bedrijven. Daarbij ziet het hetzelfde patroon: hoe ingewikkelder een bedrijf wordt, des te lager wordt de productiviteit.

Het CBS berekent de productiviteit aan de hand van deze formule:

$$\text{OMZET} - \text{INKOOP} / \text{AANTAL FTE} \times \text{JAARURENNORM} = \text{€ BRUTOMARGE PER UUR}$$

Als je dit proces managet, kun je een betere productiviteit behalen. Ook laat het CBS zien: hoe groter bedrijven worden, des te productiever ze worden. De mannen van Haantje Hoveniers merken hier een tegenstrijdigheid op: ‘Als wij groter worden, wordt het voor ons ook complexer.’ Peelen: ‘Daarom is het belangrijk om als bedrijf je organisatiekosten in de gaten te houden. Als je die onvoldoende managet, leidt dit tot 1,23 euro extra kosten bij elke euro omzet, kortom een verlies van 23 cent. En het niet goed omgaan met complexiteit maakt de productiviteit van een bedrijf twee tot drie keer zo laag.’



4 min. leestijd

Brutomarge

Als huiswerk hadden de deelnemers van Groenversneller opdracht gekregen om de eigen brutomarge uit te rekenen. De cijfers van Greendex, het hoveniersbedrijf van Harmen van Wekken, worden klassikaal behandeld en afgezet tegen die van de hovenierssector als geheel. De meeste hoveniersbedrijven hebben 28 euro brutomarge bij 0-9 fte en 44 euro bij 10 tot 50 fte. De toppresterders, de beste 20% van de markt, zitten bij 0-9 fte op 59 euro en bij 10-50 fte op 79 euro brutomarge. Greendex zit onder de 10 fte en scoort met 40 euro brutomarge significant beter als het merendeel van de bedrijven. Wat doe je vervolgens als je inzicht hebt in deze cijfers? Hoe zorg je ervoor dat jouw bedrijf bij de toppresterders gaat behoren? Peelen: 'Er is hier veelvuldig onderzoek naar gedaan en wat we daaruit kunnen leren, is dat er vijf elementen van belang zijn om je brutomarge op te krikken.'

Stel, er komt 100.000 euro beschikbaar voor investeringen. Wat doe je daarmee?

Vijf elementen

Het eerste element: Continue verandering en verbetering is normaal en dagelijks werk voor iedereen in het bedrijf. Het is belangrijk om je personeel mee te nemen in de veranderingen van je bedrijf. Een veelgemaakte fout is dat ondernemers zeggen: 'Maar mijn personeel begrijpt het niet.' De essentie is dat jij als werkgever de verandering op de juiste manier moet vertalen naar je medewerkers en dit blijft doorzetten. Ga het gesprek aan, organiseer inspiratiesessies en spreek verwachtingen uit. Enkele sessiedeelnemers geven aan dat het bij hen hierbij soms spaak loopt; ze missen mentaliteit en inzet bij hun medewerkers. Peelen geeft als tip om eens te kijken of de personeelsleden weten waarvoor ze werken. Hij vraagt: 'Wie van jullie heeft een doel gesteld voor 2021? Van

der Wekken wel: 'Ik heb een doel en neem mijn voormannen daarin ook mee. Drie keer per jaar ga ik individueel met hen zitten om de doelen en vooruitgang te bespreken. We kijken dan naar de winst en de uren. Ze hebben ook jaar-rond inzicht in deze cijfers via Simpul. Als we een goed jaar hebben gedraaid, profiteren ze mee in de vorm van een bonus. Ook gaan we bij het behandelen van de financiële doelstellingen een weekendje weg met zijn allen.'

Het tweede element: De managementstijl van de leiding is gericht op transformatie in plaats van transactie. Leidinggeven vanuit transformatie betekent activistisch leiderschap; je fungeert als een rolmodel voor je medewerkers en geeft leiding door actie te ondernemen. Leidinggeven vanuit transactie maakt je tot een taakgerichte leider, die zijn rol functioneel benadert. Deze leider gaat ervan uit dat teamleden vooral worden gemotiveerd door beloningen.

Het derde element: Er wordt op basis van prestatie meteen gestuurd op sterkte of zwakte bij personeelsleden. Peelen: 'In Amerika ligt de productiviteit zo'n 20 procent hoger, omdat je daar eenvoudiger mensen kunt ontslaan.' Snel bijsturen van personeel is dus cruciaal. Medewerkers die blijven aanmodderen en niet op hun plek zitten, zorgen voor frustratie en dalende cijfers.

Vijfde en laatste inhoudelijke sessie

De vijfde en laatste inhoudelijke sessie vond plaats bij oud-deelnemer Daan Bruin van Bruin Groenvoorziening. Bruin is als groenvoorziener niet alleen actief in het (openbaar) groen, maar heeft daarnaast, samen met zijn vader, een horecabedrijf met vakantiepark, en – meer recent – het bedrijf Bokashi BV. Na het uitvoeren van enkele pilots met gefermenteerd groenafval, oftewel bokashi, was Bruin verkocht. Bruin: 'Ik zie met eigen ogen dat het leven in onze bodem afneemt. In de groenvoorziening en het tuinonderhoud wordt veel weggenomen en weinig teruggegeven. Denk bijvoorbeeld aan bladruimen.' Bij de productie van bokashi worden groene, niet-houtige reststromen luchtdicht afgedekt om de voedingsstoffen zoveel mogelijk te bewaren. Het werkt anders dan composteren, omdat het een koud en gesloten proces is. Hierdoor zouden er meer voedingsstoffen in het eindproduct achterblijven, omdat er nagenoeg geen CO₂ en koolstof vrijkomt. Alle Groenversneller-deelnemers krijgen een rondleiding over het bedrijf met uitleg over het proces, én twee emmertjes bokashi mee naar huis: een met grasbokashi en een met bladbokashi.



Daan Bruin verzorgt een rondleiding over z'n bedrijf



Op de productielocatie van Bokashi BV wordt het bokashiproces bekeken

Een veelgemaakte fout hierbij is dat ondernemers zeggen: ‘Maar mijn personeel begrijpt het niet’

Het vierde element: Doelen en uitkomsten komen overeen, of er wordt op gestuurd om ze overeen te laten komen. Hierbij is het cruciaal om doelen vast te stellen voor jezelf. Peelen: ‘Het is belangrijk om doelen vast te stellen, die duidelijk zijn voor iedereen in het bedrijf.’ Peelen gaf in eerdere sessies al aan dat dit niet alleen financiële doelen hoeven te zijn, maar ook duurzaamheidsdoelen kunnen zijn. Je kunt bijvoorbeeld afspreken dat je als hoveniersbedrijf zoveel procent meer groene tuinen wilt aanleggen of een bepaald percentage wil ontharden. Dat zijn doelen die je ook kunt meegeven aan je klantenbestand.

Het vijfde element: De prestaties zijn inzichtelijk en het is voor iedereen duidelijk dat feedback daarover moet leiden tot verbetering.

Tips

Peelen geeft de deelnemers ook nog enkele tips om meer feeling te krijgen met dit onderwerp en de bijbehorende cijfers. ‘Neem bijvoorbeeld eens een kijkje op www.marktdata.nl. Daar kun je de categorie “hovenier” bekijken. Daarnaast lanceert de VHG ieder kwartaal een kwartaalmonitor, die gratis te bekijken is via cbs.nl. Deze kwartaalmonitor wordt vaak ook via de website van vakblad De Hovenier aangekondigd. Als je

accountant is aangesloten bij de SRA, kun je een betaald SRA BiZ-rapport laten opmaken waarin jouw gegevens worden gebenchmarkt. Daarbij moet je jouw cijfers niet blind vergelijken met andere bedrijfsgemiddelden; dit wordt al snel het vergelijken van appels met peren. Zo moet bij het vergelijken van een bv met een een-

manszaak ook het salaris van de ondernemer in de eenmanszaak worden meegewogen.’

Wat doe je met 100.000 euro?

De sessie wordt afgesloten met een prikkelende stelling: Stel, er komt 100.000 euro beschikbaar voor investeringen. Wat doe je daarmee? Tiemo Vierboom weet het met zijn jonge hoveniersbedrijf wel: ‘Ik zou mijn machinepark uitbreiden. Op mijn wensenlijst staan een minigraver en een shovel.’ De heren van Haantje Hoveniers kiezen na lang nadenken voor het uitbreiden van hun personeelsbestand – niet alleen voor in de tuin, maar ook ondersteuning op kantoor. Harmen van der Wekken kiest ook voor investering in personeel. ‘Ik zou investeren in een goede projectleider met veel ervaring, ook in de zakelijke sector. Wij zijn een jong team en willen stappen zetten in de zakelijke markt. Ervaring op dat gebied is wat ons betreft meer dan welkom.’



BE SOCIAL
Scan, lees & deel!