



Om bij het huis van Roy te komen moet je langs de boulevard van Zandvoort rijden. De zonscheen die dag en ik had het gevoel op vakantie te zijn. De locatie voor de afspraak is gelegen net achter de boulevard. Terwijl ik langzaam, al zoekend naar het juiste huisnummer, langs de huizen reed, zag ik Roy bij de oprit van zijn huis staan. Hij wenkte mij en gaf aan dat ik mijn auto op de oprit kon parkeren. Het was een hartelijke ontvangst. We liepen gezamenlijk het huis binnen. De hal geeft een ruime uitstraling door een spiegelwand. Na mijn jas op de kapstok te hebben gehangen liep ik door naar de woonkamer. Een sfeervolle ruimte met een licht interieur, dat werd geaccentueerd door de zon die via het raam in de woonkamer naar binnen scheen. We liepen door naar de keuken. Terwijl Roy de koffie pakte besloten wij het gesprek in de woonkamer te houden.

Roy schenkt de kopjes vol met koffie en gaat in een fauteuil zitten. Zelf neem ik plaats op de stoffen tweezitsbank tegenover Roy. Vanaf de tweezitsbank heb je een wijds uitzicht over een duingebied. Nadat ik een toelichting had gegeven over mijn afstudeeronderzoek, begon Roy met zijn verhaal:

Na het vierde adviesbureau te hebben versleten, KPMG was het laatste adviesbureau, ben ik als zelfstandige verder gegaan. Roy begint te lachen als hij verteld hoe dit is gegaan. KPMG ging alleen een partnerschap aan met accountants en niet met adviseurs. Met een brede lach zegt hij: "Nou jongens, dan bordje op de muur timmeren en nu ben ik zelfstandige. Een besluit van de een op de andere dag"

Het was een relatief eenvoudige start als zelfstandige ondernemer. Ik kon gelijk bij Ericsson aan de slag voor 2 a 3 dagen per week gedurende twee jaar. De uitvalsbasis was de aanbouw achter de keuken. We hebben deze ruimte ingericht als kantoor. De markt was in die periode niet slecht. Mijn rechterhand bij de uitoefening van mijn adviseurpraktijk was mijn vrouw Liesbeth. Ik richtte mij vooral op het invoeren en verbeteren van kwaliteitstrajecten volgens ISO 9001.

Later kwam ik er achter dat je niet twee dingen tegelijk kan doen als je in je eentje bent, zoals werken en acquireren.

1987 was voor mij een belangrijk jaar. Na de beëindiging van het project bij Ericsson viel ik in mijn eerste echte gat. Na ongeveer anderhalve maand zonder opdrachten te hebben gezeten, kreeg ik een opdracht voor drie maanden. In dezelfde periode kwam ik op een symposium een relatie tegen. Hij sprak me aan en in het gesprek dat hierop volgde liet hij mij inzien dat het belangrijk was als bedrijf een eigen product te hebben. Samen met hem heb ik toen een cursus van drie maal drie dagen ontwikkeld op het gebied van kwaliteitszorg;

“Sturen en leiden van kwaliteitsverbetering”. Roy was duidelijk in zijn nopjes toen hij lachend vertelde dat de toen ontwikkelde cursus nog steeds actueel is. Dat blijkt uit het feit dat ik begin 2004 weer een cursus ga geven. De markt was in 1987 geen probleem. Er was veel vraag naar professionals die in staat waren ondersteuning te bieden bij de invoering van een kwaliteitssysteem binnen de organisatie.

Het was een belangrijke periode. Een periode waarin het bedrijf ging groeien. Het ontwikkelde product vormde de basis voor werk op termijn. Met name de cursus “Sturen en leiden van kwaliteitsverbetering” zorgde voor een leuke inkomsten. Het vormde met een omzet van 25% van mijn jaaromzet de basis van mijn bedrijf. Het was ook de periode waarin ik personeel begon aan te nemen. Liesbeth ging zich fulltime inzetten voor de zaak. De eerste medewerker (Menno) werd in vaste dienst genomen en diverse stagiaires liepen in en uit.

De nieuwe medewerker kon ik direct voor een half jaar voor vier dagen plaatsen bij een verffabrikant in Schiedam. Daarnaast deed hij wat ander zaken. De stagiaires zette ik met name in voor ondersteunende activiteiten bij projecten.

Door de groei van het bedrijf nam ook het aantal personeelsleden toe. Doordat er constant medewerkers rond liepen – je kan alleen via de kamer en de keuken bij het kantoor komen, werd onze privacy ernstig aangetast. Ons huis was ons huis niet meer.

Roy: “Ik weet het nog goed”. In een vergadering die eind 1989 plaats vond gaf ik aan dat het zo niet langer ging. We vinden het niet meer leuk dat we kantoor aan huis hebben. Ik zei: “Jongens, het gaat zo niet langer, we houden er mee op of gaan we er mee door”. Menno was hierin heel duidelijk. Hij zei: we gaan gewoon door. Hij was ook degene die na zijn indiensttreding vroeg wanneer we nu gaan uitbreiden. Lachend voegt Roy er aan toe dat Menno geen idee had wat er allemaal komt kijken bij het runnen van een onderneming. Hij draaide goed en rolde van het ene project in het andere.

In die vergadering heb ik bewust gekozen voor groei. Groeien wilde ik al langer. Ik heb er bij de start al rekening mee gehouden door bewust de aanduiding “Adviesgroep” aan de naam toe te voegen. Het was ook geen probleem om te groeien, want in de afgelopen periode had ik een aardig buffertje aan geld opgebouwd.

Per 1 januari 1990 hebben we een etage van 150 m² gehuurd. Samen met het personeel en mijn vrouw hebben we van de kale ruimte vier kamers gemaakt en ingericht. Een investering 150.000 gulden. Met veel enthousiasme verteld Roy dat hij in die periode één van de eerste ondernemingen was die een HP LaserJet II printer aanschafte. We stonden stomverbaasd van het lage geluidsniveau en de hoge kwaliteit van de printer.

Op de vraag of de uitbreiding had plaatsgevonden aan de hand van marktverkenning, begint Roy te lachen en mompelt: “Ik ben wel dubbel eigenlijk joh”. En hij gaat verder: “Zicht op de markt had ik niet echt. Alles deed ik op “good feelings”. Maar er gebeurden wel leuke dingen”. Zo hebben we folders gemaakt met een professionele uitstraling. Die hebben we rond gestuurd, want er moest natuurlijk werk komen. Ook hebben we onze producten op de markt aangeboden. Het liep niet storm. Maar we merkte wel dat we bekendheid kregen. Roy: “We waren een echt bureau geworden”. We kregen opdrachten waar we eerder niet voor in aanmerking kwamen. Eén van die opdrachten was MBN Amstelland, of wij 500 mensen konden trainen. Zoiets bedoel ik eigenlijk. Ja, natuurlijk kunnen we dat, zei ik. Liesbeth heeft bij het tot stand komen van de opdracht een belangrijke rol gespeeld. Zij kan ontzettend goed onderhandelen. Zelf ben ik niet zo goed in onderhandelen. Uiteindelijk heeft zij de opdracht samen met een ander bureau binnen gehaald, want ze vond het nogal link alleen omdat we niet zo groot waren. Een van mijn grootste opdrachten. Ik was ontzettend bij.”

Lachend verteld Roy dat hij nu eindelijk een chique kantoor had, waar hij de directeur van MBN Amstelland kon uitnodigen om het contract te tekenen. Roy: “Uitstraling is toch belangrijk. Dat had ik me vooraf niet uit gerealiseerd. Ik noem het “domme uitstraling”. Ik heb het er niet voor gedaan, maar je bent plotseling meer geworden.”

Het onderhoud van het computernetwerk werd geregeld door een kennis. Hierdoor beschikten wij over een goed en professioneel netwerk en hadden we geen problemen met computers en dergelijke. Dat voorkwam een hoop gezeur met de medewerkers. Op dat moment had ik vier medewerkers in dienst.

Het gesprek verloopt tot nu toe net als de omgeving waar we in zitten, ontspannen. Tijdens het gesprek loopt Liesbeth de kamer binnen om iets aan Roy te vragen. Een mooi moment om de kopjes weer vol koffie te gieten. Terwijl Roy nog een kopje koffie inschenkt, vervolgt hij zijn verhaal:

In 1991 komen er weer twee adviseurs bij. Deze medewerkers kon ik direct op een project plaatsen.

Na anderhalf jaar kwam het bedrijf in een dip terecht. De meeste projecten liepen snel achter elkaar ten einde. Roy: "In die periode begon ik me ongerust te maken. Te weinig werk en de reserves raakten op. De buffer raakte op. Het geld wat ik eerder had verdiend verdween als sneeuw voor de zon. Als ik er achteraf op terugkijk, heb ik het niet goed gedaan. Ik had iemand in moeten zetten die een kei was in acquisitie. Ik haalde mensen in huis als er werk was".

1993 was het jaar waarin ik mijn eerste grote opdracht kreeg in het buitenland. Een opdracht om trots op te zijn. Ik haalde deze opdracht binnen in concurrentie met twee grote bureaus. Het uitvoeren van de opdracht gaf een dubbel gevoel. Met deze opdracht was ik zelf volop aan de slag. Alleen de andere medewerkers hadden vrijwel geen werk.

Roy: "Je werkt jezelf te barsten. Je vindt het hartstikke leuk! Negen keer een week naar Riyad. Eigenlijk een soort vlucht, hé. Een vlucht van de werkelijkheid. Liesbeth zat met de problemen. Want iedere keer kwam ik thuis en dan zei ze: "Roy, we moeten toch eens praten want het gaat niet goed". Vluchten en dan een paar keer de situatie onder ogen durven zien en dan geen besluiten nemen. Ik dacht, het komt weer goed of ik belegde weer een conferentie Noordwijk om nieuwe acties te bedenken"

Van die acties kwam weinig terecht. Grote projecten bleven uit. Bedrijven gingen bezuinigen, waardoor de klad in het geven van opleidingen kwam.

Liesbeth en ik zagen dat het niet goed ging. Zelf voelde ik me er niet goed hierbij. Het dubbele is dat je harder gaat werken, maar het levert niets op. Je probeert je eigen bedrijf te redden.

Het personeel gaf kritiek op mijn functioneren en er kwam een onderlinge strijd tussen het personeel.

In 1994 was de situatie echt nijpend. Liesbeth merkte aan mij dat ik er geen zin meer in had. Het was me allemaal te veel geworden. Ik moest toen erkennen dat managen niet mijn sterke kant was. Ik ben echt een adviseur.

Bij de selectie van het personeel heb ik geen rekening gehouden met het inbrengen van de benodigde acquisitiekraft. Het waren vooral jonge mensen die ik op de projecten zette.

Roy: "Achteraf gezien heb ik me te snel laten mee trekken door de druk van het personeel om te groeien. Ik vond het wel lekker gaan."

De beëindiging van het huurcontract van het pand waar ik mijn kantoor had heeft een belangrijke rol gespeeld in de afbouw van het bedrijf. Op dat moment heb ik besloten te stoppen. Een paar maanden voor de afloop van het huurcontract heb ik het personeel geadviseerd uit te kijken naar een andere baan. De afvloeiing van het personeel is niet zonder slag of stoot gegaan. In een enkel geval heeft het geleid tot een juridische procedure. Het heeft mij aardig wat geld gekost. De enige die hieraan iets heeft verdiend zijn de juristen.

Nadat het personeel weg was en het pand ontruimd was, keerde de rust voor mij weer terug. Na deze periode heb ik eerst 3 maanden vakantie genomen om afscheid te nemen van de voorgaande periode.

Als ik op de periode 1994-1995 terugkijk was dit geen leuke periode. Aan de andere kant heb ik ook positieve reacties terug gekregen. De manier waarop ik dit met de mensen heb afgehandeld wordt door de ex-medewerkers gewaardeerd. Ze zijn allemaal weer goed terecht gekomen

Vanaf 1995 ben ik alleen verder gegaan. Eigenlijk is voor mijzelf het werk nooit opgehouden. Als partner ben ik toen vier en een half jaar als zelfstandige verbonden geweest aan Berenschot. De markt dwong de organisatie veranderingen door te voeren. In principe werd ik "virtueel" ontslagen. Via mijn netwerk ben ik op basis van een los-vaste verband met een ander adviesbureau samen gaan werken.

Mijn huidige werkzaamheden bestaan uit adviseren en bij verschillende instelling trainingen verzorgen. Anno 2003 kan ik zeggen dat ik een goed jaar heb gedraaid. Het werk komt op dit moment uit mijn netwerk van klanten relaties die in de loop van de jaren heb opgebouwd. Ze beginnen je in de markt te kennen. Als je bedenkt dat je voor ongeveer 5 organisaties (klanten) per jaar werkt, betekent dat over een periode van 18 jaar bij in totaal 90 organisaties mijn diensten heb aangeboden. Door regelmatig de contacten met mijn klanten te onderhouden, bellen ze zelf als er behoefte is aan ondersteuning. Hierdoor kan ik ondanks de teruggang in de markt nog een goede boterham verdienen.

Veel meer met contracten werken. Meer zakelijkheid. Een beter financiële beheer als het gaat om pensioenvorming.
Het onderhouden van je contacten, honderd procent acquireren.

Nadat ik de derde kop koffie voor Roy en mezelf inschenk, pakt Roy zijn koffie van tafel en vervolgt zijn verhaal: "Je hebt een droom gehad. Ik heb het uitprobeerd. Ik heb het gedaan en het is gewoon niet gelukt. Dat geeft mij een enorme rust en vrede. Mijn beeld over groei was niet goed. Je kunt ook groeien door mensen projectmatig in te huren. Je hoeft niet zo nodig mensen op een loonlijst te hebben staan. Je hoeft ook niet een duur kantoor te hebben realiseer ik me. Met mensen samenwerken kan ook zonder een duur kantoor".

Als ik op de periode van ondernemerschap terug kijk moet ik erkennen dat ik een te eenzijdig beeld van ondernemen had. Voor mij is het een worsteling geweest tussen adviseren, managen en commercie. Ik ben goed in het advieswerk. Daar ligt ook mijn hart. Ik had een partner moeten hebben die complementair aan mijn competenties is. Wat ik nu merk is dat meedenken met de klant ook een vorm van acquireren is.

Nadat Roy mij zijn huidige kantoor liet zijn vertrok ik weer richting Gouda.