

Arnold Kamminga (l) en Onno Draaisma: "Business lines worden geacht hun eigen broek op te houden."

SPLITS UW bedrijf!

QNH: omzet verdubbelen door
'klein denken, maar groots doen'

Als je organisaties adviseert over het stroomlijnen van IT en financiële processen, dan moet je zelf strak in de leer zijn. Business integrator QNH in Zeist zegt flink te groeien door de methode van celdeling. “We zijn zo plat als een pannenkoek,” zegt ceo Arnold Kamminga over zijn eigen organisatie.

Kamminga staat samen met de vorig jaar aangetrokken commercieel directeur Onno Draaisma ontspannen bizz te woord. De heren houden elkaar scherp, blijkt al snel. Met humor, maar ook door soms elkaars antwoorden nóg iets scherper te formuleren. Daarbij worden oneliners als “Het gaat niet om efficiency, maar om effectiviteit” of “Je moet je mensen niet motiveren, maar stimuleren” niet geschuwd.

Integratie

QNH (de afkorting komt uit de vluchtvaart, als piloten hun hoogte ijken) doet aan ‘business integration’. “We hebben deze metafoer met vliegen bewust gekozen, omdat we zagen dat de mentaliteit van de luchtvaart (besluitvaardigheid, professionele samenwerking) heel erg van toepassing is bij het verbeteren van organisaties”, zegt Kamminga. Hij vat het bedrijf samen als “Wij zorgen dat de samenwerking binnen en tussen organisaties verbetert, waarbij de nadruk ligt op marketing en financiële informatiestromen en waarbij ICT hét middel is om de integratie vorm te geven.”

Persoonlijke prestaties

Kamminga was vanaf het begin (2004) betrokken bij QNH, nadat hij bij Ordina was vertrokken. Bij die IT-gigant had hij gezien wat er met een bedrijf kan gebeuren als er in verticale machtsvelden wordt gedacht. “Door top-down te werken, haal je bijvoorbeeld nooit het optimale uit je mensen. Je kunt een organisatie nog zo efficiënt of economisch maken, maar als je je medewerkers niet leert effectief te werken, dan red je het alsnog niet. Efficiency is zo’n begrip dat al heel snel een eigen leven gaat

leiden, maar op den duur nauwelijks iets verbetert. Effectiviteit kun je direct meten: iemand scoort meer klanten of haalt meer omzet. Dat is zijn persoonlijk prestatie en daar heeft een efficiënte organisatie minder vat op. Wij zorgen dus dat onze mensen het zich eigen maken dat hun handelen aan de groei van QNH bijdraagt en dat ze zich daarin herkennen.”

Business lines

Daarom hangt QNH de celdelingstheorie aan van de vorig jaar overleden ondernemer Eckart Wintzen. Wintzen deelde zijn IT-onderneming BSO op in business-units van maximaal vijftig personen. “Dat doen wij dus ook,” valt Draaisma in: “We noemen het business lines en ze worden geacht hun eigen broek op te houden. We hebben bijvoorbeeld geen centrale HRM-afdeling of andere vergelijkbare afdelingen. Elke business line wordt door een directeur als een bedrijf geleid, dat geacht wordt mensen aan te nemen, hen van zinnig werk te voorzien en aan de winst bij te dragen.” Kamminga: “Ik noem het de wet van de vollopende harde schijf. Iedere nieuw computer die je koopt krijgt een nóg grotere harde schijf omdat je vorige vol zat. En dan zie je dat ook die nieuwe harde schijf binnen de kortste keren ook volloopt. Niet groter, maar slimmer en kleiner is het antwoord.” Onlangs werd een bestaand bedrijf overgenomen. “Die hadden zichzelf al in 2 x 37 mensen gesplitst in plaats van 1 x 75. Perfect!”

Korte lijnen

De business lines betekenen volgens de directie van QNH zowel voordeel voor de

klant, als voordeel voor het eigen bedrijf. “De klant krijgt te maken met een betrokken onderneming, waar de mensen elkaar goed kennen en op elkaar zijn ingespeeld. Ze treden als team op en door de korte lijnen kan de klant altijd snel in contact komen.

Het voordeel voor de klant is ook dat ze met de directeur van een bedrijf aan tafel zitten in plaats van de zoveelste account manager bij veel grote organisaties die over een half jaar wordt vervangen,” zegt Draaisma. Voor QNH is het voordeel dat de kosten goed in de hand gehouden kunnen worden en dat er scherp wordt gedacht en gewerkt waardoor het bedrijf flexibel en fris blijft. De teamleider coacht zelf zijn mensen in een business line, maar tegelijk biedt ‘het grote’ QNH zijn mensen groeikansen door hogerop te klimmen of manager van een cel te kunnen worden. “We hebben in het verleden dan ook geen enkele moeite gehad om mensen te vinden. De meeste mensen die hier zijn komen werken, hebben zichzelf aangemeld en dat wil wat zeggen in de ICT,” zegt Kamminga trots.

Faciliteren van regie

Het management team houdt zich bezig met het ‘faciliteren van de regie’, zoals ze het noemen. “Dat is dus iets anders dan het voeren van de regie! Het betekent dat wij de financiële verslaglegging zowel intern als extern behandelen. Ook doen wij riskmanagement en compliance. Als zich een groot project aandient is het geven van richting onze taak. Het sturen van het project en het leiden ervan is in handen van de business line,” licht Kamminga toe. ▶



‘De omzet zal de komende 5 jaar groeien van 45 naar 90 miljoen’

► Gedrag

Een van de zaken die merkbaar zijn door deze platte aanpak, is het gedrag van de 425 medewerkers. Draaisma: “Het gaat niet om hoe goed of hoe slim iemand is, maar het gaat om hoe hij of zij zich gedraagt. Hier in Zeist, op onze kantoren in België of Polen, maar vooral bij de klanten. Wij willen mensen hebben die bereid zijn verder te denken dan alleen hun vakgebied, die in een keten kunnen denken... die holistisch bezig kunnen zijn.”

“Hoe we die selecteren? Ze moeten helder uit hun ogen kijken. Ze moeten jou als klant het idee geven dat ze er toe doen. Ze moeten een natuurlijke nieuwsgierigheid hebben, ondernemend zijn en passie tonen. Ik heb liever iemand die zegt ‘waarom zou ik dat rapport moeten maken’, dan iemand die een rapport maakt omdat dat er

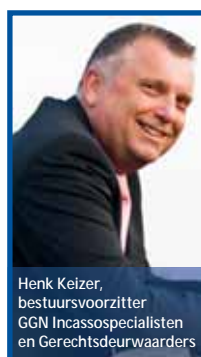
nu eenmaal bij hoort,” vult Kamminga aan, die breed lachend toegeeft dat er ook wel eens verkeerde mensen in huis worden genomen: “Stel je voor dat we geen fouten zouden maken! Dan zouden we nooit leren en groeien.”

Kritische massa

QNH wil de komende vijf jaar in omvang en omzet verdubbelen. Kamminga: “Het is makkelijk: per jaar groeien we nu met 110 man. Dan zitten we over vijf jaar dus op 1000 man en zal onze omzet van de huidige 45 miljoen groeien naar 90 miljoen. En zullen we niet alleen in België en Polen actief zijn, maar ook in Duitsland. Waarom we daar zitten? Omdat onze klanten ons dat vragen. Maar de groei is geen doel op zich. Het is noodzaak: als we meerdere grote klussen tegelijk hebben, dan hebben we nu te weinig mensen in huis.” ■

Kijk verder dan de schuldenaar

Naar mijn mening hebben we het punt bereikt, waarop we voor een wezenlijke oplossing van betaalproblemen verder moeten kijken dan het gedrag. Het is de hoogste tijd om het ontstaan van schulden op een heel andere manier te benaderen.



Henk Keizer, bestuursvoorzitter GGN Incassospecialisten en Gerechtsdeurwaarders

Daarmee bedoel ik accepteren dat je de neiging om schulden te maken niet volledig kunt uitbannen en dat je je inspanningen nu beter kunt richten op de vraag hoe je de mogelijkheden om schulden te maken kunt wegnemen. Met andere woorden: richt je op het onbereikbaar maken van de buit.

Als ik kijk naar onze ervaringen en de vorderingen zie waarmee onze gerechtsdeurwaarders dagelijks op pad gaan, dan liggen de eerste preventieve maatregelen eigenlijk voor de hand. Een voorbeeld: zorg dat jongeren alleen maar prepaid telefoonkaarten kunnen kopen en niet meer met gratis coole mobieltjes worden verleid om een abonnement te sluiten dat ze niet kunnen betalen. Wat ook preventief werkt, is het tegengaan van ‘stapelen van leningen’. Dus geen klantenkaart meer bij het postorderbedrijf plus een flatscreen op afbetaling bij de electronicadiscounter plus drie verschillende creditcards plus een consumptief krediet voor de auto bij een van de vele financiers die hun diensten via de tv tot in de huiskamer brengen. Het lijkt een extreem voorbeeld, maar bij het Bureau Krediet Registratie zijn dit geen uitzonderingen. Registreren van leningen is niet genoeg. Waarom niet ook de inkomens-toets, die bij het afsluiten van een hypotheek verplicht is, invoeren voor al die andere vormen van lenen? Zo maak je van afbetalen een verantwoorde vorm van financiering.

Meedenken over het oplossen van het schuldprobleem is een belangrijk onderdeel van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als GGN zijn wij de partij met veel kennis en ervaring op dit gebied. Die kunnen en willen we ook volledig inzetten tegen de verleiding om onnodige schulden te maken om zo de schuldenproblematiek beter beheersbaar te krijgen. Wie volgt?



Reageren?

Graag. Stuur een e-mail naar creditmanagement@ggn.nl