



**Bakker
Van de Ven
in Venhorst**

Rationeel ondernemen: Meer rust en minder kosten

Tekst: Peter de Weerd Foto's: Wouter Koolmees

Ruud en Anita van de Ven namen tien jaar geleden de zaak over van zijn moeder. Hoewel het aantal winkels niet is gegroeid sindsdien, is de structuur van het bedrijf flink aangepakt; ondernemen op gevoel heeft plaatsgemaakt voor ratio.

Rationeel werken is het motto.
'Na de ochtendproductie werken we lijnmatig, grote charges. Vlaaien en taarten bijvoorbeeld maken we eens per week, worstenbroodjes een keer in de twee weken.'

Vijf filialen runnen. Sommige bakkers moeten er niet aan denken en blijven liever klein. 'Zo heb je tenminste wat te doen als eigenaar, is een veel gehoord argument. Niet Ruud en Anita van de Ven. Sinds 1999 zwaaien zij de scepter over het familiebedrijf dat naast een centrale bakkerij in Venhorst vijf filialen heeft in de directe omgeving van het Brabantse dorp. Beginnende ondernemers die meerdere filialen hebben, trappen vaak in dezelfde valkuil: namelijk het gevoel hebben van alles zelf willen doen. Zo ook Anita en Ruud van de Ven. 'Dat is inderdaad een groot gevaar, maar alles zelf doen, kan simpelweg niet bij een bepaalde bedrijfsomvang. Wij proberen het, maar we kregen het simpelweg niet op de rit.

Profiel



Eigenaren Anita en Ruud van de Ven.

Bakker Van de Ven
St. Josephplein 5
5428 GL Venhorst
Tel. (0492) 35 12 07
www.bakkervandeven.nl

Openingstijden:
Maandag-vrijdag:

8.30 uur – 18.00 uur
Zaterdag:
7.30 uur – 16.00 uur

**Aantal klanten, uren medewerkers,
gemiddelde besteding:
Niet bekendgemaakt.**

Omzetaandelen:

Brood: 43,5
Los gebak: 3,9
Bake-off: 7,4
Kleinbrood: 16,1
Taart/vlaai: 10,4
Stukgoed: 12,5
Seizoensartikelen: 5,4
Doorverkoop: 0,8

Omzet brood/banket:
70 – 30%

Totale omzet: 70
Winkels: 16
Bezorging: 16
Derdekanaal: 14

Toppers:

Boerinneke (vlaai, 1500 gram):
€ 13,25
Pioniertje (vlaai, 1400 gram):
€ 13,25
Ontbijtkoek (450 gram):
€ 2,90
Worstenbroodje (90 gram):
€ 1,10

We bereiken juist het tegenovergestelde resultaat; in plaats van rust te creëren, kregen we steeds meer onrust, vooral in de winkels. We hadden vooral te maken met veel verloop van winkelpersoneel.' Reden voor de eigenaren om het ondernemerschap over een heel andere boeg te gooien. Met hulp van Beko Advies hebben ze het 'ondernemen op gevoel' ingeruild voor 'ratio'. Het gevolg is dat er meer rust en duidelijkheid is in het bedrijf én de personeelskosten zijn met 8 procent gedaald naar 59 procent.

Verantwoordelijkheid

Minstens zo belangrijk voor de eigenaren is de verbeterde structuur waardoor er meer rust en duidelijkheid is. Een van de belangrijkste aanpassingen die ze hebben gedaan, is verantwoordelijkheid geven aan het winkelpersoneel. Anita van de Ven: 'Ik zeg altijd tegen winkelpersoneel: "Het is jullie winkel". Zij zijn verantwoordelijk voor de omzet van de winkel, wij als eigenaren scheppen de voorwaarden. Het voordeel van meer verantwoordelijkheid geven aan het personeel is dat zij meer binding krijgen met het bedrijf. We hebben ook per winkel een teamleider aangesteld die als aanspreekpunt dient voor ons op kantoor, communicatie is namelijk essentieel! Voor de interne communicatie maakt Van de Ven iedere week een nieuwsbrief waarin de laatste nieuwtjes staan over het bedrijf, aanbiedingen en assortimentswijzigingen. Om het winkelteam extra te prikkelen, krijgen ze een bonus als ze een bepaalde omzet halen. 'Natuurlijk moet je mensen ook complimenteren. Als je 80 procent realiseert van wat je wilt, moet je tevreden zijn. Je kunt wel 100 procent willen, maar dan blijf je de hele dag mopperen en daar wordt het niet gezelliger van.' Een bonus-structuur voor de productiemensen is er niet, omdat de productiviteit per werknemer nog niet goed uitgewerkt is. 'Dat is iets voor de toekomst. Als beloning bezoeken we samen met de bakkers beurzen of collega's.'

Consequent

Het echtpaar Van de Ven erkent dat niet iedereen geschikt is voor deze werkwijze en dat je geluk moet hebben met het personeel dat je hebt en aantrekt. Anita van de Ven: 'We geven de medewerkers veel ruimte, maar als we merken dat het niet goed gaat moet je afscheid nemen. Dat hebben we ook moeten doen van oudere werknemers die niet in de nieuwe situatie wilden werken. Vroeger vond ik dat ik had gefaald als iemand wegging, maar dat is natuurlijk niet zo want je neemt ▶

die beslissing ten gunste van het bedrijf. Een bepaalde, gezonde afstand tussen werknemer en werkgever is goed, maar je moet wel openstaan voor de werknemers als die je nodig hebben.' Om zeker te zijn of nieuwe winkelmedewerkers in het systeem passen van zelfstandigheid en vrijheid hanteert Van de Ven duidelijke contracten. Iedere nieuwe medewerker krijgt altijd eerst een halfjaarcontract, dan een jaarcontract, gevolgd door anderhalf jaar en vervolgens, bij goed functioneren, een vast dienstverband. 'Duidelijkheid en consequent zijn, is essentieel in de bedrijfsvoering, zeker als je meerdere filialen hebt en dus met vele mensen te maken hebt.' Om die duidelijkheid te vergroten werkt Van de Ven met een proceduremap waarin ondermeer staat: bedrijfsreglement, ziekteklomp en snipperdagen. Hoewel het personeel veel zelfstandigheid krijgt, houden de eigenaren wel een vinger aan de pols door middel van checklists en de winkels te bezoeken. Anita van de Ven vervolgt: 'Een van ons komt zeker een keer in de week in alle winkels. Maar je moet niet als een boeman de winkel binnen stappen. Beter is om een reden te hebben, bijvoorbeeld dat je brood komt halen. Door middel van checklists bekijken we of de winkel wordt gerund zoals is afgesproken. Dit laat ik het personeel ook soms zelf doen terwijl ik de klanten help. Dat is wat meer ongedwongen maar toch met hetzelfde doel.'

Marketing en ideeën

Ook onderling hebben Anita en Ruud van de Ven duidelijkheid. Anita van de Ven runt de winkels en doet de financiële administratie. Ruud van de Ven richt zich vooral op de bakkerij, maar springt bij waar nodig is. 'Ik ben onder meer het aanspreekpunt voor leveranciers, derdekanaal klanten.' Hij richt zich ook op de marketing en promotie en probeert zijn klanten te verrassen met nieuwe ideeën. Op de vraag waar Van de Ven die ideeën vandaan haalt noemt hij de MOC. 'Van collega's leer je veel omdat je met de billen bloot moet. Maar ideeën komen overal vandaan eigenlijk. Vorig jaar bijvoorbeeld deed een medewerker van ons mee aan het programma 'Boer zoekt vrouw'. Om daar op in te spelen hebben we een frambozenvlaai gemaakt genaamd 'Boerinneke' en een speciale doos ontwikkeld. Het heeft geholpen want in 1,5 jaar tijd hebben we er veel verkocht.' Een ander voorbeeld is 'Pionier-tje', eveneens een vlaai. Aanleiding was het 75-jarig jubileum van Venhorst. Om het product geschikt te maken voor de hele omgeving, waar ook de winkels zijn gevestigd, ontwierp Van de Ven een doos met een afbeelding er op van een oude landkaart van de omgeving. Anita van de Ven: 'Een gewone, witte doos zetten de mensen niet op tafel, maar deze wel en wordt er dus over je gesproken als bakker.' 'Marketing is heel belangrijk. Je moet een imago opbouwen. Dat kost jaren, maar we zijn er bewust mee bezig. Maar hoe je naar buiten treedt, is afhankelijk van de locatie. Adverteren werkt in Amsterdam wellicht niet, maar hier wel!' Productkwaliteit is een ander onderwerp waar Ruud van de



Trots op...

Op de vraag waar Ruud van de Ven trots op is antwoordt hij: 'Ik ben vooral trots op het feit hoe het bedrijf nu is georganiseerd.' Door de heldere lijn van ondernemen gaat het runnen van vijf winkels, vier bezorgwijken en de productie locatie hen vrij gemakkelijk af en hebben ze tijd om actief bezig te zijn met het bedenken van acties. Zoals het Boerinneke. 'Ook ben ik nog steeds heel blij met de bakkerij die we nieuw hebben gebouwd na de brand in 1997. Er is geen enkel punt dat ik achteraf anders zou hebben gedaan.'

Ven zich op richt. 'We hebben twee jaar geleden besloten een groot deel van de poeders de deur uit te doen. We hebben een pasteurisatieketel gekocht en maken we ons eigen confituur voor de vlaaien in plaats van fruffies te gebruiken. We zijn teruggegaan naar de basis. Je moet je onderscheiden en dat kan niet met poeders, want daar werkt iedereen mee. Uitgangspunt is wel rationeel blijven werken. En dat kan, als je het maar goed regelt. Na de ochtendproductie werken we lijnmatig, grote charges. Vlaaien en taarten bijvoorbeeld maken we eens per week, worstenbroodjes een keer in de twee weken.' Ook houdt Van de Ven de grootte van het assortiment nauwlettend in de gaten. 'Als we een nieuw product introduceren, gaat er een ander uit. Topkok Herman den Blijker pleit in zijn programma's altijd voor een kleine menukaart, dat bevestigt onze werkwijze.' Van de Ven richt zich op de middeninkomens 'niet te chique en strak'. Ze zijn niet van plan groter te worden. Momenteel heeft Van de Ven vijf winkels in Uden, Beek en Donk, Gemert, Boelken en Sint Anthons. Daarnaast hebben ze vier bezorgwijken die worden verzorgd door drie externe bezorgers en een medewerker. ■

Kijk ook op www.bakkerswereld.nl onder bedrijfsportretten

'We hebben voor elke winkel een teamleider aangesteld'

Wat leren we van Ruud en Anita van de Ven

- Doe niet alles zelf.
- Onderneem met ratio.
- Geef personeel verantwoordelijkheid.
- Communiceer wekelijks met personeel.
- Leg afspraken centraal vast.
- Controleer, maar wees geen boeman.
- Grijp in waar nodig.
- Speel in op actualiteit.
- Produceer groot als het kan.