

INLEIDING

Toen ik in 2016 alle aandelen van GMG Holding BV had verkocht aan de Zweedse Thule Group, zeiden een aantal relaties waaronder mijn accountant Jan van Ginkel, dat ik de vele waardevolle en uiteenlopende ervaringen te boek zou moeten stellen. Als inspiratie voor ontwerpers, designmanagers, ondernemers en ondernemers in spé en voor allen die ooit een totaal nieuwe carrièrestap overwegen. Vooral ook om hen duidelijk te maken dat iemands leeftijd geen rol hoeft te spelen bij de keuze opnieuw te beginnen. Ambitie, passie en gedrevenheid zijn de drijvende factoren bij het inslaan van een nieuwe weg als je echt iets anders wilt of als je ongelukkig bent in je huidige werk.

Jan had zelf ook veel geleerd van mijn ervaringen en had al eens eerder geopperd dat ik mijn avontuur zou moeten opschrijven. Maar als je voluit bezig bent met je onderneming, heb je andere prioriteiten.

Nu mijn rol als directeur-groootaandeelhouder van GMG is uitgespeeld, is er geen excuus meer om het hopelijk inspirerende en leerzame verhaal niet met anderen te delen. En de lezer van dit boek wellicht ook op het spoor te zetten om zijn passies en ambities te volgen en daadwerkelijk om te zetten in actie.

Ondernemen is risico nemen en daarmee spannend en uitdagend. *No guts, no glory.* Zekerheden bestaan niet en veel mensen zien meer beren op de weg dan mooie kansen die er liggen.

Ondernemen is dus vooral kansen zien, creëren en benutten waar anderen deze niet zien. Of niet durven zien. Het betekent soms ook grenzen opzoeken en deze als het moet overschrijden, nieuwe regels bepalen waar de oude niet meer van toepassing zijn of te beperkend blijken.

Dit is spannend en verrassend! Het brengt de concurrentie in verwarring. Wat gebeurt er in hemelsnaam? Waarom doen wij dat niet?

De beantwoording van deze vragen en timing zijn voor een onderneming die marktleider wil worden cruciaal. En ondernemen geeft plezier en genoegdoening; wie wil dat niet?

Dit boek gaat hoofdzakelijk over mijn loopbaan in de periode tussen 2007 en 2016. Deze begon met mijn besluit om opnieuw ondernemer te worden, na dertig jaar gewerkt te hebben als freelance ontwerper,

managing partner en als laatste directeur in loondienst. Nu wilde ik als vijfenvijftigjarige met de vele uiteenlopende ervaringen zelf een productiebedrijf runnen met een eigen productontwikkeling, marketing, verkoop en distributie. De tijd was er rijp voor; het was nu of nooit. En op je vijfenvijftigste wil je het liefst alleen nog dingen doen die goed aansluiten bij je ervaringen en ambities, gebaseerd op de financiële mogelijkheden en beperkingen.

Het beschrijft ook de periode voorafgaand aan de overname van het familiebedrijf Gebroeders Melkert Gouda om een vollediger beeld te geven van mijn achtergrond en beweegredenen van de overname. Dat is wel zo leuk en leerzaam.

Regelmatig geef ik presentaties over de transitie en reorganisatie die het bedrijf GMG heeft doorgemaakt, mede aan de hand van beeldmateriaal. Er zijn veel boeken geschreven over management in het algemeen en designmanagement maar ze behandelen de stof vaak op een gortdroge manier. Een overtuigend en inspirerend verhaal moet ook beeldend ondersteund worden want dat betreft de lezer of toehoorder directer bij het verhaal. Juist als het gaat over design zijn illustraties onontbeerlijk.

In dit boek staan daarom veel informatieve en soms luchtige illustraties die een duidelijk beeld geven van de route die is afgelegd, en de resultaten die zijn behaald. Een enkele keer sla ik een zijpad in met een anekdote of leg ik iets uit, want niet iedereen zal vertrouwd zijn met de terminologie van productontwikkeling of internationaal zaken doen.

Een belangrijk thema in dit boek is designmanagement. Design heeft ook alles te maken met de wijze waarop informatie wordt vergaard, gedeeld en gepresenteerd. Het is mede om deze reden dat de vormgeving van dit boek veel aandacht heeft gekregen. Ze dient om het verhaal te verbeelden en te ondersteunen. Het resultaat ligt nu dus voor u, klaar voor uw mening en oordeel.

Het schrijven van een boek had ik nog niet eerder gedaan. Het proces kent wel enige overeenkomsten met productontwikkeling maar er zijn ook grote verschillen. Ik heb het boek geschreven zonder vooraf een briefing of stappenplan te maken. Sterker, in diverse tips voor het schrijven van

een boek wordt het opstellen van een stappenplan juist afgeraden. Het zou zonde van de tijd zijn want het brengt niets extra. Ga gewoon beginnen en al doende ontdekken of het wat gaat worden. Dat heb ik dus gedaan. Het is aan de lezer te bepalen of het zinvol is geweest.

In iedere onderneming doe je ook aan marktverkenning en dit kun je ook doen als je het voornemen hebt een boek te publiceren. Als je een *quick scan* maakt van de boeken die zijn verschenen op het gebied van design en designmanagement, kun je je afvragen wat dit boek nog zou kunnen toevoegen. Welnu, het is mijn persoonlijke reis die ik beschrijf waarin juist de bijzondere en zeer uiteenlopende ervaringen bijdragen aan de beleving.

Het schrijven van dit boek gaf mij veel plezier. Het mooie van het creatieve schrijfproces is dat er zo weinig beperkingen zijn! Hoewel, schrijven is ook schrappen want in de beperking herkent men de meester. Ook dat heb ik dus ook veel gedaan.

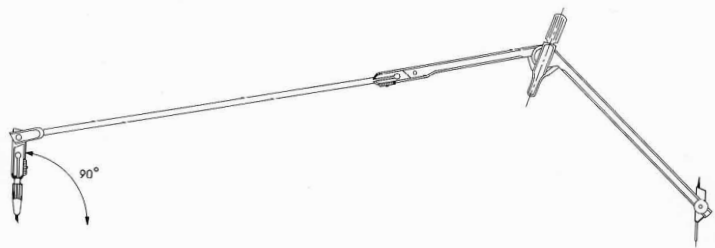
Het resultaat is niet zozeer een boek dat je chronologisch moet door-nemen maar is veel meer een *case history* of een 'documentatie' zoals mij werd gesuggereerd. Blader er doorheen en laat je leiden door je eigen interesses.

Vakjournalist Marc Vlemmings bleek bereid de teksten kritisch te redigeren ten behoeve van een betere leesbaarheid en waarbij ook de indeling soms flink werd aangepast. Alles in het teken van de kwaliteit. Ook schreef hij de korte inleidende teksten bij ieder hoofdstuk. Met als resultaat dit boek waar u als lezer hopelijk veel inspiratie uit kunt putten. Doe er uw voordeel mee!

Dit boek is ook geschreven als een eerbetoon aan allen die op een of andere manier bij GMG betrokken waren. Ze zijn onmiskenbaar belangrijk en waardevol geweest en zonder hen zou het avontuur zeker anders en wellicht minder succesvol zijn verlopen.



voor Casper & Melle



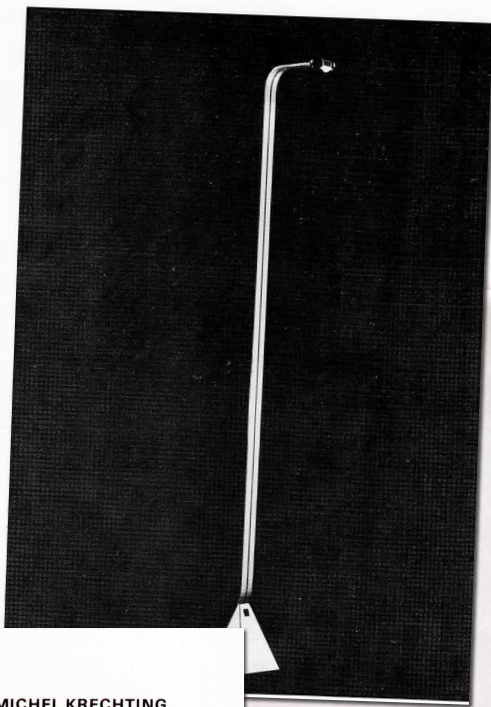
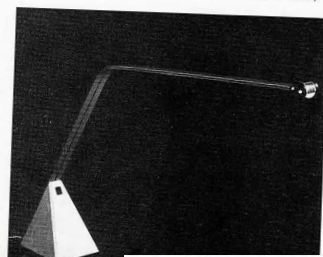
Ontwerp van halogeen lamparmaturen

Uitgangspunt voor zowel de burolamp als de staande versie is een sandwich materiaal bestaande uit een laag polyaethyleen en 2 toplagen aluminium. Door gebruikmaking van het geleidend vermogen van het aluminium, zijn er geen draden nodig tussen de transformator die in de pyramide-achtige grondkap weggeserkt is, en het halogeenlampje. Door infrezing van het materiaal ontstaan er twee sepestrate, geleidende strips die een visuele versterking van de vorm betekenen.

Aangezien de bedrijfsspanning slechts 12 Volt bedraagt, kan de stroom zonder gevaar voor een schok via deze 2 strips geleid worden.

Beide typen bezitten een keuzeschakelaar voor volle of halve sterkte. Halogeenlicht is een bijzonder wit licht en dikwijls is de wens aanwezig om het licht vooral bij grote witte vlakken enigszins te temperen.

De lampen worden in eigen beheer geproduceerd en de verkoopprijs bedraagt voor de burolamp f 450,- en voor de staande f 550,-



Orbit, 1982

MENNO DIEPERINK + MICHEL KRECHTING

VAN DIJK EGER ASSOCIATES
consultancy, design, engineering & graphics

ミシェル・クレヒティング
デザイン部 プロジェクト・マネージャー
Michel Krechting
project manager design

Huis te
3705 L
The N
Telep
Fax

721
erdam
25 66 23

industrieel
ontwerpers

Lumiance

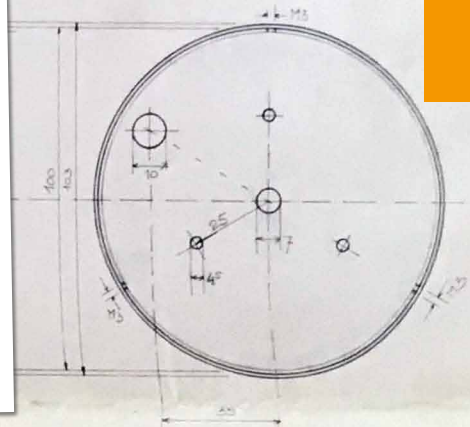
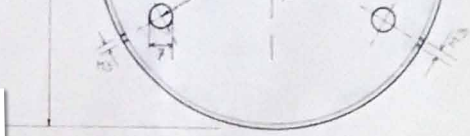
Michel Krechting
Managing Director

Lumiance bv
Oudeweg 155
2031 CC Haarlem
P.O. Box 6310
2001 HH Haarlem
The Netherlands
Telephone +31-23 - 515 81 58
Fax +31-23 - 532 06 63
Mobile 06 - 537 23 782
Home +31-23 - 532 58 81

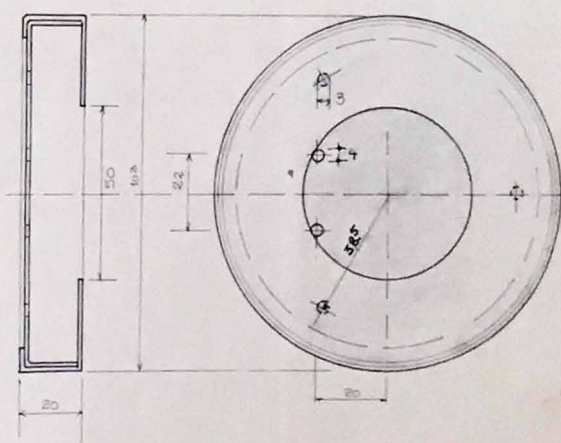
Michel Krechting
Industrieel ontwerp bureau
Prinsengracht 721
1017 JW Amsterdam
Telefoon 020-27 61 32

1 - WAT AAN YEPP VOORAF GING

In vrijwel elke productcategorie vindt op een gegeven moment een omslag plaats door de komst van een product dat de hele categorie op haar kop zet. De iPhone van Apple, de zakloze stofzuiger van Dyson, de Bugaboo kinderwagen en het Bobike fietskinderzitje van Dremefa zijn zulke producten. Zij zetten onmiddellijk de toon en wie niet kan of wil meekomen, heeft vaak het nakijken. Iets dergelijks had Michel Krechting voor ogen toen hij in 2007 ontslag nam als directeur van armaturen-producent Lumiance en GMG, een zieltoegende producent van fietskinderzitjes, overnam. Er was sinds de jaren tachtig weinig geïnnoveerd aan het kinderzitje. Michel vond het tijd worden hierin verandering te brengen.



20



D

E

- (A) schijf alum 15mm
- (B) trafo doos
- (C) deksel
- (D) lamphouder doos
- (E) chroomplaatje -matte finish



Michel Krechting
 industriële ontwerpbureau
 postbus 337
 1103 CE Amsterdam

KLEUE: BAL 7037
 BAL 7005
 BAL 7012

Naam		DIV ONDERDELEN HANGLAMP def uitvoering				Ontw. mk
Onders.		Branche				82030
Tel 8203	Maat	1/1 mm	Maat	mk	mk	mk

Waarom zeg je als vijfenvijftigjarige een goed betaalde baan op om een noodlijdend productiebedrijf over te nemen? Om een goed en volledig antwoord op deze vraag te krijgen, gaan we terug in de tijd. Na mijn afstuderen in 1977 aan de Akademie Industriële Vormgeving Eindhoven (AIVE tegenwoordig Design Academy) werkte ik twee jaar als bedrijfsontwerper bij Lundia, een fabrikant van modulaire stellingkasten. Toen een zeer succesvolle onderneming in een tijd dat de magazijnstelling transformeerde van een puur functioneel product naar een lifestyle product met hogere emotionele waarde. De houten stellingkast was de opvolger van de non-conformistische, goedkope wandkast van sinaasappelkisten van de jaren zestig van de vorige eeuw.

In die korte periode heb ik als lid van een klein intern ontwerpteam een bescheiden bijdrage kunnen leveren aan diverse uitbreidingen van het assortiment. Mij werd al snel duidelijk dat mijn toekomst niet zou liggen in de Achterhoek waar Lundia was gevestigd, omdat mijn ambities verder strekten dan bedrijfsontwerper.

Daarom ben ik in 1980 gestart als zelfstandig ontwerper in Amsterdam. In deze periode werd onder andere in eigen beheer een serie verlichtingsarmaturen ontworpen en geproduceerd voor de consumentenmarkt op basis van een destijds nieuwe, zeer compacte lichtbron, de halogeenlamp. Dit type lamp werd aanvankelijk vooral toegepast in filmprojectoren maar begin jaren tachtig ook in decoratieve armaturen, zij het aanvankelijk op kleine schaal.

Van 1983 tot 1986 was er een samenwerking met Menno Dieperink als *Dieperink+Krechting*. Een tweemansbob die voor bedrijven als Philips, General Motors, Océ, Seiko en Kema aan uiteenlopende opdrachten werkte.

Dremefa

In diezelfde periode benaderde ik het bedrijf Dremefa uit Doesburg met de ambitie voor een ontwerp van een totaal nieuw fietszigt dat hoofdzakelijk uit spuitgegoten kunststof onderdelen zou bestaan. Dat was nog niet eerder gedaan. De marktleider van fietszigtjes in Nederland op dat moment was de Metaalwarenfabriek Melkert BV, kortweg GMG, uit Gouda die voornamelijk zitjes produceerde met veel stalen onderdelen en zachte kussentjes van PVC.

De fietsenmarkt was sterk aan verandering onderhevig. Zo nam het aantal verschillende type en soorten fietsen snel toe, er was meer aandacht en geld beschikbaar voor luxueuze modellen en een toenemende aandacht voor veiligheidsaspecten.



Saturn , 1982



Modulaire polsband , 1982

Dremefa, wat staat voor Drexler Metaalwaren Fabriek, maakte destijds het zeer succesvolle Bobob autozitje, ontworpen door het toen al gerenommeerde ontwerp bureau Peters en Krouwel uit Delft, het huidige NPK.

Dit zitje, een van de eerste generaties kinderzitjes voor in de auto, was in 1981 geïntroduceerd. Het was zeer strak en professioneel ontworpen en voldeed aan de toen geldende wetten en normeringen. Het leek me een echte uitdaging om als onbekend ontwerper naast dit bekende ontwerp bureau voor het bedrijf te mogen werken aan een eigen project. Het telefonische acquisitiesprek met de directeur-eigenaar en oprichter Hans Drexler Sr. verliep nogal typisch. Drexler liet merken niet echt geïnteresseerd te zijn. In ieder geval leek hij dat te suggereren want hij was nogal kort van stof. Toch had mijn aanhoudende telefoontje blijkbaar zoveel indruk gemaakt dat ik alsnog op 'audiëntie' mocht komen.



Kennelijk vond hij me aardig en professioneel genoeg om eerst wat kleine projecten voor hem te mogen doen zoals een re-design van opklapbare fietsvoetsteunen en het ontwerp van kunststof kentekenplaathouders. Of betaalpashoesjes voor de net ingevoerde bankpasjes en voetbeschermers voor op de fiets. Eerst maar eens laten zien wat ik dan wel kon.

Drexler, die in een Jaguar reed en dag-in-dag-uit in jeans liep met een shagje op zijn lip, was een man van weinig woorden. Hij had als ondernemer bewezen succesvol te zijn en lette goed op de kosten. 'Als je vandaag de cent niet ziet, zie je morgen de gulden niet meer', was zijn motto. Dat gold wat hem betreft dus net zo goed voor de ontwerpers die voor zijn bedrijf werkten.

Hij zag heel goed de noodzaak om te blijven innoveren en te investeren in productontwikkeling en productiemiddelen. Reden voor hem om met zelfstandige ontwerpers en ontwerp bureaus te werken aangezien Dremefa destijds geen interne ontwerpafdeling had; deze kwam pas veel later midden jaren negentig.

Toen ik hem bij een later bezoek opnieuw over mijn fietszitjesidee vertelde, was hij zeker niet direct overtuigd en zei: 'Krechting', hij noemde mij nooit bij mijn voornaam, 'als je een goed idee hebt, kom

*"als je vandaag de cent niet ziet,
zie je morgen de gulden niet meer"*

dan maar eens terug'. Dat was voor mij het sein om direct mijn pen te pakken en hem op de man af te vragen wat hij dan wel 'een goed idee' zou vinden. De opsomming die hij gaf werd vervolgens mijn briefing. Direct schakelen en handelen als de situatie erom vraagt.

Zo mocht de investering in de spuitgietmatrijzen zeker niet te hoog zijn vanwege de financiële risico's; en moest het product in eigen huis geproduceerd en geassembleerd kunnen worden. Dremefa beschikte over een up-to-date machinepark met spuitgietmachines, een gereedschapsafdeling en een assemblage-afdeling. Drexler vond het belangrijk dat het product een eigen, opvallend ontwerp had en zou voldoen aan de internationale wet- en regelgeving. Met deze summiere maar belangrijke informatie ben ik aan de slag gegaan.

In deze periode was ik ook bezig met besprekingen met het multidisciplinaire ontwerp bureau VanDijk/Eger/Associates (VDEA, nu Well Design) om toe te treden als partner en dat in 1987 zijn beslag zou krijgen. VDEA was een multidisciplinair ontwerp bureau in Zeist dat op zijn hoogtepunt veertig medewerkers in dienst had.

Mijn interesse en aandacht in die periode betrof vooral voor de *semantische vormgeving*. Oftewel door middel van de vormgeving van producten aan de gebruiker laten zien welke functie het vervult of wat de gebruiker ermee kan doen. Voorbeelden waren de dameshygiënecontainer Ladiscan voor professioneel gebruik en de Bobike Maxi, waar de doorlopende armleggers het vasthouden van een kind door twee stevige, veilige armen symboliseren.

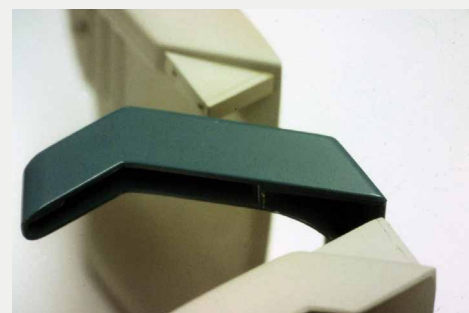
Ook was ik projectleider voor diverse opdrachtgevers waaronder Dremefa die ik als klant had ingebracht. Het bureau had een afdeling engineering en modelbouw die het Dremefa-project in een stroomversnelling brachten. In het eerste conceptontwerp bestonden de zitting en de rugleuning uit identieke onderdelen. Hierdoor kon veel bespaard worden op de investering in matrijzen.

Er werden uitneembare en waterafstotende kussentjes in diverse kleuren ontworpen dat toen zeer innovatief was. Hiermee werd het product ook veel meer een lifestyle product, een kwaliteit die Drexler herkende.

De eenvoudig te verstellen, stevige voetenbakjes met elastische sluiting waren ook een noviteit. Het unieke, universele bevestigings-systeem was zo ontworpen dat het geschikt was voor dames- en herenfietsen. De traditionele fietsstoeltjes pasten steeds minder of geheel niet op de opkomende generatie fietsmodellen zoals



Ladiscan



Conceptmodel Bobike, 1987



Conceptmodel Bobike, 1987



Familie werd niet gespaard:
Marie-Claire in het eerste handmodel

bobob

bobike®

mountainbike of ATB omdat de bagagedrager te zwak was of ontbrak. In het nieuwe ontwerp werd dit probleem omzeild doordat het zitje aan het frame werd bevestigd. Al deze, toenmalig unieke, eigenschappen waren voor Drexler een bevestiging dat we samen goed op weg waren. We werkten op uurbasis aan het project. Achteraf gezien had ik royalty's moeten bedingen want dat zou ons in commercieel opzicht veel meer hebben opgebracht maar eerlijkheidshalve was ik al trots dat we dit omvangrijke project überhaupt hadden mogen starten.

Zoals te verwachten gaf het eerste, handgemaakte model aanleiding tot enkele verbeteringen. Toen we de meeste wijzigingen in het ontwerp hadden doorgevoerd, werd totaal onverwacht een nieuwe Europese veiligheidsnorm EN14344 voor achterzitjes van kracht. Deze vereiste onder andere dat de rugleuning hoger moest worden.

We hadden ons blijkbaar onvoldoende geïnformeerd dat deze nieuwe Europese norm eraan zat te komen. Een gemiste kans want normaliter kost een dergelijk proces enkele jaren aan voorbereidingstijd, want zo'n regeling moet met alle landen van de EU worden afgestemd. Voldoende tijd dus om je op de hoogte te kunnen stellen zou je zeggen maar vanwege de onbekendheid met de materie toch aan onze aandacht ontsnapt. Na deze ervaring heb ik me altijd grondig laten informeren over alle mogelijke regelgeving die op handen is. Het project stond dus plots op losse schroeven en een snelle, creatieve actie was geboden. In zeer korte tijd werd een oplossing bedacht. We ontwikkelden een extra element dat tussen de zitting en de rugleuning kwam. Behalve dat de rugleuning daarmee op de vereiste hoogte kwam, bood het nog meer voordelen. De zijwaartse bescherming van het kind in het zitje werd verbeterd en de bevestiging van de gordel kon beter uitgevoerd worden. Bovendien kon het extra deel een aparte kleur krijgen die bijdroeg aan het onderscheid en herkenbaarheid van het product.

Bobike

De eerste generatie achterzitjes werd na diverse optimalisatierondes volgens de nieuwe EN 14344 norm getest bij TNO en gelanceerd in 1987.

Maar niet voordat een goede naam was bedacht. Ik stelde Bobike voor wat goed paste bij de merknaam van autozitjes, Bobob. Het

allitereerde lekker, was goed te onthouden en goed uit te spreken, ook internationaal. Vanwege de merkconsistentie werd het Bobike Maxi voor het achterzitje en Bobike Mini voor het nog te ontwikkelen voorzitje.

Bobike bleek al snel een echte *gamechanger* al was deze term toen nog niet gangbaar. Na de introductie waren de reacties uit de conservatieve tweewielermarkt aanvankelijk sceptisch. Men dacht dat het plastic stoeltje snel zou breken. Maar het design, de universele montage, de duurzaamheid en alle overige USP's sloegen zo goed aan dat Bobike na een paar jaar de marktleider was in Nederland. Concurrent GMG reageerde door ook verwisselbare kussentjes en kleurrijke armsteuntjes toe te passen. Deze 'innovaties' bleken echter volstrekt onvoldoende om het verloren marktleiderschap terug te winnen. Dremefa bleek als een nieuwkomer op de fietszitjesmarkt in staat om binnen enkele jaren een dominante rol voor zich op te eisen en deze te behouden. Dankzij durf, visie en doorzettingsvermogen.

Door het succes van Bobike Maxi groeide het vertrouwen van Drexler in ons. We kregen de opdracht ook het voorzitje te ontwerpen. Op basis van de ervaringen met de Bobike Maxi werd een ontwerp voorgedragen dat vergeleken met het achterzitje een kortere assemblagetijd had en met een sterke mono constructie. Bovendien was het efficiënter te produceren. Alle USP's van Bobike Maxi zoals de uitneembare kussentjes en de kleuraspecten, zaten ook in Bobike Mini. De eerste Bobike Mini werd in 1990 geïntroduceerd op de RAI Fietsbeurs. Later volgden nog diverse accessoires zoals het Bobike windscherm en de Bobike rugzakjes.

Later zou Dremefa de klassieke fout begaan het succes onvoldoende kritisch te monitoren en te lang te blijven leunen op successen uit het verleden. Want als het zo goed gaat met de onderneming, waarom zou je dan veranderen? Het kost moeite en het vereist visie en durf om jezelf regelmatig aan een scherp en kritisch oordeel te onderwerpen en te onderzoeken welke stappen wanneer noodzakelijk zijn om aan de top te kunnen blijven. Op tijd innoveren en soms anticyclisch investeren (juist tijdens een financiële crisis of in een laagconjunctuur) zijn uitermate belangrijk om tijdig de bakens te kunnen verzetten en de concurrenten achter je te blijven houden. Juist als het economisch tegenzit, is er het gevaar van 'creatieve destructie'. Een situatie waarin ondernemingen zich vaak kramp-

Voor zijn Fiets van de Toekomst koos Chriet Titulaer in 1994 de Bobike als kinderzitje vanwege de bijpassende innovatieve uitstraling.



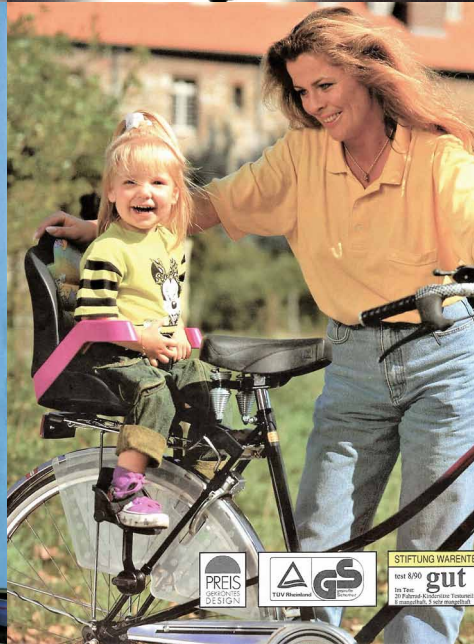
Tweede generatie Bobike, 1985



VEILIG FIETSPLEZIER VOOR TWEE OF VOOR DRIE



bobike®



STIFTUNG WARENTEST
test 8/90
gut
10 Punkte
20 Punkte & Qualitatssiegel
Erfolgreich & sicher gemacht.



Kinderen van 9 maanden tot 6 jaar meenemen op de fiets is geen probleem meer. De opdracht die de ontwerpers zich hadden gesteld was een kinderzitje te ontwerpen dat onafhankelijk van de bagagedrager kan worden gemonteerd.



Komfortabel en veilig en op nagenoeg alle typen fietsen te monteren. Een, als extra, verkrijgbare montageset maakt het zitje bruikbaar op meerdere fietsen.

De waterdichte zitkussentjes zijn afneembaar, en waterdicht. Een heupgordel en voetbandjes zorgen voor een veilige bewegingsvrije zit. Een leuk Bobike tasje, wat als rugzakje te gebruiken is, is als accessoire leverbaar.

De allerkleinsten tot ca. 2,5 jaar zitten comfortabel voorop in het bobike voorzitje. In een handomdraai zijn de beide bobikes te monteren.

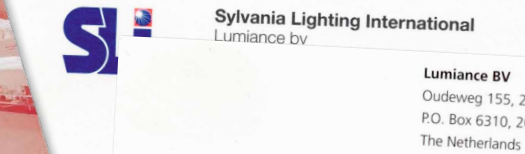
KINDEREN
KIEZEN

bobike®

BOBIKE®
PRODUKT VAN DREMEFA,
DOESBURG NEDERLAND



bobike®
MAXI





achtig vasthouden aan hun oude bedrijfsmodel. Er wordt niet meer of veel minder geïnvesteerd en moeten ze uiteindelijk de deuren sluiten. Anderen zijn juist wel in staat om zich dan opnieuw te heroriënteren en met een nieuw product of concept een gat in de markt aan te boren.

De bakens tijdig verzetten ging ook op voor mijn eigen carrière. In 1992 werd ik door een headhunter benaderd voor de positie van hoofd productontwikkeling bij *Lumiance bv*, een producent van verlichtingsarmaturen voor de internationale, professionele markt. Dat kwam op een goed moment omdat ik me na vijf jaar partnerschap bij VDEA inmiddels ook oriënteerde op een volgende carrièrestap.

Lumiance

Ik kende het verlichtingsbedrijf vanwege zijn grote aandacht voor design, zowel van de producten als van zijn presentatie en corporate identity. Voor het vakblad *Tijdschrift voor Marketing* had ik in 1989 algemeen directeur Harry Swaak al eens geïnterviewd over deze aspecten. Ook had het bedrijf, waar in 1992 zestig mensen werkten met een omzet van rond de dertig miljoen euro, een uitgekende marketing- en productiestrategie. Het had zijn productie volledig geoutsourcet, wat destijds heel uitzonderlijk was. Als het bedrijf alles in eigen huis zou hebben geproduceerd zou het aantal medewerkers zeker het dubbele zijn geweest. De omzet groeide al vele jaren, soms stormachtig. De meeste klanten waren technische groothandels in West-Europa.

Lumiance bv was onderdeel van de Amerikaanse GTE Group en ging in 1993 over naar de Europese SLI Group (Sylvania Lighting International), dat destijds bijna zeventuizend medewerkers telde. Harry Swaak bleek ook een ontwerpachtergrond te hebben, wat een band scheidt, en er was een naar verhouding grote ontwerp- en engineeringafdeling met bijna vijftien medewerkers. Het beschikte over een goed geoutilleerde modelwerkplaats en een standbouw-atelier. Het bedrijf was gehuisvest in een door architect Mart van Schijndel ontworpen eigenzinnig pand in Haarlem. Als hoofd productontwikkeling stuurde ik tot 1997 verschillende projectgroepen aan, ieder met eigen projectleiders.

Tegelijkertijd werd het ISO 9001 kwaliteitssysteem geïmplementeerd waarmee alle taken en verantwoordelijkheden in het gehele bedrijfsproces helder werden beschreven en vastgelegd. Dat bleek goed te werken en werd de gemiddelde doorlooptijd van productbriefing

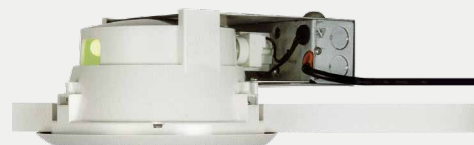
tot aan gereed product gereduceerd van 129 naar 52 weken. En kreeg de componentenstandaardisatie meer aandacht om effectief en efficiënt te kunnen produceren en assembleren, met zo min mogelijk fouten. Ook liet ik ontwerpers en engineers weleens op een trap staan om hun eigen productconcept op drie meter hoogte te installeren. Dan kom je er wel achter dat het montageschroefje toch net iets te makkelijk op de grond valt...

In 1997 werd ik gevraagd om Harry als directeur op te volgen die met vervroegd pensioen zou gaan. Zijn toenemende frustraties en teleurstellingen in het nieuwe bestuur van het moederbedrijf, de verwarrende strategie en daarmee samenhangende reorganisaties waren redenen voor hem eerder uit te stappen. Ook ik zou hier mee te maken krijgen maar als ambitieuze jonge hond durfde ik deze uitdaging wel aan. Lumiance was niet alleen onderscheidend in haar productie outsource model maar ook door de marketing zoals de jaarlijkse Lumiance Lectures op zondagochtend in Paradiso. Naast installateurs werden ook architecten en interieurarchitecten uitgenodigd, in hun hoedanigheid als lichtadviseurs. Ieder jaar werd een, meestal internationale autoriteit uitgenodigd met een visie op uiteenlopende gebieden zoals architectuur, design, filosofie, musea of mode. Vergezeld door fraai ontworpen publicaties. Deze bijzondere evenementen genereerden ook weer publiciteit waardoor de merkidentiteit van Lumiance nog eens werd benadrukt.

Het productportfolio behelsde fraaie, functionele en soms zelfs iconische armaturen zoals de *Insaver*. Een ontwerp van Chris Hiemstra en een van de eerste generaties inbouwarmaturen met energiezuinige verlichting en praktische details zoals de holle kunststof ring rondom het armatuur zodat braamvorming –ontstaan bij het zagen van het ronde gat– toch onzichtbaar weggewerkt werd. Klein detail met grote gevolgen want installateurs houden van dit soort oplossingen.

Lumiance moest verder en vooruit. Dat was mijn persoonlijke ambitie en uitdaging als directeur. Onder Angelsaksisch bewind ontstond een strakke focus op cash generatie: 'Cash is king'. De voorbode van het korte termijn denken kondigde zich aan. Ondersteund door wisselende strategische visies, gevoed door het komen en gaan van nieuwe eigenaren en boardleden.

als ambitieuze jonge hond durfde ik deze uitdaging wel aan



Zijaanzicht Insaver in plafond

Een goede, doordachte lange termijn visie ontbrak, met name voor de twee armaturen-divisies: Lumiance en het Britse zusterbedrijf Concord.

Zo werd op enig moment de single brand policy geïntroduceerd waarbij er maar één armaturenmerk per land aanwezig mocht zijn.

Ter illustratie: de exclusieve dure armaturen van Concord moesten in Nederland onder het merk Lumiance verkocht worden terwijl Lumiance een echt andere marktpositionering kende in het midden prijssegment. En vice versa: de Haarlemse producten werden in de UK onder het exclusieve Concord merk geschoven. Resultaat: verwarring, diffuse merkpositionering, extra operationele kosten, verlies van zowel merkidentiteit als motivatie van de medewerkers.

Uiteenlopende merken met totaal verschillende prijspositioneringen, design- en kwaliteitseisen en distributiemodellen kun je eenvoudigweg niet op een hoop gooien en denken dat iedere internationale markt dat begrijpt en accepteert. De boardleden, die vaak ver af staan van de werkelijke markt en met andere, meestal eigen belangen dan de continuïteit van een bedrijf, doen dat wel; vaak met desastreuze gevolgen.

Dus toen in 2002 de moederholding SLI Inc. in zwaar weer belandde en surseance van betaling werd ingeroepen, was voor mij het moment om samen met het Lumiance managementteam een MBO (Management Buy Out) voor te bereiden.

Nu moest het ijzer gesmeed worden om op eigen benen te gaan staan als autonome onderneming. Een gedegen businessplan werd opgesteld en externe financiering aangetrokken. Helaas bleek toch nog onverwacht op het laatste moment een geïnteresseerde groep kopers die zich aandienende voor de feitelijke 'herstart' maar onder de nadrukkelijke voorwaarde dat er geen delen werden afgesplitst. Het tafelzilver moest behouden blijven. Einde MBO oefening.

Mijn definitieve besluit om te vertrekken kwam in het voorjaar van 2007. Ik rapporteerde aan mijn inmiddels tiende opeenvolgende vice-president, een visieloze Amerikaan ditmaal. Er werd toen zo hard aan de poten van mijn directiestoel gezaagd dat deze spreekwoordelijk dreigde om te vallen. In die periode las ik het inspirerende boek van Leen Zevenbergen *En nu laat ik mijn baard staan*. Dit boek was voor mij de ultieme bevestiging van mijn voornemen om mijn financieel comfortabele maar in toenemende mate ongelukkige positie daadwerkelijk te gaan verlaten. Als je niet gelukkig bent

en je hebt echt alles geprobeerd om verandering in de situatie te brengen, moet je de conclusie trekken en besluiten te gaan. Laat je niet hinderen door je hypotheek of schoolgaande kinderen. Kiezen is doen en anders niet zeuren!

Het was voor mij inmiddels duidelijk dat ik graag een productie-onderneming zou willen leiden als directeur-eigenaar. Maar wel een onderneming die goed zou aansluiten bij mijn ervaringen, opleiding, interesses en ambities. En met een duidelijke link naar design.

Bij Lumiance had ik veel ervaring opgedaan met een mix van operationele, tactische, commerciële en creatieve aspecten van het managen van een onderneming. Ook had ik toegezien op een goede procesvoering zoals de implementatie van het ISO 9001 kwaliteitsmanagementsysteem. En gezorgd voor de continuïteit van een goed personeelsbeleid met een transparante salarisstructuur waarin medewerkers zich verder konden ontplooiën.

Mijn ervaringen met outsourcing als strategisch productiemodel om zo efficiënt en effectief mogelijk te kunnen opereren, waren voor mij richtinggevend bij de keuze die ik uiteindelijk zou maken voor de volgende carrièrestap. Later zou blijken dat mijn timing zeer gelukkig is geweest. Zonder geluk vaart niemand wel.

In de loop van 2007 was ik begonnen aan een oriëntatie. De contouren van een businessplan dat de opmaat en richting bepaalde hoe ik verder zou willen gaan, kregen vorm. Behalve mijn wens om leiding te willen geven aan een producerend bedrijf, leek mij dat de overname van een bestaand bedrijf meer kansen zou bieden en minder risicovol zou zijn dan vanaf scratch te beginnen met een onderneming. Ik was immers geen achttien meer maar vijfenvijftig. Er moest dus snel gehandeld worden.

Met een overname van een bestaand bedrijf zou ik ook omzet en distributie overnemen. En daarmee directe toegang tot de klanten. Niet onbelangrijk.

Uit onderzoek blijkt overigens dat de financiële risico's minder groot zijn bij een overname dan het opzetten van een geheel nieuw bedrijf. Waarmee de bedrijfsfinanciering ook beter en sneller te organiseren zou moeten zijn. En er is inkomen vanaf dag een. Tot slot zou ik me volledig kunnen focussen op de toekomst in plaats van allerlei opstartzaken.

kiezen is doen en anders niet zeuren!

Ik ging op zoek naar een onderneming die qua schaal, omvang en groeipotentie goed zou aansluiten bij mijn ambities en ervaringen en voldoende aanknopingspunten had met mijn ontwerpersachtergrond. Eerst maar eens heel breed gezocht in databanken van bedrijven die te koop stonden of te koop kwamen. De databases van Brookz, Marktlink, Rabobank, www.bedrijventekoop.nl bevatten bedrijven van allerlei soort en aard. Aanvankelijk werd ik enthousiast toen ik zag welke bedrijven te koop stonden en heb bij diversen informatie opgevraagd maar geen enkele van deze bedrijven sprak me echt aan. Mijn hart ging er niet sneller van kloppen.

Door het uitblijven van de goede match bedacht ik dat Dremefa, de producent van Bobike, wellicht een interessante partij zou kunnen zijn. Bobike was immers meer dan twintig jaar op de markt maar het bedrijf had al deze tijd geen wezenlijke innovaties gedaan. Ja, ieder jaar kwam er een nieuw dessin voor de kussentjes of een specifieke kleur voor een bepaalde klant. Maar echte innovaties, nee. Ook bij concurrent GMG waren die er niet. Verder waren er destijds nauwelijks andere merken in Nederland. De markt van fietszitjes was al decennialang onveranderlijk. Er was één echte marktleider, Bobike. Door het ontbreken van serieuze concurrentie had Bobike een zeer sterke marktpositie die zich ook naar de groothandel deed gelden. Echte prijsonderhandelingen waren niet mogelijk; exclusieve uitvoeringen en kleurcombinaties voor bepaalde klanten waren het hoogst haalbare.

Toen ik contact opnam met de directie van Dremefa bleek men aanvankelijk niet echt geïnteresseerd. Na het overlijden van Drexler senior en een van zijn zoons, waren de aandelen Dremefa in handen van de overgebleven zoon en zijn moeder.

De Bobike zitjes bleken zo ongeveer de enige bestaansbasis van het bedrijf. Er werden weliswaar ook nog bempalen voor de overheid gemaakt en een reeks andere OEM-producten*, maar de fietszitjesdivisie was dominant. In de voorgaande jaren was namelijk de omzet van het autozitje Bobob fors teruggefallen vanwege de sterk opkomende internationale concurrentie. Zelfs zo fors dat een reorganisatie eind jaren negentig onafwendbaar was en de helft van het personeel moest worden ontslagen. Alle activa van de autostoeltjes zoals de gereedschappen en matrijzen alsmede de onderdelen, halffabricaten en de merknaam werden aan een Portugees bedrijf verkocht. De Bobike fietszitjes zouden wel bij Dremefa blijven.

* OEM staat voor Original Equipment Manufacturer. Het is een bedrijf dat producten of componenten maakt in opdracht van een merkhouder of merkleverancier. Deze verwerkt en verkoopt het product alsof het door hem zelf gefabriceerd is.

Ondanks de geringe interesse, volgde toch een eerste gesprek met de zoon van Drexler sr, wat een weerzien na vijftien jaar was, werden mijn ambities voorzichtig afgetast en diverse opties verkend. Het werd me duidelijk dat vanwege het voortdurende succes van de Bobike de interesse om macht en verantwoordelijkheden af te staan niet echt groot was. Laat staan om in de nabije toekomst de meerderheid van de aandelen aan mij over te dragen,

De directeur-eigenaar had net als zijn vader een nogal eigenzinnig en eigenwijs karakter. Hij meende dat het zo goed ging met het bedrijf dat een verandering in welke richting dan ook niet gewenst was. Toch spraken we af een vervolgesprek te houden samen met de andere grootaandeelhouder, te weten zijn moeder die al op gevorderde leeftijd was. Deze ontmoeting kwam weken later in een typisch Achterhoeks restaurant in jagerssfeer waar moeder en zoon vaste gasten waren.

Hier ontvouwde ik mijn ambitie om Bobike nieuw leven in te blazen om continuïteit voor de langere termijn veilig te stellen. Het zou immers in mijn optiek een kwestie van slechts enkele jaren zijn dat de concurrentie zich zou aandienen. Nieuwe stappen waren dus nodig in productinnovatie, maar ook in procesinnovatie, zoals mogelijke outsourcing van de productie.

Mijn plannen en ambities werden aandachtig aangehoord maar leken bij hen niet echt te landen. Waarom zouden ze het goed renderende bedrijf juist nu verkopen? Ja, ze zagen wel mijn enthousiasme en passie en ze kenden mijn bewezen kwaliteiten die aan de grondslag lagen van Bobike, maar leken mijn plannen zelfs bedreigend te vinden. De werkgelegenheid moest ten koste van iedere prijs behouden worden en met de plannen van Krechting was dit niet zeker.

In de kleine gemeenschap van Doesburg kent men elkaar. Na het afstoten van de Bobob autozitjes zou een nieuwe ontslagronde gezichtsverlies betekenen voor de directeur. Zulke persoonlijke elementen blijken soms van doorslaggevende betekenis in dit soort processen. Goed om rekening mee te houden.

*in een kleine gemeenschap kent men elkaar,
een nieuwe ontslagronde zou gezichtsverlies
betekenen voor de directeur*

Uiteindelijk werd duidelijk dat ze niet op mijn voorstel zouden ingaan. Jammer natuurlijk en reden voor mij hen te melden dat ik dan concurrent GMG in Gouda zou benaderen. Dit voornemen werd enigszins smalend aangehoord omdat ze ervan overtuigd waren dat ik dat echt niet zou doen. Juist vanwege mijn designachtergrond werd een overname van dit sterk verouderde bedrijf met ouderwetse fietszitjes niet waarschijnlijk geacht. Dat bleek dus een miscalculatie want ik deed het wel!



Dossier Yepp geeft een openhartige en inspirerende inkijk in de ontstaansgeschiedenis van Yepp, sinds 2009 het meest revolutionaire en bekende fietszitje in Nederland en daarbuiten. De Yepp producten zijn met veel nationale en internationale prijzen onderscheiden.

Opgeleid als industrieel ontwerper heeft Michel veel ervaring opgedaan als bedrijfs- en freelance ontwerper, partner bij een ontwerpbureau, hoofd-productontwikkeling en als algemeen directeur. Om op vijfenvijftigjarige leeftijd een productiebedrijf over te nemen voor zijn grootste avontuur. Als sprankelend ondernemer en met alle risico's, valkuilen en succes.

Designmanagement behoort tot zijn kernkwaliteiten. Bij deze vorm van verbindend management spelen onderwerpen als co-creatie, verandering van de organisatie, innovatie, marketing en R&D een rol. Dit 'managen van design' in een brede context komt in al zijn facetten ruim aan de orde. Gevat in een persoonlijk reisverslag vanaf zijn eerste baan tot aan de verkoop van GMG bv in 2016. Rijk geïllustreerd en met boeiende achtergrondinformatie. Geschikt voor ondernemers en ondernemers in spé. Maar ook voor ontwerpers, twijfelaars, zoekenden, studenten en iedereen die geïnteresseerd is in de achtergrond, de voorwaarden en successen van een bijzondere Nederlandse gamechanger.

'Het boek laat naast het succes ook de valkuilen zien. De radicale verandering van het bedrijf heeft ertoe geleid dat de Yepp zitjes een echte internationale gamechanger zijn geworden. Lees het boek als inspiratie, een voorbeeld van een ondernemer die los kwam van zichzelf om zich te storten in een prachtig en succesvol avontuur.'

Leen Zevenbergen
Serie-ondernemer van 20 bedrijven
Schrijver Managementboek van het Jaar



9 789461 264329