

LEF!



Link interviewt ondernemers uit het bedrijfsleven. Het gaat om mensen die grootse prestaties neerzetten, vrijwel steeds in scherp gedefinieerde, hoogcompetitieve b-to-b-markten. Ze innoveren voortdurend, zijn vasthoudend, ijverig, hebben een sterke verbondenheid met hun klanten en zijn trots op hun producten en personeel. En bovenal hebben ze lef.

'Blijven dromen is belangrijk. Dat geeft de moed om door te gaan wanneer het even tegenzit. Dromen verschaffen je geluk als ze worden waargemaakt.' Aldus de poëtische tekst op de site van engineering- en adviesbureau Post en Dekker in Amsterdam. Een jaar of veertien geleden begonnen Eelco Post en Eric-Jan Dekker hun bedrijf, vol ideeën over hoe oem'ers hun machines efficiënter konden bouwen. Nu zijn veel van hun kleine dromen uitgekomen en liggen er grotere in het verschiet: doorgroeien naar 25 medewerkers bijvoorbeeld.

De directeuren van Post en Dekker blijven dromen

'KLANTEN ZEIDEN: MOOI BEDACHT, MAAR BIJ ÓNS WERKT DAT NIET'



Ondernemers Eric-Jan Dekker (links) en Eelco Post: 'We willen het vertrouwen winnen en een hechte relatie opbouwen met de klanten. We komen aan hun producten en aan hun processen.' Foto's: Danny de Jong

door Lucy Holl

Eelco Post (39) en Eric-Jan Dekker (41) deden hts en kwamen elkaar tegen bij een vervolgoopleiding aan de Universiteit Twente. Ze hadden het over de toekomst. Post deed een afstudeerproject bij Stork Pompen over efficiënter ontwerpen. De twee filosofeerden over wat ze zelf anders zouden aanpakken en zagen allerlei mogelijkheden voor het ontwerpen van complete productfamilies. Ze schreven zich in bij de KvK en hun ingenieursbureau was geboren. *System developer* Post en Dekker (twaalf mede-

werkers en rond de één miljoen euro omzet) staat sindsdien machinebouwers bij in het innoveren en ontwerpen van hun high-end equipment. Die fabrikanten leveren klantspecifieke machines in *low volume* en *high diversity*. Ze moeten uitblinken in flexibiliteit én efficiëntie. Wat is er dan handiger dan denken in complete, *configure-to-order* productfamilies in plaats van aparte machines?

Klinkt heel logisch allemaal. De markt gaf jullie vast een warm onthaal. 'In die tijd vonden veel bedrijven het al heel wat om van 2D naar 3D

- 'Wat we doen heeft met ontwerp, productie én sales te maken.'
- 'Soms moet je het tempo aanpassen en leren dat kleine stapjes ook goed genoeg kunnen zijn.'
- 'Het gaat om een andere manier van kijken.'

CAD over te stappen. En dan kwamen wij als net afgestudeerde ingenieurs vertellen dat dit nog lang niet ver genoeg ging, dat het veel meer draaide om de totale productconfiguratie, om heel slim ontwerpen, om wat we *knowledge-based engineering* noemden. Daar gaapte een groot gat, we moesten veel uitleggen. Inmiddels hebben we het vooral over *smart customization*, een algemenere term. Wat we doen heeft met ontwerp, productie én sales te maken.'

Jullie waren een soort missionarissen... 'We waren jong, redelijk eigenwijs, hadden geen *track record* en weinig geduld. We hadden een eindpunt voor ogen en koersten daar liefst morgen al op af met de klant. Want dan zou die klant alles veel efficiënter kunnen inrichten en veel betere marges hebben. Hoe wij dachten was nog niet breed bekend in de markt, laat staan geaccepteerd. Pas na een lange aanlooptijd kregen we opdrachten die daadwerkelijk aansloten op onze ideeën.'

Hoe hielden jullie dat vol als enthousiaste starters? 'We hebben eindeloos gepraat met zijn tweeën: hoe presenteren en positioneren we ons, waar zitten klanten op te wachten, hoe vertalen we dat in ons aanbod? Het eerste jaar konden we profiteren van de TOP-regeling voor startende ondernemers vanuit de universiteit. We kregen advies en financiële hulp en konden netwerken

gebruiken, al hadden we het onszelf extra moeilijk gemaakt door – om privéredenen – in Amsterdam te gaan zitten; niet bepaald het hart van de maakindustrie. We verdienden als breed ingenieursbureau ons brood vooral met engineeringwerk aan losse machines. Na vijf, zes jaar van veel bellen en uitleggen kwam pas een eerste opdracht rond smart customization binnen.'

Wat hoorden jullie om je heen? 'Ja, Post en Dekker, mooi bedacht van jullie, maar bij ons werkt dat niet, wij maken voor elke klant zéér speciale machines. Het leek soms vloeken in de kerk als we zeiden: Ja, meneer, maar als u kijkt hoe uw machines in elkaar zitten, zijn er toch wel veel overeenkomsten en dezelfde functies.'

Wat vroeg dat van jullie? 'We moesten ondanks alles het sterke geloof in onze manier van werken houden. We wisten dat de opdrachten op een dag gingen komen. Het gaat om investeringsbeslissingen waarvan mensen misschien wel zien dat ze lonen. Maar dat betekent nog niet dat het geld en de commitment er zijn om te beginnen. Vooral Eric-Jan heeft het er soms nog moeilijk mee om het tempo aan te passen en te leren dat kleine stapjes ook goed genoeg kunnen zijn.'

Wie was die eerste smart customization-klant? 'Daniël Corus, het verzelfstandigde ingenieursbureau van Corus (het huidige Tata Steel, red.) in IJmuiden. Ze leveren onder meer *turnkey* hoogovens. Zo'n hoogoven is altijd hetzelfde, maar net even anders. En dat net even anders kost veel engineeringstijd en herbergt veel risico's. Kijk eens door je oogcharen naar een stuk of tien machines en zie de overeenkomsten, zeiden we. Dat idee landde en we konden aan de slag met het herontwerp van een *hot blast stove*, een windverhitter. We structureerden het ontwerp en legden alles vast in een productconfigurator.'

Klinkt als een behoorlijk ingewikkelde klus, inclusief een cultuurverandering? 'Het gaat inderdaad om een andere manier van kijken. Het is niet alleen kennis naar binnen dragen. We kunnen goed luisteren en doorvragen. We willen ver-

Hoe kun je de eigen medewerkers in dezelfde denkwijze meenemen? 'We hebben steeds meer mensen in dienst gekregen, veelal hts'ers werktuigbouwkunde. Ze lopen hier stage, doen een project, nemen een kleinere taak op zich en groeien mee. We selecteren mensen vooral op lerend vermogen. Het is een uitdaging voor ons tweeën om het niet allemaal zelf meer te willen doen. Wij doen de eerste gesprekken, zoeken uit hoe we de klant gelukkig kunnen maken.'

Nu jullie groeien, moeten jullie meer de baas spelen. 'We draaien mee in het Fast Forward-traject van de gemeente Amsterdam en opleidingscentrum De Baak. Dat biedt coaching en intervisie met andere ondernemers in dezelfde groeifase als wij. We zijn duidelijker, strakker en helderder geworden tegen onze medewerkers, maar we zouden nog wel wat verder kunnen gaan, zonder de sfeer in het bedrijf aan te tasten. We stellen telkens nieuwe doelen, voor ons bedrijf en voor onszelf. Het mooie van ondernemen is dat je kunt blijven bouwen in een richting die je zelf wilt. Nu kijken we weer waar we over een paar jaar willen staan: we willen groeien naar zo'n 25 medewerkers en nog beter worden.'

Wat zijn lastige zaken? 'De groei is tegelijkertijd een hele verantwoordelijkheid. Wanneer komt de volgende economische dip en hoe gaan we daarmee om als projectenorganisatie? De recente dip hebben we goed doorstaan door alle zeilen bij te zetten. We vielen terug op onze strategie van het allereerste jaar: bellen, bellen, bellen en inspelen op kansen. We wéten hoe we koude acquisitie moeten doen. En dat lukt nu des te beter, omdat we precies voor ogen hebben wat we willen en kunnen.'

Jullie kijken naar bedrijven met hun basis in Nederland? 'Er zijn nog zo veel kansen in Nederland. Die willen we eerst benutten. We kunnen onze werkwijze niet simpelweg naar andere landen exporteren, omdat we de taal en cultuur niet kennen. We werken veel voor wereldwijd opererende oem'ers met hun basis in Nederland. Ze willen hun marges vergroten en doorlooptijden



het veel meer om gaat is vertrouwen houden dat klanten blijven komen. We verliezen weinig offertes en ons personeel is trouw. Dat wil toch zeggen dat we goede dingen doen.'

Waarin zit jullie lef? 'Ons lef zit 'm in risicovolle projecten, die gaan we niet uit de weg. Het zijn projecten waarbij klanten binnen een week een uitgewerkt voorstel willen, inclusief planning voor een heel jaar, terwijl het wemelt van de onzekerheden. En dat we op grond van een beperkte voorstudie hogere marges voor de klant voorzien. We weten niet of we gaan halen wat we beloofd hebben, maar we gaan ervoor. Lef is het volle vertrouwen hebben dat het lukt. We zijn snelle schakelaars, we durven zaken in te schatten en toe te zeggen.'

Hebben jullie ondernemersbloed? 'Eelco's vader was boer, een voorbeeld van iemand die in kansen dacht, ook al waren er hobbels te verwachten. Dat willen wij ook. Ondernemen is bouwen aan een bedrijf en dat langzaam volwassen zien worden. Keuzes maken en daar helemaal achter staan, omdat we die dingen zélf willen.'

Twee kapiteins op één schip kunnen dus prima samen opstomen? 'Eerst deden we alles samen, later is Eelco vooral de achterkant, de interne organisatie, gaan doen en Eric-Jan de voorkant, de klantcontacten. Maar het had net zo goed andersom kunnen zijn, het was echt kop of munt. Natuurlijk waren er wel eens spanningen tussen ons in de lastige beginjaren. Dat leidde vaak tot veel praten en maar weer opnieuw proberen. En af toe een potje biljarten en een biefstuk met champignons eten, zoals in onze studententijd.' ●

links
www.postendekker.nl

'Er zijn nog zo veel kansen in Nederland. Die willen we eerst benutten'

trouwen winnen en een hechte relatie opbouwen met de mensen bij de klant. We komen aan hun producten, maar ook aan hun processen. We kunnen ons maandenlang in een opdracht vastbijten. Daarna weten wij alle *ins & outs* van het ontwerpproces en het product zelf, dat is bijna eng. Maar dat projectteam heeft ook oneindig veel nieuwe dingen geleerd, zodat de klant er nu anders tegenaan kijkt dan eerst. Deze verandering is ook een wezenlijk resultaat van onze aanpak.'

en risico's verlagen. We hebben wel eens overwogen om onze afrekenmodellen op die marges te baseren, maar wat dat betreft is er nog koud-watervrees aan beide kanten.'

Liggen jullie wel eens ergens wakker van? 'Dan toch van die volgende dip. We denken qua orders al vanaf het begin in een tijdshorizon van drie maanden. Daar wen je aan. We kunnen ermee vechten en 'm langer willen hebben, maar waar