

TOEGEVOEGDE WAARDE IS DE SLEUTEL NAAR SUCCES!

De mogelijkheden om in tijden van crisis toch een positieve impuls te geven.

Er was eens een economie...

Er was eens een economie die zich niet meer zo lekker voelde. In de hoogtij dagen van de economie werd er veel geld verdiend en uitgegeven. Beleggers behaalden hoge rendementen op hun investeringen. Private Equity Funds floreerden. Pensioenfondsen hadden een meer dan uitstekende dekkingsgraad en waren in staat om hun leden van een onbezorgde oude dag te voorzien. Bedrijven investeerden in nieuwe huisvesting en groeiden al voordat ze naar het nieuwe pand waren verhuisd, uit hun jasje. Veel geld werd uitgegeven aan incentive dagen met klanten. Agenda's waren gevuld met afspraken op de golfbaan en netwerkbijeenkomsten. Iedereen moest horen hoe goed het ging en iedereen wilde laten horen hoe goed het met hem of haar ging. Banken financierden overnames en stimuleerden om te investeren. Door de successen begonnen ondernemers haast naast hun schoenen te lopen en streefden banken en aandeelhouders naar een steeds hoger rendement. De 'nouveau riche' vierde hoogtij en stak dat niet onder stoelen of banken. De managers binnen bedrijven rolden van de ene bonus in de andere en medewerkers gingen eisen stellen om mee te profiteren van al die overvloed.

Nieuwe financieringsconstructies

We zagen dat Private Equity Funds bedrijven overnamen die een sterke naam hadden maar niet op tijd hadden ingespeeld op de veranderende markt en de veeleisende consument. De merknaam van deze organisaties was op papier veel geld waard. De fondsen namen ook ondernemingen over die goed draaiden en toe waren aan nieuw kapitaal om nog verder te kunnen groeien. De formule voor de overname was eenvoudig. De fondsen hadden laten zien dat ze in staat waren hoge rendementen te genereren uit de aan- en verkoop van ondernemingen. Banken waren graag bereid om mee te financieren. Veelal werd na de overname met de liquide middelen van het overgenomen bedrijf een eerste deel van de financieringssom afbetaald. Vervolgens werd binnen de overgenomen organisatie gezocht naar schaalvoordelen. Samen met

gerenommeerde organisatieadviesbureaus werden de pasverworven organisaties klaargemaakt voor de verkoop. De slimme fondsen zorgden voor rust in de organisatie en investeerden verder in de toegevoegde waarde van de bedrijven. Men keek niet alleen naar de korte termijn, maar zeker ook naar de langere termijn. Helaas waren er ook fondsen actief die maar één doel hadden: leeghalen, stroomlijnen en zo snel mogelijk verkopen. Dit model werd ook vaak onderbouwd met zware financieringslasten. Bijna onverantwoorde risico's werden genomen maar in de euforie van de winsten ging het meestal goed waardoor de modellen steeds weer werden gerechtvaardigd.

Specialisatie

De effecten van deze florerende economie vertaalden zich in een schaarste aan personeel en met name aan gespecialiseerd personeel. Door technologie en kennis gedreven, werden steeds meer taken binnen bedrijven opgesplitst in deeltaken. Specialisten waren in staat om op hun vakgebied voordelen voor organisaties te realiseren. Het effect hiervan was dat de loonkosten opliepen en er veel werd geïnvesteerd in trainingen en omscholing. Medewerkers gingen meer eisen stellen. Werkgevers speelden hier weer slim op in om personeel te behouden en nieuw personeel een aantrekkelijke werkomgeving te bieden. Er werden zelfs verkiezingen georganiseerd die moesten uitwijzen welk bedrijf de beste werkgever van het jaar was.

De consument

Ook aan consumentenzijde gebeurde er veel. Het besteedbaar inkomen van gezinnen nam toe. Hierdoor werd er meer geconsumeerd en zo werden onder andere eenvoudige kampeervakanties verruild voor luxueuze vakantietripjes naar verre bestemmingen. Playstations, computers en andere Audiovisuele toepassingen verdrongen de boekenkasten en spelletjeshoeken uit de woonkamers. En ook de huizenmarkt deelde mee in de groeiende economie. De banken faciliteerden door middel van allerlei aflossingsvrije hypotheekmodellen hoge hypotheeklen waardoor de consu-

TOEGEVOEGDE WAARDE IS DE SLEUTEL NAAR SUCCES!

De mogelijkheden om in tijden van crisis toch een positieve impuls te geven.

ment in staat was om steeds duurdere woningen te kopen. De rentestand was bovendien gunstig waardoor de lasten acceptabel waren. De huizenprijzen vlogen omhoog en zolang de consument aan de aflossingsverplichting voldeed, was er geen vuiltje aan de lucht. Immers woningbezitters profiteerden van de overwaarde van hun woning en het besteedbaar inkomen nam alleen maar toe. Make-laars hoefden nauwelijks moeite te doen om de huizen aan de man te brengen en kenden gouden tijden.

'Job-hoppers' en stress

Er waren veel zogenaamde 'job-hoppers' die op basis van hun ervaring en specialistische kennis steeds in staat waren om meer te verdienen bij een nieuwe werkgever. Recruiters en headhunters waren achter de schermen continue bezig met 'human capital' en deelden mee in de winsten door het steeds herplaatsen van medewerkers. Tijdens de netwerkevenementen en incentive dagen kwam het regelmatig voor dat je als specialist direct- of indirect werd benaderd. Door het toenemende aantal tweeverdieners en het nieuwe arbeidsethos dat haar intrede deed, verlangden medewerkers naar een goede werk-privé balans. Het was niet langer vanzelfsprekend dat het merendeel van de tijd werd opgeslokt door 'de baas'. Door een goede werk-privé balans was men in staat om weerstand te bieden aan de steeds groter wordende werkdruk en technologische innovaties. Verregaande automatisering stelde ons in staat om op ieder willekeurig moment van de dag rapporten te genereren aan de hand waarvan stuurcijfers konden worden geïnterpreteerd. De uitkomsten van deze rapporten lieten zich vervolgens weer snel vertalen in nieuwe instructies ten einde te voldoen aan de gewenste winstoptimalisatie. Medewerkers die niet in staat waren om de juiste werk-privé balans te vinden, belanden vaak thuis met een zogenaamde burn-out.

Stijging loonkosten

Door de toenemende loonkosten als gevolg van specialisatie, nieuwe secundaire arbeidsvoorwaarden zoals 'sabbaticals', ATV, studieverlof, enz., een

toenemend verzuimpercentage en de looneisen van de werknemers gingen grote organisaties onderdelen outsourcen. Hiermee daalden de loonkosten hetgeen de winstoptimalisatie ten goede kwam. Bedrijven gingen zich steeds meer richten op de kernactiviteiten waaraan ze hun bestaansrecht ontleenden. Zakelijke dienstverleners die inspeelden op deze ontwikkeling profiteerden op hun beurt van een groeiende vraag naar tijdelijke krachten met specialistische kennis. Veel specialistische kennis werd op deze wijze ingekocht en voor 'korte' duur gebruikt zonder dat de mensen achter deze specialistische kennis structureel onderdeel uitmaakten van de loonsom van bedrijven. Die specialisten vormen nu voor het overgrote deel het nieuwe 'legioen' Zelfstandigen Zonder Personeel waarbij ze voor eigen rekening zich (laten) verhuren aan organisaties.

Eerste tekenen van de crisis

De druk op de winsten nam inmiddels steeds verder toe. Met name toen in 2007 de eerste tekenen van de financiële crisis zich met het omvallen van de Amerikaanse zakenbank Bear Stearns openbaarden. Mondiale organisaties en financiële instellingen begonnen zich zorgen te maken over de luchtbel van overfinanciering en om het mogelijk uiteenspatten van slecht 'gedekte' financieringsconstructies. Winstoptimalisatie, 'shareholders value', 'double-digit growth' en 'economies of scale' werd steeds vaker gehoord binnen, maar ook buiten de boardrooms van organisaties.

Aanbestedingen

Inmiddels hadden de overheden ter voorkoming van partijdigheid hun inkopen al ondergebracht in openbare aanbestedingstrajecten. Bedrijven die hun diensten en producten wilden verkopen aan overheden moesten zeer uitgebreide documenten inleveren waarmee ze een aanbesteding konden beantwoorden. Op basis van een objectieve weging die vooraf door een aanbestedingscommissie was opgesteld werden de leveranciers gewogen. De leverancier met de beste score kreeg de deal. Het inkoopproces binnen de overheid was hiermee statisch geworden. Er werd binnen bedrij-

TOEGEVOEGDE WAARDE IS DE SLEUTEL NAAR SUCCES!

De mogelijkheden om in tijden van crisis toch een positieve impuls te geven.

ven veel tijd besteed aan het beantwoorden van de aanbestedingen. De kracht van de verkoper werd verruild voor het inzicht in de markt op basis waarvan men in de aanbesteding de juiste prijs neer kon leggen. Ook binnen de particuliere sector werd het inkoopproces verder geprofessionaliseerd. Afdelingen inkoop werden professioneler en in menskracht verder uitgebreid met als doel om door middel van een goed strategisch en tactisch inkoopbeleid schaalvoordelen en kostenbesparing te genereren.

Het nieuwe inkopen

Daar waar de verkoper voorheen sprak met de 'business' moest de 'business' het inkoop-traject nu overlaten aan een gespecialiseerde inkoopafdeling. Uitgebreide specificaties en omschrijvingen van producten en dienstverlening deden hun intrede waarnaast het fenomeen Service Level Agreements werd geprofessionaliseerd om de kwaliteit van de producten en dienstverlening gedurende de contractperiode te waarborgen. Zogenaamde 'vendor-managers' moesten er op toezien dat leveranciers zich hielden aan hetgeen ze hadden aangeboden en contractueel was overeengekomen. Net als binnen de publieke sector werden er door inkoopafdelingen steeds vaker aanbestedingen uitgeschreven. Daar waar bij de beoordeling voorheen nog een factor emotie, wederzijds begrip en productkennis om de hoek kwam kijken bij het aangaan van overeenkomsten, werden deze nu steeds meer geïnitieerd op basis van een objectieve puntentelling. Hoe hoger de score, des te groter de kans op een contract.

Inkoopmacht

Grotere organisaties gingen op hun pad naar winstoptimalisatie steeds vaker gebruik maken van hun inkoopmacht. Leveranciers werden als 'preferred supplier' enigszins onder druk gezet om mee te werken aan de kostenbesparing van de organisatie. Gezien de vaak hoge omzetaandelen die deze organisaties bij hun leveranciers vertegenwoordigden, gingen de leveranciers mee in een tariefverlaging. Hiermee nam de winst bij de leverancier af het-

geen weer leidde tot kostenbesparingen aan leverancierszijde.

De reorganisaties

Reorganisaties en structurele aanpassingen binnen organisaties was de volgende stap om de kosten verder te drukken en om toch de winstgroei in stand te houden. Door de groeiende druk van banken, aandeelhouders en Private Equity Funds was het genereren van winst een belangrijke graadmeter om financieringsconstructies in stand te houden. Wederom werden gerenommeerde adviesbureaus ingeschakeld om te adviseren waar binnen het bedrijf 'gesneden' kon worden. Het bleek al snel dat er het nodige 'vet' binnen de organisaties zat. Hele managementlagen werden ontmanteld en daar waar taken in het verleden waren opgesplitst om de specialistische kennis meer tot zijn recht te laten komen, werden deze taken nu weer samengevoegd, zij het onder een andere benaming. De bedrijven bleven gewoon door functioneren maar nu met minder medewerkers. Ogenscheinlijk veranderde er niets. Behalve dan dat de klant vaak te maken kreeg met een groot callcenter of voice response systeem in plaats van met een afdeling die zijn of haar situatie begreep en de wensen kende.

Toegevoegde waarde?

En hier komen we wellicht tot een belangrijke factor die bepalend is voor het succes van een bedrijf binnen een omgeving die bestempeld wordt met 'economische crisis'. Aan de crisis op de financiële markt kan een bedrijf weinig veranderen. Een gevolg is dat het lastig is om werkkapitaal te verkrijgen en dat investeringen enkel dan gefinancierd worden als ze omgeven zijn door een groot aantal zekerheden. We worden zodoende teruggevoerd in de tijd. Het ouderwetse koopmanschap waarbij je geld pas kunt uitgeven als je het verdiend hebt. Dit houdt in dat het rendement van de organisatie omhoog moet. Nu is er een aantal variabelen waarmee dit gegeneerd kan worden. De basis van iedere verdiende Euro voor een bedrijf zou moeten komen uit het verkopen van producten of diensten. Lang geleden was ruilhan-

TOEGEVOEGDE WAARDE IS DE SLEUTEL NAAR SUCCES!

De mogelijkheden om in tijden van crisis toch een positieve impuls te geven.

del of wel 'bartering' de voornaamste wijze om aan goederen te komen. Een 'barter'-deal kwam enkel tot stand als de ruil voor beide partijen acceptabel was. Simpel gezegd: 'bracht de ruil voldoening?'. Of zoals we het nu zouden zeggen: 'Staat de toegevoegde waarde van het product of de dienst in verhouding tot wat men ervoor betaald heeft?'

Ken uw klant

In welke mate hebben we nog direct contact met onze klanten en weten we bovendien wat er bij deze klanten leeft? Hoe creatief zijn we in het genereren van toegevoegde waarde richting onze klanten en vertalen we de klantwens in onze bedrijfsfilosofie? In onzekere tijden terugkeren naar de basis van het bedrijf is daarom van groot belang. Dit is de reden waarom het bedrijf geworden is tot wat het nu is. Natuurlijk verandert de omgeving en de markt en moet je daar als organisatie op inspelen maar ga daarbij wel uit van je kernkwaliteiten. In onzekere tijden speelt de prijs van een product of dienst een grote rol. Maar worden alle mogelijkheden om zich te onderscheiden en om meer toegevoegde waarde (tegen een hogere prijs) te bieden wel benut? De koper zal in veel gevallen deze vraag met ja beantwoorden echter dit is een vraag die door de hele organisatie zal moeten worden beantwoord. Toegevoegde waarde is alleen dan aanwezig indien de koper hetzij op basis van objectieve, hetzij op basis van subjectieve kwalificaties kan rechtvaardigen hoeveel hij voor een dienst of product betaald heeft.

Klantbewustzijn binnen organisaties

Deze toegevoegde waarde concentreert zich niet enkel rond het product of de dienstverlening maar moet diep geworteld zijn binnen een organisatie. Het bedrijf moet toegevoegde waarde 'leven' en uitstralen. Medewerkers van hoog tot laag moeten beseffen dat men in het belang van de klant werkt en moet daarom ook beschikken over kennis van de klant. Al is het product nog zo goed, indien er zich een probleem voordoet en bijvoorbeeld de aftersales afdeling van een bedrijf niet in staat is op de juiste wijze naar de klant te reageren, dan

leidt dit tot afbreuk van de toegevoegde waarde. Immers, wij mensen hebben nu eenmaal de neiging om langer stil te staan bij iets wat fout is dan blijvend te complimenteren over iets wat goed is. Kijk maar naar de crisis. We horen veel verhalen over hoe slecht het gaat en wat voor gevolgen we ondervinden van de financiële crisis. Slechts een enkeling pakt de handschoen op om zich juist in deze tijd te onderscheiden.

Juist in een tijd van onzekerheid zou men gebruik moeten maken van onderscheidend vermogen. Hiervoor kunnen drie aspecten worden benoemd.

1. Tijd voor bewustzijn: Medewerkers zijn eenvoudiger te overtuigen van het feit dat men kwaliteit moet leveren en zijn ook bereid hieraan hun bijdrage te leveren. In slechtere tijden zijn mensen eerder geneigd om samen te werken en elkaar te helpen dan in tijden van hoogconjunctuur. Het behoud van werk prevaleert boven persoonlijke doelstellingen.
2. Terugkeren naar de kern: Door gebruik te maken van bestaande elementen binnen de organisatie hoeft men nauwelijks te investeren in nieuwe ontwikkelingen of toepassingen. Het gaat er om dat het leveren van kwaliteit en het klantbewust handelen in de hele organisatie wordt begrepen en toegepast. In veel gevallen is klantbewust handelen latent aanwezig echter wordt het overschaduwd door kostenreducties, reorganisaties en het streven naar winstmaximalisatie. Het gevoel van 'trots' moet weer terugkomen en medewerkers moeten zich weer verbonden voelen met het bedrijf.
3. Variëren in aanpak: Eenvoudige variaties in beleid en aanpak leiden automatisch tot meer aandacht voor het resultaat en de kwaliteit. Vanzelfsprekendheid maakt plaats voor gericht handelen en aandacht voor zowel klant, medewerkers als markt. Dit alles vanuit de kernactiviteiten van de organisatie ofwel datgene waaraan een organisatie haar bestaansrecht ontleent.

TOEGEVOEGDE WAARDE IS DE SLEUTEL NAAR SUCCES!

De mogelijkheden om in tijden van crisis toch een positieve impuls te geven.

Tijd voor bewustzijn

Helaas komt het te vaak voor dat juist in tijden van economische crisis enkel wordt gekeken naar stuurcijfers, die vanzelfsprekend een goede graadmeter zijn voor de harde feiten. Men kijkt veel te weinig naar de 'zachte' kant van de organisatie. De term 'zachte' kant wordt vaak negatief belicht en aangeduid als niet concreet. Toch is het vaak de cultuur binnen een organisatie en de trots van de medewerkers die grote invloed hebben op de toegevoegde waarde. Dit laat zich niet eenvoudig vatten in harde cijfers maar is wel een onderdeel waarop gestuurd zou moeten worden, terwijl veel aandacht in slechte tijden gaat naar omzetbehoud of -verbetering, kostenverlaging en de financieringslasten van de organisatie. Onzekerheid leidt bij veel mensen tot onrust. En onrust heeft een negatieve invloed op de werkprestaties en complete instelling van medewerkers.

Juist in deze tijden zijn medewerkers beïnvloedbaar en staan ze open voor attitudeverandering. Vanuit een negatieve benadering kan men zeggen dat ze wel moeten omdat ze anders een onzekere toekomst tegemoet gaan. De voorkeur gaat echter uit naar de positieve benadering. Omdat de medewerker open staat voor een attitudeverandering is het nu het juiste moment om door middel van een interne publiciteitscampagne het belang van toegevoegde waarde, kwaliteit en klantgerichtheid onder de aandacht van de medewerker te brengen. Dit moet een positieve boodschap zijn waarmee de medewerker zich kan 'onttrekken' aan de zaken die niet goed lopen en zich weer kan richten op de mogelijkheden waardoor hij zich weer kan onderscheiden. Net als bij reclame moet de boodschap consistent zijn en herhaald worden. Het management binnen het bedrijf moet de medewerker faciliteren en stimuleren om zijn of haar gedrag aan te passen aan de maatstaven voor klantgerichtheid en kwaliteitsbesef.

Terugkeren naar de kern

Het is vaak moeilijk om in een tijd van tegenslagen en mineurstemming te beseffen dat er ook een tijd was waarin het de zaak voor de wind ging. De

mens heeft zoals al eerder gesteld de neiging om mee te gaan in een negatieve stemming. In een tijd van tegenslagen is het belangrijk dat men terugkeert naar de kernkwaliteiten van de organisatie. Die zaken waarin men goed is en waarmee het bedrijf al successen heeft geboekt. De focus moet liggen op het vertrouwen dat de organisatie uitstraalt. Sta stil bij de vraag hoe men de kernactiviteiten van het bedrijf nog verder kan verbeteren zodat de toegevoegde waarde richting de klant toeneemt. Betrek ook hier de medewerker in het proces. Welke zaken in de dagelijkse activiteiten van een organisatie bieden toegevoegde waarde voor de klant en welke zaken doen dit niet of in mindere mate? Dit principe komt voor in de leer over 'lean manufacturing' en draagt bij om een focus te creëren op de zaken die er echt aan bijdragen om een bedrijf succesvol te maken, maar vooral te houden. Het terugkeren naar de kernactiviteiten van de organisatie is ook een belangrijke stap naar houvast voor de medewerker. Men zal zich makkelijker binden aan, en inzetten voor een dienst of product waarvoor succes aantoonbaar aanwezig is.

Al deze zaken lijken vanzelfsprekend maar de ervaring leert dat de aandacht van management en medewerkers nog wel eens afdwaalt richting (negatieve) zaken die door de omgeving worden ingegeven. De 'mindset' raakt hierdoor vertroebeld en het ombuigen van dit proces vereist allereerst herkenning en vervolgens een stapsgewijze aanpak.

1. Waar zijn/waren we goed in?
2. Waardoor waarderen onze klanten het?
3. Welke zaken komen voor in onze agenda maar leveren eigenlijk geen of nauwelijks toegevoegde waarde?
4. Welk stappenplan kan worden ingevoerd en geborgd op basis van Plan-Do-Act-Check principes om nadruk te leggen op kernactiviteiten, het creëren van toegevoegde waarde en het succes van de organisatie?

TOEGEVOEGDE WAARDE IS DE SLEUTEL NAAR SUCCES!

De mogelijkheden om in tijden van crisis toch een positieve impuls te geven.

Variëren in aanpak

In tijden van crisis wordt vaak in negatieve termen gesproken over afname van omzet, klanten die wegblijven of die de organisatie juist met een vraag om tariefreducties onder druk zetten. Men gaat mee in de tariefsverlaging of afzetreductie om het hoofd te bieden aan de vaste kosten en financieringslasten. Te weinig organisaties nemen de tijd om vanuit een positief perspectief met de afnemers rond de tafel te gaan zitten. Welke aspecten rondom het bedrijfsproces aan zowel leveranciers- als afnemerszijde kunnen worden geoptimaliseerd en leiden tot kostenreductie? Het doel achter een tariefsverlaging is immers kostenreductie en/of winstmaximalisatie. Een bijkomend effect bij een dergelijke aanpak is dat de klantgerichtheid zal toenemen. Men leert de klant nog beter kennen door ook in haar processen te kijken. Het voornoemde voorbeeld kan worden toegepast in een business-to-business proces maar ook in business-to-consumer processen gaat hetzelfde principe op. Het gaat hierbij vaak om zaken die de ingebruikname van een product kunnen vereenvoudigen of versnellen. Het zou te ver gaan om hier een uitputtende lijst van voorbeelden te noemen maar de basis ligt in processen rondom het product of de dienst. De facturatie, de ingebruikname, de installatie, de rapportage, het onderhoud, enz..

Verbeter- en verandermanagement zijn vaak gehoorde termen. Sterker nog, er zijn binnen organisaties hele projectteams voor opgezet. Eigenlijk gaat het maar om één belangrijke vraag: 'Welke variatie moet ik toepassen om een positieve beweging op gang te krijgen?'. Ofwel, blijf niet in hetzelfde rondje lopen maar neem bewust de tijd om na te denken over een nieuwe 'marsroute'. Al is de variatie nog zo klein, het leidt altijd tot nieuwe inzichten en direct of indirect tot aandacht voor het resultaat.

Conclusie

Er was eens een economie die zich niet zo lekker meer voelde. We kunnen elkaar blijven informeren over de gevolgen en hoe het allemaal zover heeft kunnen komen. Ook kunnen we veel tijd en aandacht besteden aan mogelijke oorzaken of zelfs mogelijke veroorzakers. Dit verandert echter niets aan de situatie en daarom moeten we juist gebruik maken van de situatie. Een ommekeer in ons denken is noodzakelijk om positieve impulsen te genereren. Positieve impulsen leiden op hun beurt weer tot inspiratie om na te denken over de toekomst en om nieuwe mogelijkheden op te pakken. Binnen organisaties moet men reëel zijn over de situatie maar vooral ook aandacht besteden aan de 'zachte kant' van de organisatie, de medewerkers en de cultuur. Vanuit de kernkwaliteiten en -capaciteiten van de organisatie moet zowel richting medewerkers als bedrijfscultuur ingezet worden op aandacht voor de klant, kwaliteitsbesef en toegevoegde waarde van het product of de dienst. Dit is een boodschap die consistent en stelselmatig herhaald moet worden zodat de medewerker vertrouwen krijgt in zichzelf, de omgeving, de klant en het bedrijf. De focus moet liggen op het realiseren van toegevoegde waarde. Datgene wat de basis was voor onze handel. De klant moet het gevoel hebben dat wat hij betaalt voor het product of de dienst in verhouding staat tot wat hij er voor terugkrijgt. Daarnaast is variatie in aanpak essentieel om uit de negatieve spiraal te komen. Kleine variaties in aanpak kunnen leiden tot grote positieve veranderingen en vormen in ieder geval de basis voor een gezonde focus op het resultaat.

Gebruik de huidige economische situatie bewust om terug te keren naar de kernkwaliteiten van de organisatie en pas variaties toe zowel binnen als buiten de organisatie waarbij de focus ligt op het leveren van kwalitatief hoogwaardige producten en diensten met toegevoegde waarde voor de klant.

TOEGEVOEGDE WAARDE IS DE SLEUTEL NAAR SUCCES!

De mogelijkheden om in tijden van crisis toch een positieve impuls te geven.



Willem-Jan Candel MBA is 45 jaar, woonachtig in het Gelderse Twello, ondernemer en eigenaar van Candel Management & Advies. Sinds 1989 heeft hij diverse managementposities vervuld binnen zowel kleine als grote organisaties, nationaal en internationaal en in diverse branches. Vanuit de visie dat overdracht van kennis en vaardigheden inspireert en nieuwe ambities losmaakt, ziet hij het als zijn missie om meer rendement uit bestaande processen en de kwaliteit van medewerkers te halen om zodoende binnen het grote geheel van de organisatie en haar omgeving doeltreffender te zijn.