“Gericht veranderen vraagt visie en durf”

28-11-2017 09:49



Leijen: “In deze tijd kun je niet alleen maar een bouwmarkt zijn. Als je puur op assortiment verkoopt, loop je achter de feiten aan. Een klant wil graag gestuurd en geholpen worden. Klanten zijn minder constructief gaan klussen en meer decoratief. Ze willen zo voordelig mogelijk hun huis gezellig maken. Het liefst volgens de laatste trends.

Bovendien investeerde Karwei enorm in verkoopzuilen op de winkelvloer en online verkoop ter ondersteuning van de fysieke winkels. Het komt allemaal samen, onze medewerkers kunnen hierdoor onze klanten professioneler begeleiden op de winkelvloer.

Als je kijkt naar de kosten van de verbouwing hadden we voor dat geld ook een tweede winkel kunnen openen. We kozen er bewust voor om dat niet te doen en de huidige winkel te verbeteren. Beter één winkel die scoort. De verbouwing was het ideale moment om het concept van de winkel te veranderen. Geen eenheidsworst, maar een duidelijke keuze voor meer decoratie/aankleding. Ik kende het klappen van de zweep van toen ik de zaak overnam en van toen we switchten van Big Boss naar Karwei. Het zou een lastige verbouwing worden, maar het moest gebeuren. Veranderingen gaan niet zonder slag of stoot, is de ervaring voor mij en voor onze medewerkers. Met een gedegen visie in het achterhoofd wilden we er het beste van maken. En dat is gelukt. Zo optimaal mogelijk voor onze klanten en waar nodig sturen we bij”, zegt Leijen.

Kosten en baten afwegen

Leijen: “Omdat de winkel op decoratief gebied zo is vernieuwd, hebben we sinds 2015 een styliste in vaste dienst. Ik vond dat best spannend. We hadden voorheen ook een decoratief assortiment, maar niet op dit niveau. Nu hebben we verschillende eilanden met presentaties en wisselen en vernieuwen we de winkel doorlopend. Een stylist in dienst nemen is een investering, maar het levert een schitterend winkelbeeld op, en daardoor een beter resultaat.”

Schaap: “Je benoemt mooie dingen. Als we het over personeel hebben, kijken we vaak naar kosten en productiviteit. We hebben het te weinig over de opbrengst van goede medewerkers. Door een styliste in te zetten, voeg je kosten toe, maar dus ook opbrengsten. In financiële cijfers en in klanttevredenheid. Een bouwmarkt verkoopt een geluksgevoel. Het gevoel nadat een klus af is. Als medewerkers vanuit die denkwijze in de winkel staan, geeft dat de klant een andere beleving dan wanneer ze alleen maar producten verkopen.”

Medewerkers meenemen

Schaap: “Jij toont mooi ondernemerschap. Je gaat niet rücksichtslos verbouwen, maar kijkt met het oog op de toekomst naar je onderscheidend vermogen. Je hebt gericht geïnvesteerd in hardware en software. Dat vraagt visie en durf. Verandering begint altijd bij de ondernemer, die heeft een visie en is in zijn hoofd verder dan zijn medewerkers. Hoe heb je ze meegekregen in het proces?”

Leijen: “Soms ervaren medewerkers de veranderingen als niet prettig. Daar moeten we rekening mee houden. Met hulp van Karwei en een medewerkers programma van ‘Ik werk voor jou’ hebben we hier met z’n allen veel van geleerd. Kern van die bijeenkomsten was dat alle veranderingen in elke medewerker zitten. We drukten mensen op het hart van zich te laten horen en vooral niets op te kroppen. Rondom de verbouwing waren er veel emoties en dat is prima.”

Schaap: “Vonden je medewerkers die sessies lastig?”

Leijen: “In het begin wel, omdat ze een spiegel voorgehouden kregen. Na de opening hielden we bijeenkomsten waarbij klanten feedback gaven en onze medewerkers tijdens die sessies niet mochten reageren. Dat is confronterend. ‘We doen toch ons best’, kreeg ik regelmatig te horen. Dat doen ze zeker, maar als er uitleg komt over bepaalde vaste patronen en klanten die het anders zien, begrijpen ze het en wordt er aan gewerkt.”

Schaap vult aan: “Mensen zijn vaak eerst onbewust onbekwaam. In de sessies maak je ze bewust onbekwaam. Door daar aan te werken, worden ze vervolgens bewust bekwaam. Zodra dat weer normaal is, ben je onbewust bekwaam.”

Ruggengraat van de organisatie

Leijen: “Qua verkoop werken we in de winkel met twee afdelingen: decoratief en constructief. We hebben diverse gespecialiseerde medewerkers en een aantal zijn verantwoordelijk voor bepaalde afdelingen van de winkel. Voorheen hadden we één medewerker voor het magazijn. Dat is gevaarlijk. Als hij uitvalt, weet niemand van de hoed en de rand. Nu kan een aantal medewerkers van constructief het magazijn ook runnen. We willen een goede mix van medewerkers op de vloer hebben: medewerkers die vullen, spiegelen en alles schoon houden en medewerkers die goed kunnen verkopen en adviseren. Op die manier kunnen we onze klanten in de watten leggen. Investeren in medewerkers is belangrijk, dit zorgt voor tevreden klanten. Zij zijn de ruggengraat

van de organisatie. We proberen het met z’n allen zo goed mogelijk te doen binnen de financiële kaders die we hebben gesteld.”

Schaaps ogen glimmen. “Ik vind jou een voorbeeld voor veel collega’s. Iedereen kan zijn winkel een likje verf geven, maar niet iedereen denkt na over hoe je een bedrijf zo organiseert dat je er zoveel mogelijk opbrengst uithaalt. Jij hebt daar goed over nagedacht.”

Leijen geeft aan dat hij het niet alleen kan. “We sparren daar regelmatig over. Het is leerzaam om de visie van anderen mee te nemen en deze ervaringen toe te passen.”

Flexibel roosteren

“De veranderingen lijken allemaal vrij makkelijk te zijn gegaan”, merkt Schaap op. Leijen: “Het hele proces, de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plaats, ging niet zonder slag of stoot. Een aantal medewerkers werkte bijvoorbeeld op vaste dagen. Vanwege onze keuze om medewerkers breder in te zetten in de winkel, hadden we flexibiliteit nodig. Dat gaat niet als iedereen een vast rooster heeft. Daarom draaiden we het om. Onze medewerkers geven nu aan wanneer ze beschikbaar zijn en kunnen op deze dagen worden ingepland. We werken met een vierwekelijks rooster dat voor iedereen inzichtelijk is in een app, nu nog in pilot fase. We beseffen dat alleen een printje van het rooster in de kantine niet meer van deze tijd is. Bij ons is iedereen gelijkwaardig. Toen we besloten ook op zondagen open te gaan, stelden we een roulatiesysteem in. Er zijn medewerkers die op zondag graag willen werken, bijvoorbeeld vanwege hun opleiding, anderen doen dat liever niet zo vaak. Met hen is afgesproken dat ze eens in de vier weken aan de beurt zijn. Het toverwoord blijft communicatie!”

Successen vieren

“Vieren jullie successen?”, vraagt Schaap. Leijen knikt. “Ja, dat vinden we belangrijk. Het zorgt voor een stabiel en hecht team.” Schaap vult aan: “Door dingen te vieren, hou je de positiviteit in je team. Op die energie kun je met z’n allen verder. Het is mooi dat jij geld investeert in je mensen en daarmee het succes van de winkel bepaalt.”

Redactie MIXpress