

Damocles

De hilarische wereld van werken

Domme bazen en moeilijke collega's

Solliciteren met je zwaktes

Gewenste seksuele intimidaties

Passionele en naïeve bedrijven

Twifelen, dat durven we niet toegeven, of toch?

Weg met het examen!

door

Jens Pas

Deel 1

1

Eric zat in de keuken voor zich uit staren. Hij zat op een barkruk, hoofd in zijn handen, ellebogen op tafel. Hij tuurde door het raam. De herfst was in aantocht. Dagelijks deed de zon haar wanhoopspoging om de zomer te rekken maar de wolken en vooral de wind maakten meedogenloos korte metten met haar inspanning. Je zag haar soms nog, maar ze leek eerder op een verkreukte vakantieansichtkaart dan op een bron van leven en warmte.

Het was oktober. Binnenkort zou alles bruin worden.

Bruin. Eric had bruine gedachten. Zijn vrouw was, met hun enige zoon, voor enige tijd naar haar moeder getrokken. Hij bleef alleen achter in het grote huis. Met de grote tuin, die bruin werd.

“Of hij met zijn werk of met haar getrouwd was?” waren haar laatste woorden.

Hij had de laatste tijd zijn gezin verwaarloosd. Zijn job was onverwacht veranderd en hij had moeite om het hoofd boven water te houden. Tien maanden geleden had zijn bedrijf een kwart van alle medewerkers laten vertrekken om twee maanden later dan weer twee bedrijven over te nemen. Hij was er nog bij maar hij had toch vier van zijn twintig medewerkers moeten ontslaan. En nu kreeg hij dertig nieuwe collega's in zijn afdeling.

Hij wist niet waar hij het had. De laatste tijd...

Daarvoor had hij gedurende meer dan twee jaar hard gewerkt. En zo was hij, bij het vertrek van zijn vorige baas, als beloning bevorderd tot nieuw hoofd van zijn eigen afdeling. Maar het had hem meer dan zestig uur per week gekost. En veel discussie. Enkele van zijn oude collega's hadden het moeilijk hem als hun nieuwe baas te erkennen. Hij probeerde nochtans geen “baas” te zijn. Of moest het toch?

Hij had het derde en vierde levensjaar van zijn zoon amper meegemaakt. Hij was er niet geweest bij de eerste schooldag.

Eric had het te bruin gebakken. Hij kon niet kiezen. Zijn gezin of zijn werk. Doortastend optreden in zijn nieuwe afdeling of veel dialoog toelaten...moeilijke keuzes.

2

An, zonder "ne", keek wat onwennig rond. Ze zat sinds haar terugkomst uit vakantie in een nieuw kantoor, tussen nieuwe collega's. Haar bedrijf was vorige maand overgenomen door een concurrent. Daarbij werd haar afdeling samengevoegd met een afdeling van de kopers en moesten zij en haar oude collega's verhuizen naar het nieuwe kantoor van de nieuwe eigenaars. Ze voelde zich helemaal niet thuis.

Omwille van plaatsgebrek zat iedereen zowat overal. Ze had geen direct contact meer met haar vroegere collega's, wat haar een nog meer onbehagelijk gevoel gaf. En daarenboven verliep het werk met horten en stoten. Niemand wist eigenlijk hoe er nu moest gewerkt worden, wat de organisatie was, welke de prioriteiten waren, wie wat moest doen.

Ze had een slecht gevoel bij haar nieuwe baas, ene Eric. Een jonge hotshot, tien jaar jonger dan haar. Een hi-po, High-potential. Een nijlpaard. Hoewel, op dieet dan. Eric was pezig en getraind, liep kwart-triatlons zoals het tegenwoordig staat bij managers die ook aan hun lichaam denken.

Zelf had ze jaren een team van twintig mensen geleid. Nu zat ze gewoon tussen de rest, een groep van vijftig man. Die Eric had nog nooit zo'n groot team gezien. Er was geen structuur, geen leiding.

En die Eric was nu al twee dagen afwezig. En daarvoor leek hij er ook al niet bij met zijn gedachten.

Als ze niet zo goed betaald werd, en minder terughoudend was tegenover het onbekende, dan was ze al lang beginnen solliciteren. Maar ze wachtte nog wat af. De kat uit de boom kijken, sceptisch naar Eric. Ze koos noch voor het één, noch voor het ander.

An, zonder "ne", keek met benepen blik door haar afdeling. Misprijzende lippen.

Een koffie. Er was anders toch niets te doen. Een koffie drinken.

3

Er had een teammeeting plaatsgevonden. Alhoewel, het leek eerder een receptie van een lokale voetbalploeg. Dertig man, waarvan vijftien vrouwen. Zes op vakantie. Iedereen stond door elkaar te praten, opeengepakt in een veel te klein clublokaal, een vergaderzaaltje. Niet echt geschikt voor een interactief gesprek, met alle stoelen in de richting van het projectiescherm. Alle neuzen stonden dan wel in dezelfde richting, maar zoals Eric altijd zei: “Als de neuzen in dezelfde richting staan, dan kijkt iedereen in elkaars nek.”

Hij gebruikte zijn boutade als openingszin. An en het merendeel van haar collega's begrepen niet wat hij bedoelde. De wil om het te begrijpen was er eveneens.

“Goeiemorgen”, ging hij verder, “Bedankt om hier allemaal zo vroeg te zijn”.

Het was 9u30, wat, rekening houdend met de files, voor velen dus vroeg was.

“Het is de eerste keer dat ons hele nieuwe team samen is. Het is uiteraard niet mogelijk om iedereen hier uitgebreid aan elkaar voor te stellen. Ik denk niet dat het trouwens veel zin zou hebben om dat hier te proberen. De echte kennismaking zal wel straks onderling gebeuren aan jullie bureau's.

Toch zou ik graag enkele mensen en ook enkele groepen van mensen aan jullie willen voorstellen. Zodat we al wat beter weten hoe we ons moeten organiseren. Let wel, ik weet het niet! Ik heb niet alle antwoorden op alle vragen klaar. Ik ga ervan uit dat we wel samen de antwoorden zullen vinden.”

“Ik weet het niet”. Dat was de laatste tijd zijn stokpaardje geworden. In een poging om bescheiden over te komen, gebruikte Eric vaak de uitspraak “ik weet het niet”. Zo probeerde hij ruimte te scheppen voor inspraak van anderen.

Maar hoewel het in essentie correct was en hij de juiste dingen zei, verried zijn lichaamstaal dat Eric niet de bescheiden jongen was die hij pretendeerde te willen zijn. Hij was wat je zou kunnen noemen klassiek ambitieus. Veel werken, steeds meer willen, leiding willen geven, liefst aan steeds meer mensen en natuurlijk steeds meer willen verdienen. En een steeds grotere auto. Hij mocht niet klagen, met zijn terreinwagen.

Hij stelde de hoofden van de verschillende teams waaruit zijn afdeling bestond aan de groep voor.

4

Misschien past het om hier eerst toe te lichten wat het bedrijf Syracuse nv doet. Syracuse zit in de FMCG-sector, zoals men dat, weliswaar enkel in de sector, zegt. De “fast moving consumer goods”. De sector waar de meeste producten die u en ik in de supermarkt kopen in zitten. Van koffie tot wasmiddelen, van hondenvoer tot luiers.

Syracuse maakte al jaren kattenvoer. Ze hadden drie marktsegmenten: een A-merksegment, waarin ze de tweede grootste leverancier waren met het merk Minoes; een B-merksegment, waar ze met een meer democratisch geprijsd merk “Poessie” quasi marktleider waren; en tot slot waren ze ook leverancier van enkele “Private Label”-merken: merken van de supermarkt zelf.

Het A-merk deed het niet zo goed meer. De grote Concurrent en marktleider bleef de onbetwiste lieveling van elk kattenbaasje, of eerder bazin. Het merendeel van de katteneigenaars waren vrouwen. Voor zover een kat zich als eigendom laat

beschouwen door andere huisbewoners. De Concurrent had een smetteloze reputatie en een gigantisch marketingbudget dat vooral gefinancierd werd met inkomsten van een ander product uit haar gamma, een populair ontbijtgranen-merk. Syracuse had geen andere producten dan kattenvoer. De promotie was dan ook van een meer bescheiden aard.

Daarenboven kwam er steeds meer concurrentie van Private Labels. Steeds meer supermarkten probeerden hun eigen merkproducten als de beste “prijs/kwaliteit” te promoten, daar waar ze vroeger vooral de klemtoon legden op de goedkope prijs. Hierdoor kwamen steeds meer consumenten in de verleiding om hun A-merk in te ruilen tegen Private Labels. Syracuse maakte dan wel veel van die Private labelproducten, maar de marge, en vooral het ego van het bedrijf leed eronder. De CEO vond het helemaal niet zo leuk dat het grote logo dat op het dak van zijn bedrijf stond steeds kleiner werd.

In dat bedrijf stond Eric aan het hoofd van het marketingteam. Dat team was verantwoordelijk voor alle publiciteit en merkondersteuning. Het marketingteam was zo een beetje de schakel tussen het product en de consument. Tenminste, tussen het product en de baas van de consument. Het was immers moeilijk, zonet onmogelijk om de kat zelf te overtuigen van de goede smaak van het voer. De slogan “Als het aan de kat lag, kocht ze Minoes” was wishful thinking.

5

Terug naar Eric en zijn afdelingsmeeting. Hij stelde dus zijn teamleiders voor.

Bruno, hoofd van het marketingteam van Minoes. Dat team associeerde zich danig met de A-waarde van het merk, dat ze een beetje “beter dan de rest” beschouwden. Het werd onuitgesproken als een promotie beschouwd als je als marketeer van de Private Labels verhuisde naar Minoes. Bruno had er vijf jaar opzitten bij Syracuse. In Bruno’s team bevonden zich naast de klassieke marketeers, ook een pak promotie-

meisjes, hostessen, enquêteurs en enkele creatieve ontwerpers. Minoes deed het allemaal zelf. Bruno was sportief. Een zeiler. En hij liep af en toe mee op training met Eric.

Peter, hoofd van het B-merk, Poessie. Zijn team was merkelijk kleiner. Uitsluitend planners en enkele promotiebedenkers. Peter was er al zeven jaar en was nooit “doorgegroeid” naar Minoes. In het begin had hij dit als een ontgoocheling ervaren, nu had hij zich genesteld in dit marktsegment. Hij kon zich troosten met de gedachte dat zijn bijdrage in de omzet alleen maar steeg. Of dit nu was tengevolge van zijn product, dan wel de afname van de populariteit van het A-product, daar lag hij niet wakker van.

Carine was de derde team leader die Eric voorstelde. Carine stond aan het hoofd van de afdeling die de administratieve naverwerking deed van alle promoties. Ze was “Mevrouw Kortingsbon”. De bonnen die bij promoties op de verpakking werden geplaatst of in de reclameblaadjes werden gedrukt en die bij gebruik werden afgetrokken of uitgeknipt, werden vanuit de supermarkten door haar team verzameld. Haar afdeling was de laatste jaren behoorlijk kleiner geworden. De informatisering, vooral de barcode-scanning, had ervoor gezorgd dat men steeds meer informatie elektronisch kon verzamelen.

Dan was het de beurt aan de eerste team leader die afkomstig was van één van de overgenomen bedrijven. Ook een dame. Ilse. Ilse stond met een zeer klein team van slechts drie personen in voor een nieuw merk. Tenminste voor Syracuse. Syracuse had het betreffende bedrijf speciaal voor dit merk overgenomen. Het betrof een merk dat boven de gewone A-merken stond. De huidige naam was “Délice”. Maar de CEO vond dat maar niets. Délice was de delicatessen onder het kattenvoer. Het was het eten dat je op zondag als voorgerecht aan je kat gaf. En Ilse was délicieus, althans zo dachten haar collega's. Bruin gebronsd, grote helderblauwe ogen, hagelwitte tanden en klein, 1m58. Ilse was 26 jaar en had twee jaar ervaring. Ze was daarmee de jongste van alle team leaders .

Eric ging zo nog door met een viertal afdelingshoofden, de magazijnier van het promotie- en technisch materiaal, de trendwatchers en financiële planners/opvolgers. Ze zullen ten gepaste tijde nog voorgesteld worden.

An was trouwens een financieel planner/opvolger.

Terug naar de actie.

6

Na de voorstellingen van de sleutelpersonen, kwamen de organisatiestructuur en de procedures aan bod. Veel had Eric echter nog niet te melden, behalve het feit dat hij nog volop bezig was met het uittekenen van de nieuwe workflows. De team leaders en hijzelf vormden het project-team. Hij had bijna de term “task-force” laten vallen. Hij had zich net op tijd kunnen inhouden. Hij probeerde die Engelse managementmodewoorden te vermijden. Moeilijk, als je het afgelopen jaar tussen consultants, die de aankoop van al die bedrijven hadden begeleid, hebt doorgebracht.

Hij rekende op de input van iedereen om vlotte werkprocessen op te stellen waar iedereen zich in kon vinden. Hij stond open voor elk idee, hoe gek ook. Alles mocht in vraag worden gesteld. Zijn uitnodiging tot participatie aan het probleem-oplossen werd maar lauw onthaald. Sommigen vonden het zelfs misplaatst. Het is toch de taak van het management om te bepalen hoe er moest gewerkt worden? Waarvoor zitten ze er anders? De teamleden hadden hun handen al vol genoeg met hun eigen werk. De managers hielpen toch ook niet met het tellen van kortingsbons en het sorteren per supermarkt, laat staan met uitdelen van promotiepakketten of aanvullen van de winkelrekken.

7

An stond voor een deprimerende koelkast. Enkele etensresten van het afgelopen weekend, een half blik Minoes voor haar poes en wat melk. Een halve fles Cointreau, haar favoriete laatavond-drank. Het diepvriesvak telde nog twee ingevroren pizza's. De voorraad van een dertiger in de eenentwintigste eeuw.

De poes sliep.

De restmaaltijd ging de microgolf in. An installeerde zich met haar laptop in haar salon. Snel even mail checken. Zoals bij de meesten werd niet alleen de privépost maar ook de nog laat binnengelopen bedrijfspost overlopen.

Ergerlijk was het eigenlijk. Ook al had je de deur van je kantoor achter je dichtgegooid, de bedrijfsberichten infiltreerden op virtuele wijze tot in je huiskamer. En ook al was je wil nog zo sterk, er zaten altijd van die berichten bij die je ofwel bezig hielden, opwonden of ergst van al, je aanzetten tot reageren. Voor je het wist zat je een uur te mailen. En dan maar hopen dat er ondertussen geen vrienden en kennissen je virtuele aanwezigheid opgemerkt hadden via één of ander chatprogramma.

Vijftien berichten, acht reclame, drie professioneel, de kleine rest privé.

“Ping”

Het eten was klaar, tenminste, bestraald.

Het bord werd voor de pc gezet en al scrollend werden de worteltjes, die nu eerder elastisch dan wel knapperig waren, als brandstof voor het lichaam verwerkt.

Er was nog een laat bericht van Eric binnengelopen, voor het hele team. Een pep-mail; beetje wat er deze ochtend al gezegd was, iets bondiger en opnieuw de oproep tot input en ideeën. Alsof ze daar nu tijd voor had.

Na de teammeeting had ze zich onwennig op haar nieuw bureau geïnstalleerd. Na enkele korte kennismakingen met directe collega's, was ze ijverig op zoek gegaan naar bekende bedrijfsdocumenten. Ze zocht de financiële planning, het FER, het Factory Exit Report dat aangaf hoeveel ton kattenvoer die dag de deur was uitgerold, niets. Ze vond geen enkel document terug, herkende de directorystructuren niet meer.

Bleek dat alle informatie nu in een ERP-pakket zat. Vroeger in haar oude, kleine bedrijf, hield ze alles bij in enkele rekenbladen. Nu moest ze haar info met ingewikkelde zoekfuncties opvragen.

Ze had nog geen toegang. Men had haar, omwille van haar afwezigheid tijdens de verhuis, over het hoofd gezien en ze had nog geen inlogpaswoord.

Het duurde tot na de middag eer men haar aansluiting in orde had gebracht.

Tegen vijf uur had ze haar login, maar kon ze nog steeds haar vertrouwde informatie niet terug vinden. Ze aarzelde lang om haar nieuwe collega's hulp te vragen. Ze voelde zich helemaal niet op haar gemak.

Haar dag overschouwend staarde An in haar lege bord. De tv deed zijn best om de aandacht te eisen met een bomaanslag. Het ging aan An voorbij. Het was haar eerste dag, en ze was reeds helemaal teneergeslagen.

Ze schonk zichzelf een glas Cointreau in en nestelde zich naast haar poes in de zetel. De laptop ging dicht.

8

Eric keek ook in zijn koelkast. Deze zag er al even troosteloos uit. Alleen, hij had geen etensresten. Een fles zure melk. Wat zilveruitjes die er nog stonden van de afgelopen winter, al 9 maanden. Hij dacht aan de racletteavond met Lena, zijn vrouw. Daar had hij de zilveruitjes voor gekocht. In de nachtwinkel twee dorpen verder. Het was hem bijgebleven hoe aangenaam het die avond was. Hij had allang niet meer zo'n avond met zijn vrouw doorgebracht. Buiten vroom het de stenen uit de straat. Ze zaten samen aan de keukentafel met naast hen een heet raclettevuur. Een goeie fles rode wijn, teveel voor twee, genoeg voor de sfeer.

De uitjes waren vervallen, zoals zijn relatie.

Dan maar niet eten. Hij ging naar zijn bureau, zette zijn laptop aan. Een glas fruitsap was zijn avondmaal. Later zouden daar nog enkele wafeltjes en koekjes bijkomen. En voor het slapengaan, een jenever met een stukje chocolade.

Er waren geen reacties gekomen op zijn uitnodiging tot ideeën om de processen te verbeteren. Twee mails van Peter en Carine, die gewoon bevestigden dat ze de mail ontvangen hadden.

Hij had er geen goed gevoel bij. Hoe zou hij die bende aan elkaar lijmen en terug gemotiveerd krijgen?

De nieuwelingen schenen hem niet te appreciëren. Alsof hij verdorie persoonlijk verantwoordelijk was voor de fusie en de hele reorganisatie. Hij had er ook niet om gevraagd. Goed, hij was het dan wel eens geweest met de managementbeslissing en had weliswaar ingestemd op de voorgestelde veranderingen, maar voor hem had het ook bij het oude mogen blijven. De directie had gezegd dat een fusie een kwestie van leven of dood was. Nu maakten ze tenminste een kans om de concurrent voor te zijn met het inpalmen van het premium marktsegment. Délice stond helemaal op punt, alleen de naam was maar niets. Maar de katten waren er dol op en de baasjes ook.

Alleen, Délice kon onmogelijk het verlies in de A- en B-merken goedmaken. Daarvoor was het volume veel te laag. Hij moest de omzet omhoog duwen.

Tijdens de laatste management meeting was duidelijk gesteld dat omzet de eerste prioriteit zou worden de komende maanden. Zijn taak was het om nieuwe marketingideeën te ontwikkelen.

Maar daarvoor moest hij zijn team wel eerst terug aan het werk krijgen. Nu kwamen er geen creatieve ideeën uit. En hij zou ze niet alleen kunnen bedenken.

Hij sloot af met enkele grappenmails. Een paar mopjes, over mannen en vrouwen natuurlijk en enkele foto's, altijd dezelfde. Hij maakte zich opnieuw de bedenking dat die mails geen marketingprobleem hadden. Kon zijn nieuwsbrief over gezond kattenvoer maar zo vlot de wereld rondgaan als een grap over een dom blondje.

De jenever werd uit de koelkast gehaald. Nog even snel een herhaling van het laatavondjournaal meepikken en dan slapen. Hij sliep nog steeds aan "zijn kant" van het bed.

Een week ging voorbij. Langzaam integreerden de dertig nieuwe mensen in het bedrijf. Iedereen begon zijn oude informatie terug te vinden, maar van werken was er eigenlijk nog altijd niet veel in huis gekomen.

In een poging om de planning te overschouwen, stelde An vast dat de cijfers van de grote merken Minoes en Poessie helemaal niet rooskleurig waren. Een schril contrast met de resultaten die ze zich herinnerde van haar oude bedrijfje vroeger.

De verkoop bleef gemakkelijk 17 procent onder de objectieven.

Op vrijdagmiddag had Eric haar team van financiële planners en -opvolgers samengeroepen. Hij had hen de korte-termijnstrategie van Syracuse toegelicht. Zo zou iedereen weten in welke richting er geroeid moest worden. Op lange termijn was er niets duidelijk. Er waren geruchten dat men danig zou snoeien in de productenportefeuille. Er zouden merken, of op zijn minst enkele variëteiten van sommige merken, verdwijnen.

De korte termijnstrategie was ook niet echt inspirerend. Meer verkopen van wat er vandaag op het schap ligt. Hoe? Onduidelijk. Hoeveel? vijftien procent meer, maar wat dat echt zou zeggen, was dubbelzinnig. vijftien procent meer ton kattenvoer? Of vijftien procent meer omzet? Twee totaal verschillende begrippen. Het was niet echt moeilijk om op een paar weken tijd een omzetstijging in ton te verkrijgen door gewoon de prijs van een blik te laten zakken.

Wel bevestigde Eric het gerucht van de droom van de CEO. De CEO wou een "huisdier-express" maken. Een soort bestelconcept waar baasjes voor hun huisdier, waaronder de kat, eten konden bestellen, een beetje zoals een pizza-express, maar dan voor dieren. Maar je hoefde niet altijd te bellen om je voer te bestellen. De CEO had een naar eigen zeggen lumineus idee om een voer-abonnement te voorzien.

Aangezien al die baasjes tegenwoordig lang en hard werkten, zouden die huisdieren lang en vaak alleen thuis zitten. De huisdier-express zou de huisdieren die thuis alleen zitten te wachten, voorzien van het nodige eten en drinken en zelfs, indien nodig en afhankelijk van het type abonnement, uitlaten en verzorgen.

Diensten voor huisdieren: de huisdier-express. De droom van de CEO.

Bruno zat met Peter en enkele marketeers samen om te brainstormen over marketingideeën. vijftien procent stond er in grote letters op het bord. Dat was hun doel.

An zat er ook bij, met haar pc en een excelsheet. Zij berekende steeds opnieuw wat de mogelijke impact van elk geopperd idee kon zijn. Alleen, er kwamen niet zoveel ideeën. En deze die werden voorgesteld vond ze maar niets. Ze was nog steeds niet te spreken over haar nieuwe werkgever.

Leo werd erbij gehaald. Leo was ooit de marketing manager van Syracuse. Nu bolde Leo uit in een management committee als strategisch adviseur. Vroeger was hij een rebel. Hij trad ooit alle heilige huisjes met de voeten en ontwierp de gekste marketingacties. Vele ervan testte hij ooit uit zonder enige toestemming. Toen kon dat nog allemaal. Nu wordt je gevierendeeld als je alleen al een idee zonder goedkeuring durft rond te sturen in de afdeling.

Hij was wat bezadigder geworden. Gelouterd. Alhoewel hij je nog steeds met die doordringende ogen aankeek, vanonder een nog altijd verwilderde, nu grijze, haardos.

Hij had al enkele voorstellen enthousiast op tafel gegooid, maar niemand pikte ze op. Hij voelde zijn energie wegvloeien. Hij begreep niet wat er aan de hand was. Draafde hij teveel door, was hij te imponerend? Nee, hij had ondertussen afgeleerd dat hij moest denken dat hij "te goed" was voor het team. Zijn ruime ervaring hielp hem niet. Het team had iets anders nodig, iets dat Leo blijkbaar niet kon geven.

Hij stelde voor de meeting af te breken en een nieuwe te plannen. Dan kon iedereen wat nadenken. Iedereen stemde uiteraard in. Iedereen vertrok en Leo bleef alleen achter.

Eric kwam het lokaal binnengewandeld. Hij sneed door de zware uitgedemde lucht van de acht mensen die in het lokaal hadden gezeten. Het stonk.

"En, wat hebben jullie bedacht?", vroeg Eric. "Niets, er is niets uitgekomen", antwoordde Leo. "Ik ben bezorgd, Eric", zei hij, "het team reageert niet."

“Het is niet dat we geen ideeën kunnen verzinnen, de mensen reageren gewoon niet. Op alles wat ik voorstel reageren ze ofwel niet, ofwel positief. Bijna geen enkele kritische bedenking, niets. Er zit iets niet goed.”, besloot hij.

“Ik weet het, ik heb het ook al ondervonden”, reageerde Eric, “ze zijn niet gemotiveerd. Ik moet daar iets aan doen, want er beweegt momenteel niets. En we zijn reeds een week verder. Binnen drie weken moeten we onze eerste resultaten boeken. Alleen, ik weet niet wat te doen.”

“Ik liep me de laatste tijd af te vragen”, zei Leo, “wat mij al die jaren heeft gemotiveerd.” In dat management committee heb ik toch tijd genoeg om na te denken. En het is zeker wel zo dat mijn omgeving een grote invloed heeft gehad op mijn gedrevenheid. Ik herinner me nog goed één van mijn eerste bazen. Door hem heb ik een periode het hardst gewerkt. Hij liet me vanalles doen, gaf me veel vrijheid, teveel trouwens. Het straffe was dat hij mij altijd een stapje voor was als ik met een idee aankwam. En toch frustreerde hij mij er niet mee. Integendeel, ik deed nog meer mijn best om hem toch nog een betere oplossing te geven.” Ik heb maar één zo’n baas gehad in mijn hele carrière.”

“Hij zal je dan op een speciale wijze moeten geïnspireerd hebben”, reageerde Eric. “Ik heb ooit gelezen – en ik ga daar wel mee akkoord – dat je mensen niet kunt motiveren. Dat moeten ze zelf doen. Maar je kan ze wel inspireren. Waardoor ze hun geplande actie, die door hun motivatie was ontstaan, omzetten in realiteit. Anders blijft het een plan. Maar als er geen plan is, zal er nooit actie komen.”

“Wellicht, ja”, zei Leo, “ik was zeer gemotiveerd”. Het was mijn eerste bedrijf waar ik voor werkte. En ik had grote ambities. Die baas, waar ik over sprak, was een jonge kerel, zesendertig jaar, en hij was toen al de baas van heel de business unit. Dat heeft me zeker ook geïnspireerd. Maar het was, denk ik, vooral de manier waarop hij alles vertelde. Ik weet nog dat hij de eerste manager in de firma was, die elke maand een presentatie hield over de resultaten van de firma, toen nog alleen financiële cijfers. Er bestonden nog geen balanced scorecards en zo. Het bedrijfsresultaat was een financieel resultaat, zonder meer. Ik was daar niet in geïnteresseerd, maar hij kon die cijfers zo goed uitleggen, zodat we allemaal toch geboeid zaten te luisteren en begrepen wat ze ons vertelden voor de toekomst. Ik denk dat inspiratie komt als een verhaal op een begrijpelijke manier wordt gebracht.”

Eric zat terug aan zijn bureau. Op een kladpapier had hij “inspireren” geschreven, met een rode cirkel er rond. Hij moest zijn mensen inspireren. Alleen, was hij zelf eigenlijk nog gemotiveerd en geïnspireerd? Hij vreesde ervoor. Hij zat te denken dat zijn team wel voelde dat hij niet helemaal gelukkig was met de huidige situatie en dat hij daardoor geen goede grip kreeg op de groep. Was hij nog wel gemotiveerd?

De telefoon rinkelde. Zijn baas, de CEO. Of hij even kon komen. Eric schrok. Waarom? Zat er iets fout? Zou hij dan toch nog ontslaan worden? In een fractie van een seconde gingen er een heleboel gedachten door zijn hoofd, geen ervan een positieve. Dat was veelbetekenend.

“Bedankt dat je dadelijk kon komen, Eric”, zei de CEO, “Ik kom net terug van een meeting met de Raad van Bestuur. Ze zitten te wachten op een lange termijnstrategie. Nu die fusie achter de rug is – en voor hen is dit nu een omgeslagen bladzijde – moeten we dringend weer verder. Ik vind dat onze organisatie die fusie en herstructurering nog niet helemaal verteerd heeft, maar allez. Als we een nieuwe strategie hebben, dan zal het misschien sneller gaan.”

“Misschien wel, ja”, zei Eric – een zucht van verlichting dat hij blijkbaar geen slecht nieuws te horen zou krijgen.

“Ik zou je willen vragen of jij de organisatie van een werkgroep en meeting voor de lange-termijnstrategie zou willen op je nemen?”, ging de CEO verder, “ik denk dat dit iets is dat je wel ligt. Ik zou eens echt aan doorbraakdenken willen doen, iets verzinnen dat helemaal nieuw is. Zie je dat zitten?”

Eric schrok even. “Euh, ja”, bracht hij uit. Hij was wat overdonderd.

“Hier,” de CEO gaf Eric een boekje, “iets van Gerard Reve. Moet je eens lezen. Hij hield van poezen. Ik kwam dit boekje dit weekend tegen en het bracht me op wat ideeën voor de toekomst.”

“Je moet het echt lezen”, de CEO was duidelijk enthousiast, “Reve schrijft hier dat hij ooit in een auto zat en aan zijn vriend, die achter het stuur zat zei dat hij niet sneller dan negentig kilometer per uur mocht rijden, anders geraakt zijn poes, die bij hem vooraan op de schoot zat, de draad van het uitzicht kwijt. Poezenogen kunnen niet

meedraaien zoals mensenogen, vandaar. Het bracht me op het idee dat we misschien iets meer moeten doen in de richting van “bezorgdheid”. Onze concurrent profileert zich als “de beste, quasi professionele, kwaliteit”, zo voor de wedstrijdpoezen, eerder de elite. Als wij nu voor de bezorgdheid kiezen, een meer sympathiek profiel, dat de bezorgdheid van het baasje onderstreept. Ze zullen zich daar trouwens graag mee vereenzelvigen. Enfin, je ziet maar wat je er mee doet. Lees het eens.”

Eric stond terug buiten, met het boekje in de hand. Gerard Reve. Onwillekeurig moest hij aan Raymond van het Groenewoud denken, een grote Reve-fan.

Misschien moest hij daar eens gaan kijken. Het trok hem al meer aan dan die stoffige Reve, althans zo kwam het hem voor.

Heel even besepte hij dat de CEO hem precies wel nieuwe moed had gegeven. Wellicht omwille van de energie die de CEO uitstraalde bij zijn verhaal over de Poes van Reve.

Hij ging terug naar zijn bureau. Onder “inspireren” schreef hij nu “bezorgdheid”. Hij staarde door zijn blad en dacht aan Lena.

12

De bel ging. Eric deed zijn voordeur open. Lena stond aan de deur met hun zoontje. Hij vond het nog steeds een vreemd gevoel. Zijn vrouw die aan zijn deur aanbelde in plaats van gewoon binnen te komen. En die ook niet verder kwam dan de gang. Tiemen werd afgezet, samen met een reistas vol kleren. “Dat hij morgen sportkleren moest aan doen, want dat hij dan turnen had met zijn klas”, en “dat hij vrijdag wat herfstspullen moest meebrengen, zoals wat bladeren van de boom of een bolster van een kastanje”. Hij luisterde maar half. Tiemen ratelde er natuurlijk door. Hij was dolgelukkig zijn pa na zes dagen opnieuw te zien. Hij zat op de arm, zijn wang tegen die van zijn vader aangedrukt en zoals altijd zou die wang na een uur vol rode puntjes staan, omdat hij zich te hard tegen de stoppelbaard van zijn vader aandrukte. Lena verdween weer. De deur ging dicht.

Meteen lag zijn werk stil. Eric was nog bezig geweest met het organiseren van die strategische meeting, maar nu eiste Tiemen alle aandacht. Het was trouwens zes uur, ze moesten nog eten, Tiemen nog in bad.

Hij bracht de koffer naar boven en pakte de kleren uit. Alle kleren waren in “pakjes” gestapeld. Een trui met bijhorend broekje en sokken. Allemaal bundeltjes. Lena vertrouwde het combinatietalent van Eric niet. Hij stoorde zich er niet aan. Het was makkelijk. Per dag een bundeltje uit de kast halen en aantrekken. Zelfs Tiemen kon het.

Tiemen had “zijn poes” mee. Een groot pluchen beest, ooit een marketingactie van Minoes. De poes, Matroos genaamd, vloog in haar mandje.

13

Terwijl Tiemen in bad zat, lag Eric in zijn kamer ernaast op zijn bed. Hij staarde naar het plafond. Hij was zeer geïnteresseerd in zijn zoon, zijn bezorgdheid was heel hoog en toch had hij amper gehoord dat hij zijn zoon morgen sportkleren moest aantrekken. Hij was niet geïnteresseerd in de stapeltjes kleren. Hij wou wel dat zijn zoon er netjes uit zag, maar hij was tevreden met de normen die Lena oplegde. Hij had geen ambitie om daar zelf een andere mening op na te houden.

Hij vergeleek het met de houding van zijn medewerkers op zijn oproep om mee te denken naar oplossingen om de omzet te verhogen. Het uitblijven van hun input was misschien helemaal geen teken dat ze niet bezorgd waren om hun product. Ze hadden misschien gewoon vertrouwen in wat hij zou doen, zonder dat ze zelf hogere of andere ambities stelden.

Tiemen schaterde het uit. Zijn bad lag bezaaid met drijvende speeltjes, dieren in alle kleuren en vormen.

Tijd om hem eruit te vissen. Het was acht uur.

14

De poes stond te krabben aan het venster. An stond op, schoof het raam een weinig open. Minoes gleed gracieus binnen, sprong op de zetel en vleide zich naast An. “Hela, je bent nat Minoes”, zei An tegen haar huisdier. Het had blijkbaar geregend. Minoes kreeg een handdoekbeurt. Ze liet het zich welgevallen, waarna ze door het huis op stap ging. Muisstil schreed Minoes de gang in.

An ging terug in de zetel zitten, benen gekruisd, de laptop op schoot. Ze had een ouwe legging aangetrokken met een oude versleten sweater. Zo vond ze het knus. Een glas Cointreau balanceerde op de zetel.

Geen excelsheets of rapporten over het werk. Wel MSN. Chatten met vrienden, wat surfen op het net. De bedrijfspc als louter privé-instrument.

Enkele vriendinnen waren online en één collega, Peter, de Poessie-man.

Hij contacteerde haar.

“Dag An”

Ze was verrast. Ze had Peter amper gesproken op kantoor.

“Hallo”, reageerde ze, na enige vertwijfeling. Steeds de vraag of het nu niet te koel dan wel niet te uitbundig zou zijn. Mail en chat zijn leuke tools maar je moet toch een expert zijn om de nuances in de emoties te kunnen weergeven. En die emoticons waren ook al ontoereikend.

Het klassieke, neutrale en risicoloze “Alles goed?” kwam terug. Zo toon je belangstelling, zonder dat je zelf iets moet zeggen.

“Yep”, was haar antwoord. Wat ze te kort vond.

Ze ging verder met een uitleg dat haar dag wel goed was geweest. Nietszeggende zinnen gingen op en neer. Het was wachten tot één van beiden iets meer persoonlijks zou zeggen, over het werk of privé. Het zou wel komen, want die aanloop, die prelude waarin niets werd gezegd, is een belangrijke fase.

Bij mensen die elkaar niet kennen, duidt de duur van het chat-voorspel aan in hoeverre er toch geen stilzwijgende belangstelling is in elkaar. Een lang voorspel bouwt e-vertrouwen, waarna plots één van beiden uit zijn schuilplaats zou komen.

En zo gebeurde het.

Na tien minuten nietszeggende zinnen heen en weer sturen, nam Peter het initiatief. Hij vroeg of ze het al wat gewoon was in haar nieuwe omgeving. Haar antwoord zou de evolutie van het gesprek bepalen.

“hmm”, kwam eruit, “gaat wel. Beetje aanpassen”. Een uitgelezen kans voor Peter om zijn empathie te tonen. Dat hij het wel begreep, en zelf ook wat onzeker zou zijn, etcetera.

An gaf aan dat ze zich niet zozeer onzeker voelde, maar eerder ongemakkelijk. Ze voelde zich niet thuis en daarenboven leek alles haar niet zo rooskleurig. De cijfers die ze wekelijks verwerkte waren niet goed, en het management wist precies niet van welk hout pijlen maken. Ze vroegen het zelfs aan haar of ze geen ideeën had.

“’tis waar”, tikte Peter. Spelling en grammatica kennen harde tijden op het internet. “Maar het was wel de stijl van Eric om altijd om input te vragen aan zijn team. Dat was misschien nieuw voor haar”, reageerde hij.

Na wat over en weer gepraat over omzet en de brainstormsessies, ging het gesprek een andere toer op. An zei dat ze ging afsluiten, op tv begon een film. Waarop Peter uiteraard reageerde met “Welke film?”. Een halve film verder waren ze nog steeds elkaar aan het uitleggen welke films ze in het laatste half jaar allemaal hadden gezien.

“Momentje, brb”, tikte An. “Wat is brb?” was zijn reactie, terwijl hij zat te wachten aan zijn scherm.

“ben terug”

“brb=be right back”

“Ah! Juist, ben nog niet mee in die hippe internettalk” was zijn poging om charmant te zijn.

“Glas Cointreau gehaald”

Waarop weer een uur voorbij ging over alcohol, drinken en op café gaan.

Het was na drie uur chatten duidelijk dat er enige vorm van wederzijdse belangstelling was. De film was al lang afgelopen. Het journaal was aan zijn eindeloze nachtelijke herhalingen begonnen.

Het internet als testinstrument om potentiële relaties uit te proberen.

15

De volgende ochtend zat An te rekenen. Op zoek naar realistische forecasts om die vijftien procent omzetsijging te halen.

Ze had enkele van de vage geopperde ideeën wat zitten simuleren. Maandmenu's voor de poes. Er was het idee om elke maand een ander blik in de schijnwerpers te zetten en daar dan het menu van de maand van te maken. Een beetje zoals de dagschotel in de tavernen. Iets lager geprijsd, met wat bijkomende informatie over de smaak en samenstelling. Of het idee om het over een culinaire boeg te gooien en de trendy variëteiten van kattenvoer te maken. Zo was het nu vooral in om in sushibars te eten. Waarom geen sushi voor katten? Katten zijn toch dol op vis? Of een soort herfstschotel, het is nu toch najaar? En dan deze winter, stoemp voor de poes? Als het aan de kat lag, at ze stoemp.

Allerlei ideeën. Ze had enkele cijfers ingeklopt om die variëteiten aan te maken. Meteen was de omschakelkost sterk gestegen. Al die verschillende smaken worden natuurlijk op veel kleinere volumes gemaakt dan de klassieke blikken. Zeker 10 procent kostenstijging, de ontwikkeling van het recept niet meegerekend. En de zekerheid dat de consument voor een nieuw onbekend blik zou kiezen, was helemaal niet zo zeker. De marge werd dus meteen onderuit gehaald.

Haar cijfers gaven niet het gewenste resultaat. Zo zouden ze er niet geraken. Ze hadden een doorbraak nodig. Out of the box thinking. Maar hoe?

Terug naar die omschakelkosten. Waarom waren die kosten nu hoger? Was het niet mogelijk om kleinere volumes te maken zonder grote omschakelkosten. Er klopte iets niet. 80 procent van het blik had dezelfde samenstelling. De variaties zaten in de aroma's en enkele discrete stukken vis of vlees. Waarom moest heel de productielijn omgeschakeld worden als er voor 80 procent dezelfde ingrediënten zouden geprocessed worden? Als ze nu eens die ingrediënten die het recept zo specifiek maken, als additief zouden definiëren bij een soort basisrecept, dan zou de productie voor 80 procent zonder omschakeling kunnen lopen en dan in functie van de variëteit, in een soort afwerkstraat terecht komen?

An vond dat ze een doorbraak had. Ze was eventjes opgewonden. Met haar theoretisch denken had ze zich plotseling zo'n productmanager of kok gewaand. Heel wat anders dan alleen maar rekenen. Ze zou het straks voorleggen aan het team.

16

Eric zat na te denken over die lange-termijnstrategie toen Leo zijn bureau binnenwalste.

“Moet je nu eens weten”, begon Leo. “Die financial planner van je, die nieuwe, An, ze heeft ons deze morgen op een nieuw spoor gezet.”

“Ze had de kosten zitten uitrekenen van enkele nieuwe ideeën en was steeds vastgelopen op de omschakelkosten, die hoger worden zodra we meer variëteiten ontwikkelen. Dat deed haar nadenken over het product en zowaar, ze bracht ons een idee waar geen enkele productontwikkelaar, en ook niet de marketingmensen, aan gedacht hadden.”

“Zo?”, Eric ging rechtop zitten, dit wou hij wel horen. Blijkbaar was er toch initiatief van onderuit de organisatie gekomen.

“Ja, luister”, ging Leo verder, “An stelde voor om onze recepten aan te passen in functie van het productieproces. Eerst een soort halffabriekaat aanmaken, een soort smakeloze brij. En dan in functie van de variëteit, de juiste specifieke ingrediënten toevoegen. Hierdoor kan je de omschakelkosten behoorlijk doen dalen.”

“En jullie hadden die piste zelf nog niet bekeken?” vroeg Eric verwonderd. Het leek immers een redelijk voor de hand liggende oplossing.

“Nee, niet echt. Het was wel eens op tafel gekomen, maar er direct terug afgeveegd door een productiechef. Je kan immers een recept niet zomaar in de tijd opsplitsen. Sommige ingrediënten moeten er gewoon vroeger in omwille van het kookproces.

Maar An's idee heeft ons op het juiste spoor gezet. Haar oplossing was de juiste nog niet. Maar ze zat er dicht bij. En er was geen enkele productiechef die haar zomaar durfde onderuit te halen. Ze is nieuw en er is natuurlijk nog schroom om haar zomaar aan te vallen. We keken haar eerst allemaal wat meewarig en verveeld aan natuurlijk, omdat we wel begrepen wat ze wou zeggen en omdat we wisten dat het geen goede oplossing was. Maar omdat niemand haar iets direct durfde zeggen, kregen we de tijd om even na te denken. En het was één van onze jonge nieuwe ingenieurs, Karl, die met een variant van An's idee af kwam.

Hij had net een nieuwe auto gekocht. En hij wist te vertellen dat men in de autoindustrie dat probleem van de omschakelkosten al lang geleden had vastgesteld en ook opgelost. Daar had men platformen gedefinieerd. Een soort basis van waarop een aantal modellen van auto's konden worden ontwikkeld. Zelfs van verschillende merken. Wist je trouwens dat die nieuwe Jaguar, die X-type, gemaakt is op hetzelfde platform als de Ford Mondeo? Om maar te spreken van standaardisatie.”

Eric zat al te denken. Inderdaad, platformen, of eerder basisrecepten en daar dan nog meer specifieke ingrediënten aan toevoegen om zo een breed gamma aan variëteiten te maken.

“Maar er is meer”. Leo was duidelijk enthousiast over An. “Iemand anders kwam met nog een variant op het thema. Heb je die nieuwe chocolade-desserts van Danone al gezien? Ze hebben er nu waarbij je zelf nog iets moet toevoegen, chocoladebrokjes of snoepjes of zo. Hetzelfde concept bestaat ook bij de yoghurts, waar ze ontbijtgranen in het dekseltje stoppen.”

We kunnen ook kattenvoer maken met een extern additief. Niet omdat het noodzakelijk is zoals bij die granen, die anders week worden. Maar omdat het misschien een extra vorm van verzorging betekent. Het baasje kan nu zelf iets door de kattenvoer mixen. We geven haar, of hem, het gevoel dat ze echt eten klaar

maken voor hun huisdier. En zo zouden we het kunnen promoten: Caring Chunks. We hebben zelfs al de naam.”

Eric was niet zo overtuigd over dat laatste voorstel, maar wou het enthousiasme van Leo niet bederven. Hij zag het precies echt wel zitten.

Leo ging nog door over marges en zekerheden, over vernieuwing en early adopters. Eric volgde maar half de rest van het betoog.

17

Toen Leo buiten was, begon Eric de situatie te analyseren.

“Wat was er nu gebeurd? Die An had blijkbaar het vuur aan de lont gestoken. En daar had de rest dan een werkbare oplossing kunnen voortbouwen.”

“Hij had de mensen dus toch geïnspireerd”, dacht hij. Korte tijd later corrigeerde hij zichzelf. “Neenee, niet zo ijdel zijn”, dacht hij, “dat die An een oplossing had bedacht had niet noodzakelijk met hem te maken.” Hij besepte dat hij in de val was gelopen waar hij zijn collega-managers vaak op betrapte: denken dat ze invloedrijk zijn op hun medewerkers.

An was gewoon niet onverschillig, wat nog niet betekende dat ze met Syracuse op stond en ging slapen.

Hij had trouwens recent een studie gelezen over de gemiddelde betrokkenheid van medewerkers. Slechts 29 procent van alle werknemers zou betrokken zijn, 54 procent onverschillig en 17 procent zou de organisatie zelfs bewust tegenwerken. Hij was geschrokken van dat laatste. Alhoewel. Hij kon er wel een paar opnoemen, van die averechtse figuren.

Zijn vrouw, Lena, had vroeger altijd gezegd, dat niemand echt van slechte wil was. Dat het door omstandigheden kwam. 17 procent. Zoveel zijn er wél van slechte wil.

Alhoewel, misschien was het een gevolg van jarenlange frustratie. Hij wist het niet goed.

Bij sommige van zijn collega's kon hij zich niet voorstellen dat ze ooit positief waren geweest. Hun levensmotto was kankeren en klagen, dag in dag uit, over vanalles en

nog wat. – “Hoe was je weekend?” – “Veel te kort!” – “En gaat het wat vooruit?” – “pfff, nee, ze kennen er hier niets van.” – “Goed verlof gehad?” – “Het slechtste hotel dat ik ooit heb gezien, zo’n uitzuigers.” – “Wat vind je van die nieuwe secretaresse?” – “Zo’n tang, en ze is precies niet van de rapste. Ze kan nog niet eens deftig copiers nemen.”

En ga zo maar door.

An had dus een idee gelanceerd. Hij herkende een patroon van Tiemen, zijn zoon. Tiemen kon soms ook een verrassend commentaar geven als hij iets moest doen in het huishouden, waardoor hij plotseling een nieuw inzicht kreeg. Niet dat Tiemen de oplossing gaf, maar wel de sleutel tot de deur waar de oplossing achter verborgen lag.

Dat had An dus gedaan. Hij zou haar wat van naderbij opvolgen.

18

Ze zaten terug samen te brainstormen en te rekenen. An, Peter, Bruno, Leo, de jonge marketeers. Ook Ilse was er deze keer bij. Haar product zou nu eens wat aandacht krijgen. De verwachtingen rond Délice waren hoog. De hele oefening rond Caring Chunks had de discussie trouwens sowieso op het terrein van Délice gebracht. Délice was een caring product.

“Meer dan caring”, zei Ilse, “love, liefde. Je geeft Délice om je poes het hof te maken, niet om haar te voeden.”

Vooraf Peter had het wat moeilijk met deze vergelijking. Zijn Poessie was gewoon voedsel. En zelfs zijn product vond hij een luxeproduct.

“Niet zover hier vandaan zitten mensen te creperen van de honger, en wij zijn liefdemaaltijden voor katten aan het verzinnen”, bulderde hij. De tengere Ilse trilde onder zijn zware bas. Ze keek hem boos en verontwaardigd aan. Ze rechtte haar rug zoals haar katten doen.

“Mijn klanten zijn geciviliseerde mensen”, piepte ze. “De meeste hebben trouwens veel over voor de medemens. Via onze klanten hebben we zelfs eens met de Lions kunnen samenwerken. En die hebben al veel honger gestild.”

“Lions”, baste Peter, “zo’n elitair serviceclubje dat wat geld inzamelt om hun zieltje vrij te kopen.”

“Jongens, jongens,” kwam Leo tussen, “laat ons het hebben over onze marketingacties, niet over serviceclubs.”

Peter en Ilse zwegen. Hoewel ze innerlijk verder discussieerden. De blikken gingen op en neer.

An had het gesprek gevolgd. Het is te zeggen, ze had vooral Peter gade geslagen. Ze vond zijn emotioneel vertoon wel mooi. Zo overtuigd als hij was. Misschien wat onbehouwen, maar toch. Hij leek wel op zo’n trapper die in de woeste natuur leeft, bruuft maar met het hart op de juiste plaats.

Ondertussen had Leo de discussie terug naar de orde van de dag gebracht.

Zou Caring Chunks nu geen kannibalisme plegen op Délice? Caring Chunks was veel lager geprijsd dan Délice? Misschien was dit inderdaad geen goed idee.

De discussie vlotte niet zo goed, temeer daar Ilse nog altijd wat verongelijkt was en niet juist deelnam aan de discussie die de hare had moeten zijn. Ze nam teveel stelling tegenover de rest waardoor ze keer op keer iemand tegen de haren instreek.

“Laat ons even onderbreken”, zei Leo.

19

An had net haar maandrapport af. Minoes was 2 punten in marktaandeel gedaald. Nochtans was de omzet gestegen. De maandmenu's waren een schot in de roos geweest. Het afgelopen kwartaal was er elke maand een maandmenu aangekondigd. Extra displays in het rek en een plaats vooraan in de winkelrij. Een spotje op de televisie in prime-time. Het was een succes. 30 procent meer omzet in de maandmenu's. Uiteraard wat verlies in de andere variëteiten. En toch was het marktaandeel gedaald. Gelukkig waren er, naast de marketingkosten, geen andere extra kosten geweest. De maandmenu's waren immers de reguliere blikken geweest, waarvan één variëteit in de verf werd gezet.

De concurrent had echter vorige maand zijn prijzen aangepast waardoor er een grote herschikking kwam in de markt. Eindbalans: een totale omzetstijging van slechts zeven procent, alle producten samengeteld. En Poessie deed het steeds slechter.

Er zou een grondige verandering nodig zijn om de doelstelling van vijftien procent omzetstijging te halen.

Misschien moesten ze toch die Caring Chunks lanceren? Men had het niet aangedurfd om op korte termijn een nieuw product te ontwikkelen.

An stapte naar het kantoor van Eric met haar rapport onder de arm.

20

Eric keek op toen An in de deuropening verscheen.

“Kom binnen”, groette hij haar. An stapte het kantoor in en sloot de deur. Ze nam plaats tegenover Eric aan zijn bureau.

“De cijfers van afgelopen kwartaal”, begon ze. “De totale omzet is gestegen in Euro's en in Ton, maar niet voldoende. Zeven procent. De marktsituatie is veranderd omdat de onderlinge prijzen in de markt overhoop zijn gegooid. Met Minoes zijn we twee punten gedaald.” Dat laatste wist Eric al. Hij had de scanning-rapporten van het extern marktonderzoeksbureau al ontvangen. Deze bevestigden de cijfers van An.

An was bondig en toch volledig. Ze had ondertussen geleerd welke rapporteringstijl Eric wenste.

Eric keek ontstemd. De boodschapper deelt altijd mee in de brokken als het nieuws slecht is. Hij had het niet gemunt op An, maar zijn humeur was er hoedanook niet naar. Hij had deze maand zijn vijftien procent omzetstijging moeten halen. Nu had hij er zeven procent, maar met een kleiner marktaandeel.

“We moeten iets fundamenteel veranderen”, bromde hij. “Ideeën?” wierp hij haar toe. Hij was An gaan waarderen na haar waardevolle ideeën rond Caring Chunks.

An aarzelde. Ze voelde zich nog steeds niet op haar gemak bij haar nieuwe baas. Daarenboven was het in haar vorig bedrijf niet de gewoonte dat een financial planner werd gevraagd naar marketingideeën.

“Als je echt iets drastisch zou willen doen, dan zou je kunnen overwegen om Minoes te stoppen.”, zei ze bijna fluisterend.

“Poessie, bedoel je?” vroeg hij, ervan uitgaand dat An zich vergiste. “Je schrap toch je eigen A-product niet?”

“Neeneen, Minoes, ik dacht da..”

“Maar allezi!” onderbrak Eric haar, “dat is ons hoofdproduct. Dat kan je toch niet schrappen?”

An zweeg. Het werd stil. Ze slikte even.

“Sorry”, ging Eric verder, “ik heb je onderbroken. Wat bedoel je?”

An hernam: “De concurrent heeft de prijs van zijn A-merk laten zakken waardoor ze tussen Minoes en Poessie inzitten. Geen tijdelijke actie, maar een permanente prijsverlaging. Als wij Minoes schrappen, wordt Poessie het A-product en zit het sowieso onder dat van de concurrent. Als we dan de Caring Chunks als variëteit ontwikkelen voor Poessie, dan kunnen we daar een deel van de Minoesklanten mee terugwinnen. Voor hen is Poessie Caring Chunks totaal nieuw. En een ander deel van de klanten, diegenen die vooral het merk als referentie zien, proberen we op te vangen met Délice. Dat is een sterk en sexy merk.”

Eric luisterde verwonderd. Minoes schrappen. Het leek wel heiligschennis. Alsof Mercedes zou stoppen met Mercedes en uitsluitend Smarts zou gaan verkopen.

Het zou op zijn minst stof doen opwaaien.

21

Leo, Peter en Bruno zaten als verstomd Eric aan te kijken. “Minoes schrappen”, begon Bruno. Hij wist niet goed wat te zeggen. Hij had het heel moeilijk om het voorstel te evalueren omdat hij tegelijkertijd zijn job als marketingmanager van Minoes zag verdwijnen. Zelfs Peter, die er in principe alleen maar beter van zou worden, had het moeilijk om het voorstel als een mogelijkheid te zien.

Alleen Leo was echt gaan nadenken. Hoe langer hij nadacht, hoe meer het idee hem beviel. Alleen, er zou veel aan gekoppeld moeten worden. Een totaal nieuwe marktcommunicatie, productverschikking, de ontwikkeling van Caring Chunks, het aanpassen van Délice aan een groter publieksprofiel. Om dan nog maar over de interne reorganisatie te zwijgen. Dit zou een grote oefening worden.

Hoedanook, hiervoor zou de goedkeuring van de top nodig zijn.

Eric besloot om het even hierbij te laten waardoor de drie betrokkenen de tijd kregen om het schokkend idee te laten bezinken. Het gaf ook hem de mogelijkheid om verder na te denken over dergelijke drastische verandering.

22

Peter zat in zijn wagen te wachten. Hij had An voor het eerst uitgenodigd. Een musical. Hij had twee tickets. An had “ja” ingetikt, op zijn vraag om samen te gaan.

Ze hadden even buiten de stad afgesproken, waarna ze met één wagen naar het concertgebouw zouden rijden. Hij was ruim op tijd op de afspraak. An was al twee minuten te laat.

An's kat was zoek geweest. Maar dat wist Peter nog niet. Hij schreef het toe aan het typische gedrag van vrouwen om altijd bewust te laat te komen.

Een wagen stopte net achter de zijne. Dimlichten doofden. An stapte uit.

In het schijnsel van de andere voorbij rijdende auto's ontwaarde hij An's silhouet. Ze had blijkbaar een rokje aan. Het was nochtans januari. Maar warm voor de tijd van

het jaar. Een zwarte kousenbroek blijkbaar met hoge zwarte laarzen. Prikkelend. Had hij niet van An verwacht.

Hij stapte uit om haar te verwelkomen. Ze kusten elkaar vluchtig en wat onwennig. Er werd bij Syracuse niet zoveel gekust.

An stapte in en ze vertrokken. De zacht-dovende interieurverlichting viel als een transparant gewaad om An heen.

De musical betrof een misdaadverhaal. Het hoofdpersonage was een anatoompatholoog die met haar onderzoek van het lichaam van het slachtoffer de misdaad zou ontrafelen. Het was blijkbaar een populaire formule. Op televisie liepen er enkele series volgens dit format.

Peter maakte zich de bedenking dat het toch merkwaardig was. De meeste musicals zijn liefdesverhalen. Hier niet. Een soort "who-dun'it"-verhaal in een musical. Op zijn minst origineel. Het decor had iets weg van Love Story, met een schitterende choreografie van een bende misdadigers en een politiekorps. Onwillekeurig moest hij even een glimlach onderdrukken toen hij de politieagenten voor het eerst zag dansen. Hij dacht aan de Village People. Zij hadden ook een dansende agent.

Plotseling trok een dialoog zijn aandacht. Een anatoompatholoog was les aan het geven aan een groepje studenten. Hij vroeg hen wat de som was van $2 + 2$.

De studenten aarzelden. Te eenvoudige vragen wekken argwaan. "Wat is $2+2$?" herhaalde de anatoompatholoog, in een hogere toonaard. "Vier", antwoordde uiteindelijk een studente. "Goed zo" reageerde de professor, "Draai de vraag nu om. Wat is $4=?$?" Algemene stilte. " $4=?$ " schreef de Prof op het bord.

"Oneindig", klonk het plots. De anatoompatholoog keek verbaasd op. Normaal vond niemand dit antwoord.

"Juist" ging hij verder. "Vier is gelijk aan drie plus één, of vier plus nul, maar ook honderd min zesennegentig, of twintig min zestien... Er zijn oneindig veel goede antwoorden."

"Het gaat er in ons beroep niet om het juiste antwoord te weten," begon onze Prof te doceren, "het gaat erom de juiste vragen te stellen, waardoor het antwoord zichzelf aandient."

Peter dacht na. Al die tijd hadden ze antwoorden zitten zoeken. Welke producten ze moesten ontwikkelen, welke variëteiten, welke promotiestunts, welke prijzen.

Maar wat was nu eigenlijk de juiste vraag?

“Knap hé”, porde An Peter in de zij. Het finale dansnummer, met alle dansers samen, was net voorbij.

Wat was de juiste vraag?

23

Peter's wagen stond al een uurtje achter de auto van An. Ze zaten na te praten over de musical. Hier en daar een opmerking over het werk, op die momenten dat het gesprek stil viel en ze toch geen van beide uit de auto wilden stappen.

De ruiten waren wat aangedampt. Er viel af en toe een bui. Peter had zijn motor al een paar keer aangezet om de verwarming wat te laten blazen.

Het was zoals met het chatprogramma. Je kon het ook zien op National Geographic. Het mannetje maakte het vrouwtje het hof. Een klaarblijkelijk verplicht nummertje dat een vaste duur had, bij zoogdieren, vissen, zelfs insecten. Bij mensen was er blijkbaar minstens een uur nodig vooraleer er iets gebeurde.

En het gebeurde. An maakte de geplande schijnbeweging door aan te geven dat ze zou uitstappen en naar huis rijden. Waardoor ze beiden een alibi hadden om elkaar “bij wijze van afscheid” te kussen. En dat was natuurlijk het moment om tot de actie over te gaan.

De armleuning tussen de zetels zat danig in de weg. Monden vonden elkaar in het schijnsel van een straatlantaarn verder op, diens licht door de regendruppels buiten op het raam naar binnen drong. Zo ook Peter. Op de achterbank. Als tieners in de nacht. Dat was lang geleden. Een schok ging door de auto.

24

De Minoes-discussie stond op de agenda van de directievergadering. De CEO was er niet voor te vinden. Leo was de grote pleitbezorger van An's idee. "Het zou de markt van de A-brands volledig dooréén schudden", had hij gezegd.

Ze moesten het wel heel voorzichtig aanpakken. Eerst het nieuwe product volledig ontwikkelen en dan de markt overvallen met hun strategie. Het was cruciaal om voldoende voorsprong te nemen op de concurrentie, vooraleer zij met een antwoord op de markt zouden komen.

Alleen door voldoende lang de nieuwe marktsituatie in handen te hebben, konden ze hun productontwikkelingsinvestering terug verdienen.

Er was geen enthousiasme te vinden bij de senior managers. Minoes kon niet verdwijnen. Het merk stond al meer dan twintig jaar in de markt.

Leo dacht na. Eric was ook aanwezig maar had zich tot nu stil gehouden.

Hij nam het woord. "Ik begrijp dat het ondenkbaar lijkt om Minoes op te doeken. De poes staat in tienmeter-letters op het dak van dit kantoor. We zijn er mee opgegroeid. Maar dat is nu net wat ook de concurrent denkt. Niemand haalt het in zijn hoofd om zijn product uit de markt te nemen om de markt te veroveren. En het is uiteraard evident dat ook wij hier van schrikken. Het is geen evidente verandering."

"Ik heb hier een gedetailleerde forecast met enkele scenario's, van pessimistische tot heel optimistische. Je zal merken dat in het pessimistische geval we in principe een resultaat zullen bereiken dat 10 procent lager ligt dan de huidige meest optimistische forecast. Ons risico is, rationeel gezien, beperkt. Ik stel voor dat we eens door die forecast lopen zodat iedereen de redenering achter de hypotheses begrijpt. Misschien kunnen we daarna de zaak even laten bezinken vooraleer we beslissen."

Na toelichting van het document werd de beslissing verdaagd naar latere datum.

Eric was opgelucht. Hoewel hij het radicale plan vurig had verdedigd, had een opmerking van Peter, net voor de meeting, toch twijfel gezaaid.

"Wat is de juiste vraag?" had Peter hem gezegd, daarbij het voorval in de musical toelichtend. Zonder het naspel met An weliswaar.

"Wat is de juiste vraag?".

Waarop kan de schrapping van Minoes allemaal het antwoord niet zijn? Moet het dus wel zo drastisch? Waarom Minoes niet laten bestaan en zoals gezegd Caring Chunks voor Poessie op te markt brengen?

“Je kan geen omelet bakken zonder de eieren te breken”, herinnerde hij zichzelf. Maar toch. Stel dat een gekookt ei ook goed was geweest.

Hij wist eigenlijk niet goed waar hij nu stond. De senior managers hadden dat wellicht gezien. Daardoor waren ze niet overtuigd geraakt. Of waren ze gewoon conservatief?

25

Tiemen zat in zijn trip-trap-stoel. Hij worstelde met zijn avondeten. Het was nochtans lasagne, zijn lievelingsgerecht. Ook dat van Eric. Vooral omdat hij dan niet moest koken. Tijdens de week had hij daar niet zoveel zin in. Nochtans was dat een ontdekking geweest sedert hij alleen woonde. Koken. Hij deed het graag en tot nu was alles goed gelukt. Alleen Tiemen kon zijn gerechten niet zo smaken. Dan maar liever lasagne, of worst met wortelpuree.

De lasagne was ondertussen ijskoud. Maar Eric was onverbiddelijk. Opeten. Hij moest maar niet zolang treuzelen.

Ondertussen deed Eric al de vaat. Hij probeerde aan Caring Chunks te denken maar het lukte hem niet. Constant werd zijn gedachtestroom onderbroken door privé-beslommeringen en door Tiemen die steeds opnieuw moest aangepord worden.

Nu zat hij met de schaduw van zijn vingers in zijn bord figuurtjes te maken. Met de tanden van zijn vorkje maakte hij een krokodil.

“Eet je lasagne op, en stop met spelen!” riep Eric, harder dan hij eigenlijk gewild had. Tiemen mompelde wat en deed een poging tot een hap.

Eric zat te kijken. Hij zou weer de helft van de maaltijd mogen weggoaien.

“Hoe zou het eraan toe gaan bij mijn klanten?” dacht Eric. “Zijn de katten gek op Minoes of Poessie?”

Dat was het natuurlijk!

Dat is de juiste vraag! Wat lust de kat het liefst? Minoes of Poessie? Veel belangrijker dan een marketingspel over merken en prijzen, het is essentieel dat de kat het lust.

Wat lust de kat het liefst? En hoe kunnen we het product beter afstemmen op de smaak van de kat.

Hij zou de palatability-rapporten morgen nakijken. Kijken van welk merk de poes het meeste eet per tijdseenheid. Dat niemand daar eerder aan gedacht had. Wat als dan blijkt dat Minoes een hogere palatability heeft dan Poessie? Valt heel hun redenering rond het opheffen van Minoes dan in het water?

Hoe zou hij Tiemen meer kunnen doen eten?

26

Op zijn bureau lagen de meest recente resultaten van de palatabilitytests. Het was ontvullerend. De concurrent stond met zijn A-merk nog altijd vooraan in de rangschikking. Als het aan de kat lag, kochten ze blijkbaar bij de concurrentie. Alhoewel, tijdens het afgelopen jaar was Minoes toch één keer op de eerste plaats terecht komen.

In het verleden hadden ze analyses uitgevoerd van de concurrent om beter te achterhalen wat het palatabilitysucces had veroorzaakt. Er waren niet veel betrouwbare resultaten uitgekomen.

Wel hadden ze gezien dat katten, in tegenstelling tot honden, niet alleen ruiken maar ook proeven van de verschillende schoteltjes met voedsel, alvorens er hun voorkeur uit te kiezen. Daarenboven nemen ze het voedsel op via hun tong en niet met hun tanden.

Poessie had geen goede palatabilityscore. Tot nu toe was dat geen essentieel aandachtspunt geweest, want de Poessie-klant besliste toch op prijs en niet op de voorkeur van de kat. Nu zou dat wel eens anders kunnen liggen, met die herpositionering.

Indien Minoes eruit zou gaan, dan zou er iets aan het Poessierecept gedaan moeten worden om de aantrekkelijkheid voor de kat te verhogen. En dat zou zeker eerst gecommuniceerd moeten worden.

Die Caring Chunks zouden daar misschien een antwoord op kunnen zijn. In de formule waarbij je zelf je maaltijd samenstelt, kan je specerijen voorzien die het baasje specifiek op zijn of haar huisdier zou kunnen afstemmen.

Daar zou aan gewerkt moeten worden. Eric's gedachten draaiden op volle toeren.

Hij maakte een afspraak met de R&D-manager. Die recepten zouden eerst onder de loep moeten genomen worden.

27

In de cafetaria stonden 7 schaaltes met kattenvoer. Je kon het de hele gang door ruiken. "Dat katten dit lusten. Zo'n stank", dacht An. Ze stond met Ilse de schoteltjes te bekijken.

Eric stond met Annick, de R&D-manager, de samples te bespreken. Het uitzicht was sowieso heel verschillend. Je kon trouwens goed merken dat Poessie heel veel gelatine bevatte in verhouding tot Minoes en de concurrenten. Dat zat sowieso niet goed. Al was het maar omdat het baasje zich wellicht bekocht voelde bij het zien van al die doorschijnende blubber. De palatability voor het baasje is verschillend van die voor de poes.

Ilse kwam dichterbij. "Mijn Délice stinkt niet, hoor" merkte ze schamper op. "In tegendeel, het ruikt zelfs lekker fris."

Eric draaide zich om. "Heb je hier een blikje staan?" vroeg hij. Ilse huppelde naar de koelkast en presenteerde een klein blikken schoteltje Délice Kip&Kalkoen.

"Creaties van Délice". Er zat zelfs een bijsluiter bij met een overzicht van alle variëteiten. "Creaties."

Het geurde inderdaad minder storend dan alle andere schotels.

"Lust de kat dit graag?" ging Eric verder. "Mist ze die typische geur niet, die wij zo verschrikkelijk vinden?"

"Neen, helemaal niet." antwoordde Ilse, waarna een hele uitleg volgde over de geur en smaakpapillen van poezen. Ze was blijkbaar goed op de hoogte.

Eric stelde voor dat Ilse met het R&D-team zou samen zitten om kennis uit te wisselen. Het was een ongewoon voorstel voor een bedrijf als Syracuse. De marketeers hadden zeer weinig contact met de productontwikkelaars. Meestal bleef de communicatie beperkt tot de afdelingshoofden die afspraken maakten.

Het leek een goed idee. Ilse zou naar de fabriekssite gaan.

In zijn kantoor was Eric met Leo aan het overleggen. Hij had de directie het verontrustende bericht bezorgd dat hij Minoes wou opdoeken. Met zijn onderzoek naar palatability had hij er niet meer over nagedacht hoe hij dit opdoekscenario verder bespreekbaar zou moeten maken. Er was nog steeds grote weerstand.

De meeste directieleden weigerden nog steeds het idee. Sommigen waren behoorlijk boos bij de gedachte. Eentje had angst. Het was de CFO, de financiële directeur.

“Deze moet je hebben” zei Leo. “De CFO is bang. Dat wil zeggen dat hij eigenlijk al verder is in de acceptatie van het idee. Anders zou hij eerder kwaad zijn. Wie bang is, zegt eigenlijk dat hij het idee wil aanvaarden maar nog niet overweg kan met de mogelijke gevolgen.”

Eric knikte. “De CFO is je voorpost in de directie. Aangezien hij tot de directie behoort, zal hij beter zijn collega’s kunnen overtuigen dan jij dat kan doen”, ging Leo verder. “Probeer de CFO dus voor je kar te spannen.”

“Verwacht je aan een onderhandelingsfase”, voorspelde Leo. “De CFO zal je vragen om je idee aan te passen om de financiële risico’s te verminderen. Veel heeft te maken met het verschaffen van inzicht en te proberen proactief cijfers te bezorgen.”

Eric begreep de boodschap.

Hij toog aan het werk. Terug in zijn kantoor haalde hij forecast-rapporten en andere Excels boven. Al gauw bleek dat het moeilijk zou worden om een realistische voorspelling te kunnen maken. Het was alsof hij het weer van de volgende maand probeerde te voorspellen. Alles kon gebeuren. Bij het zien verdwijnen van Minoes kon de klant resoluut in de armen van de concurrent lopen en daar blijven. Hij had geen enkel element dat aantoonde dat hij dit niet zou doen.

Het zat nog niet zo goed vond hij. De sleutel lag bij de kat. Die moest haar baasje overtuigen. Misschien moest hij een actie ondernemen om Caring Chunks eerst gratis te verspreiden zodat alle katten ervan konden proeven. En als het dan zo lekker was als hij wou dan zou de kat geen plaats meer hebben om nog van de concurrent te eten?

Het rommelde op de marketingafdeling. Nu Minoes op de helling stond, was er onvrede ontstaan bij de marketeers van dit merk. Bruno, hoofd van Minoes, was bijzonder verongelijkt. In zijn typische arrogante stijl liep hij al weken te verkondigen dat Eric blijkbaar zaagsel in zijn hoofd had. Hoe kon hij nu zo'n domme beslissing nemen. Poessie zou eruit moeten, dat was Bruno's visie.

Ook Peter had hij aangevallen. Dat hij wellicht bij Eric had lopen slijmen om Caring Chunks bij Poessie onder te brengen. Hij schopte wild om zich heen.

Eric moest ingrijpen.

Hij riep Bruno bij zich.

"Ik merk dat je niet tevreden bent", begon Eric. Bruno keek Eric boos aan. Maar het groot lawaai bleef achterwege. Er werd niet over zaagsel gesproken.

"Ik begrijp niet waarom je Minoes zou laten vallen", begon Eric. "Onze merkbekendheid is stukken groter dan die van Poessie. Daarenboven kiezen de klanten voor het merk als ze voor Minoes kiezen. Bij Poessie is het een budgetkwestie. We zullen onze klanten sowieso kwijt spelen."

"Je hebt gelijk" antwoordde Eric, "er is inderdaad een groot verschil tussen beide klanten. Als we daar geen antwoord op vinden, dan zal inderdaad gebeuren wat je zegt. Maar dit is niet voldoende om Minoes aan te houden. We weten dat het merk onder druk staat. We kunnen de marges moeilijk aanhouden. We zouden onze marketingbudgetten moeten verkleinen om alles leefbaar te houden. En dat is net wat Minoes draaiende houdt. Ten andere, het lijkt me ook niet plezant om voor een merk te werken dat steeds minder budget krijgt."

Bruno luisterde. Hij was nog niet echt overtuigd. Daarvoor geloofde hij teveel in zijn merk en vooral in zichzelf.

"Luister," ging Eric verder "ik kwam gisterenavond tot een bedenking. We moeten ons misschien op de kat concentreren. Als we ervoor kunnen zorgen dat de kat Caring Chunks verkiest boven de andere merken, dan kunnen we langs deze weg de baasjes overtuigen. Als de maag gevuld is met Caring Chunks, dan is er geen plaats meer voor iets anders."

Eric vertelde vol enthousiasme over zijn palatabilitybedenkingen en het idee van een marketingcampagne die gratis Caring Chunks zou aankondigen.

Eenzijds vond hij het wat vervelend dat hij er nu al mee uitpakte. Hij had er immers nog niemand anders over gesproken. Op zijn minst zou Peter ook direct alle informatie moeten krijgen, misschien zelfs als eerste, want Caring Chunks zou onder het merk Poessie vallen.

“Wat zou je ervan vinden om de marketingcampagne van Caring Chunks eens uit te werken?” vroeg Eric. “En ook om een soort marktafscheidscampagne voor Minoes te ontwikkelen?”

“Peter is toch verantwoordelijk voor Poessie?”, vroeg Bruno, “dus hij zal toch Caring Chunks mogen aansturen?”

“Dat is waar” zei Eric, “maar ik denk dat we sowieso het één en ander zullen moeten reorganiseren. Poessie zal te groot worden om met de huidige structuur verder uit te werken. We zullen het Minoes-team en de Poessie-mensen wellicht moeten samenbrengen in een nieuwe structuur.”

Eric wou eigenlijk niet verder praten, want nu moest hij zeker eerst met Peter praten. Hij voelde zich wat ongemakkelijk om zo openlijk zijn ideeën met Bruno alleen te bespreken.

“Ik ben eigenlijk maar luidop aan het denken” gaf hij aan, “ik vind dat Peter hier op zijn minst bij moet zijn. Laat ons anders een meeting organiseren met Peter erbij. Dan kunnen we verder praten.”

Bruno stapte opgewekt buiten. Eric had hem in vertrouwen genomen. En ja, hij begreep dat Peter erbij moest zijn. En misschien zat er toch een heel interessante nieuwe functie voor hem in. Hij zou Caring Chunks krijgen. Dat had hij althans onthouden.

30

Peter was direct voor het idee gewonnen. Er zou een nieuwe afdeling gevormd worden, samengesteld uit de Poessie en Minoesgroep. In eerste instantie zouden alle medewerkers van beide teams aan de slag kunnen blijven. Afhankelijk van het al

dan niet meevallend succes zou dan later kunnen gekeken worden of er mensen te kort of te veel waren.

Peter zou het hoofd worden van de hele groep. Dat was iets waar Bruno niet echt op gerekend had. Hij kreeg weliswaar de gehele verantwoordelijkheid over de marketing van Caring Chunks, maar rapportierend aan Peter. Of toch min of meer. Dat zinde hem niet zo direct.

Nu was Peter niet echt een hiërarchisch manager. Hij tekende liever de grote lijnen uit gaf de verwachte resultaten aan en rekende er dan op dat iedereen zijn verantwoordelijkheid zou nemen om zijn of haar taak tot een goed einde te brengen. An werd tijdelijk aan het team toegevoegd om specifiek voor Poessie en Caring Chunks de financiële calculatie, opvolging en rapportage te organiseren. Toch wel een teken van waardering voor haar inbreng destijds.

Eric moest het plan weliswaar eerst met zijn directie overleggen. Daarna zou de gehele groep worden ingelicht.

En ondertussen moest Eric verder werken aan die verwachte lange-termijnstrategie. Dat daar kappen zouden moeten rollen was ergens wel een impliciete verwachting. Business re-engineering, Competence refocussing, Group Optimisation, allemaal mooie namen die voor dergelijk werk werden verzonnen, kwam toch heel vaak neer op een personeelsreductie.

Hij wou toch eerst grondig out of the box denken vooraleer hij die kaart trok. Die werkgroep, daar had hij nog niets van gemaakt. Hij moest nog een werkgroep samenstellen.

31

An en Peter zaten met een glas champagne op restaurant. Ze vierden de reorganisatie die zo goed was uitgedraaid voor Peter. Wat een mooie promotie. Een bekroning op het ernstige, low-profile, maar waardevolle werk van Peter.

En An was uiteraard enthousiast dat ze aan het team was toegewezen. Meewerken aan een nieuw project is toch altijd een beetje een feest, een avontuur.

Ook haar relatie met Peter zat er natuurlijk voor iets tussen. Alhoewel, ze stonden net op het punt de firma in te lichten over hun relatie. Nu twijfelden ze. Was het

opportunity om dit nu te doen? Zou dit niet tot gevolg hebben dat Eric zou willen dat An toch niet in het team van Peter terecht kwam? Ook al was het maar tijdelijk?

Ze twijfelden.

“Ik denk dat we het toch best zeggen”, zei Peter, “nu zelfs nog meer dan ooit. Dit is te belangrijk. We moeten gewoon vertrouwen op een gepaste reactie van Eric.”

“Ja, maar, stel dat ik dan uit het team wordt gezet?”, begon An opnieuw, “ik zou zo graag dit project doen. En niet specifiek omdat jij de projectleider bent. Trouwens, ik zal wellicht vooral met Bruno moeten samenwerken.”

“Ik begrijp het wel”, reageerde Peter, “maar ik denk dat we er beter aan doen om op zijn minst Eric in vertrouwen te nemen en hem in te lichten. Met hem kunnen we dan nog beslissen in hoeverre het nodig is om meteen iedereen in te lichten. Als we dat niet doen, en het komt later uit, dan zal Eric ons niet meer vertrouwen.”

An begreep wel dat Peter gelijk had. Maar ze vond het niet fijn dat haar privé-kwesties zomaar op de bedrijfsagenda kwamen te staan, zonder dat ze er iets kon aan verhelpen.

32

Eric leunde achterover in zijn stoel. Enigszins verrast en verbouwereerd. Maar dan toch niet helemaal.

“Bedankt om mij te komen inlichten”, begon hij, “ik waardeer het vertrouwen dat jullie in mij stellen. Het is echter wel geen gewenste situatie. In een team dat verantwoordelijk is voor een groot business-risico nog een potentieel privé-risico bijsteken, is helemaal niet evident. Wat als jullie na verloop van tijd uit elkaar gaan? En elkaar niet echt meer kunnen luchten?”

An en Peter konden het zich niet voorstellen. Nogal evident natuurlijk. Nu waren ze nog tot over hun oren verliefd.

“Het zou eigenlijk toch beter zijn als jullie niet samenwerkten.”, zei Eric bedachtzaam.

Zowel An als Eric kregen een wee gevoel. Teleurstelling en frustratie.

“Laat mij er even over nadenken,” vroeg Eric, “hoedanook zal de rest van het team ook op de hoogte moeten gebracht worden. Het is niet goed dat er verborgen informatie is. Niet voor het team en zeker niet voor jullie.”

An en Peter waren wat teleurgesteld. Ze hadden gehoopt op een direct, en liefst positief, antwoord. Wachten dan maar.

Nadat ze buiten waren, belde Eric naar Leo.

“Ik heb een probleem”, zei Eric in de hoorn. En hij vertelde over An en Peter.

Leo was heel formeel. An moest uit het project. De lancering van Caring Chunks was te belangrijk om eventuele amoureuze risico's toe te laten.

Dergelijk risico's zijn zeer onberekenbaar en de uitspattingen bij een mogelijke ruzie kunnen ongemeen hoog zijn.

Eric deelde zijn mening. Maar hij vond het daarom geen prettige gedachte.

33

De samenwerking tussen Ilse en het R&D-team was bijzonder goed verlopen. Eerst waren de ingenieurs wat onwennig geweest, maar de bijzonder aardige verschijning van Ilse had het ijs snel doen smelten. Ze werd al gauw behandeld als een koningin op handelsmissie.

Het contact tussen de fabriek en marketingafdeling was daarenboven ook zeer waardevol geweest.

Daar waar Ilse sprak over de frisse geur van haar product en de wijze waarop de kat en het baasje palatability subjectief apprecieerde, stond haaks op de uitleg van de koks en productsamenstellers die vooral in allerlei ingrediënten praatten.

Het viel trouwens op dat het R&D-team geen enkel inzicht had in de positionering van alle producten. Dat Délice een topmerk was, dat hadden ze wel door. Maar geen enkel R&D-teamlid kon de zeven variëteiten opsommen. Ook wisten ze helemaal niet dat Minoes gekocht werd omwille van het product terwijl Poessie gekocht werd omwille van de prijs. Délice werd gekocht omwille van de sfeer, de emotie. Délice was geen potje gemalen vleesbrokken. Het was in saus verpakte emotie. Liefde, zoals Ilse het altijd zei.

Al deze productstrategische en marketingkennis gaf plotseling veel meer diepgang aan de kennis van de ontwikkelaars. De gesprekken gingen nu over welk additief dat de emotie van de kat of het baasje bespeelde. Daarvoor was het eerder een chemische discussie.

Ilse had daarenboven een zeer heldere uiteenzetting gebracht. Ze kende haar vak goed. Verwonderlijk zelfs, als je haar geringe ervaring in beschouwing nam.

Er was nog geen antwoord op de vraag hoe de palatability kon verhoogd worden, maar bij haar vertrek had Ilse toch het gevoel dat de ingenieurs nu wel wisten waar ze naar toe moesten zoeken. “You can’t get what you want, till you know what you want”, zong Joe Jackson, en hij had gelijk.

34

An en Peter waren teleurgesteld, An in het bijzonder. Eric had net aangekondigd dat ze uit het Poessie-team zou gehaald worden en terug bij de Financial Planners zou ondergebracht worden. Teleurgesteld was eigenlijk een understatement. Ze was woedend op Eric. Alsof ze privé en werk niet uit elkaar kon houden. Trouwens, eigenlijk had niemand zaken met haar privé-leven. Zij wist toch ook niets over Eric’s leven. Hij was gescheiden, ja. Eigenlijk, pas gescheiden mannen zijn toch minder geconcentreerd. Waarom mocht hij dan wel zijn job houden? Omdat hij een man was zeker. En zij een vrouw. Zo’n emotioneel ding dat onredelijk zou gaan doen? En het was dankzij haar dat heel dat Caring Chunks idee was ontstaan. Ondankbaren!

De gedachten raasden door haar hoofd.

Ondertussen had Peter zijn team ingelicht over de reden van An’s vertrek. De meeste hadden uiteraard al lang door dat er iets was tussen die twee.

Het vertrek van An was wel een streep door hun rekening. Met An hadden ze een ervaren persoon die alle rapporten kende, ze kon opvragen, interpreteren en verwerken tot zinvolle cijfers. In plaats van An moest nu één van de jonge marketeers het werk doen. Maar hij had geen ervaring, kon de zeer uiteenlopende rapporten moeilijk begrijpen. Er was geen eenduidigheid. Dezelfde cijfers uit verschillende rapporten klopten trouwens niet eens.

An was pisnijdig. En niet bepaald hulpvaardig.

Eric was ondertussen gestart met zijn werkgroep voor de lange-termijnstrategie. Leo was er opnieuw bij, als ouderdomsdeken. Daarnaast had hij zich beperkt tot slechts 1 persoon uit het Poessieteam, Peter zelf. De rest had al werk genoeg met het uitwerken van die nieuwe productstrategie. Het hoofd van IT, waarvan inbreng werd verwacht rond nieuwe technologische trends, de HR-manager, Annick de R&D-manager en de adjunct van de financiële dienst. Hij had ook besloten om er enkele zeer jonge mensen bij te halen. Mensen die het afgelopen jaar pas bij Syracuse waren komen werken en enkelen die van het overgenomen bedrijf kwamen zoals Ilse. Tot slot was er ook een goede kennis van hem bij die nog maar net zijn eigen adviesbureau had opgericht, Gelo van Gelo bvba. Gelo zou even als adviseur meewerken.

Eric lichtte de werkgroep in over de opdracht die ze hadden: een lange-termijnstrategie voorbereiden en voorstellen aan de directie. Hij had een tweede objectief dat niet op de agenda stond: een goede strategie voorstellen zou voor hem wel eens een ticket naar een directiefunctie kunnen betekenen. Hoewel het niet uitgesproken werd, hadden de seniors van het team dit wel door.

“De essentie van de vraag naar een lange-termijnsstrategie is er uiteindelijk eentje van kostreductie.” begon Eric. “Nu de fusie achter de rug is, hebben we te veel overheadkosten in verhouding tot onze opbrengsten. En hoewel we nu wel een concreet nieuw productidee hebben, zullen we toch nog moeten snoeien in de kosten. We moeten synergie halen uit de teamorganisaties van vroeger.”

Synergie, het hoge woord was eruit. Synergie was een beschaafd woord, uitgevonden door bedrijfsadviseurs, voor ontslaan. Synergie was van twee boekhouders uit de twee bedrijven ééntje maken in het nieuwe gefusioneerde bedrijf.

“Echter” ging Eric verder. Hij maakte vaak deze stijlfout, beginnen met “echter”. Vooral in zijn mails en rapporten.

“Echter, ik zou eerst een andere piste willen uitproberen.”, zei Eric. “In plaats van te kiezen voor de gekende weg van ontslagen, zou ik in een eerste fase de focus van onze werkgroep willen leggen op het zoeken naar nieuwe waarde. Niet meteen vanuit een productstandpunt, zoals we met Caring Chunks hebben gedaan, maar vanuit bedrijfsstrategisch standpunt. Waar staat Syracuse voor, waarmee maken wij

het verschil en hoe kunnen we dat verschil nog waardevoller maken voor onze klanten?”

Hij stelde Gelo voor, die tijdens deze eerste sessie een toelichting zou geven over “waarde-innovatie”, een andere manier om tegen strategie aan te kijken.

Eerst werd wat los gedebatteerd over de inleiding van Eric. Dus toch geen ontslagen als doelstelling.

36

“Waarde-innovatie” begon Gelo.

“Ieder onder jullie kent wellicht het bioscoopcomplex Kinopolis?”

De groep knikte. “Ze hebben het niet zo goed gedaan hé, daar in Duitsland.” merkte Annick op. De tafel monkelde. Het is altijd leuk om zo’n consultant uit zijn lood proberen te slaan.

“Inderdaad,” ging Gelo verder “maar ik zou graag terug gaan naar 1988, toen Kinopolis werd opgericht. Herinneren jullie je nog deze periode? Kabeltelevisie was net doorgebroken en de oorlog in de videowereld was net gewonnen door VHS. Overal sloten alle kleine cinemazalen. De grotere bouwden zichzelf om tot multiplexen met meerdere zalen en het voorzien van drank en versnaperingen. Zo konden ze het hoofd boven water houden. Door synergie te zoeken en kosten te drukken.

“Wat deed Bert Claeys?” Gelo liet een dramatisch lange pauze.

“Ook zo’n multiplex oprichten.” was de reactie van de HR-manager.

“Juist,” beaamde Gelo “maar geen tien zalen, wel vijftwintig zalen. En geen honderd stoelen, maar zevenhonderd ruime zetels. Geen kleine 7x5m schermen met 35mm projectie, maar 29x10m schermen met 70mm projectie. En uiteraard de ondertussen wereldberoemde geluidskwaliteit.”

“Hoe komt het nu dat Claeys dergelijk megaplex kon neerzetten? En belangrijker, waarom deden zijn concurrenten dat niet eerder?” Gelo keek vragend naar de groep.

“Geld.” opperde Peter “Claeys had meer geld?”

Het bleef verder stil.

“Nee, Claeys had niet meer geld dan zijn concurrenten, wat sommigen betreft zelfs integendeel.” antwoordde Gelo.

Er kwamen geen nieuwe antwoorden.

“Waar bevindt zich de Kinopolis?” vroeg Gelo.

“In Brussel.” antwoordde Ilse.

“Ja, maar ook in Gent, Antwerpen en Kortrijk.” reageerde een van jonge marketeers.

“En in Leuven;”

“Wees meer specifiek,” zei Gelo “en denk daarbij vooral aan de eerste complexen.”

“Aan de Heizel,” verbeterde Peter “en de Decascoop is daar aan het water, naast de kleine ring van Gent. En in Antwerpen naar de haven toe.”

“En die van Kortrijk aan de Expohallen” vervolledigde Leo.

“Juist” knikte Gelo “wat is er nu zo kenmerkend aan die locaties?”

Het was stil.

“Geen concurrenten” probeerde Peter opnieuw.

“Inderdaad, en waarom?”

“Geen idee, ik ga niet vaak naar de cinema.” Peter haakte af.

“De oude cinemazalen zitten allemaal in het centrum van een stad.” verklaarde Gelo.

“Het was immers een gouden regel dat een bioscoop zich op wandelafstand van restaurants moest bevinden. Omwille van het comfort voor de bezoeker. Weet dat het nog geen 10 jaar geleden is, dat je amper drank kon krijgen in de bioscoop.”

“Bert Claeys heeft een gouden regel uit deze sector met de voeten getreden.

Gewoon overboord gegooid. Met gigantische gevolgen. Hij plantte zijn zalen neer buiten de stad. Waarom? Weer een stilte. “Omdat de bouwgrond daar veel goedkoper is.” antwoordde Gelo zelf. Hij was goed op dreef.

“Claeys had plaats nodig, veel plaats. Niet alleen omdat hij 25 zalen wilde bouwen, maar vooral omdat hij grote zalen wou. Hij wou zalen met maximaal kijk- en luistercomfort. Claeys had als geen ander door dat zijn concurrent niet de videocassette was, maar de ijskast met drank en versnaperingen en de ruime sofa

thuis. Wilde hij de mensen uit deze comfortabele positie krijgen, dan moest hij hen wel verleiden met een overweldigende cinema-ervaring.

Vandaag is het zelfs zo dat het aantal bioscoopbezoekers is gestegen sedert het ontstaan van Kinopolis. Mensen spreken zelfs van een avondje “kinopolis”, in plaats van een avondje cinema. Nieuwe kijkers werden zelfs verleid.

Claeys had de regels doorbroken, heilige huisjes uit de sector omver geworpen om een totaal nieuwe oplossing aan te reiken aan iedereen die wel eens een film wil zien. Daarbij is hij erin geslaagd om tegelijkertijd de kosten te drukken, 25 zalen synergie, en de waarde te verhogen. Let wel, we praten over de begindagen. We weten ondertussen dat dergelijke spectaculaire goede start geen garantie is voor de toekomst. Een markt blijft immers in beweging. Maar hier zijn wij nog op zoek naar onze nieuwe start.”

De groep knikte, aarzelend, instemmend.

Ze begrepen de boodschap. Welke waren de heilige huisjes van de kattenvoedingsindustrie? Welke regels konden ze hier doorbreken?

Dat zou de opdracht worden van de strategische werkgroep.

37

Eric was tevreden. Hij kende het verhaal en hij zag dat het goed was. Het team ging mee in de gedachtegang. Dat was de verdienste geweest van Gelo. Zelf had hij nooit zo overtuigend het verhaal kunnen brengen. Gelo was een geboren verteller en inspirator.

Het moeilijke moest echter nog komen. Heilige huisjes zoeken en omver gooien.

Daar kwamen die jonge snaken wellicht van pas. Niet gehinderd door enige voorkennis en zeker niet door een emotionele band met het verleden, konden deze jongens en meisjes makkelijk alles in vraag stellen.

Gelo had hen verteld dat ze best eerst op zoek konden gaan naar die heilige regels. Daarvoor konden ze beter waardecurves gaan opstellen.

Waardecurves waren grafieken die de appreciatie weergaven van de klant voor de verschillende attributen van een product of dienst. Zo kon je een bioscoopbezoek ontleden in de attributen, beeld- en geluidskwaliteit, filmaanbod, toegankelijkheid (afstand), omringende diensten (café...), netheid, drukte,...Als je dan een

appreciatiescore kan plaatsen op elk van die criteria, dan heb je een waardecurve. Elke bioscoop heeft zijn unieke curve. De ene heeft een betere ligging, de andere betere stoelen...

Vraag je dan af op welke gouden regel die waardeappreciatie gebaseerd is.

Het valt op dat de waardecurves van innoverende bedrijven zoals Kinopolis toen, heel hoog scoren op een beperkt aantal punten, terwijl ze voor de overige criteria niet opvallend goed zijn, soms zelfs slecht. De meeste concurrenten proberen in alles goed te scoren, en verliezen zo hun competitief voordeel. Ze onderscheiden zich niet meer van de anderen.

De waardecurve van de aankoop van een blik kattenvoer opstellen. Dat was de eerste stap voor het team. Hiervoor zouden de jonge marketeers ingeschakeld worden.

38

Ondertussen was Bruno volop bezig met de marketingcampagne van Caring Chunks. Samen met zijn team had hij het idee gelanceerd om met grote vrachtwagens Caring Chunks de boer op te gaan en huis aan huis verdeling te doen van gratis monsters Caring Chunks. Deze actie zou passen in een geheel van elementen, waaronder een nieuwe tv-spot die het verdwijnen van Minoes moest duidelijk maken en de opkomst van Caring Chunks aankondigen. Ook voor de winkelpunten waren acties en ondersteunde reclame voorzien.

Er waren echter wel wat problemen.

Zo waren ze het nog niet eens over de losse ingrediënten en specerijen die ze zouden mee verpakken. Ook waren de gesprekken met de distributiesector niet zo vlot verlopen. Die waren meestal niet zo te vinden voor nieuwe producten en merken. Dat veroorzaakte steeds een risico betreffende omzet per vierkante meter schapruimte. En omdat de distributeurs geen inspraak hadden in de productontwikkeling, hadden ze dus weinig controle op dat risico. En waren ze dus weigerachtig.

Daarenboven was er de tendens om het aantal variëteiten van de grote merken te verminderen in ruil voor meer huismerken, de private labels.

De grootste distributeur van het land was nog niet overtuigd en een coöperatieve van kleine winkels evenmin. Bruno wou beide zeker op de kar voor hij met zijn vrachtwagens uitreed. Het was trouwens noodzakelijk dat hij snel handelde, wilde hij vermijden dat het Caring Chunk-verhaal te vroeg bij de concurrentie zou belanden.

Hij had Leo gevraagd om naar een vergadering met de inkopers van de hoofddistributeur mee te gaan. De algemeen directeur zou er immers ook zijn. En deze stond bekend voor zijn gezond verstand. Maar ook voor zijn hardnekkigheid.

39

De meeting had zoals verwacht het voorspelde verloop. Tegenzin van de inkopers, ook van de directeur. Deze laatste begreep wel de logica van het volledige Caring Chunksverhaal maar hij was het met zijn inkopers eens: het waren teveel verschillende referenties, vakjargon voor variëteiten, van een te onbekend product. Die verpakking in meerdere delen, om de losse ingrediënten bij te houden, was ook maar niets. De schapruimte werd hierdoor niet optimaal benut.

En hij had ook nog eens bedenkingen bij die varianten. Ze lagen weliswaar nog niet helemaal vast, maar het toeval wou dat de directeur zelf een fervent kattenliefhebber was, en hij vond sommige smaakcombinaties maar niets.

Daar deed Bruno dan weer moeilijk over. Hij was toch de productspecialist. Hij had daar geen advies bij nodig. Dergelijke wrevel droeg uiteraard niet bij tot het gesprek.

Leo probeerde het gevecht wat te ontwapenen. “Misschien moeten we het eens over een andere boeg gooien.” zei hij. “Als we nu eens doen wat in de electronica-industrie zo vaak gebeurt, co-design. Daar werken leveranciers en afnemers vaak samen om een product te ontwikkelen. Minolta gaat zelfs zo ver dat ze bussen inlegt om haar onderleveranciers van soms onmogelijke onderdelen zoals de plastic klepjes van copiers naar de fabrieksgebouwen te brengen voor een heel verzorgd bezoek. Daarbij krijgen ze zelf inzage in delen van de toekomstige strategie. En wordt hun mening gevraagd. Als zij dat kunnen, dan kunnen we dat misschien hier ook proberen.”

De directeur vond dat Leo zich wat aanmatigend opstelde, maar respecteerde zijn mening toch, vooral omwille van zijn senioriteit. Daarenboven kende hij Leo ook al lang. Hij stelde voor er enkele van zijn specialisten bij te halen.

Er werden broodjes aangevoerd. Het zou een lange meeting worden. Een workshop eerder.

Bruno was nog steeds humeurig. Hij vond het maar niets dat “zij” mochten meepraten over de productontwikkeling. Maar Leo had autoriteit en Bruno gehoorzaamde, zij het met tegenzin.

40

De américain-préparé op de laatste broodjes begon te verkleuren. De meeting had dan ook de hele namiddag geduurd. Op zich een goed teken. Het betekende dat de klant belangstelling had.

“Bon,” probeerde de directeur te besluiten “als ik het goed begrepen heb, halveren we het aantal referenties tijdens de proefperiode en moeten wij uitsluitend betalen na verkoop.”

Leo knikte. Hij had zware toegevingen moeten doen om ze over de streep te trekken. Daarenboven had hij schapruimte gevraagd in plaats van een afname van het product. De distributeur moest de producten slechts betalen nadat ze waren verkocht. De niet-verkochte goederen zou Syracuse op eigen kosten terugnemen.

Daartegenover stond dan wel weer dat de marges op het product lager zouden liggen voor de distributeur tijdens die testperiode en tijdens de eerste zes maanden erna. Syracuse droeg immers het grootste risico. Op korte termijn een zure appel, maar op lange termijn een goede deal.

“Hier ben ik dan mee akkoord.” besloot de directeur. Hij stond recht. Leo ook. “Ik heb nog één klein puntje.” begon hij, in volledige Columbo-stijl.

“Wat zou je ervan vinden als we een Syracuse-shop installeren in de winkel? Een duidelijk gemerkte zone rond alle Syracuse-producten met Caring Chunks bovenop. Tijdens de lanceringsweek zouden we daar zelfs een verkoper in plaatsen. Die zou dan ook bijkomende informatie kunnen geven over hoe je Caring Chunks best bereidt.”

De Directeur keek verrast. Dit was een ingrijpende vraag. Dergelijk initiatief zou een grote aanpassing vragen van de winkelinrichting. Alle producten van Syracuse zouden moeten gecentraliseerd worden. Hij zette zich terug neer en de discussie ging verder.

Bruno was eveneens verrast. Dit was niet vooraf afgesproken. Leo had dit idee immers zo maar on the spot verzonnen. Het zou een mooi extra voordeel zijn.

41

Peter en An zaten wat onwennig aan de ontbijttafel. Sedert enkele weken probeerden ze samen te wonen. Daarbij was Peter bij An ingetrokken. Hij had de meeste van zijn kleren verhuisd en enkele huishoudartikelen en –toestellen die hij vaak gebruikte.

Het was echter aanpassen voor allebei. Zo was Peter, naar zijn eigen mening, een praktisch ingesteld iemand, die gestructureerd te werk ging. An, daarentegen, was volgens Peter iemand die eerder voor vorm en emotie koos, daarbij het praktische ondergeschikt makend. Zo kwam het dat hij het moeilijk had om messen en vorken te vinden als hij de tafel zette. Bij hem lagen die dingen in een lade onder de kast van de borden en de koppen – logisch – , bij An zaten ze keurig in een bijhorend mandje dat verderop in de keuken stond. Het stond heel mooi, schitterde zelfs. Maar Peter zag ze niet staan. In zijn logica moest dit daar niet staan, dus keek hij erover.

Mannen vinden niets.

Mars en Venus, een moeilijke combinatie blijkbaar. Zijn humeur had er zelfs onder geleden.

“Wat denk jij dat we moeten doen?” vroeg Peter aan An. Hij verwees hierbij naar de lange-termijnstrategie van Syracuse. “Al onze ideeën gaan nog steeds in de richting van herstructurering en downsizing.”

An zat te dromen over Peter’s invasie. Zijn schoenen stonden in de keuken. Dat vond ze niet fijn. Vuil zelfs.

“Wablief?” vroeg ze “de downsizing?” Verwonderlijk hoe mensen instinctief wablief zeggen terwijl ze toch gehoord hebben wat er gezegd is.

“Neen, onze analyses wijzen een downsizing aan”.

“Jullie analyses zijn gebaseerd op klassiek denken.” repliceerde An kordaat. “Heb je nu al regels doorbroken, zoals die Gelo gezegd heeft?”

“Neen, er zijn er geen die we kunnen doorbreken. “ reageerde Peter ontmoedigd. Terwijl hij zichzelf hoorde spreken kwam de twijfel binnen geslopen. Wellicht hadden ze niet ver genoeg nagedacht. Maar hun analyse was heel duidelijk. Met een geoptimaliseerde business heb je veel minder overheadpersoneel nodig. Tenzij je hen niet optimaliseert natuurlijk. Maar het zou toch al te gek zijn om twee boekhouders in dienst te houden als je maar werk hebt voor één.

“In mijn vorig bedrijf hebben we ondervonden dat elke reorganisatie een vermindering van het effectief was.”, hernam An “We moesten keer op keer hetzelfde werk met steeds minder mensen doen. Totdat het teveel werd en er enkele mensen onderdoor gingen of gewoon het bedrijf verlieten. Het moet wel leefbaar blijven. Waarom zou je je niet afvragen welke andere activiteiten je kan doen met die mensen?” vroeg ze.

“Je kan toch niet van een administratief medewerker vragen dat hij in productie gaat staan?” antwoordde Peter.

“En waarom niet?” zei An. “Maar dat is trouwens niet wat ik bedoel. Ik bedoel niet dat een boekhouder plotseling een shiftmanager moet worden of zo. Kan je binnen de boekhoudtaak niet eens nagaan welk nieuw werk je kan doen?”.

“Nieuw werk voor de boekhouder?” Peter had het nooit zo bekeken. Hun benadering was altijd dat het werk van de boekhouder vast lag, ondersteunend en eigenlijk een kost was. Werk verzinnen voor de boekhouder stond gelijk aan het verzinnen van nieuwe kosten.

“Als je nu eens met de overheadmensen checkt welke initiatieven zij zelf kunnen opstarten om meerwaarde te creëren. Dan heb je meer nodig dan de mensen nodig voor het gewone werk.” Misschien vinden ze zelf nieuwe activiteiten. Inkoopers kunnen bijvoorbeeld een analyse maken voor het verbeteren van het inkoopproces.” Peter vond het een goed idee. De mensen zelf laten zoeken naar nieuw waardevol werk in plaats van het van bovenaf te zitten verzinnen.

Eric zat bij de CEO. Een kans om zijn carrière een duwtje te geven. De CEO was tevreden met het werk rond Caring Chunks. Hij prees de stoutmoedige aanpak van de distributeurs – eigenlijk vooral een verdienste van Leo, maar dat werd hier niet gezegd. De lange-termijnstrategie was nog te vaag.

“Ik verwacht misschien teveel van je.” zei de CEO. Eric nam het op als een teleurstelling. “Ik zit natuurlijk te wachten op een mirakeloplossing, maar als die zou bestaan, dan hadden we die in principe allang moeten vinden. Je idee om de mensen zelf hun werk onder de loupe te laten nemen en naar meerwaarde te zoeken is geen slecht idee. Op zijn minst origineel.”

Eric was iets meer gerustgesteld.

“Je werkwijze in deze twee taken vind ik uitstekend. Je brengt originele ideeën aan, nieuwe visies die we nog niet eerder uitprobeerden. Alleen zijn ze niet concreet genoeg, maar dat komt wellicht nog wel..”ging de CEO verder.

“Je weet dat we het topmanagement ook zullen herstructureren.” veranderde de CEO van onderwerp. “Aha,” dacht Eric “het wordt interessant”.

We hebben met een externe consultant de functies herbekeken en we zullen wellicht de divisies hertekenen. Maar met de overname zitten we natuurlijk wel met meer kandidaten voor de beschikbare functies, om nog maar te zwijgen van diegenen die willen doorgroeien.

Eric verbleekte. Zijn kansen namen dus af? En dit terwijl hij zich de naad uit het lijf had gewerkt voor zowel Caring Chunks als de lange-termijnstrategie. Het had allemaal geen zin. Er zijn gewoon nog andere kandidaten. Hij was aangeslagen. De CEO moest het gezien hebben want hij zei: “Het is inderdaad zo dat je het zal moeten opnemen tegen een groter aantal anderen wil je op korte termijn doorgroeien. En bij een volgende ronde zal je wellicht te oud zijn om nog door te groeien. Men zal denken dat je vergroeid bent met je huidige job. Geen goed teken.”

Eric vond het niet eerlijk. Door de fusie daalden zijn kansel. Of hij nu veel of weinig had gewerkt, externe factoren bepaalden blijkbaar zijn mogelijkheden.

Bij deze gedachte werd hij een beetje bitter.

“Maar aan de andere kant, als jij met een goede lange-termijnstrategie voor de dag komt, dan stijgen je kansen opnieuw omdat je toch de architect ervan zal zijn.”

“Maar weet dat je wellicht veel kritiek zal krijgen op je voorstellen, al was het maar om politieke redenen. Dat is waarom ik je liet komen.” besloot de CEO.

“Je weet, Eric, dat ik in je geloof en dat ik je volg in je voorstellen”, zei de CEO, “maar mijn geloof is nu niet meer relevant. De spelregels zijn veranderd, het spel wordt objectiever gespeeld en geloof heeft daar weinig plaats in, hoezeer ik dit ook betwijfel.”

Eric was tegelijkertijd ontmoedigd en gerustgesteld. Ontmoedigd omdat hij niet hoorde wat hij had gehoopt, maar tegelijkertijd tevreden omdat de CEO zijn carrière blijkbaar steunde. Maar hij had een hekel aan politiek. Hij hield zich niet graag bezig met de dingen in de marge van zijn werk. Hij vond trouwens dat sommigen meer met hun carrière dan met hun job bezig waren. Het zinde hem niet. Misschien moest hij toch ooit een keer zelfstandig worden en een eigen zaak beginnen. Dan had hij al dat gehannes niet.

43

De Caring Chunks waren een groot succes. Aanvankelijk waren er wat vragen geweest rond Minoes, maar week na week kwamen er minder telefoons en e-mails. Wat opviel was dat de naam Caring Chunks op zichzelf was gaan staan. Het werd niet aanzien als een variëteit van Poessie, wat het eigenlijk wel was.

Het was een beetje zoals met de Scénic van autoconstructeur Renault. Weinigen weten dat die kleine monovolume eigenlijk een type was van de kleine gezinswagen Mégane. Nu was het een model op zich geworden.

Caring Chunks overtrof zijn doelstellingen met 200%. En wat meer was, de gratis verdeling met de trucks had inderdaad voor een toename in marktaandeel gezorgd. Nu was het vooral afwachten of na die eerste maanden het product zijn waarde kon vasthouden. De heraankoop, eens de eerste blikken verteerd waren, zou pas de echte test zijn.

Ook hadden ze hun eerste verbeteringen genoteerd. Zo was de verpakking waarin de additieven zaten niet efficiënt. Bij het openen van het zakje, dat was vastgemaakt aan het blik, moest het baasje zoveel kracht uitoefenen dat uiteindelijk de inhoud in

het rond vloog. Gelukkig hadden ze voor de eerste lancering slechts een beperkte voorraad geproduceerd. Binnen de maand kon een verbetering op de markt gebracht worden.

44

Bruno was tevreden met zijn rol, hoewel hij nog steeds Peter benijdde. Deze deed het echter bijzonder goed. In zijn nieuwe rol had hij zich volledig ontplooid. Zijn maturiteit leverde hierbij een grote meerwaarde. Hij kon zeer goed met de stress om die dergelijke nieuwe lancering veroorzaakte en hij had een kalmerend effect op het hele team.

Daarnaast ontpopte Peter zich tot een moderne manager, die de juiste dingen in de gaten hield en de juiste vragen stelde. Zo was hij erachter gekomen dat de productieafdeling een geheel andere, en gevaarlijke methode gebruikte om de productiecapaciteit bij te sturen. De productieverantwoordelijke telde het aantal vrachtwagens dat wekelijks zijn fabriek buiten reed. Op basis van deze aantallen werd de productie aangestuurd. Waar de productieverantwoordelijke dus geen rekening mee hield, waren de eventuele grote stocks die de distributeurs in hun magazijnen bijhielden. Bij de lancering van dergelijk nieuw product was het van bijzonder groot belang dat men nauwkeurig wist hoeveel blikken er verkocht waren. Door nu vooral met de scanning-informatie te werken, wist men exact hoeveel blikken er langs de check-out waren gepasseerd. Het enige dat men nog niet wist, was hoeveel de poes nu uiteindelijk op at. Maar dat zou snel blijken uit de heraankoop, na het verorberen van de eerste blikken.

45

Er waren problemen ontdekt bij één distributeur. Deze had de goederen, zoals afgesproken, zonder betaling in ontvangst genomen, maar had verzuimd om de producten de voorziene promotionele plaats te geven in de winkel. De verkoop in deze keten was dan ook volledig beneden de verwachtingen.

Deze distributeur stond erom bekend dat hij een geprefereerde relatie had met de concurrent. Wellicht speelde dit mee.

Peter had een afspraak gepland met de distributeur om het probleem te bespreken.

“De verkoop van Caring Chunks is behoorlijk onder target.” zei Peter tegen de inkoper van de winkelketen.

“Een nieuw product is altijd een risico.” begon deze.

“Nee, nee”, reageerde Peter, “in alle andere winkels ligt de verkoop stukken hoger dan verwacht. Alleen hier stellen we het probleem vast.”

“We zullen wellicht andere klanten hebben.” Nog steeds wou de inkoper niet uit eigen beweging zeggen dat ze geen promotie hadden gevoerd.

“Zou het niet kunnen dat de lokale promotie in het winkelpunt nog niet goed georganiseerd is?” ging Peter voorzichtig verder.

“Nee,” zei de inkoper, “we hebben een klein beetje vertraging hier en daar met het aanvullen van de rekken, maar daar hebben jullie in principe geen last van, want jullie verkopen niet goed.”

Peter vond dat het nu welletjes was geweest. “Maar we hadden toch afgesproken dat jullie lokale promotie zouden voeren, in jullie krantje, door producten aan de kop van de winkelrij te zetten, en door een stand in de winkel te organiseren in de weekends? Ik heb daar niets van gezien.”

“We hebben het inderdaad niet in elke winkel gedaan”, begon de inkoper opnieuw, in de hoop dat Peter en zijn team niet in alle winkels waren gaan kijken. “We hadden deze maand teveel werk en niet voldoende personeel.”

“Volgens mij hebben jullie nergens de gevraagde opstellingen neergezet.” Peter kon zich met moeite beheersen. “We hebben tien winkelpunten bezocht en geen enkele had de afgesproken displays.”

De discussie raakte verhit. De inkoper had geen plausibele verklaring en Peter begon zijn geduld te verliezen.

Uiteindelijk zei hij dat het genoeg was geweest.

“Ik stel voor dat we het hier bij laten”, besloot Peter. “Wij zullen al onze producten bij jullie weghalen en niet langer via jullie winkel aanbevelen.”

De inkoper keek geschokt. Dit had hij niet verwacht. Normaal staan de distributeurs in de sterkste positie en worden zij niet gedictieerd door de leveranciers.

Peter was zeker van zijn stuk. Hoewel hij eigenlijk het mandaat niet had om dergelijke beslissingen te nemen, bleef hij bij dat besluit. Hij zou het wel verder intern opnemen.

Hij stapte zijn wagen in en verliet gedecideerd de parking.

46

Toen hij op kantoor aankwam hoefde hij niet te zeggen wat er gebeurd was. Eric had hem bij zijn aankomst meteen in zijn bureau geroepen.

“Wat is er gebeurd?”, begon hij. “Mijn telefoon staat hier roodgloeiend. De CEO heeft gebeld. Blijkbaar heeft de klant hem gebeld om te zeggen dat we al onze contracten met hen verbreken?”

Peter schrok even, maar herstelde zich snel. “Ze spelen daar met onze voeten. Ze hebben de afgesproken promotieactie niet uitgevoerd! Dat wist je toch. Ik had je toch verteld dat we nergens iets van de acties gezien hadden!” Peter was boos.

“Ja, ja, natuurlijk. Maar dat wil nog niet zeggen dat we zomaar al onze afspraken opzeggen, zelfs diegene die niets met de Caring Chunks-afpraak te maken hebben.”

“Ik ben van mening dat we uitsluitend moeten werken met mensen waarop we kunnen rekenen. Niet alleen kunnen we hier niet op hen rekenen, ze loochenen daarenboven nog een keer wat ze gedaan hebben.”

Het was duidelijk waarom Peter in het verleden nooit was doorgegroeid tot manager. Hij kon niet om met compromissen, halve waarheden en vrij interpreteerbare feiten. Voor hem was alles altijd zwart of wit.

“Dat is niet waar,” reageerde Peter, op een toespeling van Eric, “ik reageer niet zwart/wit, maar ik ben wel van mening dat er geen variant bestaat van waar of niet waar. Daar ben ik wel duidelijk in. We zouden veel meer moeten durven zeggen waar het op staat in plaats van altijd te schipperen tussen twee opinies. Je zal zien dat het op lange termijn opbrengt”.

Eenzijds was Eric wel ontroerd door zoveel zuivere en eerlijke emotie, maar anderzijds vond hij het naïef. Zo zat de zakenwereld niet in elkaar.

“Als de zakenwereld niet zo in elkaar zit,” repliceerde Peter “dan wil ik er eigenlijk niet in werken.” Hij was ondertussen zeer emotioneel geworden.

“Laat het even rusten.” antwoordde Eric “Ik praat wel met de CEO zodadelijk en morgen komen we er op terug. Ik ben tevreden met je integere visie, maar de implementatie ervan loopt nog niet goed.”

Peter vond het maar loze woorden. Integriteit is integriteit, daar bestaan geen varianten van. Boos ging hij aan zijn bureau zitten.

47

Het overheadpersoneel zat bij elkaar. Boekhouders, inkopers, assistentes en enkele financial planners. Eric stond vooraan te wachten tot iedereen zat en het rumoer ophield.

Niemand wist eigenlijk wat hem of haar te wachten stond. Velen dachten dat de herstructurering zou aankondigd worden.

“Ik heb jullie hier gevraagd om te praten over de herstructurering.” brak Eric de stilte. Gefluister in de rangen. Hier en daar weerklonk een “zie je wel”.

“Zoals jullie weten moeten we na de fusie die we doorgemaakt hebben, de organisatie nu aanpassen om het werk te optimaliseren.”

“Ontslaan, ja, dat zal er gebeuren!” was een reactie achteraan in de zaal.

“Nee, ik kom hier niet om ontslagen aan te kondigen. Integendeel. Ik kom jullie vertellen dat ik jullie nodig heb om nieuwe oplossingen te bedenken,” hij vond dat zijn betoog maar plastiekerig klonk, “ik heb jullie nodig”. Zo’n holle zin die iedere manager af en toe op de lippen neemt om negatieve tijden aan te kondigen.

“Er was mij inderdaad gevraagd om te saneren en naar synergie te zoeken” – weer zo’n holle managementtermen – “maar ik heb gevraagd om eerst een andere piste te mogen bewandelen.”

“In plaats van het teveel aan mensen voor bepaalde functies te verwijderen, zou ik van de gelegenheid gebruik willen maken om met jullie een aantal nieuwe onderzoeksprojecten op te starten. Onderzoek naar ‘nieuwe waarde’ in jullie functies. Ik zou willen nagaan wat we aan elke functie of aan elk proces moeten veranderen om eventueel meer waarde te creëren. Dat kan gewoon door efficiëntere processen, maar misschien ook wel door bepaalde taken totaal anders te bekijken. En in plaats van daar, zoals altijd, duurbetaalde consultants voor in huis te halen, gaan we dat zelf doen. Met jullie, mensen die hun vak kennen. Het enige dat ik voorzien heb, is

één externe consultant die ons zal helpen in het doorbreken van onze eigen regels, in het tonen van onze blinde vlekken. Die consultant zal ons vooral helpen om onze job als een externe persoon te bekijken en te analyseren.”

Eric liet een stilte vallen. En die stilte was er. Niemand had dergelijke boodschap verwacht. Velen konden zich niet goed voorstellen wat hij nu bedoelde. Velen hadden nog altijd een behoorlijk negatief gevoel. Zo hadden ze gehoord dat ze met ‘teveel’ waren. Terwijl ze allemaal verdronken in het werk.

“Ik weet dat dit wellicht een verrassing is en dat sommigen zich wellicht niet goed kunnen voorstellen wat ik bedoel. Misschien zijn er zelfs sommigen die dit helemaal niet zien zitten. Jullie hebben er immers niet om gevraagd. Maar we moeten een meerwaarde halen uit de fusie en daarom moeten we slimmer met onze job omgaan. En de eerste stap daar naartoe is onze job kritisch onder de loep te nemen. Voor alle duidelijkheid, tijdens heel dit proces wordt er niemand ontslaan. En hopelijk slagen we erin om na het vinden van nieuwe oplossingen ook iedereen aan het werk te houden.”

De zaal begon rumoerig te worden. Iedereen begon tegen elkaar te praten. Eric had op zijn minst een discussie kunnen veroorzaken. Het begin van het proces, een teken van betrokkenheid.

48

Terug aan zijn bureau overdacht hij de situatie. Hij had nog steeds geen idee wat de nieuwe lange-termijnstrategie zou kunnen worden. Hij kon zich niet voorstellen welke oplossingen zijn mensen zouden kunnen verzinnen. Hij had ze een opdracht gegeven maar kon de afloop niet inschatten. Had hij ze dan geen valse hoop gegeven? Het was in ieder geval te laat. Er waren teams opgericht om over de verschillende taken na te denken en met nieuwe voorstellen voor de dag te komen.

Van de CEO had hij één maand gekregen. Eén maand! En dan moesten er oplossingen op tafel liggen. Of er zouden koppen rollen, de zijne wellicht het eerst.

Leo kwam binnen.

“En?”, vroeg hij, “hoe is het geweest?”.

“Ik weet het niet,” antwoordde Eric “ik weet niet of ik dit wel mocht doen. Ik heb zelf geen idee wat de oplossing zou moeten zijn.”

“Dat is nogal evident,” reageerde Leo “indien je de oplossing had geweten, dan had je ze moeten uitvoeren. Het is net omdat je niet weet wat je moet doen, dat je hen om hulp hebt gevraagd. Geen paniek, er zal wel iets uitkomen.”

49

“Zie je wel dat hij er niets vanaf weet.” zei An tegen Peter. Avondmaal aan de keukentafel.

“Het is zijn job om de boel deftig te organiseren,” sneerde ze “en nu moeten wij zelf een oplossing zoeken om onze job te kunnen houden.”

“Ja maar,” begon Peter “ik vind het wel een sterke aanpak dat hij iedereen zoveel vertrouwen geeft om mee te denken over oplossingen.”

“Pfff, vertrouwen, zijn job staat niet op de helling hé? Hij heeft er niets mee te verliezen!”

“Ik denk het wel”. Peter begon lastig te worden. “Hij zou wel eens als eerste mogen opstappen als hij geen oplossing vindt met deze radicale aanpak. Er zitten er genoeg te wachten tot hij struikelt.”

“En toch vind ik dat het zijn job is”, antwoordde ze, “hoe kunnen wij nu weten wat we moeten doen?”

“Wees creatief! Bekijk je job eens vanuit een ander perspectief. Durf je job zelfs eens in vraag te stellen!”

“Ja, dat zeker en vast! Zeggen dat mijn job overbodig is en dat de financiële planning ook door de boekhouding of door de marketeers kan gedaan worden!”

Er was geen praten aan. De discussie laaide steeds hoger op, tot Peter opstond en de keuken verliet. Hij was al zo erg als Eric, had ze nog gezegd. Hij vond dat An onredelijk en veel te conservatief was. En ze had een vooroordeel ten opzichte van Eric.

Hij ging in de eetplaats aan een geïmproviseerd bureautje zitten. Hij wou verder nadenken over dat incident met de distributeur, maar onwillekeurig dwaalden zijn gedachten af naar zijn relatie met An. Ze waren nu enkele maanden samen. Hij vond dat ze toch zo kortzichtig kon zijn. Eind van de maand wou hij de huur van zijn huis opzeggen om definitief bij An in te trekken. Haar huis was het leukste om in te wonen. 't Is te zeggen, het was het grootste. De inrichting had hij aanvankelijk wel

leuk gevonden, maar nu hij er enkele maanden in woonde, vond hij dat er toch veel te veel 'prul' in stond. Allerlei lijsten met foto's, kandelaars en andere ornamenten.

De poes kwam binnen en nestelde zich op zijn schoot. Ze begon te spinnen. Alsof ze wist dat Peter er aan herinnerd moest worden hoe plezant het was om toch niet alleen te zijn.

50

Gelo zat samen met een team van de klantendienst. Ook zij waren met teveel. Het was de eerste werkgroep in zijn soort dat strategisch moest nadenken over de toekomst. Het zwaard van Damocles hing hen boven het hoofd. Dat voelden ze allemaal.

De missie was duidelijk: "bedenk nieuwe waarde door synergie van de twee bedrijven".

Gelo gaf aan dat ze misschien in eerste instantie best duidelijk definieerden wat ze concreet moesten doen.

"Als ik het zo bekijk, zou ik adviseren om de opdracht in minstens twee delen te splitsen. Laat ons eens inzoemen op die 'waarde' en die 'synergie'. En laat ons daarna eens een analyse uitvoeren van jullie jobs."

"Wat bedoelen ze met de waarde?" was Gelo's eerste vraag. Het was even stil. Het ijs moest nog gebroken worden. De start van dergelijke meetings was altijd een beetje zoals het op gang trekken van een goederentrein: een kreunende locomotief met geknars en gepiep van de wagons.

"Ewel, geld natuurlijk." reageerde één medewerker. Het was Jos, een boom van een vent. Beetje nors uiterlijk. Hij zat in de ondernemingsraad. "We moeten de kosten drukken, door van twee customer services reps één te maken. Zo simpel is dat."

Jos' korte en nogal zwaar klinkende antwoord, maakte het ijs eerder dikker. Weerom een lange stilte.

Gelo hernam: "Wat Jos zegt is inderdaad zoals we het allemaal zien, en wellicht – ik ben het vrijwel zeker – ook wat het management in gedachten heeft. Maar waarop is heel die redenering gebaseerd?" Vragende gezichten.

"Op het feit dat die waarde geld betekent." Het was een klein stemmetje dat opging. Het was Els, een mindervalide medewerkster die al een tiental jaar bij Syracuse

werkte. Ze had ooit een ongeval gehad met haar wagen en was daardoor gekluisterd aan een rolstoel. Sindsdien had ze een totaal andere visie op het leven gekregen. Ze was ooit een ambitieuze vrouw die alles voor haar werk opofferde. Nu besteedde ze veel meer aandacht aan haar gezin dan toen. Terwijl ze haar job toch professioneel invulde. Ze werkte deeltijds. Een volle dagtaak vergde te veel energie om daarna nog van de vrije tijd te kunnen genieten.

“Waarde is altijd geld”, herhaalde ze, “voor mij is dit sedert enkele jaren helemaal niet meer zo. Ik ben nog altijd ambitieus maar vertaal dit vandaag bijlange niet meer in louter geld zoals ik vroeger deed.”

“Inderdaad”, reageerde Gelo, “Wat zou er gebeuren als we er nu eens vanuit gingen dat waarde creëren via de synergie, niet alleen kosten drukken was, maar een veel ruimer begrip dat ook anderen dan de aandeelhouders ten goede kwam, zoals de werknemers.”

“Ja maar, dat is niet wat het management in gedachten heeft”, begon Jos weer, “zij willen gewoon meer rendement ter meerdere eer en glorie van de aandeelhouders. Als wij een ander doel definiëren, dan zullen ze daar niet mee kunnen lachen.”

Gelo moest toegeven dat Jos, hoe pessimistisch hij ook was, een punt had. Het volstond niet dat zij alleen overtuigd waren van een andere vorm van “waarde”.

“Jos heeft gelijk, maar ik zou toch even de piste van Els willen bewandelen, al was het maar om eens te voelen of we ergens zouden geraken. OK?”

De vraag was retorisch.

“Wat zien jullie allemaal in het begrip waarde?” vroeg Gelo.

“Tijd”, was een eerste reactie, “nu hebben we veel te weinig tijd om onze job goed te doen. Er staan doelstellingen op de duur van een gesprek met de klant: we moeten minsten 10 klanten per uur telefoongesprek helpen. Plezant werken is het niet.”

“En het gaat altijd over miserie”, klonk het uit een andere hoek, “altijd mensen die bellen omdat er iets mis is, of omdat er een variëteit niet zo uitziet zoals ze hadden verwacht. Een bestelling die niet tijdig is geleverd bij een grossist. Of kortingsbonnen die niet gescand kunnen worden. We kunnen nooit eens aan nieuwe ideeën werken. We krijgen soms voorstellen van andere organisaties om samen diensten te organiseren of om op zijn minst eens te komen brainstormen over diensten voor

katten. Herinner je je nog die mevrouw die een soort Weight Watchers voor poezen wou introduceren? Er zouden naar het schijnt veel te veel poezen met overgewicht zijn. Een interessant gegeven.”

“Ja, natuurlijk”, reageerde Jos, “daar hebben wij voor gezorgd. Dat overgewicht is de winst van ons bedrijf.” Hij lachte. Hij vond het wel goed gevonden, zijn grapje. De anderen reageerden niet.

Gelo onderbrak het gelach: “Maar als ik het goed begrijp, dan zouden jullie nieuwe en andere diensten willen uitbouwen? Waarom gebeurt dit vandaag niet? Tijd kan niet het grote probleem zijn. Als één van die diensten veel geld zou opbrengen, dan zou men toch meteen tijd maken?”

“Ja”, antwoordde Jos, “maar de klantendienst wordt als een kost gezien. We zijn een noodzakelijk kwaad. De klanten betalen niet voor onze diensten. Ze kopen een blik kattenvoer. Ze hebben geen contract met ons voor een kattenhelpdesk. En bij het managen van kosten is het simpel: geef zo weinig mogelijk diensten, dan heb je weinig kosten.”

“En door altijd zo over de zaken na te denken, overweegt men zelfs niet om na te gaan of er ook geld kan gemaakt worden”, vulde een ander aan.

De meeting begon goed op gang te komen. Iedereen, of toch bijna iedereen, nam aan de discussie deel. De eerste grote vraag was dus of de klantendienst een kostcenter moest blijven of niet. Dat zou wellicht een grote impact hebben op de synergievoorstellen die daaruit zouden voortvloeien.

51

Eric zat aan zijn portable in zijn salon. Nu hij alleen woonde had hij zijn werkplek in zijn living gezet in plaats van in een reserveslaapkamertje verderop in de gang. Het was een doorbraak geweest in zijn denken over de inrichting van zijn huis, een ware vernieuwing.

Tiemen zat in bed nog wat te praten tegen zijn knuffels. Het kwam vaak voor dat Eric Tiemen het verhaal, dat hij net zelf aan zijn zoon verteld had, hoorde navertellen aan zijn knuffels. Hij vond het grappig. Met horten en stoten kwam het verhaal eruit, meestal in flarden. Als je het originele verhaal kende, kon je zo afleiden hoe hij

eigenlijk je verhaal had begrepen of geïnterpreteerd. Meermaals was Eric verrast geweest over de vertaling die Tiemen aan sommige verhaalelementen gaf.

Hij vroeg zich af of dit probleem zich ook stelde in zijn bedrijf? Als hij vertelde over de missie en de strategie van de organisatie, wat onthouden de mensen daar dan van? En hoe interpreteren ze die informatie? De meeste zijn, zoals Tiemen, niet op dezelfde wijze geschoold als de verteller? En plaatsen alle informatie dus in een andere context?

Meer nog, was hij wel zeker van zijn vertaling van de boodschap die van het senior management kwam? Het verontruste hem plots. Had hij de boodschap wel goed begrepen? Hoe kon hij dit verifiëren?

Door het verhaal na te vertellen met het senior management erbij misschien?

Hij zou het eens met Leo bespreken.

52

Leo dacht na. Eric's opmerking over de interpretatie van de strategie was inderdaad heel terecht. In hoeverre kon je zeker zijn dat een boodschap juist overkwam?

Hij stelde voor dat Eric eens deed wat hij dacht dat er moest gebeuren. Naar het senior management stappen en vragen of hij hen eens de strategie van het bedrijf mocht uitleggen. Als test van zijn inzicht in de doelstellingen van het bedrijf. Een beetje riskant wel, zichzelf zo kwetsbaar opstellen. Maar op zich een origineel idee. Zo gezegd, zo gedaan.

De CEO had eerst verbaasd gereageerd. Hij zou van een middle manager een sessie krijgen over de strategie van het bedrijf? Er was de komende week nog een management committee voorzien. Eric zou daar zijn kans krijgen om op het einde van de meeting het senior management toe te spreken met een uiteenzetting over de bedrijfsstrategie.

Verbaasd en nu vooral nerveus was Eric terug naar zijn kantoor gestapt toen hij hoorde dat hij zijn idee mocht uitproberen.

Hij zou zich goed voorbereiden en mooie slides maken.

Het was zover. Hij had een audiëntie gekregen in de boardroom. Zo voelde het toch aan. Je zette niet elke dag je voeten in deze vergaderzaal. En zeker niet in aanwezigheid van quasi alle bestuurders.

Zijn pc onder de arm, papieren bij de hand, een afdruk van het laatste business plan en uiteraard de cijfers. Veel cijfers. Over hoe hij marges kon garanderen. Hoewel dat laatste eigenlijk niet zo was. Alle cijfers waren schattingen, weliswaar realistisch maar toch, geen zekerheden. Hij had het daarenboven moeilijk met cijfers. Liever zou hij praten over de inhoud. De producten, de variëteiten, de consumenten en hun koopgedrag en niet te vergeten de poezen, de palatability.

Hij stapte de zaal binnen. Zijn schoenen zonken weg in het dikke tapijt. Hier voelde je de luxe, het geld, de macht. Een schitterende tafel in notelaarhout. De vorm van een ei. Geen ovaal of rechthoek, zoals de meeste tafels. De CEO, of eerder de oprichter en Voorzitter van de Raad van Bestuur had het altijd 'net even anders' gewild.

Aan de onderkant van het ei zat de Voorzitter, met naast hem zijn luitenanten, de vice-voorzitters en de secretaris. Niet aan de punt van het ei. Die plek was leeg. Daar zat de gast altijd. Het leek bijna onnatuurlijk. De punt zou het teken van de macht moeten zijn en dus de plek van de Grote Baas.

"Zet u." zei God. De Grote Baas had een kopstem. Weer iets dat niet paste in het plaatje. Een baas wordt verondersteld te bulderen met een zware bariton.

Eric plaatste zijn portable voor zich, legde zijn papieren er naast. Hij ging op zoek naar een aansluiting voor de beamer. De meeste vergaderzalen hadden een projector aan het plafond hangen waarmee de slides konden worden getoond. Geen kabel. "Oei, had hij een projector moeten meebrengen", dacht hij. Eric begon te zweten. Warm en koud tegelijk.

"Doe geen moeite," sprak God opnieuw "we hebben hier geen projectiesysteem. Ik heb liever dat de mensen mij de zaken gewoon vertellen, en geen ellenlange presentatie staan af te drammen. Er staat een tekenbord in de hoek mocht u iets willen tekenen." Het was zo'n ding dat wat je tekende kon afdrukken op papier of doorsturen naar een pc.

Eric wist niet goed waar hij het had. Geen slides! Hoe zou hij dat nu aanpakken. Kende hij zijn verhaal wel? Zou hij niets vergeten vertellen? Hij zou al die getallen

zeker niet kunnen reproduceren. En hij had tot 4 uur deze ochtend aan zijn presentatie gewerkt, op zoek naar de juiste tekeningen en beelden, de juiste kleuren. Allemaal werk voor niets.

Hij stond recht.

54

“Goedemiddag”, begon hij wat bedeesd. Hij was toch onder de indruk van de situatie.

Hij herinnerde zich een trucje dat hij van een consultant geleerd had om zijn zekerheid terug te vinden. “Zeggen dat je wat onder de indruk bent van de situatie, helpt altijd, komt sympathiek over.” had de consultant hem op het hart gedrukt.

“Ik ben wat onder de indruk van dit hier allemaal.” stamelde Eric. Hij hief zijn armen op, wijzend naar de muren van de zaal. Hij leek wel een ooievaar die niet kon opstijgen.

De bestuurders glimlachten minzaam. Het bleef stil. De tip werkte klaarblijkelijk niet.

Hij probeerde opnieuw: “Het komt niet vaak voor dat ik hier mag presenteren”. Een beetje sullige opmerking. Het bleef akelig stil.

Hij besloot dan maar gewoon van wal te steken. Hij begon aarzelend de geschiedenis van Syracuse op te sommen om zo op te bouwen naar de huidige strategie. Alsof heel die historie allemaal één logisch en goed opgebouwd verhaal was dat een alibi was om te doen wat ze vandaag deden. Wat uiteraard niet het geval was. De geschiedenis van Syracuse had zich voltrokken zoals elke geschiedenis. Door een aaneenschakeling van toevalligheden en omstandigheden. In vele gevallen had het bedrijf daar goed op gereageerd, soms zelfs geanticipeerd en in sommige gevallen had het bedrijf de bal behoorlijk misgeslagen. Zoals die ene keer toen ze kattensnoepjes in de vorm van een muis hadden gemaakt. Geen enkele hebben ze ooit verkocht. De katten lustten het niet. De substantie was immers een soort groentepasta, het enige dat toen in de vorm van een muis te duwen was. Katten zijn carnivoren, geen konijnen.

55

De Voorzitter onderbrak Eric. “Ik ken de geschiedenis van mijn eigen bedrijf wel hoor Eric”, zei hij, weliswaar op een eerder vaderlijke toon, “vertel me liever over je idee”.

Eric was even van slag.

“Juist.” prevelde hij. “Wel, in eerste instantie was het mijn idee om aan u en de gehele Raad eens in mijn woorden te vertellen wat de strategie van de onderneming is met als doel te horen of mijn interpretatie overeenkomt met wat u in gedachten heeft.” Hij pauzeerde even. De aandacht was er nog, zij het wat onverschillig.

“Ik ben namelijk van mening dat een goed en helder begrip van de bedrijfsstrategie en haar doelstellingen essentieel is om je werk te kunnen doen, op welk niveau ook. Zelfs de poetsdienst zou volgens mij de strategie van het bedrijf en haar betekenis voor hun job moeten begrijpen.” De aandacht nam toe. Ruggen werden gerecht. Hier en daar begon iemand naar voren te leunen.

“Meer nog, als je de strategie in je vingertoppen van de organisatie zitten hebt, dan kan je veel meer autonomie aan de mensen geven waardoor ze ondernemender worden en dus ook meer waarde gaan toevoegen. Het is als bij een getrainde pianist. Een pianist die goed geoefend is en zijn partituur goed kent, moet nog amper nadenken welke vinger van welke hand hij op welke toets laat drukken. Het is alsof de vingers een leven op zichzelf leiden en toch samen een mooi harmonieus stuk brengen.”

Hij had ze mee.

“Vandaar mijn vraag dus of ik bij wijze van test de strategie van het bedrijf eens aan u kon komen uitleggen.”

Hij begon met zijn woorden de strategie uit de doeken te doen. Hoe Syracuse zich in de loop der jaren had geprofileerd als niche-speler in de huisdierenvoeding, met specialisatie in kattenvoer en hoe ze als doel hadden altijd in de top-drie van elke markt te zitten. “In de topdrie of de markt verlaten” was het credo de laatste jaren geweest. Geïnspireerd op GE en Jack Welch: “Be the first or second in every market in which we operate”.

Hij gaf aan hoe men met procesverbetering steeds opnieuw de kosten had kunnen drukken. Hij verwees naar de groene en zwarte gordels van de procesoptimalisatie. Eric tekende grafieken, steeds in stijgende lijn. De Euro-tekens stonden wijd verbreid op het bord.

“Ja, maar er is meer.” onderbrak God hem plotseling. Algemene stilte.

Wat bedoelde hij daarmee? Hij was toch volledig geweest in zijn verhaal?

“Waar zitten de poezen in je verhaal?” vroeg de CEO. “Je vertelt ons hier van alles over kostreductie, omzet van nieuwe producten en stijgende marktaandeelen. Maar waar zitten de poezen? Daar draait het toch om?”

Eric begreep het niet zo goed. Had hij dan niet geleerd dat je altijd de taal van je toehoorders hoorde te spreken? En waren zijn toehoorders niet allemaal financieel geïnspireerde personen? Had hij zich vergist in zijn terminologie toen hij het even over return on investment had misschien?

“Je financieel verhaal is boeiend en wellicht nauwkeurig berekend, maar je kan deze cijfers maar realiseren als je katten hebt die alles wat je maakt graag willen opeten. Daar zijn twee factoren belangrijk voor: de palatability voor de poes en de koop-uitstraling voor het baasje.”

Eric begreep maar al te goed waar God het over had. Alleen had hij nooit gedacht dat ze daar in de boardroom belangstelling voor hadden.

God ging door: “Die koopuitstraling hangt vandaag af van twee zaken, de verleidelijkheid van het product zelf, waardoor je het nu wilt kopen, en het aura van het product, iets wat minder tastbaar is. Is ons product milieuvriendelijk gemaakt, hoe staan we ten opzichte van de dierenrechten etc. Je zou bijna zeggen, ons bedrijf en wie we zijn. Ook in onze sector wordt dit steeds belangrijker. De klant wordt meer argwanend ten opzichte van die grote machtige bedrijven. Daarenboven, dierenrechten zitten in de lift en kunnen ons helpen met onze promotie.”

Toch een beetje conflict of interest.

Eric luisterde geboeid. Het verhaal was niet zo nieuw, alleen dat dit nu uit de mond van de CEO kwam. De man werd er plotseling sympathieker door.

“Over dat laatste hebben we inderdaad enkele ideeën.” probeerde Eric over te nemen. De CEO liet hem begaan.

“We hebben de afgelopen maanden, zelfs jaren, af en toe telefoons gekregen van klanten die ons voorstellen maakten voor nieuwe originele diensten voor poezen. Zo was er een mevrouw die een weight watchersclub wou opzetten voor poezen. We zijn nooit op dergelijke voorstellen tot samenwerking ingegaan omdat we dachten dat

dit niet tot de core activiteit van ons bedrijf behoorde. En trouwens, katten minder doen eten is onze omzet laten dalen.”

“Maar op lange termijn krijg je er respect van je klant voor terug.” haakte God kort in. Een CEO die lange termijn denkt. Een mirakel, zo leek het.

Eric ging door: “Ik heb nog geen gedetailleerd plan maar één van de losse ideeën die we hadden bedacht was om met het teveel aan mensen een aantal pistes rond nieuwe dienstverlening te onderzoeken. Dit in plaats van direct te herstructureren en mensen aan de deur te zetten als gevolg van de synergie.”

Eric voelde zich alsof hij vloekte in de tempel. Het was akelig stil. Je zag sommige bestuurders de wenkbrauwen fronsen. Ze waren het zeker niet eens met zijn idee.

Hij ging nog een stapje verder: “Normaal doe je dergelijke zaken na je herstructurering nadat je personeel hebt laten vertrekken. De overblijvers, die ondertussen overbelast zijn, moeten dan die nieuwe ideeën uitwerken. Maar in de werkelijkheid lukt dit nooit. Toch zeker niet in het eerste half jaar na de herstructurering. Ik zou dus voorstellen om niemand, of toch quasi niemand, te laten vertrekken en eerst de nieuwe pistes uit te tekenen en daarna te kijken met hoeveel mensen we het verder kunnen redden. Hopelijk trouwens met iedereen.”

Tot zijn verbazing knikte God instemmend. Wat maakte dat sommige van de verontwaardigde blikken van enkele bestuurders eerder verbazing werden. Niet iedereen dacht blijkbaar lange termijn.

“Een goed voorstel,” sprak God “oog voor zowel poes als onze medewerkers. Het spreekt me aan. Maak me eens een meer gedetailleerd plan van je ideeën. En ik zou graag zelf eens aanwezig zijn op je brainstormsessies met je mensen als je nieuwe diensten gaat bedenken. ”

Eric was verbijsterd. De CEO bleek veel meer dan een cijferman te zijn.

“Trouwens, staat mijn poezen-express niet op je lijstje?” vroeg hij.

“Wel,” aarzelde Eric, “ja, maar misschien is het inderdaad interessant dat u dit idee nog eens komt toelichten. We missen toch wat details om het naar waarde te kunnen schatten.”

“Je bedoelt dat je het eigenlijk al had afgeschoten, maar dat je me nu een tweede kans geeft”. De CEO lachte. De bestuurders lachten beleefd mee.

Het ijs was nu echt gebroken. Eric kon aan de slag. De meeting was goed geweest.

57

An zat achter haar pc de resultaten van Caring Chunks te bekijken. De eerste verkoopsmaanden waren achter de rug. Ze merkte een kleine terugval in de cijfers. Wellicht was dat het gevolg van het feit dat het nieuwe er wat af was. Ze was blij. Ze wist dat Peter gelukkig was met de goede wissel van Minoes en Poessie.

Het verdwijnen van Minoes had uiteindelijk geen noemenswaardige problemen opgeleverd. Poessie stond nu als sterk merk naast de andere A-brands van de concurrent.

Het was lente en ze voelde zich opperbest. Haar relatie met Peter ging de goede kant op. Het voelde goed aan. Nog even en ze konden zijn appartement opzeggen.

Het was haar laatste analyse van de maandresultaten. Volgende maand zou iemand anders haar werk doen. Ze had ontslag genomen. Hoewel haar plannen nog niet concreet waren, was het haar bedoeling om, in lijn met de ideeën van Syracuse, met een dienstverlening voor poezen te starten. Ze had iets in gedachten dat een variant op die poezen-express was, maar dan gecombineerd met bijkomende diensten voor het welzijn van de kat. Het idee van de CEO was, hoe kon het ook anders, naar haar mening te opportunistisch geïnspireerd. An was van mening dat een meer uitvoerige ondersteuning van de poes meer nodig zou zijn. Meer aandacht voor het welzijn van de kat.

Maar eerst verlof. Ze had zichzelf zes maanden vakantie gegeven om uit te blazen en haar plannen eens op papier te zetten. Met Syracuse had ze trouwens een akkoord dat ze op hen mocht beroep doen om haar nieuwe zaak te starten. Wat dat betekende wist ze nog niet helemaal, maar het gaf alvast een goed gevoel.

An was gelukkig. En ze was eindelijk van die Eric af. Want die kon ze nog steeds niet echt appreciëren.

58

Tiemen zat te schilderen. Een tekenwedstrijd van Minoes. Wie de mooiste affiche kon maken van Minoes zou een jaar gratis kattenvoer krijgen. Hoewel Eric geen kat had. De poster zou dan centraal staan tijdens de nieuwe reclamecampagne.

Eric stond in de keuken. Ditmaal geen pizza uit de diepvriezer, maar een echte maaltijd. Nu hij alleen was had hij leren koken. En vanavond had hij bezoek. Een oude schoolvriendin kwam eten. Hij was haar toevallig tegengekomen op een feestje van blijkbaar een gemeenschappelijke vriend. Hij was wel benieuwd hoe de avond zou verlopen. Hij maakte zich al de wildste voorstellingen.

De denkgroep rond de nieuwe diensten van Syracuse vlotte goed. En de aanwezigheid van de CEO viel best mee. Hij had oorspronkelijk gedacht dat de CEO de groep in onbalans zou brengen, maar dat was niet het geval. De CEO bleek uiteindelijk een bijzonder minzaam man te zijn, die zijn CEO-pet zoveel mogelijk probeerde weg te cijferen in het gesprek.

De samensmelting van die teams uit de verschillende bedrijven was nu al enige tijd achter de rug en was grotendeels goed afgelopen. Hier en daar waren wel enkele mensen opgestapt. Ze bleken het uiteindelijk niet te kunnen vinden in de nieuwe organisatie. Je kan blijkbaar niet voor iedereen goed doen.

Hij had het gevoel dat hij het team, dat nu toch merkkelijk groter was dan hij ooit had moeten beheren, onder controle had. En zijn band met de CEO was sterker dan ooit.

Leo had het bedrijf verlaten. Hij vond dat de tijd voldoende rijp was om het letterlijk over een andere boeg te gooien. Als fervent zeiler was hij met zijn vrouw op wereldreis vertrokken. Eric vroeg zich af waarom mensen altijd zo lang wachten om hun grote droom te realiseren. Als hij er ooit één had, dan zou hij wellicht sneller in actie schieten. Maar nu was Syracuse nog altijd de plek waar hij het vond.

De voordeurbel onderbrak zijn gemijmer en ook zijn geroer in zijn sauspan.

Als een opgewonden puber stapte hij op de deur toe.

Einde.