

'Ons bedrijf is nu schaalbaar'

VIER JAAR GELEDEN werd Steven Veenendaal (42) via een mbi mede-eigenaar van CRF. Bij zijn aantreden was het bedrijf niet veel meer dan een boek met topwerkgevers. Veenendaal voerde een indrukwekkende professionaliseringslag door die leidde tot een verviervoudiging van de omzet. 'Ieder dag moet de lat hoger liggen.'

Steven Veenendaal werkte bij VNU toen hij vier jaar geleden werd benaderd om aandeelhouder te worden van een holding met twee uitgeverijen: Nobiles Media en CRF. Van meet af aan was het doel helder: de organisatie professionaliseren, waarde creëren en - als het zover zou komen - beide bedrijven aantrekkelijk maken voor overnemende partijen. Die aanpak werkte. Begin dit jaar werd Nobiles verkocht aan de Telegraaf Media Groep en ook CRF staat er goed op: de omzet verviervoudigde in vier jaar tijd. In dit artikel staat de waardecreatie van CRF centraal.

De Corporate Research Foundation

(CRF) werd in 1991 opgericht door ondernemende studenten van Nyenrode en richtte zich op het uitgeven van boeken waarin topwerkgevers binnen een bepaalde branche zijn samengebracht. Hoe beter een bedrijf zijn rol als werkgever oppakt, hoe meer sterren het krijgt. Het is een even simpel als helder concept, dat nog steeds de basis vormt van CRF.

Toen hij aantrad maakte Veenendaal een analyse van het bedrijf en die loog er niet om. Het bedrijf had te weinig focus, want deed alles waar het geld mee kon verdienen, tot het uitgeven van reisgidsen aan toe. Daarnaast was het kernproduct, de boeken met 'topwerkgevers', onvol-

doende onderbouwd. Ook was de organisatie, die op het moment van overname al vestigingen kende in tien landen, weinig transparant, met name op het gebied van sales en financiën.

'Ik heb vanuit mijn achtergrond het grotebedrijvend denken meegebracht', aldus Veenendaal. 'Het denken vanuit de klant, het optimaliseren van de fiscale en juridische structuur en het verbeteren van de managementinformatie zijn daarbij cruciaal.' De professionaliseringslag verliep via een aantal trajecten, die deels parallel werden opgestart, zonder de ziel van een kleine organisatie te verliezen.



Stap 1: Het product

‘CRF was een boek met de beste bedrijven om voor te werken, niks meer en niks minder. De kracht was dat iedereen zich door de titel aangetrokken voelde. Maar de onderbouwing ervan was te dun.’ De rapportcijfers werden toegekend door een redacteur die de markt goed kent. Hij stuurde nog een paar vragen via e-mail aan het bedrijf, verzamelde nog wat quotes van medewerkers en dat was het. Jaren werd er goed geld verdiend en dus voelden de toenmalige eigenaren weinig noodzaak om een objectieve methode te ontwikkelen. Het leek alsof deelnemende bedrijven zich inkochten, en dus hing er altijd een zweem van partijdigheid om het boek: zijn goede scores te koop?

De eerste slag die Veenendaal maakte was het objectiveren van het product. De scores zouden voortaan worden toegekend op basis van harde cijfers, variërend van beloning en opleidingsbudget per medewerker tot minder tastbare grootheden als de mate van vrijheid om met ideeën te komen. Al deze aspecten werden gevangen in vragenlijsten, die de bedrijven zelf moeten beantwoorden. De ‘natte vinger’ van een redacteur was niet langer een graadmeter.

Inmiddels heeft CRF een standaard kernvragenlijst die in alle landen wordt gebruikt. Daarnaast zijn er landenspecifieke vragenlijsten, die samenhangen met lokale wetgeving en speciale issues. Zo is in Zuid-Afrika *black empowerment* een belangrijk thema. Aan iedere vraag hangt een wegingsfactor op basis waarvan de rapportcijfers worden bepaald. De wegingsfactoren worden toegekend door een panel van experts, bestaande uit hoogleraren, ervaren consultants of hoofdredacteurs van relevante magazines. Jaarlijks wordt de lijst geactualiseerd.

CRF liet het niet bij dit product. Want als je ingevulde vragenlijsten hebt van honderden bedrijven, kun je die cijfers vergelijken en ontstaat benchmarkinformatie. ‘Dat is het voordeel van standaardiseren. Met één druk op de kop rollen deze benchmarks uit het systeem. Dat vergt een investering, maar die betaalt zich later uit. Het klinkt eenvoudig, maar het staat zó ver af van waar we vier jaar geleden stonden.’

In de nabije toekomst wil Veenendaal het product ook online verankeren. ‘Maar het boek blijft bestaan, wat dat is heel tastbaar. Mensen willen trots zijn op hun bedrijf en die trots kunnen delen.’

Stap 2: De marketing

Niet alleen de inhoud, maar ook de positionering van het product moest beter, vonden de nieuwe eigenaren. Hun bedrijf was erg afhankelijk van de perceptie van de toehoorder. De een vond het doorgestoken kaart, de ander zag de publicitaire waarde van het boek. Om het product beter te positioneren ontwikkelde CRF een keurmerk voor ‘topwerkgevers’ dat inmiddels is opgenomen door *Consuwijzer.nl*, een initiatief van het Ministerie van EZ. ‘Dat keurmerk is essentieel. Het is mooi als je in een boek staat, maar wat betekent dat nou eigenlijk? Nu heb je als topwerkgever



een keurmerk, wat je kunt inzetten voor het aantrekken, behouden en *engagen* van medewerkers.’

Naast het boek en de benchmarks ontstond dus een derde pijler en dat bleek een schot in de roos. ‘Ons keurmerk is het meest gebruikte keurmerk in Nederland in personeelsadvertenties. Cap Gemini in België zet ons logo groter op hun site dan hun eigen logo. En Transavia heeft op alle hoesjes over de vliegtuigstoelen ons logo afgebeeld, omdat ze op zoek zijn naar it’ers.’

Het keurmerk hielp ook om kritiek te pareren. Want hoe objectief is de methode als bedrijven zelf de antwoorden mogen aanleveren? In het keurmerkreglement is opgenomen dat CRF het recht heeft om te publiceren als een bedrijf aantoonbaar onjuist heeft gehandeld. Ook kan CRF het keurmerk intrekken.

Een ander kritiekpunt is dat bijna ieder bedrijf de ondergrens van zes punten haalt en dus het keurmerk mag voeren, zolang ze maar betalen. Veenendaal draait het om. Niet ieder bedrijf komt namelijk in aanmerking voor zijn keurmerk. ‘We zijn het meest exclusieve project, want wij nodigen bedrijven uit om deel te nemen. We vragen alleen de *usual suspects* binnen een branche, waarvan we weten dat ze voldoende budget hebben voor opleidingen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Voor een bedrijf als Shell heeft het geen enkele waarde om zich te benchmarken met rijwielhandel *t Spaakje*.’

Een ander punt is dat driekwart van de benaderde bedrijven niet meedoet. Het keurmerk heeft daarom ook niet ‘beste werk-



gever', maar 'topwerkgever' als titel. Veenendaal kan de kritiek dromen. 'We hebben er steeds meer energie in gestoken om er een kloppend verhaal van te maken. En hoe je er nu ook invliegt, het concept staat. Het zegt wel wat dat al deze stappen door de Raad van Accreditatie met een 10 worden gewaardeerd op Consuwijzer.nl. Zo wordt het keurmerk waardevoller, ook in de perceptie van de deelnemers.'

Stap 3: De sales-organisatie

Een van de eerste zaken die Veenendaal vier jaar geleden aanpakte was de salesafdeling. 'Sales was een black box. Men was al blij als er elke dag iets verkocht werd, terwijl de verkopers misschien de helft van de markt niet eens benaderden.' Meer transparantie, daar ging het om. En duidelijke afspraken maken, bijvoorbeeld over het aantal telefoongesprekken.

Hij introduceerde het verkoopinformatiesysteem Salesforce. In alle landen waar CRF actief is wordt met hetzelfde systeem gewerkt en omdat het *web based* is, heeft hij op ieder moment inzicht in de ontwikkelingen op commercieel gebied. 'Je hele pijlijnmanagement, je accountmanagement, de kwaliteit van de klantrelaties, de reacties van klanten: alles heb ik nu onder handbereik, 24 uur per dag. Dat is een enorm verschil met vroeger, toen je per kwartaal van de lokale manager te horen kreeg

wat de omzet was.'

De projecten rondom topwerkgevers vinden om het jaar plaats. Veenendaal verdubbelde de frequentie en daar waren zijn salesmensen niet blij mee. 'Ze zeiden: 'Ik kan toch niet wéér aankomen bij die klant, ze hebben het vorige boek en keurmerk net ontvangen.' Dat is puur eigenbelang, omdat ze geen tekst hadden om die klanten mee te krijgen. Maar als bedrijf wil je toch ieder jaar een goede werkgever zijn? De wetgeving verandert, de markt verandert. Natuurlijk biedt het commerciële voordelen voor ons, maar het is conceptueel écht sterker om ieder jaar uit te komen.'

Niet alleen de frequentie, ook het tarief werd verdubbeld. En ook hierbij schuwde de ondernemer de strijd met zijn verkopers niet. 'Een verkoper wil een zo laag mogelijke prijs, want dat verkoopt makkelijker. De prijs werd verhoogd van 5000 naar 10.000 euro, terwijl het product op zich hetzelfde bleef. De verkopers zeiden gelijk: 'Kansloos!' Dat is een normale reactie. Maar waar het om gaat is: wat is ons product nou eigenlijk waard voor onze klanten? We horen bijvoorbeeld van klanten dat hun conversie bij wervingsgesprekken twee keer zo hoog is als ze ons keurmerk inzetten. Je kunt je zelfs afvragen of we niet drie keer zo duur moeten zijn. Want wat kun je verwachten voor een logo van 10.000 euro? Een hogere prijs kan in je voordeel werken. Mijn ervaring is dat er veel rek in de prijs zit: je kunt 'm bijna altijd verdubbelen.'



Internationaal

CRF is in handen van BVG International Holding, waaronder tot begin dit jaar ook Nobiles Media viel, een uitgever voor de studentenmarkt. Het bedrijf is eigendom van *Steven Veenendaal* (42), *David Plink* (36), *Hans Rothweiler* (39) en twee niet-actieve vennoten. CRF ontwikkelt projecten waarin de topwerkgevers binnen een bepaalde branche zijn samengebracht. Aan het boek met 'topwerkgevers' is een keurmerk gekoppeld dat deelnemende bedrijven kunnen gebruiken in hun arbeidsmarktcommunicatie. CRF verviervoudigde de afgelopen vier jaar de omzet en is inmiddels actief in dertien, voornamelijk Europese landen. Ook heeft het bedrijf een vestiging in China en Zuid-Afrika. Inmiddels heeft CRF een klantenkring opgebouwd van 2500 unieke bedrijven, merendeels blue chip multinationals. Bij CRF werken wereldwijd 70 vaste medewerkers. Daarnaast maakt het bedrijf veel gebruik van freelancers.

Stap 4 : De bedrijfsprocessen

Veenendaal voerde een stevige cultuuromslag door. 'Mijn drive is om de lat iedere dag hoger te leggen. Dat waren ze hier niet gewend, want veel medewerkers redeneerden vanuit een Calimero-gedachte: 'CRF is maar een klein bedrijf en wij mogen blij zijn dat de grootste bedrijven van de wereld zaken met ons willen doen.' Logisch, want het product was niet sterk. Nu hebben we een veel duidelijker verhaal en kunnen we veel krachtiger naar buiten treden.' Hij spaarde zijn medewerkers niet. Mensen die vroeger een belangrijke rol speelden, maar niet meewilden in de nieuwe manier van werken, moesten vertrekken.

Er ging een schok door het bedrijf. 'Maar men wist eigenlijk wel dat het professioneler moest en dat daar consequenties aan verbonden zijn. Dat is vervelend, maar niemand kon er een spel tussen krijgen. En dan nog gaat zo'n verandering nooit zo hard als je zelf wilt.' Om de groei te versnellen werden begin dit jaar twee ervaren managers van Reed Elsevier, David Plink en Hans Rothweiler, aangetrokken.

Niet alleen het verkoopsysteem, ook het financiële systeem werd sterk verbeterd. Ook daarvoor koos CRF voor een web based oplossing. Van alle landen wordt de administratie nu centraal in Amsterdam gevoerd. Ieder landkantoor stuurt per e-mail de facturen naar Amsterdam, waar ze in het systeem wor-

den gezet en verwerkt. De landkantoren kunnen hun gegevens inzien en controleren, maar alle facturen worden door Veenendaal zelf betaald, of het nou de schoonmaakster in Zuid-Afrika is of de drukker in China. 'De centrale boekhouding is een enorme stap voorwaarts. Vroeger hoorde je aan het einde van het jaar: dit is de schoenendoos, succes ermee. Nu weten we op ieder moment hoe de zaken ervoor staan.'

Ook de fiscale en juridische structuur ging op de schop. In het verleden opereerden de verkoopkantoren onafhankelijk van elkaar en betaalden ze hun belasting in het land van vestiging. CRF schakelde dure adviseurs in van Loyens & Loeff, die een nieuwe fiscale structuur uittekenden, gebaseerd op royalty's. Hierdoor kan een deel van de omzet belastingvrij naar het hoofdkantoor worden overgeheveld. 'Dat advies heeft ons bijna twee ton gekost. Dat is heel veel geld, maar binnen een jaar hadden we het terugverdiend.'

Ook het intellectueel eigendom, en dan met name de keurmerken, werd vastgelegd. Daarnaast was het Veenendaal een doorn in het oog dat CRF niet over de domeinnaam *crf.com* beschikte. 'In een tijd waarin internet zo belangrijk is, moet je domeinnaam gelijk zijn aan je bedrijfsnaam. De domeinnaam *crf.com* bleek in een failliete boedel te zitten; voor 7.000 dollar heb ik 'm kunnen kopen. Voor mijn tijd was dat waarschijnlijk zonde van het geld gevonden.'



Stap 5: De exit

Dit jaar breidde CRF uit naar vijf nieuwe landen: Frankrijk, Italië, Polen, Denemarken en Zweden. Vier jaar geleden was dat niet mogelijk geweest, nu wel: dankzij de vergaande standaardisering. 'Formatteren' noemt Veenendaal het. 'We zijn bezig met het maken van *blueprints* voor sales, marketing en redactie. En of je straks naar Swaziland of de Golfstaten wilt, maakt niet uit. Alles ligt klaar.'

Veenendaal en zijn medeaandeelhouders staan niet afwijzend tegenover een exit, daar maakt hij geen geheim van. Hij realiseert zich dat de professionaliseringsslag twee doelen dient: de bedrijfsresultaten worden beter én hun bedrijf wordt interessanter voor potentiële kopers.

In een vroeg stadium huurden de ondernemers ervaren consultants in om de strategie voor de komende jaren uit te stippen en ook de eventuele exit kwam daarbij ter sprake. Veenendaal ervoer dit als heel nuttig. 'Die consultants snappen je business niet beter dan jijzelf. Maar door dit op de agenda te zetten, weet je waar je aan toe bent. Stel dat we ooit kunnen verkopen, willen we dat dan ook alledrie? De praktijk leert namelijk

dat als puntje bij paaltje komt, mensen afhaken. Ook maakten we afspraken over de bandbreedte waarbinnen de prijs moet liggen. Zo hou je de vaart in het proces, ook al heb je drie aandeelhouders.' Bij de verkoop van Nobiles betaalde deze voorbereiding zich al uit. Bij CRF zal het niet anders zijn.

Afgelopen zomer huurde het bedrijf opnieuw consultants in om de strategie aan te scherpen. Tot dusver mikte CRF op drie pijlers: *HR*, *leadership* en *strategy*. Dat resulteerde naast de titels rondom topwerkgevers in diverse andere projecten. 'Tijdens die sessies besloten we dat we ons moesten beperken tot topwerkgevers; daarin is nog zoveel te doen en te verbeteren. Dat besluit hebben we zwart op wit gezet. Dat document geeft richting aan de toekomst en het voorkomt vervelende discussies over onze strategie.'

Het is duidelijk: een overnemende partij belandt in een gespreid bedje. Als het CRF lukt om in één jaar in vijf landen te starten, kan een kapitaalkrachtige koper hetzelfde doen in twintig landen. Het bedrijf is schaalbaar gemaakt en dat maakt het voor investeerders interessant. 'Onze multiple is enorm gegroeid. Ben je een boek, dan krijg je factor twee of drie keer de winst. Misschien is ons bedrijf nu wel een factor twintig waard.'