


HR & Business

Magazine

2014 #3



Modern organiseren:
Fietszitjesfabrikant Yepp
bestormt de wereld met
slechts 4,5 fte

Kennis:
Principes
van vraag-
sturing

HR trend:
Werven zonder
vacatures te
publiceren

Management-
model:
Service-
profit chain

Omvangrijke organisaties ontberen veelal de flexibiliteit, innovatie en het verandervermogen om snel in te spelen op de veeleisende klantbehoeften. En verdien de overheadkosten ook eerst maar eens terug. GMG, de Nederlandse producent van het vrolijke fietskinderzitje Yepp, heeft hier allemaal geen last van. Met slechts drie full- en drie parttimers bedrijven zij wereldhandel.

Na tien jaar in dienst als directeur van verlichtingsbedrijf Lumiance, had Michel Krechting het wel gezien. "Ik had genoeg van het Engelse hoofdkantoor dat dagelijks over onze schouders meekeek en ons volstopte met regeltjes en procedures. Gingen zij opeens bepalen dat wij maar twee aaneengesloten weken op zomervakantie mochten. En met het komen en gaan van de directors, vice-presidents of welke mooie functietitel zij hadden, was ik ook wel klaar. Ik wilde weer ondernemen." In een van de gesprekken met business coach Leen Zevenbergen hakte Michel de knoop door. "Volgens Leen had ik de keuze in mijn hart al gemaakt. Ik moest het eigenlijk alleen nog even doen."

Dat Michel terecht kwam in de wereld van fietszitjes was geen toeval. Van huis uit is de Haarlemmer industrieel ontwerper en in het verleden had hij meegeholpen aan de ontwerpen van Bobike, een producent van fietskinderzitjes. "Ik zag volop kansen in deze markt, vooral omdat er nauwelijks vernieuwingen hadden plaatsgevonden."

Op naar de concurrent

Logischerwijs klopte Michel als eerste bij Bobike aan. Maar aan zijn eis om, op termijn, ook eigenaar te worden wilde Bobike niet voldoen. "Even goede vrienden, maar dan probeer ik het bij de concurrent". Die concurrent was familiebedrijf GMG. Gestart in 1934 en tot de medio jaren negentig marktleider in Nederland. Daarna werden zij van de troon gestoten. Door Bobike.

Een overname door Krechting kwam voor GMG dus op het goede moment. "GMG paste ook prima bij mijn voornemen om niet een heel nieuw bedrijf te starten, maar een bestaand bedrijf over te nemen. Zodoende had ik een merk, toegang tot leveranciers en afzetkanalen en een weliswaar afnemende, maar lopende omzet."

Het vertrouwen van de afzetkanalen in GMG stond in de periode van de overname wel flink onder druk. Twee van de vier grootste afnemers twijfelden sterk of zij nog wel met GMG door wilden gaan. Krechting had wel mooie plannen en ideeën, maar ontwerpen waren er op dat moment nog niet... Toch wist Krechting de afnemers te overtuigen om de GMG fietszitjes nog een jaar in het assortiment te houden.

Race tegen de klok

En dus vond de ondernemer zich voor de taak gesteld om binnen een jaar met een geheel nieuw product, dat dus nog ontwikkeld, getest en geproduceerd moest worden, op te markt te komen. De volgende FietsVak, de belangrijkste beurs voor de vakhandel, was hiervoor het ideale moment en richtpunt.

Als eerste zocht Krechting contact met een bekende: industrieel ontwerp bureau Van der Veer designers. Zij moesten zorgen voor een nieuw, innovatief en onderscheidend fietszitje zodat GMG weer op de kaart kwam te staan. Veel geld had Krechting hiervoor niet tot zijn beschikking en dus werd een samenwerking op basis van royalties gesloten.

Het nieuwe zitje moest ook een nieuwe merknaam en een nieuw logo krijgen. De naam werd zelf verzonnen en voor het ontwerp van het logo en de verpakkingsmaterialen werd een grafisch vormgever ingeschakeld.

"Wij besteden eigenlijk alles uit: ontwerp, productie, opslag en distributie. En toch noemen wij onszelf producent."

Binnen een jaar was het resultaat daar: de Yepp Maxi. Het kinderzitje is gemaakt van hetzelfde materiaal als de bekende Crocs schoenen. Hierdoor is de Yepp oersterk, veilig, waterdicht, licht van gewicht, comfortabel, schokabsorberend en makkelijk schoon te houden.

Het zakelijk succes volgt snel. Inmiddels is de omzet vervijfvoudigd en zijn vele vakprijzen gewonnen. Het exporttaandeel is van 5% naar 40% gestegen en jaarlijks vinden tienduizenden kinderzitjes en bijbehorende accessoires hun weg naar consumenten in onder andere Nederland, België, Denemarken, Frankrijk, Engeland, Spanje, de Verenigde Staten, Canada en Japan.

Na de introductie van de Yepp Maxi is het assortiment uitgebreid met de Yepp Mini (zitstoeltje voor op het stuur), de Yepp Junior (voor het oudere kind) en talloze accessoires. Dit jaar is de Yepp Cargo erbij gekomen, een modieuze en inklapbare voormand waardoor, in vergelijking met een mand of krat, ruimte bespaard wordt bij het stallen van de fiets.

Yepp®



"Ik was de boeman"

Begin 2010 moest er wel een hard besluit genomen worden. Met de koop werd ook de fabriek van GMG in Gouda en de bijbehorende 12 medewerkers door Krechting overgenomen. Bedrijfseconomisch had deze productielocatie geen enkele toekomst en werd daarom gesloten. "Ik had de keuze om de fabriek failliet te laten gaan of te liquideren. Ik heb voor dit laatste gekozen, maar beide opties hadden voor de medewerkers hetzelfde resultaat; zij zouden hun baan kwijt raken."

Dat was natuurlijk een hard gelag, ook omdat veel medewerkers lange dienstverbanden hadden. "Ik werd door hen als boeman gezien. Ik begreep dat aan de ene kant ook wel, maar er was echt geen andere keuze."

Modern organiseren

In het business model vervult outsourcing een cruciale rol. Van der Veer designers maakt nog steeds de ontwerpen en met de grafisch vormgeefster en de fotograaf is de samenwerking ook voortgezet. Alle productie vindt in China plaats en voor de kwaliteitscontroles hiervan wordt een gespecialiseerd bureau ingeschakeld. Tenslotte, een Nederlandse logistieke dienstverlener verzorgt alle opslag en distributie.

Ondanks alle uitbestedingen behoudt Krechting de regie over alles en noemt en voelt GMG zich gewoon producent. "Wij bepalen het assortiment en de prijzen en wij zijn en blijven eigenaren van de ontwerpen en het merk."

Vanwege het succes groeit GMG als organisatie zelf ook. Een beetje dan. Naast eigenaar Krechting zijn er twee fulltimers (voor Sales & Marketing en Operations) en drie parttimers in dienst, waaronder iemand die de Nederlandse en Chinese taal beheerst. "Zeer prettig voor de contacten met en de reizen naar de Chinese fabriek."

"Door onze compacte organisatie hebben wij korte communicatielijnen en weet iedereen wat er gebeurt of moet gebeuren. Iedereen heeft veel vrijheid, verantwoordelijkheid en autonomie en ik voer ook jaarlijks beoordelingsgesprekken. Niet alleen om de prestatie van de medewerkers tegen het licht te houden, maar ook om te horen wat ik zelf beter kan doen."

Krechting verklaart het succes door de combinatie van visie, passie, plezier, durf en constante vernieuwing. "Iemand van de bank zei eens: 'Jullie productontwikkeling kost toch hartstikke veel geld?' Toen zei ik: Weet je wat pas veel geld kost? Géén productontwikkeling!"