

Bandenservicebedrijf Profile Tyrecenter Vermeulen

Vreemde ogen dwingen

Het zag er naar uit dat zoon Rudy het bandenservicebedrijf van zijn ouders niet zou overnemen. Daarop besloten Henk en Karin Vermeulen hun bedrijf verkoopklaar te maken. Ze kregen adviezen van een P&O-adviseur, de branchevereniging Vaco, Profile Tyrecenter, een stagiair en zelfs van een oud-collega. "Alles wat de zaak meer waard kan maken, is welkom."



Rudy, Karin en Henk Vermeulen.
"Toen ik begon met het verkoopklaar maken, wist ik ook niet wat er aan het bedrijf schortte."

De geschiedenis van Profile Tyrecenter Vermeulen gaat terug naar de tweede helft van de jaren zeventig, toen Henk Vermeulen aan huis banden begon te verkopen. In 1981 groeide dat initiatief voor halve dagen uit tot een professioneel bandenservicebedrijf in Eibergen dat banden verkocht, monteerde en balanceerde. Ook Henks vrouw Karin had een deeltijdbaan en werkte mee in het bedrijf. Het waren tropenjaren, maar na een paar jaar draaide de zaak zo goed dat Henk zich helemaal op de banden kon storten. Er werd personeel aangenomen en inmiddels werken er zestien FTE's plus tien

zaterdaghulpjes in twee bedrijven, want in 2000 - een jaar voordat Bandenservice Vermeulen zich bij Profile Tyrecenter aansloot - werd Gelre Banden in Winterswijk overgenomen.

Vijf loodzware jaren

Het lag in de lijn der verwachting dat op termijn zoon Rudy de zaak zou overnemen. Maar tijdens zijn stage in Duitsland begon Rudy te twijfelen of zijn toekomst wel in het familiebedrijf lag. Rudy Vermeulen: "In een familiebedrijf heb je veel zorgen, dus ik me vroeg af of die keus wel

zo verstandig zou zijn. Bovendien kreeg ik bij dat Duitse bedrijf al snel een contract aangeboden en had ik het daar ontzettend naar m'n zin". Korte tijd later kwam Rudy met een vervelende boodschap voor zijn ouders: hij zou het familiebedrijf niet overnemen. Henk Vermeulen: "In het begin vond ik dat niet zo erg, maar later kreeg ik daar toch een terugslag van. Het betekende ook dat we het bedrijf transparant en verkoopklaar zouden moeten maken. Ik zag vijf loodzware jaren op me afkomen". Om het bedrijf te verkopen, zou het zodanig ingericht moeten worden, dat

iemand anders in Vermeulens plaats zo verder kan. Vermeulen: "Ik deed tot op dat moment alles op z'n boerenfluitjes en overal lagen memootjes. Dat moest gestructureerder en gestroomlijnder. Bovendien moest het bedrijf meer winst maken, want hoe meer winst het bedrijf maakt, hoe hoger de opbrengst bij verkoop". Op een etentje van gezamenlijke vrienden ontmoette hij Wies Bol, een Personeel & Organisatie-specialiste met een eigen adviesbureau. Dat kwam goed uit, want Vermeulen heeft aan niets zo'n hekel als aan functioneringsgesprekken. Vermeulen: "Ik heb een aantal managementtrainingen gevolgd, maar desondanks zag ik elke keer als een berg tegen die functioneringsgesprekken op. Langer dan drie minuten duurden de gesprekken nooit en niemand werd er wijzer van. Wies bracht daar structuur in. Voor een vast bedrag per medewerker per maand is ze bij alle functionerings- en beoordelingsgesprekken, sollicitaties en slecht-nieuwsgesprekken aanwezig, plus het reguliere directieoverleg. Daarnaast overleggen we maandelijks over een actie- en/of wensenlijstje". Zaken als productiviteit, belasting, belastbaarheid, persoonlijke en professionele ontwikkeling, motivatie en opleiding krijgen nu systematisch aandacht. De resultaten bleven niet uit, want het zorgde voor een laag verzuim, nog beter gemotiveerde medewerkers en een doorstroom van het personeel naar andere functies. Vermeulen: "Door haar manier van vragen stellen leveren die gesprekken ook heel veel op. Het eerste gesprek verliep direct beter en sindsdien zijn de functioneringsgesprekken een feest. We kijken er nu zelfs naar uit".

Dus toch geen bedrijfsverkoop

Bandenservice Vermeulen doet ook mee aan de benchmarks van Profile Tyrecenter. Vermeulen: "De eerste keer dat ik meedeed aan de vergelijkingen schrok ik van het resultaat. We bleven op een aantal punten achter en hoewel we het op andere punten juist heel goed deden, concentreerde ik me toch vooral op de zaken waar we het lieten liggen". Wies Bol zag in de praktijk van het bandenservicebedrijf ook wel een paar andere niet-P&O gerelateerde zaken, waar de puntjes op de i konden worden gezet. Het toeval wilde dat een stagiair van Wies Bol voor zijn studie Technische bedrijfskunde aan de Universiteit Twente nog een adres voor zijn bachelorthesis zocht. Zo kwam stagiair Reinder Koning al snel bij Bandenservice Vermeulen terecht. Vermeulen: "Bij een bedrijfs-overdracht zal de waarde van het bedrijf moeten worden bepaald. Alles wat de zaak meer waard kan maken, is welkom". Koning concentreerde zich op aanbevelingen om het operationele resultaat te verbeteren, want uit een vergelijking met de cijfers van andere Profile Tyrecenters bleek de score relatief laag te zijn. Andere problemen: de personele kosten waren relatief hoog en de directe aansturing van de werkplaats liet te wensen over. Koning organiseerde workshops, sprak met



Uit de werkplaats van het Profile Tyrecenter Vermeulen in Eibergen komt zojuist de beroemde oranje voetbalbus rijden ("Wi'j bunt er weer!"). Ook op het afgelopen EK heeft Henk Vermeulen met een aantal vrienden de wedstrijden van het Nederlands Elftal in Oekraïne bezocht. Helemaal links is nog net een deel van het pand zichtbaar dat Vermeulen gebruikt voor de opslag van zomer/winterbanden.



Tijdens de wisselweken worden de wissels zo snel uitgevoerd, dat klanten niet goed begrijpen waar ze voor betalen. De medewerkers van Vermeulen moeten daarom niet vergeten elke keer uit te leggen dat alle wielen gewassen, gebalanceerd en verzekerd worden opgeslagen. Frank Jansen demonstreert hoe de wielen in de automatische wielenwasmachine worden schoongemaakt.



Bij drukte aan de balie had werkplaatsreceptionist Marc te weinig tijd om de monteurs goed aan te sturen. Door een betere verdeling van de taken, het aanschaffen van een planbord (op de achtergrond zichtbaar) en het duidelijk maken van de status van bestelde banden en onderdelen, weten de monteurs beter waar ze aan toe zijn en heeft Marc meer tijd voor de klanten.

het personeel, bracht een aantal bedrijfsprocessen in kaart en analyseerde ze. Vermeulen: "Ik was me niet bewust van de fouten. Ik vond het best goed gaan, maar Reinder zag wat er in het proces verkeerd ging en kwam tot zijn conclusies". Ondertussen merkte zoon Rudy in Duitsland dat hij eigenlijk best voor zichzelf wilde beginnen. Rudy: "Ik heb veel in Duitsland geleerd, veel gereisd en grote projecten georganiseerd, maar ik zag me daar niet blijven. Toen ben ik toch weer over het familiebedrijf gaan nadenken". In Eibergen was Rudy welkom in de zaak, maar Henk reageerde gereserveerd. Vermeulen: "Ik zei je komt maar, maar ik heb dit project ingezet en dat zet ik door. Of we het bedrijf nou verkopen of niet".

Waar zijn de bestelde onderdelen?

Als het druk aan de balie is heeft werkplaatsreceptionist Marc te weinig tijd om de monteurs goed aan te sturen. De monteurs weten daardoor niet

altijd welke opdracht ze moeten uitvoeren, wat die opdracht precies inhoudt en daarover stellen ze dan weer vragen aan de werkplaatsreceptionist. Vermeulen: "Rudy, Marc en ik deden alles samen, maar we zijn tot een andere verdeling van de taken gekomen. Marc stuurt nu de werkplaats aan, Rudy doet onder andere de facturering en ik bemoei me met al het e-mailverkeer en plan de afspraken in. Bij elke afspraak maakt het systeem automatisch een werkorder aan. Voorheen lagen de werkorders op een stapel en verdeelden wij ze, maar nu hebben we een planbord, zodat de monteurs zelfstandig verder kunnen als wij druk bezig zijn". Ook de status van bestelde banden en onderdelen was niet duidelijk. Kostbare tijd ging verloren om te achterhalen wat die status was. Als de bestellingen geregistreerd zouden worden, zou er duidelijkheid zijn en dat zou veel vragen voorkomen. Een bestelling moet dus op de werkorder van de betreffende klant gedo-

cumenteerd worden. De kosten, de verwachte leverdatum, de gegevens van de leverancier en de status van de bestelling moeten hierbij worden vermeld. Het informatiesysteem bleek ideaal te zijn om de gegevens overzichtelijk op te slaan en dat werkte. Er is nu meer grip op de status van bestellingen, vragen kunnen sneller beantwoord worden - of worden zelfs voorkomen - en er kan op basis van die gegevens beter gepland worden. Vermeulen: "De klant is sneller geholpen, de monteur kan zijn tijd declarabel inzetten en Marc hoeft de status niet meer na te vragen en heeft meer tijd over voor de aansturing van de werkplaats. Het scheelt ook ontzettend veel tijd aan voorraadcorrecties, want ik kan nooit meer negatief verkopen. We hebben nu zoveel inzicht in de voorraad dat we de voorraad naar beneden hebben kunnen brengen. Alles tezamen leidt tot een verbetering van het operationele resultaat".



Aan de achterkant van de werkplaats (met eigen ingang) worden de werkzaamheden uitgevoerd die iets meer tijd vragen, zoals APK's en reparaties. Hier controleert Peter Eppink de koplampen voor een APK.



Op de plaats waar Bas Vaanhold nu bij deze schaarlift werkt, stond eerst een tweekolommer en een remmentestbank. Het snelle werk - zoals het wisselen van banden - vindt nu plaats aan de voorkant. Door de bruggen te verplaatsen is een ideale situatie gecreëerd.



Achter de schaarlift staat een uitlijnbrug, die extra lang is voor Sprinters en VW LT's. Een uitlijncontrole kost een paar minuten. Henk Vermeulen: "We doen tien procent meer uitlijningen dan vorig jaar, dankzij de uitstraling van de equipment en de alertheid van de monteurs. Ook dealerbedrijven laten hun auto's hier uitlijnen. Wij moeten gemiddeld vier uitlijningen per dag doen en dat lukt".

Urenbank middelt drukte uit

Dankzij de enorme groei van de afzet in winterbanden, komen steeds meer klanten twee keer per jaar bij het bandenservicebedrijf. Het nadeel voor die bedrijven is echter dat het van maart tot half mei en van oktober tot en met december bijna onhandelbaar druk is. Vermeulen: "Die enorme pieken hebben we in deze mate nooit eerder in de bandenbranche gekend. De omzet was vroeger het hele jaar door redelijk stabiel op twee pieken na; net voor de vakantie en net voor de winter. Nu moeten we tijdens de wisselweken alle zeilen bijzetten. We doen 2.250 APK's per jaar - 750 stuks in Winterswijk en vijftienhonderd in Eibergen - en daardoor is de drukte in het bedrijf veel gelijkmatiger geworden. Desondanks is bandenservice eigenlijk steeds vaker seizoenswerk". Uit een vergelijking met de gemiddelde loonkosten bij andere Profile Tyre-centers, bleken die bij Bandenservice Vermeulen

aan de hoge kant te zijn. Om de pieken aan te kunnen huurt Vermeulen tijdens de wisselweken namelijk extra krachten in, waardoor de loonkosten uit de pas lopen. De oplossing is een urenbank. De monteurs werken minder uren in rustige tijden en compenseren dat met langere dagen tijdens de wisselweken. De urenbank middelt dus uit. Vermeulen: "In de rustige tijd werken de monteurs 32 uur en tijdens de wisselweken 48 uur per week. Door de uren op te sparen en ze te gebruiken tijdens de drukte hoeven we minder externe mensen in te huren. Dat is de eerste besparing. We gebruiken de uren veel efficiënter en maken daardoor meer omzet met dezelfde mensen, simpelweg door het werk beter te verdelen. Dat is de tweede besparing. We hebben er zelfs een vertegenwoordiger voor truck-, landbouw- en industriebanden bij, zonder dat we personeel hebben aangenomen. Ook dat levert rendement op".

Levensfase Bewust Personeelsbeleid

Binnen de branchevereniging Vaco is er veel aandacht van de CAO-partijen voor goed personeelsbeleid. Op initiatief van de Vaco werd Vermeulen gevraagd om mee te doen aan een pilot Levensfase Bewust Personeelsbeleid. Het doel van de pilot is om personeel zo lang mogelijk aan het bedrijf en de bedrijfstak te binden. Dat kan bereikt worden door zodanig met het personeel om te gaan dat de balans tussen belasting en belastbaarheid in alle levensfasen van de medewerker goed op elkaar afgestemd zijn. Vermeulen nodigde alle medewerkers uit voor een thema-avond en na een korte uitleg ging het personeel in groepjes zaken bedenken die ingezet kunnen worden om mensen zo goed mogelijk te laten functioneren. De pilot bestond uit twee delen: eerst werd een aantal werkgevers en werknemers geïnterviewd, daarna werd de informatie uit die gesprekken in de praktijk getest. Vermeulen vroeg aan zijn



Peter Eppink voert een uitlaatgastest uit voor APK. De APK-werkzaamheden, die vaak drie kwartier of langer duren, zijn inmiddels naar de achterkant van het pand verplaatst. Sinds het bandenservicebedrijf ook APK's uitvoert, zijn de pieken en dalen in de drukte enigszins afgevlakt. Desondanks is bandenservice met name door de opkomst van de winterband steeds vaker seizoenswerk.



De pilot Levensfase Bewust Personeelsbeleid maakte duidelijk dat er extra geïnvesteerd diende te worden in gereedschap, want in de oude situatie liepen de monteurs te veel heen en weer. Met extra gereedschapskisten en gereedschapborden bleken de werkzaamheden veel efficiënter te worden uitgevoerd. Op de blauwe borden hangen onder andere een momentsleutel, een profielmeter, een bandenlepel en twee slagmoersleutels. Dat voorkomt zoeken en heen en weer lopen.



Op het wiel staat een viercijferige code, dat iets zegt over de steek en het middengat, zodat de monteurs weten van welke auto de wielen komen. Vermeulen heeft de reputatie in de regio altijd wel een wiel te hebben voor winterbanden of bij krom rijden. Het overschot gaat - kaal gemaakt van ventielen kunststofkapjes en balancergewichten - naar de ijzerboer voor de hoogste staal- of aluminium-opbrengst.



In de compacte ruimte van de service-auto staan een geïsoleerd aggregaat, een compressor en een nieuwe krik. Er is water en zeep, interactieve ledverlichting en er zijn handvatten voor makkelijk in- en uitstappen. Balanceren van landbouw- en truckbanden komt zelden op locatie voor, maar indien nodig wordt er met sulfaatpoeder gebalanceerd. De service-auto is grotendeels ontworpen door Albert Kolkman, die ook verantwoordelijk is voor de pechservice.



Bandenservicebedrijven zijn gewend om hun monteurs flexibel in te zetten, zoals hier nodig is, omdat er zojuist een vrachtwagen komt aanrijden. De chauffeur hoorde bij het laden en lossen een band sissen en is gelijk naar Vermeulen gereden. Peter Eppink maakt direct tijd en zet zijn krik onder de Nooteboom-trailer.

medewerker Frank Jansen of hij eens wilde inventariseren hoe er gedacht werd over onderwerpen als scholing, loopbaanontwikkeling, zeggenschap, werken met plezier, arbeidsvoorwaarden en oud worden zonder mankementen. Het resulteerde in een helder overzicht van de wensen van de monteurs. Nu worden daags voor de wissel de banden klaargelegd, is er extra gereedschap gekocht en geïnvesteerd in bruggen en een extra balanceerapparaat. Het resultaat is meer coördinatie, meer ruimte en een efficiëntere doorstroming. Ook het tweede onderwerp - balans tussen belasting en belastbaarheid - leverde bruikbare ideeën op, zoals voorlichting over het gebruik van de apparatuur. Ook de zaterdaghulp leren nu op een bepaalde rustige manier met de machines te werken en kunnen daardoor beter met de werkdruk tijdens de bandenwisselweken omgaan. Andere aspecten zijn het aanpassen van de werkhogte van de werkbanken aan de lengte van de monteurs en

het betrekken van alle werkplaatsmedewerkers bij het ontwerp van de nieuwe werkplaatsinrichting. Triviaal wellicht, maar ook een goede werksfeer hoort er bij. Vermeulen promoot dat onder andere met een zomerbarbecue, een kerstborrel en elke vrijdag een borreluurtje, waarbij de voorbije week nog even tussen twee glazen bier langs komt. Vermeulen: "Het is belangrijk dat iedereen zich prettig voelt en bij een biertje z'n verhaal kwijt kan. Op deze manier stimuleer ik de onderlinge verhoudingen".

Grenzen aan benchmarking

Op een beurs in Duitsland liep Vermeulen een oud-collega tegen het lijf, waarmee hij altijd goede relaties heeft onderhouden. Deze oud-collega bood aan om het bedrijf van Vermeulen eens aan een kritische analyse te onderwerpen. Vermeulen staat open voor kritiek, heeft gezien hoe vreemde ogen kunnen dwingen en stelt

zich bovendien op het standpunt dat alles wat de zaak meer waard kan maken welkom is, dus hij hapte gelijk toe en nodigde zijn oud-collega uit. Vermeulen: "De essentie van zijn bezoek was dat hij vond dat ik van oud personeel afscheid moest nemen. Maar Gerrit hier is leermeester van Peter en Henk en brengt die jongens van het niveau van assistent naar het niveau van eerste monteur en APK-keurmeester. Gerrit heeft veertig jaar ervaring en zo iemand vervang je niet door iemand van achttien jaar. Dat past niet bij de filosofie van Profile Tyrecenter en het past zeker niet bij mijn manier van zaken doen". Het verkoopklaar maken van het bedrijf is bijna afgerond, al is het bedrijf niet meer te koop en is Rudy inmiddels voor de helft eigenaar geworden. Hoewel het klaarmaakproces nog gaande is, ziet Vermeulen al heel veel resultaten. Vermeulen: "We sturen nu veel meer op de cijfers en dat is vooral leuk, omdat het zoveel resultaat heeft. Vergeleken met tien jaar geleden zijn we nu een geoliede machine, er is structuur in het bedrijf en we worden steeds transparanter en efficiënter. Het kan nog beter, want de zaken die we een paar jaar geleden hebben aangepakt, kunnen wel weer wat scherper worden neergezet". Vermeulen kan het iedereen aanraden om een derde naar je bedrijf te laten kijken. Vermeulen: "Toen we met dit proces begonnen, wist ik ook niet wat er aan het bedrijf schortte." Vermeulen haalde het beste uit het advies van Wies Bol, de Vaco, Profile Tyrecenter en stagiair Reinder Koning. Zelfs het advies van zijn oud-collega waardeerde hij. Vermeulen: "Ik was eigenlijk heel teleurgesteld over zijn advies. Maar aan de andere kant begreep ik ook dat hij verder niets op ons bedrijf had aan te merken en dat stemt gelukkig".



Inzamelaars halen oude banden bij de bandenservicebedrijven op. Veel banden krijgen een tweede leven, soms als occasionband, soms door middel van loopvlakvernieuwing. Andere banden worden hoogwaardig gerecycled. Een oude band is dus nooit afval, maar de start voor een volgende fase. Henk Vermeulen kijkt daarom goed na hoe de banden naar zijn inzamelaar gaan.



In de rustige tijd werken monteurs, zoals Bas Vaanhoud, die hier aan het laden is, 32 uur per week. Tijdens de wisselweken werken de monteurs 48 uur per week. Door de uren op te sparen en ze te gebruiken tijdens de drukte hoeft Vermeulen minder externe mensen in te huren. Door uren zo efficiënt mogelijk te gebruiken, maakt het bedrijf meer omzet met dezelfde mensen.