

Hoe start je succesvol een flexbureau?

De uitzendbranche trekt jaarlijks honderden starters aan. Toch groeien maar weinig flexbureaus uit tot echte succesverhalen. Ieder jaar gaan bijna net zoveel bedrijven failliet als er bij komen. Wat onderscheidt de hi-po's van de no-no's?

Frans Tilstra

Nederland telt meer dan 12.500 flexbureaus. Zeshonderd daarvan zijn de afgelopen twee jaar gestart. Hoeveel zullen over vijf jaar nog bestaan, laat staan de top van de branche halen? De helft van de omzet in de sector komt van slechts 75 bedrijven. Randstad is de grootste met 3 miljard euro omzet in Nederland. Nummer 75 heeft zo'n 3 miljoen omzet per jaar. Nu het goed gaat met de economie, groeit de branche relatief hard (9 procent in 2016), maar bij laagconjunctuur krimpt hij ook snel. Weinig starters weten een structurele hap uit de markt te nemen en ook in crisisjaren door te groeien.

Uitzonderlijk succes

TMC is zo'n uitzondering. Met een uniek concept bestormde dit initiatief van Thijs Manders in 2000 een uitdagende markt: die van moeilijk vindbare technenuten. Denk: softwareontwikkelaars, natuurkundigen en nanotechnologen. Zeventien jaar en twee economische crises later is TMC internationaal succesvol en staat het bedrijf op het punt de grens van 100 miljoen euro omzet per jaar te doorbreken. Dat doet het bovendien met een ongekend hoog rendement van 15 procent. In 2000 was de scepsis over Manders' businessmodel enorm: TMC nam direct medewerkers in vaste dienst en deelde met hen in de bruto marge. "Manders gaat nooit geld verdienen. Hij is gek, was de teneur", aldus ceo Manders zelf. In zijn eerste jaar zette hij echter al 9 miljoen gulden om en had hij 45 mensen in dienst. Wat kunnen starters van hem leren?

Vooraf dat een onderscheidend concept je ver brengt. Manders' nieuwe flexformule bood de moeilijk vindbare technische kandidaten maximaal comfort. Hij noemt het

zelf 'employeurship'. Bij TMC hebben werknemers alle lusten van het ondernemerschap, maar dan met een vast contract. Blijkbaar is dat precies waar technenuten behoefte aan hebben. "Ingenieurs worden zwaar ondergewaardeerd", legt Manders uit. "Ze worden neergezet bij een klant en hun detacheerder kijkt niet meer naar ze om. Het zijn toch maar nerds, is de gedachte. Daar ben ik het volstrekt

mee oneens. Beta's zijn fantastisch! De wereld kan niet zonder ze."

Investeringen in personeel

Bij TMC krijgen technenuten het voetstuk dat ze volgens Manders verdienen. "Als je gepromoveerd fysicus bent, wil je niet op een uitzendcontract werken. Dan wil je interessante opdrachten, werkzekerheid, een goed salaris en fijne secundaire

STARTER RECRUITZ.IO

De uitdaging: onstuimige groei controleren

De oplossing: de allerbeste mensen inschakelen om zaken te regelen waar je zelf niet goed in bent

Recruit.io is een Amsterdamse start-up die met intelligente software speurt naar latent werkzoekenden op plekken waar recruiters ze niet snel vinden, zoals social media en apps. Het bedrijf heeft geen moeite klanten te vinden. De uitdaging is juist de onstuimige groei in goede banen te leiden.

"Binnen een jaar tijd zijn we gegroeid naar tweeëntwintig fte", vertelt ceo Lars Wetemans, "en het komende kwartaal gaan we naar zevenendertig. Grote bedrijven als Uber, Booking.com en Randstad zijn al klant. Dankzij een kapitaalinjectie van twee miljoen euro kunnen we seniors aannemen, meer aan marketing en communicatie doen, HR en legal aanpakken en ook een serieuze salesafdeling opbouwen.

Aan het einde van het tweede kwartaal van 2018 willen we minstens vijf miljoen euro omzetten."

Wetemans heeft zijn bedrijf vanaf het begin voorbereid op deze groeispurt. "Vanaf dag een hebben we ons omringd met mensen die de beste zijn in hun vak, bijvoorbeeld in een Raad van Advies. Een van de leden, Lena Olivier, is nu onze coo. Zij gaat een HR-, Finance- en Salesafdeling opzetten. Daarnaast zijn we onderdeel geweest van het EY innovatieprogramma, EYnovation, voor start-ups. Dan krijg je hulp bij juridische kwesties, accounting en HR-zaken."



Foto: Peter Arno Broer

STARTER JOBSURFING

De uitdaging: de markt enthousiast maken voor een bemiddelingsconcept dat nergens anders op lijkt

De oplossing: de formule voortdurend toetsen bij potentiële klanten

JobSurfing is echt iets nieuws: via dit online platform kunnen werkgevers onderling vast personeel uitwisselen, bijvoorbeeld om ontslagen te voorkomen. Oprichters Rob en Frank Brand en Martijn Smits lanceerden in 2015 een bèta-versie en bleven ook daarna wensen inventariseren van klanten.

“Voor, tijdens en na het bouwen van ons platform hebben we gesproken met potentiële klanten en op basis daarvan onze formule en de uitvoering ervan aangepast”,



vertelt Rob Brand (foto midden). “Klanten hebben ons ervan overtuigd dat we voorzien in een behoefte, maar de manier waarop kan beter.”

De belangrijkste verandering is dat JobSurfing zijn doelgroep wil uitbreiden naar werknemers. “Wij bouwden JobSurfing als een service voor werkgevers met overtalig personeel, maar de sleutel tot succes ligt waarschijnlijk bij de werknemers. Zij kunnen op Jobsurfing straks zelf zoeken naar een nieuwe functie. Werkgevers beamen: laat mensen zelf jobhunen. Zij weten als beste wat ze zoeken in een nieuwe baan.”

arbeidsvoorwaarden. Wij bieden dat. Onze werknemers blijven relatief lang op een opdracht. Ze krijgen een bonus en een deel van de marge. Bovendien krijgt iedereen een persoonlijke coach toegewezen en een opleidingsprogramma op maat. Daarmee onderscheiden we ons van de projectdetacheerders en uitzendbureaus.” Veel buitenstaanders begrepen simpelweg niet hoe TMC geld kon verdienen met zulke hoge investeringen in zijn personeel. “Wat we extra uitgeven aan arbeidsvoorwaarden, besparen we op overheadkosten. Mijn managers werken in ‘cellen’ en regelen veel zelf. Ze zijn hun eigen HR-manager en hun eigen recruiter. Wij hebben geen grote recruitment- of marketingafdeling en in het algemeen weinig stafdiensten. De ‘cellen’ mogen daarnaast meebeslissen over de koers van het bedrijf. Het resultaat: lage overheadkosten, veel

werkplezier en een hoge arbeidsproductiviteit.”

TMC heeft precies gedaan waar Patrick Hustinx altijd op hamert: kies een niche én doelgroep: kandidaten of opdrachtgevers, niet allebei. Hustinx adviseert met zijn bureau Professionals in Flex bedrijven in de flexbranche, waaronder veel starters die na een aantal jaar in de problemen zijn gekomen. “Richt je volledig op de werknemer of volledig op de werkgever”, adviseert Hustinx. “En kies vervolgens voor maatwerk, of juist voor standaardisatie. Een werving & selectiebureau pikt de beste kandidaten uit de markt met training, coaching en de interessantste vacatures. Aan de andere kant kan een payroller dankzij standaardisatie flinterdunne marges bieden. Blijf je in het midden hangen, dan krijg je niet de beste kandidaten en bied je ook niet de laagste tarieven. Kansloos.”

In de praktijk blijft er voor starters zelfs maar één weg over, denkt Hustinx. “Tegenwoordig is de enige optie voor starters zonder veel startkapitaal jezelf te profileren als specialist. De markt voor massaopdrachten is namelijk al verdeeld. Dat is het IKEA-effect: er zijn zoveel grote bureaus die voor extreem lage tarieven groepen kandidaten kunnen leveren, dat je hen niet meer op prijs – in strategietermen ‘operational excellency’ – kunt verslaan. Blijft over de rol van specialist. Voor bureaus die bijzondere kandidaten bemiddelen of in een specifieke regio werken waarin ze hun klanten heel goed kennen, is nog ruimte. Dit heet ook wel: ‘customer intimacy’.”

Verzin een product

Er is nog een derde weg voor starters: productinnovatie. “Daar liggen de kansen van de toekomst”, meent Hustinx. “Het verdienmodel van de flexbranche is namelijk al jaren hetzelfde en best krankzinnig. Een bemiddelaar maakt de meeste kosten aan het begin van het proces: bij de werving en selectie. Geld rekent hij pas als die kosten al zijn gemaakt, door een marge te vragen op het loon. Hij hoopt dan natuurlijk dat de kandidaat zo lang mogelijk blijft werken. Maar hoe langer de kandidaat werkt, hoe meer de inlener begint te piepen over de marge die hij nu al maanden moet betalen.” Kansen liggen er daarom voor starters die technologie inzetten voor nieuwe businessmodellen. “Ik heb het niet over verbeteringen aan het bestaande businessmodel, zoals werkbriefjes in ‘the cloud’ en videosollicitaties, maar over bedrijven die het bemiddelingsproces zelf veranderen, zoals Magnet.me. Dat biedt studenten en young professionals een online platform waar ze op basis van profielen zelf in contact kunnen treden met interessante werkgevers voor een stage of baan – en andersom. De toekomst is aan de innovators.”

Halve werk

Goed, je hebt een unieke propositie verzonden en je bent klaar om ‘the next big thing’ te worden in de flexbranche. Dan ben je er nog maar half. Kennis van wet- en regelgeving, keurmerken, cao’s, pensioenen, verloningssoftware en liquidemanagement is minstens zo belangrijk. “Mijn bedrijf geeft al jaren starterstrainingen”, vertelt Hustinx. “Daar laat ik altijd een plaatje zien met twintig afkortingen die elke ondernemer in de branche zou moeten kennen. SNCU, SNA, NBBU, dat soort dingen. De meeste starters zitten met open mond te kijken. Die weten echt niet

‘Als je gepromoveerd fysicus bent, wil je niet op een uitzendcontract werken’



Foto: Bert Jansen Fotopersburo

Thijs Manders, TMC

dat de SNCU bij je kan aankloppen voor een inspectie en dat je in grote problemen komt als je de cao niet goed naleeft.”

Een no-brainer is volgens Hustinx het SNA-keurmerk. “Dat wekt vertrouwen bij opdrachtgevers. Dit keurmerk is ontwikkeld om de risico’s te beperken van inleners van arbeid en opdrachtgevers van werk. Deze partijen lopen het risico dat zij aansprakelijk worden gesteld voor verplichtingen uit arbeid die door de uitlener of (onder)aannemer niet zijn voldaan. Daarnaast adviseert Hustinx altijd om je aan te sluiten bij een van de twee brancheverenigingen: de ABU of NBBU. Ook dat wekt vertrouwen bij inleners. De cao’s verschillen in essentie niet veel.”

Backoffice uitbesteden

Dan je bedrijfsvoering. Starters moeten niet onderschatten hoe moeilijk het is om zelf je backoffice te doen. “Ik kom genoeg ondernemers tegen die de verloning doen in een ‘excelletje’”, zegt Hustinx. “Daar krijg ik nou slapeloze nachten van. Voor je het weet doe je onbewust van alles fout. Dat iemand al in een onbepaaldetijd-contract zit. Of dat je onbewust jarenlang je

STARTER BUROBAAN

De uitdaging: vasthouden aan je idealen om moeilijk plaatsbare kandidaten een baan te bieden

De oplossing: de doelgroep uitbreiden

Jaarlijks vijftieng duizend mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt blij maken met een baan. Dat was de bescheiden ambitie van het nieuwe BuroBaan, ontstaan uit het Hilversumse mediabemiddelingsbureau Born4Jobs van Fiona en Anca Beije. De scepsis bij werkgevers voor deze kandidaten blijkt echter enorm. Tijd om de doelgroep uit te breiden.

“Werkgevers hebben veel scepsis bij kandidaten met een handicap”, vertelt Beije.

“Vooral in de mediawereld is het allemaal ‘jong en snel’. Zelfs de publieke omroepen

tonen weinig enthousiasme. Het blijkt bovendien moeilijk om geschikte kandidaten te vinden. Veel Wajong’ers hebben weinig werkervaring en moeite om motivatie op te brengen. Vind je een goede, dan zijn veel werkgevers niet bereid een bureau-fee te betalen voor deze kandidaten, terwijl wij er relatief veel werk aan hebben.”

Beije blijft zich inzetten voor Wajong’ers, maar breidt haar doelgroep wel uit: met 50-plussers. “Die hebben werkervaring en zijn super gemotiveerd. Zij zijn zo blij en dankbaar als je een baan voor ze vindt. Dat maakt het werk voor mijzelf ook leuker.”



Foto: Peter Arno Broer



Foto: Fotoburo Dijkstra bv

Patrick Hustinx, Professionals in Flex

uitzendkrachten te weinig hebt betaald en een claim krijgt. Tenzij je inhoudelijke expertise hebt, adviseer ik vaak de back-office uit te besteden aan een specialist, zoals een payroller.”

Maar welke payroller? “Verkijk je niet op een relatief lage marge”, zegt Hustinx. “Check altijd welke grondslag ze hanteren. Wordt premiekorting voor oudere werknemers meegerekend? Vrijval van reserveringen bij ziekte? Bijzonder verlof? Het is ook belangrijk te controleren hoe je weer van je payroller afkomt, als je zelf je verloning wilt doen. Krijg je de personeel-dossiers? Wat gebeurt er met de klanten als je wilt stoppen? Ten derde: wat is de juridische verhouding die je aangaat met een payroller? Is de payroller jouw onderaannemer? Of ben je als starter slechts

de commerciële facilitator tussen payroller en inlener? Het antwoord op die vraag zegt veel over je verantwoordelijkheden naar je inlener toe. Ten vierde moet het fijn werken zijn met je payroller. De ene biedt een handige online inlogomgeving, bij de ander moet je alle informatie via e-mail aanleveren. Dat verschilt nogal.”

Een enkele klant

Ook belangrijk: hoe is je liquiditeitsmanagement? “Veel startende uitzendbureaus raken afhankelijk van een enkele klant. In het begin is het leuk als een groot bedrijf steeds meer kandidaten bij je inhuurt, maar zo’n klant krijgt ook veel macht over je. Het kan gebeuren dat ze de tarieven naar beneden proberen te praten of de betaaltermijn oprekken. Daar

gaan genoeg flexbureaus failliet aan. Payrollers of factormaatschappijen kunnen dit voor je oplossen: zij factureren voor je en betalen meteen een percentage van het factuurbedrag op de dag dat de factuur wordt verstuurd.”

Zijn er ook nog bepaalde karaktereigenschappen die je moet hebben om te slagen in de flexbranche? “Er is een archetype succesvolle flexondernemer”, zegt Hustinx. “Mkb-directeuren lijken best veel op elkaar. Het zijn vaak extraverte, commerciële types. Vakspecialisten en strategen zie je minder vaak als succesvolle flexdirecteur. Zij kunnen het beste commerciële versterking inhuren.”

Volgens Hustinx is kennis cruciaal in de flexbranche, nog veel meer dan in andere sectoren. Dat komt vooral door de complexe en veranderlijke wet- en regelgeving. “Maar ik besef dat ondernemers allereerst een bedrijf starten omdat ze een commerciële kans zien. Ik ben daarom al blij als mensen aan het einde van mijn workshop zeggen: “Ik weet nu wat ik niet allemaal nog niet weet.” **X**

In productinnovatie liggen de kansen van de toekomst