



Financieel overzicht

Esther Stokkel stuurt op maandelijkse cijfers

Hoe fit is het mkb?

Een tweegesprek tussen Katinka Jongkind en Jan van Ginkel

‘Zonder durf geen innovatie’

Bard Louis over het maken van onderscheidende producten

‘Je kinderen zijn niet je vrienden’

Larry Verschuur over jongeren en koopgedrag



**‘Het goede
financiële
overzicht is een
van de redenen
waarom we
vandaag nog
bestaan’**

Esther Stokkel over
managementinformatie



02

inhoud

05

13

17

**‘Je moet fouten
durven maken’**

Bart Louis
over innovatief
ondernemen



**‘De grijze massa
is aan het
verdwijnen’**

Larry Verschuur over de
onvoorspelbare consument

**HOE FIT
IS HET
MKB?**



Tweegesprek tussen
Katinka Jongkind (ING)
en Jan van Ginkel
(Lansigt)

pagina 08 - 11



Website

*Onze website is vernieuwd,
neem eens een kijkje!*

07

Lezen

*De interessantste
managementboeken
volgens onze lezers*

15

Agenda

*Ontmoeten wij ook u
tijdens een van onze
evenementen?*



LANSIGT
ACCOUNTANTS EN
BELASTINGADVISEURS

Sigt wordt kosteloos toegestuurd aan de relaties van Lansigt. **Concept** PXL
Interviews Jeroen Sprenkeler **Redactie, vormgeving en coördinatie** Graficelly
Fotografie Mike van Bemmelen en anderen **Druk** Leerdamdruk **Reacties** naar
sigt@lansigt.nl of Lansigt o.v.v. Sigt, Postbus 2150, 2400 CD Alphen aan den Rijn

Alphen aan den Rijn - Gouda - Ridderkerk
Telefoon 0172 - 750 150 www.lansigt.nl

Ik ben een mkb'er

“Ich bin ein Berliner” zei John F. Kennedy in 1963. “Je suis Charlie” hoorde je wereldwijd in 2015. Wie deze teksten gebruikt, betuigt solidariteit. Datzelfde beoog ik met de titel van deze column, “Ik ben een mkb’er”.

Dat dé mkb’er niet bestaat, wordt duidelijk uit het tweegesprek van Jan van Ginkel met ING-econoom Katinka Jongkind dat verderop in deze uitgave afgedrukt is. Het veelkleurige mkb kent veel gemeenschappelijke uitdagingen en problemen. In deze tijd van kabinetsformatie zoekt het mkb politici op in de hoop dat het nieuw te vormen kabinet hún suggesties voor de oplossing van die gezamenlijke problemen overneemt. Zo heeft trendwatcher Adjiedj Bakas tien ideeën voor de Kabinetsformatie 2017 geformuleerd. Het Register Belastingadviseurs heeft een “brand-brief” met tien fiscale aandachtspunten gestuurd. Deze en meer aanbevelingen zijn te lezen op www.deformatie.nl.

Natuurlijk speelt bij veel van die brieven eigenbelang een rol. Ondernemers willen minder belasting betalen. Culturele organisaties willen meer subsidie. Werkgeversorganisaties pleiten voor investering in technisch onderwijs en verdere digitalisering van de Nederlandse economie. Weer anderen willen een minister voor digitale zaken, meer inzet op bruisende steden, een vitaal platteland en ga maar door.

In mijn pleidooi “ik ben een mkb'er” ben ik solidair met het mkb en pleit ik voor verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt en het beperken van de doorbetalingsverplichting bij ziekte. Daarnaast zie ik graag een vereenvoudiging van de nu ingewikkelde wet- en regelgeving bij het in de juiste sector indelen van bedrijven. De huidige situatie heeft grote gevolgen voor sociale lasten en pensioenregels en zorgen ervoor dat oudere werknemers, ondanks hun ervaring, kennis en talent, nu niet aan de bak komen. Ook moet er écht begonnen worden met de herziening van het belastingstelsel. Het huidige toeslagenbeleid zorgt, in mijn ogen, voor meer problemen dan oplossingen.

Wij volgen de ontwikkelingen op de voet, houden u op de hoogte van de relevante ontwikkelingen, wij helpen u om fit te blijven. Want een financieel gezond bedrijf is klaar voor de toekomst, ongeacht de uitkomst van de kabinetsformatie. Dat maakt ons trots. Ik ben een mkb'er!

Pieter van der Kwaak RA
algemeen directeur



Reageren? Dat kan via:

- nl.linkedin.com/in/pietervanderkwaak
- pvdK@lansigt.nl
- [@PietervderKwaak](https://twitter.com/PietervderKwaak)

‘ZON GEE

04

klant in beeld



ontwikkeling en
innovatie

Bedrijf:
MH Poly Consultants &
Engineers

Activiteit:
ingenieursadvies voor
Milieu & Ruimte, Waterbouw
& Infra en Industrie &
Constructies

Aantal personeelsleden: 30

Aantal vestigingen:
2 vestigingen samengevoegd
tot 1 om de synergie tussen de
disciplines te bevorderen

Omzet in 2016:
2,6 miljoen euro

Aantal projecten:
300 projectaanvragen per jaar,
waarvan 75 à 80 procent
doorgaat

Bard Louis
over innovatief ondernemen

DER DURF N INNOVATIE'

Op het bureau van Bard Louis ligt *Good to be Great*, het populaire boek van Jim Collins over wat succesvolle bedrijven die great presteren, onderscheidt van hun concurrenten die gewoon good zijn. Voor MH Poly, het bedrijf waarvan Bard mede-aandeelhouder is, zou dat het innovatieve vermogen kunnen zijn. 'Toch is dat min of meer uit nood geboren,' licht hij toe. 'Tijdens de crisis liep het aantal traditionele projecten terug, waardoor we ons zijn gaan richten op projecten met een hoog risico, zoals dat heet. Die bleken niet alleen lucratief te zijn, maar ook een uitdagend beroep op onze creativiteit te doen.'

Ingenieursadviesbureau MH Poly is in 2009 ontstaan na een fusie van MH Nederland en Ingenieursbureau Polyconstruction. Het bedrijf is actief op drie terreinen: Milieu & Ruimte, Waterbouw & Infra en Industrie & Constructies. 'Wat ons anders maakt is dat we goed oog hebben voor de raakvlakken tussen die disciplines,' zegt Bard, tevens manager van de adviesgroep Waterbouw & Infra. 'Vaak worden bij projecten verschillende specialisten ingehuurd. Dan zie je op de raakvlakken fouten ontstaan, bijvoorbeeld door een gebrek aan interne communicatie of door hokjesdenken. Onze kracht zit juist in die regierol. Daarnaast maken we gebruik van een uitgebreid netwerk van specialistische ingenieursbureaus waardoor we bij grote projecten snel en flexibel kunnen opschalen.'

Innovatief vermogen

Klanten zijn voor 60 procent aannemers, die soms al in een tenderfase de ondersteuning van MH Poly inroepen. Op milieukundig gebied zijn het overheidsorganen zoals waterschappen, gemeenten en provincies, en de derde groep is de industrie waarbij het meestal gaat om aanpassingen of verbouwingen binnen de bestaande constructies. Vooral binnen de disciplines waterbouw en industrie wordt volgens Bard het vaakst een beroep gedaan op het innovatieve vermogen van MH Poly. Een voorbeeld van zo'n project is de reparatie van een geknikte gasleiding op de zeebodem bij Indonesië. 'De aannemer zag zich voor de uitdaging geplaatst dat de gasleiding in productie moest blijven,' legt Bard uit. 'Om het risico op verdere beschadiging te beperken mochten er bovendien

geen krachten op de pijpleiding worden overgebracht. Dat betekende dat de unit waarin de duikers hun werk moesten doen niet op de pijpleiding mocht rusten. Uiteindelijk bedachten we samen met het duikbedrijf DCN een soort maanlander waarin de unit hangt. Deze landde op vier zuigpalen die vooraf op de zeebodem waren aangebracht. Zo kon de reparatie veilig worden uitgevoerd zonder het risico op meer beschadigingen aan de pijpleiding.'

Een ander aansprekend project is de verbreding van een sluis bij Södertälje in Zweden. Een belangrijke doorgang voor de scheepvaart vanaf zee richting het achterland van Stockholm. Omdat hiervoor een alternatief ontbreekt, was een minimale hinder voor de scheepvaart dan ook een harde eis.

'We vonden samen met de Zweedse aannemer de oplossing in het creëren van twee bouwputten naast de huidige sluisdeuren, waarin de nieuwe sluishoofden inclusief deuren worden gebouwd en getest. Wanneer de deuren gereed zijn, wordt het vaarverkeer kortstondig stilgelegd en schuiven we de sluishoofden onderwater op hun plaats met een gewicht van zo'n 12.000 ton per stuk. Daarna wordt een kadewand geslagen, zodat we de sluis daadwerkelijk kunnen verbreden. Ondertussen wordt ook een weg die over een van de sluishoofden loopt, verlegd en voorzien van een nieuwe basculebrug.'

Creativiteit

Hoe eenvoudig dergelijke oplossingen uiteindelijk ook mogen lijken, het stelt de ingenieurs wel voor uitdagingen die een beroep doen op hun creativiteit. 'In Indonesië bijvoorbeeld moesten we rekening houden met de stroming onderwater en hoe dat de constructie in beweging kan zetten. In Zweden passen we een bouwmethode toe die op land beproefd is, maar onderwater nog nooit is uitgevoerd. Dus denken we ook na over een plan B voor als bijvoorbeeld het inschuiven van de sluisdeuren niet lukt. Het zoeken naar dergelijke oplossingen levert bij onze mensen een mooie interne strijd op tussen zij die

MH Poly Consultants & Engineers

Bard Louis

📞 +31 (0)164 24 55 6

✉ info@mhpoly.nl

🌐 www.mhpoly.nl



Ik ben er heilig van overtuigd dat een intrinsieke motivatie door uitdagingen, automatisch een goed, onderscheidend product oplevert.'

graag vasthouden aan de zekerheden van gebaande paden en zij die nieuwsgierig zijn naar nieuwe mogelijkheden. En je hebt beide groepen nodig in je team. Dat houdt elkaar in evenwicht en levert uiteindelijk een kwalitatief goed product op. Ik ben er heilig van overtuigd dat een intrinsieke motivatie door uitdagingen, automatisch een goed, onderscheidend product oplevert.'

Durven

Volgens Bard zijn er drie voorwaarden voor innovatief ondernemen. 'Allereerst heb je inlevingsvermogen nodig in het

probleem van de opdrachtgever. Je moet de achterliggende oorzaken goed analyseren. Dan moet je out-of-the-box durven en kunnen denken. Dat is een open deur, maar wil je innovatief zijn dan moet je creativiteit alle ruimte geven. Dat leidt automatisch tot het van de gebaande paden af durven wijken. Ook al is het nog nooit gedaan, dan wil dat niet zeggen dat het niet kan. Je moet als organisatie daarbij fouten durven maken, of beter: mogelijke fouten incalculeren. Zonder durf geen innovatie. Daarin moet je ook je opdrachtgevers mee kunnen nemen.'



Wie op Google Earth inzoomt op de lagune van Venetië kan het afzinkponton zien dat MH Poly heeft ontwikkeld voor de stormvloedkering bij Venetië.

In het lezersonderzoek dat we na de vorige uitgave hielden, gaf u ons een aantal suggesties voor managementboeken. Een aantal daarvan vindt u op deze pagina terug. Geef ook uw tip door via sigt@lansigt.nl

1 Pre-suasion

Robert Cialdini

Als de autoriteit op het gebied van het overtuigen van mensen zijn theorie uitbreidt, dan is dat nieuws. Het nieuwste boek van Cialdini, hoogleraar Psychologie en Marketing aan de Arizona State University en bekend van zijn boek ‘Invloed’, kreeg daarom ook volop aandacht voor zijn nieuwste boek ‘Pre-suasion’. In dit boek legt de auteur uit dat overtuigen niet alleen te maken heeft met de manier waarop je overtuigt, maar dat de timing waarmee dat wordt gedaan net zo belangrijk is.

2 Gedoemanagement

Frank Schuring

Gedoe voorkom je niet, je moet ermee leren omgaan. Leer switchen tussen de automatische piloot en ‘buiten de box’ denken. Want, ‘gedoe is pas gedoe, als jij er gedoe van maakt’ volgens de auteur.

3 Blauwe economie 2.0

Gunter Pauli

De auteur daagt zichzelf en lezer uit om met creatieve ideeën te komen om duurzamer met energie en materialen om te gaan. Daarbij gebruikt hij twee basisprincipes. Allereerst: gebruik technieken en middelen die door de natuur worden aangereikt. Als tweede: maak ecologische systemen sluitend zodat er geen verlies van grondstoffen en daarmee energie plaatsvindt. Een inspirerend boek voor iedereen die geïnteresseerd is in milieuvriendelijke bedrijfsvoering.

4 Hondenbrokken

Jos Burgers

Een managementroman waarin de eigenaar van een dierenspecialzaak het antwoord zoekt op de vraag waar klanten nu écht gelukkig van worden. ‘Hondenbrokken’ is een aanstekelijk verhaal voor iedereen die zijn klantgerichtheid wil verbeteren. Het boek biedt inzichten en handige tips voor de dagelijkse praktijk in zowel profit- als non-profitorganisaties.



Dit boek is getipt door:
Margreet Bos, Advocaat-
Partner bij Van Riessen
Advocaten Mediators

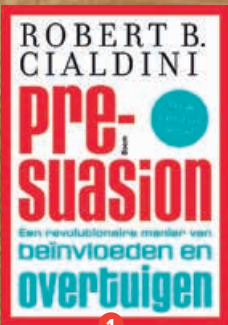
5 It's about time

Rajan Suri

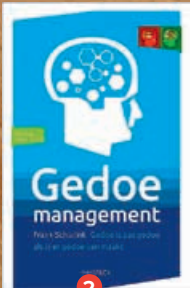
Het verkorten van wachttijden in industriële processen moet volgens de auteur van ‘It's about time’ de hoogste prioriteit krijgen. Het verbetert de kwaliteit, vermindert de bedrijfskosten en maakt het mogelijk om een substantieel marktaandeel te verkrijgen. In dit boek wil de auteur drukbezette senior managers meenemen in de door hem ontwikkelde strategie voor het verkorten van de doorlooptijd van grondstoffen tot uitgeleverd eindproduct.

Rajan Suri is de grondlegger van Quick Response Manufacturing (QRM). Deze strategie is samen te vatten in vier principes.

- 1 De kracht van tijd: de enorme impact die tijd heeft op uw gehele onderneming.
- 2 Organisatiestructuur: hoe uw organisatie te organiseren om doorlooptijd te reduceren.
- 3 Systeemdynamiek: begrijpen hoe interacties tussen orders en bronnen invloed hebben op tijd om betere beslissingen te nemen over capaciteit en seriegroottes.
- 4 Bedrijfsbrede aanpak: QRM is niet alleen een strategie voor de werkvloer, maar voor de hele onderneming inclusief werkvoorbereiding, planning, inkoop, verkoop en productontwikkeling.



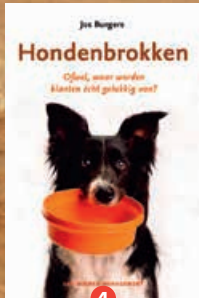
1



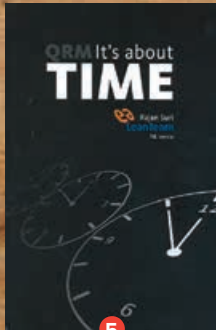
2



3



4



5



Welk boek móet elke ondernemer gelezen hebben? Wij horen uw suggestie graag. Geef het door aan Bianca Griffioen via sigt@lansigt.nl

HOE FIT IS HET

8



Katinka Jongkind: 'Je kunt meer uit je klanten halen als je je klant goed kent'

Katinka Jongkind is econoom bij ING en volgt het mkb nauwgezet. Jan van Ginkel is registeraccountant bij Lansigt en behartigt vanuit zijn functie de belangen van een groot aantal mkb-bedrijven. De twee ontmoeten elkaar voor een gesprek over de fitheid van het mkb en de toekomst ervan. Conclusie: het mkb staat er op zich goed voor, maar om vitaal te blijven is bijsturen op een aantal ontwikkelingen noodzakelijk.

Het mkb wordt gezien als de motor van de Nederlandse economie. Niet zo vreemd, want het merendeel van de Nederlandse bedrijven behoort tot het mkb. Dat maakt de samenstelling zeer divers. 'Mkb is een containerbegrip,' zegt Katinka. 'Je kunt niet alle bedrijven over één kam scheren, zoals nu wel vaak wordt gedaan. Een bedrijf met negen werknemers heeft een compleet

andere bedrijfsdynamiek dan een bedrijf met 150 werknemers of een zzp'er.' Onderzoeksbureau Panteia introduceerde vorig jaar vier mkb-typen: zzp'ers, jonge bedrijven, innovatieve en nieuwe waarde creërende bedrijven, en het reguliere mkb met personeel. Het is volgens Jan een indeling die meer aansluit bij waar de bedrijven staan en waar zij zich beter in herkennen. 'Ik zie

MKB?

dat het mkb grensoverschrijdend wordt. Niet zozeer geografisch maar meer in de zin dat ze andere markten opzoeken of investeren in innovatie,' zegt hij. Toch geeft volgens Katinka deze nieuwe indeling een grote kans op overlapping. 'Een gevestigd familiebedrijf kan ook zeer innovatief zijn, evenals een jong bedrijf en wanneer is een bedrijf wel of niet innovatief? Brabantia heeft bijvoorbeeld zijn pedaalemmers in nieuwe kleuren op de markt gebracht, wat het bedrijf een nieuwe impuls heeft gegeven. Is dat wel of geen innovatie?'

Uitdagingen

Wat volgt is een gesprek over uitdagingen, obstakels, kansen en voorbeelden van activiteiten van mkb-ondernemers. In de kaders bij dit artikel worden de uitdagingen per thema behandeld. Aan het einde van het gesprek staan Katinka en Jan stil bij de rol van de accountant. 'Ondernemers zijn relatief eenzaam in hun bedrijf', stelt Jan. De accountant is dan vaak hun eerste aanspreekpunt.

Sparren

'Ondernemers zijn getalenteerd, maar hebben ook blinde vlekken,' zegt Jan. 'Vaak op terreinen waarop de accountant sterk is. Cijfers zijn gestold verleden, maar je kunt er wel iets mee. We helpen een ondernemer na te denken over organisatieontwikkeling en het praten over ondernemersplannen is standaard in onze aanpak. Dat zetten we af tegen de realiteit. Als je snapt wat er in de markt gebeurt, kun je daar je organisatie op laten aansluiten; dat is wat we een ondernemer voorhouden.'



Hulp van buitenaf werkt altijd goed, stelt Katinka. 'Dat kan ook door met ondernemers uit je branche of juist uit andere sectoren te gaan praten om te horen wat daar gebeurt. Bovendien zijn daar weer interessante samenwerkingen uit te halen. Werd vroeger vooral binnen het bedrijf geïnoveerd, tegenwoordig ontstaan veel innovaties door samenwerking. Dit kan zijn met klanten,

toeleveranciers of andere bedrijven, maar bijvoorbeeld ook met kennisinstellingen. Het voordeel hiervan is dat je met elkaar kunt brainstormen, kennis kunt uitwisselen, kan profiteren van elkaars netwerk en het financiële risico kunt delen. Belangrijk hierbij is wel dat je met gelijke partijen om de tafel zit die dezelfde doelen nastreven.'



Nieuwe technologische ontwikkelingen vragen om nieuwe vaardigheden

Een van de uitdagingen waarmee mkb-bedrijven zich geconfronteerd zien, is de snelheid waarmee technologische ontwikkelingen zich voltrekken.' Het

bijhouden van nieuwe technologische ontwikkelingen vraagt niet alleen om investeringen in machines of automatisering. Het vraagt ook het nodige van het bestaande personeel,' zegt Jan. 'Wat dat betreft blijft competentie-ontwikkeling van het personeel achter. Een

ondernemer is vaak niet bezig met de doorontwikkeling van zijn medewerkers op een manier die past bij zijn bedrijf en wat de markt vraagt of hoe zijn personeel weerbaarder wordt voor veranderingen. Juist daar is veel profijt te behalen. Jonge bedrijven en innovatieve bedrijven hebben vaak jonger en weerbaarder personeel.'

'Voor veel ondernemers is het ook niet zo simpel,' zegt Katinka. 'Veel mkb-bedrijven die al jarenlang bestaan, hebben te maken met een vergrijsd personeelsbestand. Door alle nieuwe technologische ontwikkelingen ontstaat er vraag naar nieuwe kennis en andere vaardigheden. Hoefde je vroeger bijvoorbeeld alleen te sleutelen, nu moet je ook mee kunnen denken in nieuwe concepten. Een heftruck is tegenwoordig eerder een geavanceerde computer dan een eenvoudig voertuig. Een deel van het personeel maakt deze omslag maar moeilijk. Hoe ga je daar als ondernemer mee om? Als omscholen niet mogelijk is, kun je kijken of je ze op andere posities in je onderneming kan gebruiken. En anders zal je hen op een nette manier een andere keuze moeten laten maken. Veel ondernemers hebben hier moeite mee vanwege een grote betrokkenheid met het personeel.'

Weet wat de klant écht wil

De klantenkennis blijft bij veel mkb-bedrijven een onderbelichte factor. Bedrijven doen volgens Jan erg weinig met wat een klant nu eigenlijk van hen vindt. Zo worden producten en diensten ontwikkeld zonder klanten bij dat proces te betrekken. ‘Je kunt meer uit je klanten halen als je je klant goed kent’ vindt ook Katinka.’ Wat je vaak bij familiebedrijven ziet, is dat bij aantreden van een nieuwe generatie in het bedrijf de interne organisatie wordt geoptimaliseerd. Eén van de onderdelen is het in kaart brengen van de klantportefeuille, en wat er per klant wordt verdiend. Op deze manier kan er een schifting worden gemaakt. Dat inzichtelijk maken is natuurlijk voor ieder mkb-bedrijf interessant om te doen.’



Klantenkennis is bovendien een manier waarmee toegevoegde waarde is te creëren om zo klanten meer te binden. ‘Met name groothandels en toeleveranciers kunnen daar voordeel uit halen,’ aldus Jan. ‘Ik weet bijvoorbeeld van een lokaal bouwbedrijf dat momenteel tien huizen bouwt en waarbij zijn materiaalleverancier goed laat zien dat hij verstand van bouwen heeft, meedenkt over het optimaliseren van het bouwproces en zorgdraagt dat de bestelling de volgende dag op de bouwplaats wordt afgeleverd.’

Vergroot je markt

Een ander aspect waarop het mkb kansen heeft, is export. Veel bedrijven zijn alleen gericht op de Nederlandse markt terwijl er zich internationaal volop mogelijkheden



voordoen. Toch is dat volgens Katinka vaak lastiger dan je denkt. ‘Als je hoort dat bedrijven als Hema en Albert Heijn al moeite hebben om zich op de Duitse of Belgische markt te vestigen, dan kan je nagaan wat dit voor het MKB betekent. Eén van de mogelijkheden om de buitenlandse markt met succes te betreden is door een lokaal persoon, die bekend is met de taal en cultuur, in dienst te nemen om de betreffende markt te bewerken. Overigens komt de wereld steeds meer binnen handbereik door de verdergaande digitalisering. Dat biedt zeker kansen voor ondernemers.’

Hoe fit is het mkb?

‘Grotere bedrijven gaan ook meer inzetten op samenwerking,’ zegt Jan. ‘De economie is sneller geworden met kortere conjuncturen. Een van de redenen dat maakt dat grotere ondernemingen gaan afslanken om flexibeler te worden.’

Naar mening van Jan zorgt zelf-doen vaak voor vertraging. ‘Met kennis uit

andere branches kun je je voordeel doen. Het kan zorgen voor een snellere doorontwikkeling of voor ideeën waarmee je wendbaarheid kunt creëren. Daaraan kunnen wij als accountants veel toevoegen. Bij het opstellen van een plan, het doorrekenen ervan en zaken als wat doe je met je werkkapitaal en investeringen, ondersteunen wij ondernemers graag. Daarbij kunnen we via ons netwerk ondernemers altijd aan de juiste mensen linken.’



start en ondernemerschap



richting en acceleratie



overzicht en stabiliteit



ontwikkeling en innovatie



optimalisatie en controle



overnames en opvolging

Ondernemersfocus

Elke fase in het ondernemerschap heeft zijn eigen uitdagingen. En vraagt om een andere manier van aansturing, met de focus op andere aspecten. Waar staat u nu? Wat zijn uw toekomstplannen? Lansigt geeft graag concrete handvatten voor het ontwikkelen van de kennis, competenties en processen die horen bij uw plannen. Zodat u op tijd de juiste afwegingen kunt maken en aanpassingen kunt doorvoeren. Op de nieuwe website vindt u per 'Ondernemersfocus' wat Lansigt voor u kan betekenen in die fase. Onderaan de pagina vindt u verwijzingen naar relevante artikelen binnen de geselecteerde Ondernemersfocus.



Jan van Ginkel: 'Zelf-doen zorgt vaak voor vertraging'

hoe fit is het mkb?

11

De toekomst in met een strategisch plan

Investerings in personeel, het machinepark of buitenlandse expansie, het kost allemaal tijd en geld. En

ondanks dat het economisch weer goed gaat, zijn er nog altijd mkb-bedrijven die financieel in zwaar weer zitten. Katinka:

'Dit zijn doorgaans oudere bedrijven die zowel zijn getroffen door de econo-

mische crisis als door een veranderende wereld. Veel ondernemers gingen er vanuit dat het na de crisis weer goed zou komen, maar de wereld is veranderd en ook de ondernemer moet daarin mee. Door hun benarde financiële positie missen ze echter de slagkracht om zich aan te passen aan de nieuwe ontwikkelingen. Het belangrijkste voor deze bedrijven is dat ze een strategisch plan met een duidelijke visie opstellen waar ze met het bedrijf heen willen de komende jaren.'

Het is inderdaad belangrijk om met een goed onderbouwd strategisch plan te komen, beaamt Jan. Als ik naar ons klantenbestand kijk, werkt de helft met een plan. Dat is weinig. Veel ondernemers vinden het lastig om volgens een plan te werken. Ze ondernemen met de waan van de dag of blijven hangen in waar ze goed in zijn.'

Toch heb je volgens Katinka een visie nodig om te weten waar het heen gaat in bijvoorbeeld 2020 en hoe je daar met je onderneming op in kunt spelen. In het ING-rapport MKB 2025 worden drie groepen bedrijven onderscheiden: de koplopers, de middengroep en de achterhoede.



'Daarbij zie je dat de koplopers een strategisch plan hebben. Zij weten waar ze naartoe willen en welke stappen ze daarvoor moeten nemen. Een mooi voorbeeld van visie, ondanks dat het geen mkb-bedrijf is, vind ik Koninklijke Agio Sigaren, dat wereldwijd marktleider in sigaren is. Om niet alleen afhankelijk te zijn van sigaren hebben ze een aantal jaren geleden besloten om ook in hightech te investeren. Naast sigaren zijn ze nu ook actief in 3D-printing. Een ander voorbeeld is Visser Assen, een bouwbedrijf in het oosten van het land dat het teruglopen van de bouworders tijdens de crisis heeft opgevangen door de ontwikkeling van BouWatch, een innovatief beveiligingssysteem om bouwplaatsen te beveiligen. Dat hebben ze inmiddels verkocht, omdat intern de mogelijkheden ontbraken voor internationale doorontwikkeling.'

Samen tegen verslaving



Lansigt is voor het zesde jaar hoofdsponsor en deelnemer van Cycle for Hope. Dit jaar doen wij mee met de Toertocht op zaterdag 24 juni 2017.

12

invo

Maatschappelijk verantwoord ondernemen zien wij als een belangrijke sleutel voor vooruitgang. Wij vinden het van groot belang om een bijdrage te leveren aan een beter milieu, een menswaardige samenleving en een gezonde toekomst voor de volgende generaties. Directie en medewerkers zijn hierbij op vele manieren betrokken. Sponsoring en deelname aan Cycle for Hope is er een van. Na jaren als begeleider van Rondje Nederland in een volgauto te hebben meegereden, stapt Pieter van der Kwaak, algemeen directeur van Lansigt, deze keer zelf op de fiets.

De opbrengst van Cycle for Hope gaat naar Stichting De Hoop. De Hoop biedt hulp bij verslaving en psychische problemen. Er zijn vele verslaafden in Nederland. Dakloos en kapot door trauma's of juist onzichtbaar onder een nette jas. Veel families zijn hierdoor gebroken. De Hoop helpt hen op weg naar een nieuw leven. Onlangs heeft een gast van De Hoop tijdens een interne lunchbijeenkomst bij Lansigt zijn verhaal gedeeld.

Meer info over Cycle for Hope:
www.cycleforhope.nl



‘Waar woorden stoppen, gaat muziek verder’

Bij Lansigt zien wij uitdagingen en dromen. En een droom hebben de musici van Ars Musica zeker ook. Zonder deze droom, geestdriftige passie en onuitputtelijke inzet is het onmogelijk om te bereiken wat Ars Musica in haar 10-jarig bestaan heeft bereikt, namelijk het bieden van een podium aan talenten door concerten te geven op het hoogst haalbare niveau, gecombineerd met het opleiden van

(zang)talenten. Een unieke prestatie waarmee Ars Musica alom erkenning en waardering oogst.

Jubileumconcert

‘Waar woorden stoppen, gaat muziek verder’. Dat is wat u gaat ervaren tijdens het jubileumconcert van Ars Musica op 7 oktober in de Doelen in Rotterdam. Speciaal voor dit reformatiejaar is gekozen voor prachtige werken van

Mendelssohn en Brahms. Zo wordt onder andere de Tweede Symfonie van Mendelssohn, met als ondertitel ‘Lobgesang’, voor u uitgevoerd. ‘Lobgesang’ verradt het jubelende karakter van het werk, want het is volgens Mendelssohn een ‘universele lofzang op de woorden van de laatste psalm: Alles wat adem heeft, love de Heer’. Muziek die ons vanuit het donker naar het licht leidt.

‘CIJFERS ZIJN EEN BELANGRIJKE ONDERSTEUNING IN MIJN BEDRIJFSVOERING’

Esther Stokkel
over het belang van managementinformatie



optimalisatie en
controle

Bedrijf:
Kinderdagverblijf Pimmetje

Activiteit:
dagopvang van kinderen tussen 0
en 4 jaar; naschoolse opvang voor
kinderen tussen 4 en 13 jaar

Aantal personeelsleden:
32 vaste krachten voor gemiddeld
24 uur per week

Aantal vestigingen:
twee

Aantal projecten:
circa 85 à 90 kinderen per
vestiging, per week

14



Hoewel je een kinderdagverblijf zou kunnen rekenen tot de softe sector, leidt Esther Stokkel haar onderneming Pimmetje volgens strikte bedrijfseconomische principes. Voor de start schreef ze een gedegen ondernemingsplan, ze bouwde een stevige, financiële buffer op en stuurt nu mede op maandelijkse cijfers. ‘Dat past bij me,’ zegt ze. ‘Het goede financiële overzicht is een van de redenen waarom we vandaag nog bestaan.’



Esther begon Kinderdagverblijf Pimmetje in 2001. 'Vanuit mijn achtergrond in de kinder- en jeugdpsychiatrie ontwikkelde ik een idee hoe kinderopvang anders zou kunnen. Ik wilde wat goed is voor het kind als uitgangspunt nemen en meer focus op kwaliteit leggen. Om mijn idee meer vorm te kunnen geven bezocht ik andere kinderdagverblijven, maar dat wat ik in gedachten had kwam ik nergens tegen. Even dacht ik dat wat ik voor ogen had een utopie was en niet haalbaar. Totdat ik bij een kinderdagverblijf binnenstapte die dezelfde uitgangspunten hanteerde die ik graag wilde. Toen heb ik kunnen zien hoe je dat in de praktijk regelt en wat voor sfeer het binnen de groep brengt.'

Nog altijd is Pimmetje gevestigd in hetzelfde pand, al heeft er in de loop van de jaren wel uitbreiding plaatsgevonden. 'We begonnen met één groep op de begane grond,' vertelt

Esther. 'In 2004 volgde uitbreiding naar de eerste etage en in 2007 begonnen we met naschoolse opvang voor kinderen van 4 tot 13 jaar in een ruimte op de speelplaats. Dat laatste was verre van ideaal, dus zochten we naar een geschikte, tweede locatie. Die vonden we in een pand in de buurt dat van dezelfde verhuurder is als waar we het oorspronkelijke pand van huren. Er was echter een probleem: het pand had een woonbestemming. Het heeft twee jaar gekost om het bestemmingsplan gewijzigd te krijgen. Gelukkig hadden we de verhuurder aan onze zijde, dus konden we uiteindelijk in 2011 de naschoolse opvang verhuizen.'

Buffer

In aanloop naar de uitbreiding bouwde Esther een goede financiële buffer op en hield ze goed overzicht over de cijfers. 'Ik wist dat als ik mijn ondernemingsplan volgde, ik goed zou uitkomen. En als het een keer niet klopte, dan kon ik op basis van de cijfers tijdig bijsturen. Het werd mijn redding in 2013 toen de crisis ook zijn weerslag vond in de kinderopvang. Mensen zegden op vanwege ontslagen of omdat ze uit besparing een alternatief vonden bij bijvoorbeeld opa's en oma's. Toen was de financiële buffer een uitkomst en hielpen de cijfers om de overcapaciteit van personeel tegen te gaan. Daarnaast investeerden we in een gedegen marketingplan en de inzet van Adwords op Google. Dat leidde ertoe dat we in 2014 ons beste jaar ooit draaiden. Een andere opvang ging failliet en ouders wisten ons te vinden. Ook een positieve "schoolpleinpraat" hielp.'

Als Esther het heeft over "we" en "ons", dan bedoelt ze haar hele team.

32 medewerkers heeft ze nu die vrijwel allemaal een vast contract hebben, ook degene met een nul-urencontract. Niet verwonderlijk dat zes van haar medewerkers al vanaf het eerste uur bij Pimmetje werken. 'Vaste krachten

zorgen voor kwaliteit en continuïteit richting de kinderen. Ik weet het, in mijn branche wordt veel met flexibele krachten gewerkt, maar naar mijn mening is het niet bevorderlijk voor de kinderen als ze telkens met een ander gezicht worden geconfronteerd. Verder vind ik de betrokkenheid en inbreng van mijn medewerkers belangrijk. Ook dat draagt bij aan de kwaliteit van onze dienstverlening. Natuurlijk ben ik eindverantwoordelijk, maar belangrijke beslissingen nemen we echt samen.'

HR-vraagbaak

Sinds kort werkt Esther met LAHRS, het nieuwe Loon Advies en HR Solutions-systeem van Lansigt. Ze zat zelfs in de pilotgroep, want op het vorige systeem had ze wel het een en ander aan te merken. 'Dat zat voor mij niet logisch in elkaar. Bij het invullen hield ik altijd een spiekbrieftje bij de hand. Wat dat betreft is LAHRS veel logischer en zijn mutaties veel sneller ingevuld. Nu hebben wij als kinderdagverblijf qua verloning een lastige cao, dus blijven controles achteraf altijd nodig. Ook dat verloopt met dit systeem veel beter. Bovendien kun je er veel meer management-informatie uithalen rond salaris en personeelszaken. Het functioneert daarmee als een HR-vraagbaak. En voor iemand zoals ik die gek is op cijfers, is LAHRS dan ook een welkome ondersteuning in de bedrijfsvoering.'

Kinderdagverblijf Pimmetje

Esther Stokkel

t 071 - 5157047

e info@pimmetje.nl

w www.pimmetje.nl

“Wie de jeugd heeft, heeft de toekomst” is het aloude adagium. Larry Verschuur van Pro 4, distributeur en agent van zeven kledingmerken, heeft op meerdere manieren te maken met het gedrag van jongeren.

Alle zeven merken die Pro 4 voert, hebben hun eigen niche, want daar is volgens Larry nog het geld te verdienen. Hij levert aan zelfstandige retailers: jeansstores, herenmodezaken en boetiekjes. ‘De grijze massa is aan het verdwijnen,’ zegt hij. ‘Dat zie je terug in de faillissementen van onder meer V&D. Grote ketens verlaten de binnensteden. Voor hun aanbod kunnen consumenten op internet terecht. Als ze de binnenstad bezoeken dan zoeken ze beleving en willen ze verrast worden. Het stadscentrum als pretpark. Daardoor ontstaan nieuwe, kleinschalige winkelconcepten. Een boekwinkel met een barista bijvoorbeeld, of een kledingzaak samen met een schoonheidsspecialiste en een kapster. Dat zijn combinaties die je niet terugvindt op internet.’

Internetverkoop

Internet, de term is gevallen. Hoewel Larry zelf twee webshops exploiteert, staat hij nog ambivalent tegenover het verdienmodel. ‘Tot nu toe is Google de enige die er echt beter van wordt. Om hoog in de zoekmachine te eindigen moet je veel geld uitgeven aan Adwords en experts die kunnen helpen je positie te verbeteren. Internet-bedrijven doen enorme investeringen. Alibaba, bijvoorbeeld, heeft in Frankfurt een distributiecentrum geopend van vijftigduizend vierkante meter. Dagelijks landen er zes vliegtuigen vanuit China met goederen. Toch draaien zelfs de grote jongens als Bol.com en Zalando nog met verlies. Eén van de oorzaken is het hoge aantal goederen dat retour komt. Veel onlineshops hanteren een gratis verzending en gratis retour sturen. Dat kost klauwen met geld. Ik doe dat anders. Bij mij is de verzending gratis, maar als je iets retour wilt sturen, moet je de verzendkosten daarvan zelf betalen. Het aantal retouren ligt in onze shops dan ook aanzienlijk lager dan het gemiddelde. Ik zie een stijgende lijn en verwacht dit jaar met de onlineshops break-even te draaien.’

Onvoorspelbaar

De webshops zijn voor Larry een antwoord op het veranderende consumentengedrag. Iets waar je wel in mee moet gaan, ook al kun je niet geheel overzien of het op termijn een succes zal blijken.

Larry Verschuur over jongeren en koopgedrag

‘Je kinderen zijn



ontwikkeling en
innovatie

Bedrijf:
Pro 4

Activiteit:
distributeur en agent van zeven
kledingmerken

Aantal personeelsleden:
2 medewerkers in loondienst,
2 op agentuur basis

Aantal verkooppunten:
circa honderd

Omzet in 2016:
net geen 1 miljoen euro

niet je vrienden'



‘Je kinderen zijn niet je vrienden’

Consumenten zijn onvoorspelbaarder geworden in waar ze hun aankopen doen, zeker jongeren. Als voorbeeld geeft hij een van zijn medewerkers: een vrouw van 22, die online goed haar weg weet. ‘Merken zeggen haar weinig. De merkjeans die ik nu aan heb, heeft een verkoopprijs van 140 euro. Voor dat geld heeft zij bij de Zara, H&M of Primark wel tien verschillende items. Dan kan ze elke dag wat anders aan en goede sier maken bij haar leeftijdsgenoten. Waar ze haar kleding koopt, is niet te voorspellen. Jongeren zijn vergroeid met hun smartphone. Daarmee kopen ze net zo makkelijk iets dat ze leuk vinden bij een onlinestore. Ongeacht of die in China of in Nederland is gevestigd.’

Geen ontzag

Van het koopgedrag komt het gesprek op het gedrag van jongeren in het algemeen. Als oud KVV-officier zet Larry

zich in als politievrijwilliger en komt in die hoedanigheid soms op een onaangename manier met het gedrag van jongeren in aanraking. Het is brutaler geworden, vindt hij. Jongeren hebben geen ontzag meer voor gezag. Hij wijdt het voor een deel aan de opvoeding. ‘Ik heb zelf geen kinderen,’ geeft hij aan, ‘maar als ik zie hoe ouders proberen “vrienden” te zijn met hun kinderen... In mijn optiek kan dat niet. Tussen ouders en kinderen behoort een gezagsverhouding te zijn. Als ik vroeger op school voor iets gestraft werd en daarover thuis verhaal probeerde te halen, dan werd ik nog eens gestraft omdat ik het hoogstwaarschijnlijk verdiend had. Nu zie je sommige ouders in zo’n geval op hoge poten naar de school toestappen om daadwerkelijk verhaal te halen. Wat voor signaal geef je je kinderen dan? Het baart me soms zorgen.’

Filosofisch winkelen

Dat de groothandel zoals Larry die drijft op termijn zal verdwijnen, is volgens hem een feit. En dat massa niet meer

loont ook. Toch ziet hij kansen en wel in het toenemende besef voor duurzaamheid. ‘Daar zit een kwestie van gunnen in,’ zegt Larry. ‘Ik noem het weleens filosofisch winkelen. In Engeland is er een winkelketen die heel duidelijk op de kledinglabels uitlegt hoe de prijs tot stand is gekomen: wat de fabricage heeft gekost, het transport, de marketing en wat de winkelier er uiteindelijk aan verdient. Dat is een mooi voorbeeld van hoe samenwerking en open communiceren, volgens mij, de nieuwe, economische basis zullen vormen.’

Pro 4

Larry Verschuur

📞 0172 - 442001

✉ larry@pro4.nl

🌐 www.pro4.nl

‘Mkb ziet omzet-groei versnellen’

De omzet in het Nederlandse midden- en kleinbedrijf steeg in 2016 met gemiddeld 7,4 procent, versus 5,1 een jaar eerder. Vooral de bouw en specialistische zakelijke dienstverleners deden het op alle fronten goed, terwijl de industrie enigszins achterbleef. De winst groeide echter niet in dezelfde tred mee. Al voor het derde jaar op rij stagneert deze.

» *Download het SRA-rapport op www.lansigt.nl*

Ondanks een sterke stijging van de omzetgroei vertraagde de toename in winsten naar gemiddeld 20,4%. Dit was 29,9% in 2015 en 31,5% in 2014. Vooral de automotive en de logistiek kenden een sterke terugval, al bleef er ook in deze branches sprake van groei. De bouw liet als enige een flinke versnelling van de winstgroei zien. Een belangrijke reden waarom de winstontwikkeling voor het mkb als geheel achterbleef bij het tempo van de omzetgroei is een toename van de personeelskosten met gemiddeld 6%, voor bedrijven de belangrijkste kostenpost.

Bouw blinkt uit

Het mkb liet over de volle breedte groei zien, maar de bouw stak er met kop en schouders bovenuit. In de logistiek en de automotive nam de winstgroei het sterkst af.

Financieel

Financieel gezien heeft het mkb een erg goed jaar achter de rug. Ook de solvabiliteit is sterk verbeterd, het eigen vermogen nam in totaal met bijna 12% toe. Daarnaast zijn mkb-ondernemers gemiddeld genomen meer schulden aangegaan om te investeren. De kar werd hier getrokken door de bouw, de logistiek en de industrie. Alleen autobedrijven bouwden de schulden gemiddeld verder af.

Regionale verschillen

De omzetontwikkeling was in 2016 positief in alle regio's. Ondernemers in de zuidelijke provincies Zeeland, Noord-Brabant en Limburg lieten de sterkste omzetgroei zien met 11,5%. De winstcijfers waren eveneens het beste in de zuidelijke regio met 28,7%. Verder stegen de personeelskosten gemiddeld het hardst in de noordelijke en zuidelijke provincies met ruim 11%, versus 6% gemiddeld. In de vier grote steden namen deze kosten relatief beperkt toe.

Over het onderzoek

De SRA-rapporten ‘Branches in Zicht 2017; de harde cijfers van Nederlandse ondernemingen’, bevatten de belangrijkste financiële kengetallen van het Nederlandse mkb. Onderscheid wordt gemaakt in de branches: automotive, bouw, detailhandel, horeca, industrie, specialistische zakelijke dienstverlening, medische zorg en logistiek. Per branche zijn cijfers beschikbaar over omzet- en winstontwikkeling, bedrijfskosten en -bezittingen in 2016. De rapporten zijn gebaseerd op een grootschalige cijferanalyse van 130.000 jaar-rekeningen uit de SRA-Benchmark-database, genaamd Branche in Zicht (BiZ). De massa, validiteit en actualiteit van deze data zijn uniek.

AGENDA

Cycle for Hope

Toertocht (diverse afstanden)

- Zaterdag 24 juni
 - 200 km 8:00 uur
 - 160 km 9:00 uur
 - 120 km 10:00 uur
 - 80 km 11:00 uur
- De Hoop, Dordrecht
- Info: www.cycleforhope.nl

Fiets mee of sponsor een van de deelnemers of deelnemende teams! Zie ook pagina 12 van deze Sigt.

24/6

Prinsjesdag-ontbijt

Informatiebijeenkomst

- Woensdag 20 september
- Info volgt later in de eSigt

20/9

Ars Musica

Jubileumconcert

- Zaterdag 7 oktober, 20.00 uur
- De Doelen, Rotterdam
- Tickets: www.arsmusica.nl

7/10

eSigt

Blijf op de hoogte

Lansigt geeft maandelijks een digitale nieuwsbrief uit: eSigt. Meld u aan voor een gratis abonnement door een bericht te sturen naar esigt@lansigt.nl



In the midst
of chaos,
there is also
opportunity

Sun Tzu

Chinees generaal

QUOTE