

PRO

ZORGT DAT HET WERKT

“GEZONDE ORGANISATIES STUREN OP FINANCE EN CAPABILITY”

FRED LACHOTZKI, PROFESSOR AAN
NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

KREDIETPASPOORT GEEFT INZICHT IN DE TENT, DE VENT EN DE CENT

EN VERGROOT DAARMEE DE KANS
VAN MKB'ERS OP BANCAIR KREDIET

INHOUD

MAGAZINE #1 2015

VOORWOORD 3

NICHE

KENNISARTIKEL 8

PROMINDED, SUPPORTER VAN LEAN

ZIEN DAT HET WERKT 10

GRÖNEVELD EXCLUSIVE TIMEPIECES

COLUMN 23

WOORDKRACHT

DE FAVORIETEN VAN 24

MARIAN KEIZER

12

LeaseVisie: van
autolease-bedrijf
tot automobilitéits-
aanbieder

16

Wisselgesprek

Hoe blijft u
scherp in een
concurrerende
wereld?

18

Fred Lachotzki
pleit voor een
nieuwe manier
van bedrijfs-
strategisch
denken

20

Kredietpaspoort
wil Nederlandse
mkb financieel
vlottrekken

COLOFON:

PRO is een uitgave van
ProMinded. Het magazine
wordt ter informatie en
inspiratie verstuurd aan
klanten en relaties.

REDACTIE
Reinier Visser
Veronique van der Waal,
Journalistieke producties
& tekstcreatie

FOTOGRAFIE
Peter van der Meer,
Speerfotografie

ONTWERP & PRODUCTIE
Vandenberg | Concept,
design, print & online

UITGAVE/COPYRIGHT
ProMinded
Mgr. C. Veermanlaan 1G
1131 KB Volendam
t 0299 – 32 30 70
e info@prominded.nl

VOORWOORD

Loege Schilder partner ProMinded
loege.schilder@prominded.nl

Het lijkt net alsof baanbrekende ontwikkelingen zich in steeds sneller tempo opvolgen. Het internet en de mobiele telefoon deden hun intrede pas in de jaren negentig, maar zijn nu al niet meer weg te denken uit het dagelijkse leven. De volgende generatie, met ontwikkelingen als 3D printing en nanotechnologie, klopt alweer aan de deur. In deze snel veranderende omgeving zien we ook steeds meer voorbeelden van kleine, nieuwe ondernemingen die het vanaf de zolderkamer opnemen tegen de gevestigde orde.

Een ondernemer moet de ontwikkelingen in de markt volgen en het liefst vóór zijn om concurrerend te blijven. Dit vraagt om scherp (in)zicht. Belangrijker zijn een continue drive naar verbetering en de bereidheid om met veranderingen samenhangende risico's te lopen. De bedrijven die aan bod komen in deze editie van PRO hebben alle gekozen voor een nichemarkt. Deze focus stelt hen in staat om marktontwikkelingen nauwgezet te volgen. Door gericht te investeren in het verbeteren van hun kernactiviteiten, behouden deze ondernemingen hun voorsprong op te concurrentie en daarmee hun bestaansrecht. Niet-kernactiviteiten worden zoveel mogelijk uitbesteed aan specialisten.

Het uitvoeren van niet-kernactiviteiten, het borgen van de kwaliteit en de het beheersen van de risico's zijn een vak apart. Deze zaken vallen meestal buiten de expertise van de ondernemer. Niet erg, want laat het nu precies de niche zijn van ProMinded: bedrijven adviseren en ondersteunen bij het optimaliseren van de operationele uitvoering van bedrijfsprocessen. ProMinded brengt uw processen in kaart, inclusief Risico- en Key Performance Indicatoren, en kijkt samen met u waar het beter kan. Als dat onder controle is, kunt u doen waar u goed in bent en waar uw hart ligt: ondernemen!

Niche

“GEZONDE ORGANISATIES STUREN OP FINANCE EN CAPABILITY”

Hij is naar eigen zeggen een ‘prakadeem’ en pleitbezorger van een nieuwe manier van bedrijfs-strategisch denken. Fred Lachotzki, Professor Strategic Entrepreneurship aan de Nyenrode Business Universiteit, combineert wetenschappelijke kennis en praktijkervaring om bedrijven beter te laten presteren. “Langdurig succesvolle ondernemingen worden aangestuurd op twee rapporten: financiën en capabilities.”

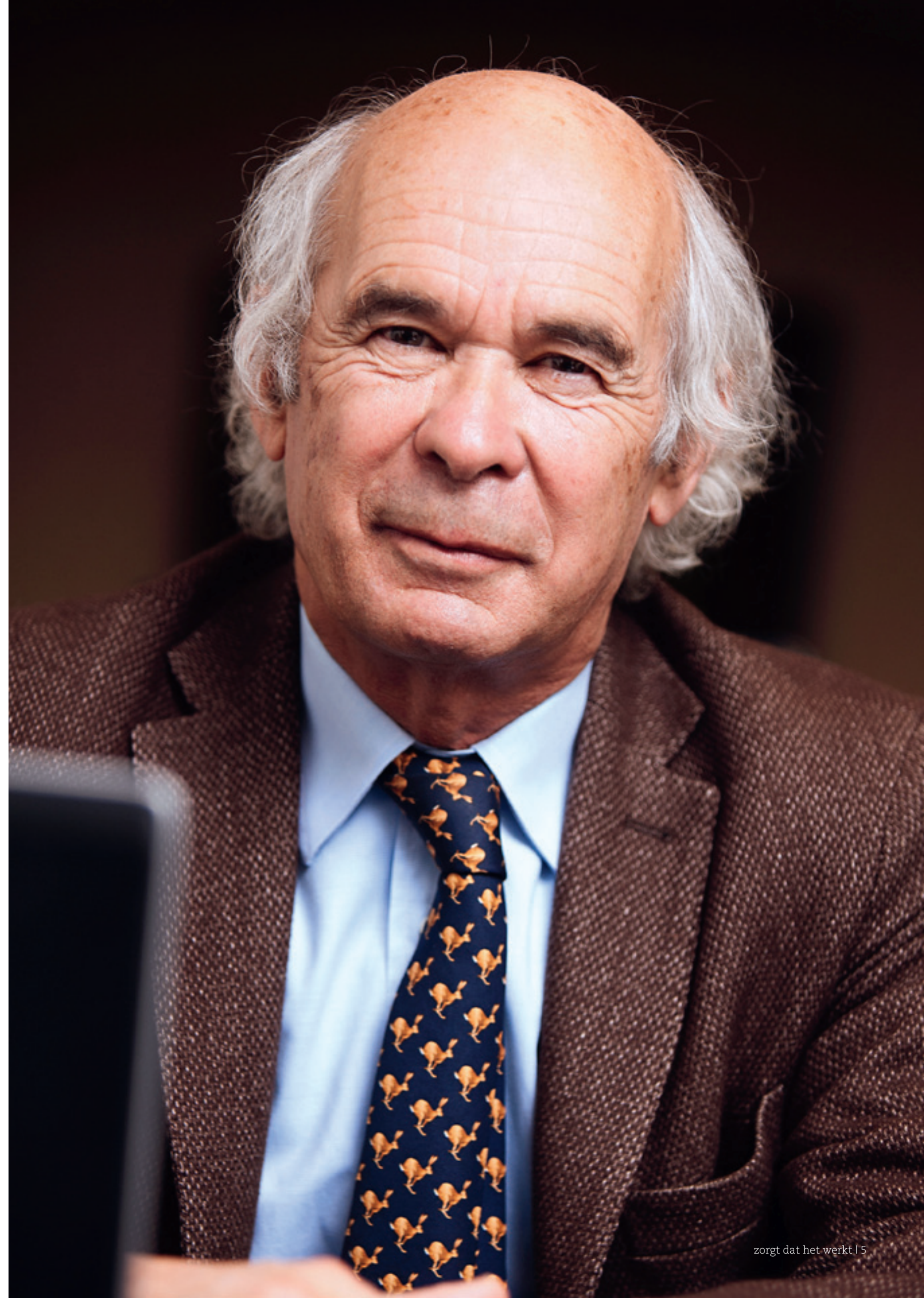
“KWALITEIT IS GEEN PROJECT, MAAR *EEN PROCES DAT GEBORGD MOET ZIJN* IN DE ORGANISATIE”

JE MOET EEN BEDRIJF DUS STUREN OP HARD EN SOFT CONTROLS?

“Organisaties worden overwegend gestuurd op financiële indicatoren zoals omzet, marge en kosten. Aan het eind van het jaar wordt letterlijk en figuurlijk de ‘balans’ opgemaakt met data van gisteren. Ik houd van harde data, ook data over de executiekracht van een bedrijf. Cijfers die iets zeggen over de toekomst. In mijn ogen zouden bedrijven minstens één keer per jaar met dezelfde disciplinaire aanpak die voor financiën geldt naar hun capabilities moeten kijken. De waarde van een bedrijf is namelijk meer dan het financiële plaatje. Sterker nog, het is de kwaliteit van de organisatie die de cashflow van morgen realiseert. Met de methode die ik hanteer, kijk je naar de toekomstige mogelijkheden van een bedrijf, audit je de toekomst. Overigens houd ik niet van de term soft controls. Het zijn harde controls. Zie het als een thermometer die je in een organisatie stopt om de slag- en veerkracht te meten.”

STAP 1 IS HET BESCHRIJVEN VAN DE NOORDERSTER. WAT BEDOELT U DAARMEE?

“Binnen het managementteam of met de belangrijkste medewerkers binnen de organisatie ga je proberen om tot enigheid te komen over de definitie van succes. Wat zijn onze strategie en ons ambitieniveau? Wat willen we over vier, vijf jaar bereikt hebben? Wie zijn we dan? Hoe is dan onze positie in de markt? Dat is je navigatiepunt, je noorderster.”



“HET VERGT MOED OM TE WILLEN ZIEN HOE DE ORGANISATIE ER WERKELIJK VOOR STAAT”

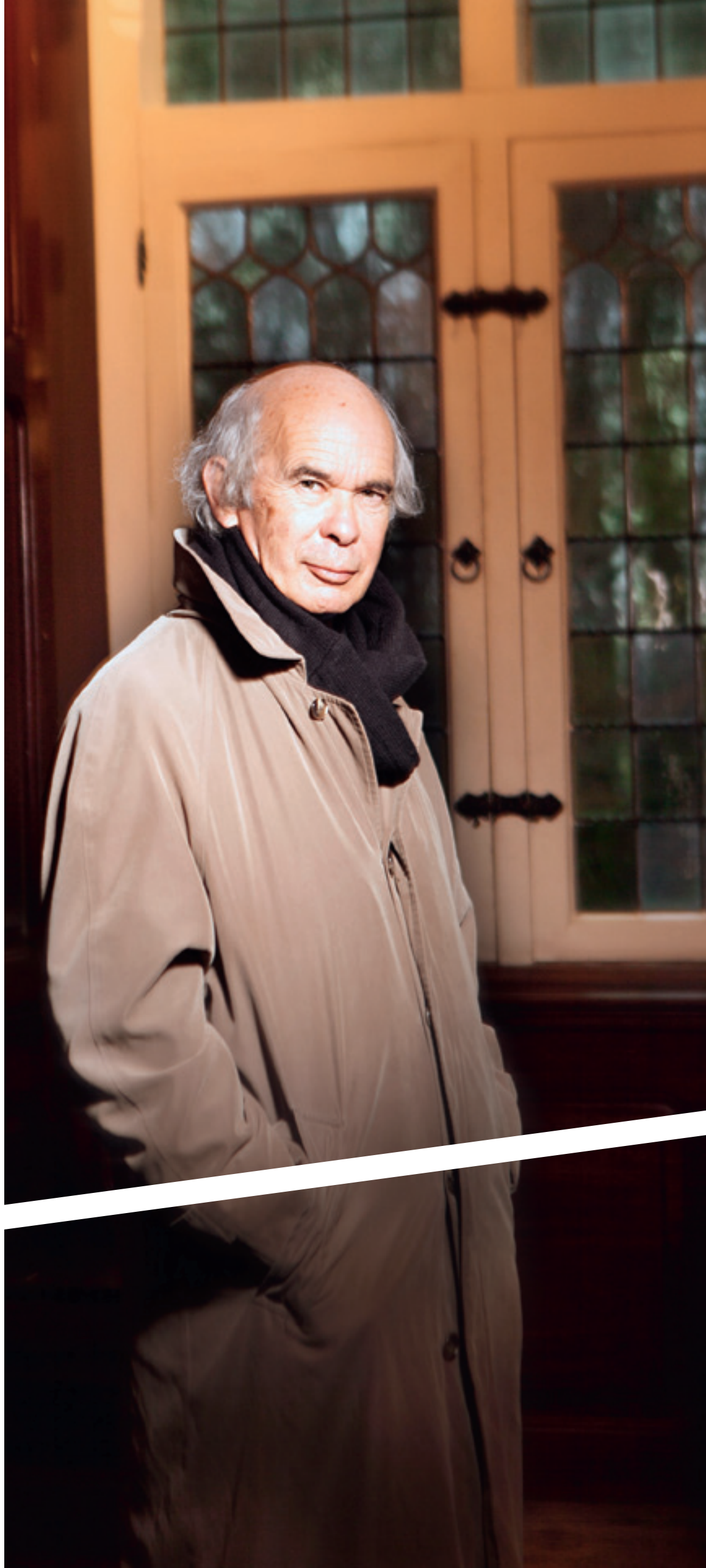
“De noorderster is een herformulering van je waarde als bedrijf. Je kunt een onderneming in financiële zin waardevoller maken, maar je kunt ‘waarde’ ook in andere termen definiëren. De noorderster kan betrekking hebben op van alles: markt-segment, omzetniveau, rendement, concurrentievoordeel, imago en identiteit, cultuur. Een organisatie als Greenpeace bijvoorbeeld, heeft over vijf jaar meer waarde als het dan een sterker imago heeft, veel interventies heeft kunnen plegen en het ledenaantal is toegenomen.”

STAP 2 BETREFT DE KWALITEIT VAN EEN ORGANISATIE.

“Waarde toevoegen aan een organisatie begint met het doorgronden van je cruciale capabilities. Wat zijn elementen die we verschrikkelijk goed moeten doen om in deze markt succesvol te kunnen zijn? Vervolgens ga je kijken hoe goed jouw organisatie op deze punten scoort. Hoe doen je concurrenten het? En op welke manier kan jij je nog scherper onderscheiden van anderen die in hetzelfde speelveld opereren? Deze stap is voor alle bedrijven, instellingen en organisaties in alle sectoren gelijk.”

HOE MAAK JE DE KWALITEIT VAN JE ORGANISATIE MEETBAAR?

“Wanneer iedereen in het hogere en middenmanagement de strategie van de onderneming kent en begrijpt, is het tijd om te kijken naar de ‘architectuur’. Zijn alle middelen en randvoorwaarden aanwezig om de noorderster te kunnen bereiken? Beschikken we over de juiste mensen, voldoende geld, de benodigde patenten, cultuur, systemen en processen? De architectuur bepaalt de organisatorische slagkracht en veerkracht van een organisatie. Eind jaren negentig heeft Meyer-Monitor een formule ontwikkeld om de slag- en veerkracht van een organisatie in kaart te brengen. Het capaciteiten-overzicht bevat 39 elementen verdeeld over zeven hoofdthema’s die je nodig hebt om een goede organisatie te zijn. We weten inmiddels, via vele nationale en internationale toepassingen, dat als je goed scoort op die elementen, je inderdaad een goed lopende organisatie hebt. Deze formule is dus een bewezen aanpak voor langdurig succesvol ondernemerschap.”



HOE WERKT DEZE BEDRIJFSMONITOR PRECIES?

“Je laat professionele medewerkers met voldoende overzicht en niveau om over de totale organisatie te kunnen praten anoniem het capaciteitenoverzicht invullen. Eerst hoe zij vinden dat de organisatie nu scoort en dan, kijkend naar de strategische noorderster, hoe zij vinden dat het bedrijf op die 39 punten zou moeten scoren. Daar komt natuurlijk vaak een gap uit.”

EEN GAP-ANALYSE KAN BEST CONFRONTEREND ZIJN.

“Dat is het ook. Het vergt moed om te willen zien hoe de organisatie er werkelijk voor staat, maar het is om twee redenen noodzakelijk. Je moet het ten eerste doen om te weten of de noorderster te realiseren is. Je kunt immers geen voetbalwedstrijd spelen zonder doel. Als er geen doel is, kun je ook niet scoren. Ten tweede creëer je draagvlak, omdat de gebruikers van de organisatie zelf met de input komen.”

VOOR WELKE BEDRIJVEN IS DIT MODEL GESCHIKT?

“De monitor is toepasbaar in elke organisatie en sector; van banken en overheidsinstellingen tot ziekenhuizen en mkb-bedrijven. We hebben bijvoorbeeld Numico, het vroegere Nutricia, gemeten, maar ook Brunel, Schiphol en ABN Amro. Het meetinstrument is overigens bijzonder geschikt voor de bankensector. De Nederlandsche Bank zou een dergelijk instrument ook kunnen gebruiken om alle financiële instellingen via een vaste ‘benchmark’ op een consequente manier te meten.”

WAT ZIJN VOORDELEN, UITDAGINGEN EN VALKUILEN?

“Starten met een jaarlijkse kwaliteitsbarometer geeft een sterk signaal dat je wilt vertrouwen op het inzicht van de mensen die voor je werken. Dat werkt aan alle kanten positief. Het geeft mensen een gevoel van betrokkenheid, dat hun mening en intelligentie serieus worden genomen. Het is daarbij de uitdaging om ‘beyond control’ te zijn. Om een balans te vinden tussen vrijheid en controle. Je geeft mensen de vrijheid om bottom-up met oplossingen te komen, maar blijft geïnteresseerd in de details. Verder moet het kwaliteitsstreven gedragen worden door de top van de organisatie en moet je doorzetten als je er eenmaal mee begint, anders ‘backfires’ het. Dan zeggen de mensen, we vertellen de directie hoe we erover denken, maar ze doen er niets mee. Het is dus geen project, maar een proces dat geborgd moet zijn in de organisatie.”

IS ER DRAAGVLAK VOOR DEZE NIEUWE MANIER VAN WAARDEBEPALING?

“We gaan zeker die kant op. Je ziet een nieuwe generatie managers die op feiten wil sturen en niet op geruchten of op grote lijnen. Het bewustzijn dat het zo werkt, is er. Ik weet zelfs van één bank die de uitslag van het capaciteitenonderzoek naar de toezichthouder heeft gestuurd. Er zijn steeds meer accountantsfirma’s bereid om in de jaarverslagen niet alleen de cijfers goed te keuren, maar ook een assurance af te geven over dit soort data. Wat mij betreft worden bedrijven verplicht om financiële en capability cijfers structureel te meten. Dat maakt organisaties gezonder en dan zijn er bovendien waarschijnlijk veel minder klokkenluiders nodig.”

“DEZE FORMULE IS EEN BEWEZEN AANPAK VOOR LANGDURIG SUCCESVOL ONDERNEMERSCHAP”

PROFIEL

Prof. Fred Lachotzki is medeoprichter van het Amsterdamse consultancybureau MeyerMonitor (Meyermonitor.com) en lid van de Raad van Commissarissen. Hij is ruim veertig jaar lid van de faculteit Nyenrode Business Universiteit en sinds 1998 Professor Strategic Entrepreneurship. Hij geeft colleges aan Nyenrode MBA en aan board- en commissarissenprogramma's. In het verleden vervulde Fred verschillende senior managementposities bij Ahold NV en zat hij in het bestuur bij Unigro NV en ASKO AG. Hij is/was voorzitter/commissaris van verscheidene besturen in Europa, de Verenigde Staten en China. In 2005 verscheen mede van zijn hand het boek 'Beyond Control, Aligning Strategy and Execution through Corporate Dialogue'.

PROMINDED, SUPPORTER VAN LEAN



Lean Manufacturing of Lean Production is een managementfilosofie en een werkwijze, gericht op het creëren van maximale waarde in processen en het elimineren van verspillingen. ProMinded heeft uitgebreide kennis van Lean en ervaring met bedrijfsprocessen in uiteenlopende markten. Wij vertellen u graag wat Lean voor u kan doen en begeleiden met plezier uw Lean-traject.

Je hoort in zakelijke gesprekken steeds vaker het woord 'Lean' vallen. Dat is niet zo gek, want Lean is een verbetermethode die al in veel organisaties succesvol wordt toegepast. Lean stelt de klant centraal. De methode is gericht op het realiseren van maximale toegevoegde waarde voor de klant tegen minimale inspanning. Dankzij deze 'slanke productie' verbetert de kwaliteit, dalen de kosten en de productietijd, en stijgt de winst. Lean levert ook meetbare andere bedrijfsverbeteringen op, zoals een betere klanttevredenheid en meer betrokkenheid van de medewerkers.

HOE WERKT HET?

Lean Manufacturing kan op twee manieren worden toegepast. Het is allereerst een set van gereedschappen en technieken waarmee u verspilling (muda) binnen uw organisatie kunt vinden en verminderen. Bij de andere filosofie van Lean Manufacturing, die onder meer wordt gebruikt door Toyota ('The Toyota Way'), ligt de focus op het verbeteren van de flow. Dit is de soepele manier waarop producten door het productieproces stromen, waarbij variatie (mura) zoveel mogelijk wordt beperkt. Het verschil tussen deze twee benaderingen van Lean is niet het doel, maar de weg ernaartoe. Als u zich uitsluitend richt op het terugdringen van verspilling, kunnen er mogelijk zaken blijven liggen. Door u te richten op een soepele productiestroom komen alle knelpunten in een organisatie naar boven, waardoor als uitvloeisel ook de verspilling wordt bestreden. Het voordeel van deze tweede aanpak is dus dat het systeem als geheel wordt bekeken.

VIJF STAPPEN

Er zijn vijf fasen die bedrijven moeten doorlopen om Lean te worden, gericht op klantwaarde, waardeestroom, flow, pull en perfectie. Hoewel Lean door zijn gestandaardiseerde aanpak goed toepasbaar is, vereist het een volledige omschakeling die niet van de ene op de andere dag te maken is. Lean vraagt namelijk om een permanente mentaliteitsverandering. U moet bereid zijn om continu te verbeteren en geen genoegen willen nemen met status quo.

Zoals gezegd zijn al veel bedrijven gestart met een Lean-programma. Het meest aansprekende voorbeeld in Nederland is Scania in Zwolle. Hier is inmiddels sprake van een echte Lean-cultuur; waarbij het Lean-denken in de haarvaten van het hele bedrijf zit. Ook in de financiële wereld en de zorg zien we steeds meer Lean-activiteiten. Lean blijkt enorm waardevol te zijn om complexe en verouderde processen weer eens goed en fris onder de loep te nemen.

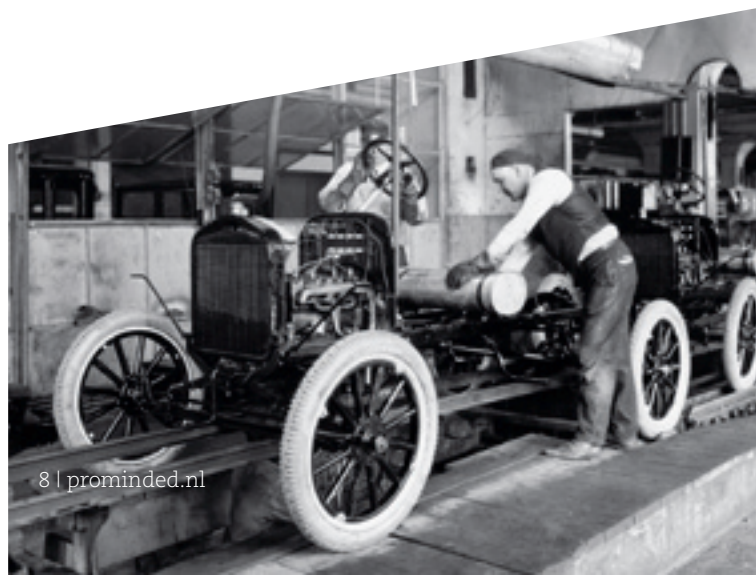
PROMINDED EN LEAN

Bij ProMinded zijn we erg enthousiast over de toepassingsmogelijkheden en voordelen van Lean. Met de juiste mensen en eenvoudige hulpmiddelen zien wij in primaire processen vaak radicale verbeteringen tot stand komen. In de praktijk blijkt overigens dat vooral het omschakelen van push naar pull en het creëren van flow om specifieke vaardigheden en kennis vragen. Een complex productieproces met traditioneel lange doorlooptijden, veel wachttijden en controles kan alleen door inzet van de juiste expertise een toestand van flow bereiken. Immers, voor een goede flow dient uw hele productieketen in balans te zijn.

Wilt u meer weten over Lean? Of bent u geïnteresseerd in manieren waarop u Lean heel praktisch binnen uw organisatie kunt toepassen? ProMinded helpt u graag verder. *Neem voor meer informatie of een vrijblijvende afspraak contact op met Reinier Visser (06 51 41 50 90) of Hugo Essink (06 13 56 34 71).*

OOSTERSE WIJSHEID

De Lean-filosofie werd voor het eerst toegepast bij Toyota. Werkplaatschef Taiichi Ohno bedacht dat alleen bedrijfsprocessen waar de klant voor wil betalen of processtappen waar een klant op wil wachten, nuttig zijn. Alle overige activiteiten zijn verspilling en dus overbodig (waste). Met dit denkbeeld legde hij de kiem voor het Toyota Production System. Het Toyota Production System en The Toyota Way zijn de fundamenteën van Lean. De term Lean werd in 1988 voor het eerst gebruikt in het master-onderzoek van John Krafcik, een Amerikaanse Quality Engineer in een joint venture van Toyota en General Motors. Zijn onderzoek werd voortgezet door het International Motor Vehicle Program (IMVP) van de MIT Sloan School of Management en later vertaald in 'The machine that changed the world', de internationale bestseller van Jim Womack, Daniel Jones en Daniel Roos.



PRIJSWINNENDE NEDERLANDSE TOURBILLON

De Parallax Tourbillon van Grönefeld werd in 2014 door de Grand Prix de Horlogerie de Genève verkozen tot **beste tourbillon van het jaar**. Dat een Nederlands horlogemerkt deze belangrijkste prijs van de Zwitserse horloge-industrie wint, mag uniek genoemd worden. De broers Bart en Tim Grönefeld deden iets meer dan **twee jaar** over de ontwikkeling, van schets tot prototype, van de Parallax Tourbillon. Een fulltime horlogemaker doet er **6 tot 8 weken** over om alle **346 onderdelen** van dit horloge te assembleren. Het Tourbillon uurwerk telt **278 onderdelen**. Er zijn inmiddels **16 tourbillons** gebouwd, waarvan er **14 zijn verkocht**. De Parallax Tourbillon staat voor precisie tot in de allerkleinste details en visuele perfectie. Bijzonder is de aanwezigheid van een secondewijzer, een speciaal kroonmechanisme voor een zeer nauwkeurige tijdsafstelling en een asymmetrische vormgeving. Het eerste horloge van Grönefeld dateert uit 2008. Het bedrijf bestaat al sinds 1912 en beslaat drie generaties. Anno 2015 werken er **10 fulltime horlogemakers** bij Grönefeld in Oldenzaal. Het bedrijf produceert **25 tot 35 horloges per jaar** en wil groeien tot circa **50 tot 70 horloges per jaar**.



“WIJ HELPEN KLANTEN RATIONELE KEUZES MAKEN EN DOELEN REALISEREN”

De wereld verandert in rap tempo en dat brengt allerlei nieuwe uitdagingen en ondernemersvraagstukken met zich mee. In de mobiliteitsbranche heeft Peter Visser, algemeen directeur van LeaseVisie, de ambitie om zijn auto-leasebedrijf om te vormen tot een grotere en bredere automobilitaire aanbieder. Met sparring partner ProMinded denkt hij momenteel na over de vraag: groter worden door autonome groei of overname?

“DE *ESSENTIE*
VAN ONS VAK IS
HET BIEDEN VAN
TOEGEVOEGDE
WAARDE”

De Nederlandse autoleasemarkt is sinds de jaren zestig een redelijk conjunctuurongevoelige, stabiele sector. “Door alle economische ontwikkelingen is de handel de laatste jaren wel wat gekrompen – je krijgt tegenwoordig niet zomaar meer een leaseauto als secundaire arbeidsvoorwaarde –, maar automobilitaire staat nog altijd op nummer één”, zegt Peter Visser. “Met name in de zakelijke markt is de auto nog steeds hét aangewezen vervoermiddel bij een gebrek aan goede alternatieven. Ook worden er nog altijd overwegend meerjarige overeenkomsten afgesloten. De sector is overigens wel sterk in beweging door scherpe prijsconcurrentie en internet-ontwikkelingen.”

Peter ziet als gevolg daarvan een zekere vervlakking optreden. “De focus is steeds meer op het leasetarief per maand komen te liggen en dat vind ik jammer”, zegt hij. “Klanten vragen zich in mijn ogen onvoldoende af wat een vandaag afgesproken maandprijs betekent op de lange termijn. Onverstandig, want in vier jaar tijd kan er heel wat veranderen. Verder ben ik er van overtuigd dat internet toegevoegde waarde heeft, maar vind ik ook dat we ervoor moeten waken dat we niet doorslaan in efficiency. Dan wordt autoleasing een commodity, terwijl de essentie van ons vak juist het bieden van toegevoegde waarde is. Zo is leasing ooit bedoeld en dat is wat ons werk leuk maakt.”

TOEGEVOEGDE WAARDE

LeaseVisie is merk- en bankonafhankelijk en dat is vrij bijzonder. “Ons bestaansrecht is dat wij klanten onafhankelijk en vraaggericht adviseren en attenderen op de vele mogelijkheden van het leaseproduct”, vertelt Peter. “We willen écht iets betekenen in de leasemarkt. Daarom richten we ons op het versterken en uitdragen van onze toegevoegde waarde. Het is onze ambitie om het meest persoonlijke, deskundige en dynamische leasebedrijf van Nederland te zijn.” Peter licht toe: “Ons leasebedrijf is persoonlijk omdat we dicht bij de klant staan en ons verdiepen in zijn behoeften. Welke mobiliteitswens is er en wat wil de klant met auto-leasing bereiken? Is dat kostenreductie, een flexibel wagenpark of vergroenen? Is er wellicht behoefte aan financiering en risicomanagement? Wat kan de klant zelf doen en waarin kunnen wij hem of haar ondersteunen?”

LeaseVisie maakt analyses en vergelijkingen en zet alle voor- en nadelen tegen elkaar af. “Zo helpen wij bedrijven om goede, rationele keuzes te maken, waarmee zij hun doelstellingen kunnen realiseren”, zegt Peter. “Het is hiervoor belangrijk dat we continu investeren in kennisontwikkeling. Wij moeten alles weten wat er te weten valt: van de inkoop en exploitatie van alle automerken en -types tot financiering en verzekeringen. De laatste jaren zijn we bezig met een verdiepingsslag. Door onze dynamiek en flexibiliteit te versterken willen we vragen van de klant vóór zijn.”

GROEIAMBITIE

LeaseVisie heeft zoals gezegd een groeiambitie. “Volume is voor ons bedrijf van belang om ons verder te kunnen ontwikkelen. We willen graag een groter marktaandeel en zien mogelijkheden in de markt.” Maar dan de hamvraag: moet je inzetten op autonome groei of een bedrijf overnemen? En hoe ga je precies te werk? Peter heeft nog geen duidelijk antwoord op deze vragen. “Wat ik wel weet is dat we met LeaseVisie op een hoog niveau bezig zijn en dat we met het bedrijf klaar zijn voor een volgende uitdaging. Met de huidige organisatie kunnen we ons marktaandeel verdubbelen. Dat betekent een groei van drieduizend naar zeven- à achtduizend contracten. Tot dat aantal kunnen we onze kwaliteit garanderen. Groter moeten we niet worden. Onze kracht is het persoonlijke aspect. We willen dus nadrukkelijk geen leasefabriek worden.”

Om hem te helpen bij het uitzetten van de koers, voert Peter gesprekken met ProMinded. “Henk Molenaar stelt me precies de juiste vragen. Vragen die mij aan het denken zetten. Over mijn bedrijf, maar vooral ook welke kant het opgaat in de branche. Hoe kijkt bijvoorbeeld de jongere generatie aan tegen automobilitéit? Gaan we in de toekomst auto’s delen of zijn we gehecht aan onze persoonlijke vrijheid? Verder zie je dat autobedrijven zich ontwikkelen tot een ‘mobiliteits-provider’, die alle vormen van vervoer – auto, fiets en openbaar vervoer – aanbiedt via zogenoemde mobiliteitsbudgetten. Ik heb geen idee of het werkelijk die kant opgaat. Maar het zet me dus wel aan het denken.”

BREDERE PORTEFEUILLE

Door goed te kijken naar wat er om je heen gebeurt en veel gesprekken te voeren, tekent zich in het grote ondernemersbos dan toch vaak ineens een pad (of paadje) af. Ook bij Peter worden inmiddels de contouren van een nieuwe weg zichtbaar. “Ik zie voor LeaseVisie een taak als automobilitéitsverschaffer. We zijn nu adviseur en uitvoerder van autoleasing, maar dat kunnen we breder trekken. Wij zouden heel goed een adviseur en uitvoerder van automobilitéit kunnen zijn, die klanten onafhankelijk adviseert over automobilitéit, ongeacht de bezits- of gebruiksvorm. Je zou bij LeaseVisie een auto kunnen huren, kopen of leasen. In dat licht zou het logisch zijn om bijvoorbeeld een autoverhuurbedrijf over te nemen. Daarna kunnen we de verkoop van alle merken erbij nemen.” Het belooft al met al een spannend jaar te worden voor Peter en zijn team. “Ik vind het leuk, heb er zin in. Het zou geweldig zijn als we dit jaar, onder begeleiding van ProMinded, een paar mooie stappen kunnen maken.”

“WIJ ZOUDEN
HEEL GOED EEN
ADVISEUR EN
UITVOERDER VAN
AUTOMOBILITEIT
KUNNEN ZIJN”

OVER LEASEVISIE

LeaseVisie is een merk- en bankonafhankelijke lease-maatschappij in Alkmaar met 22 medewerkers en circa drieduizend leasecontracten. De leasemaatschappij werd in 1989 opgericht als aanvulling op Martin Schilder Automobielbedrijven. Het afgelopen decennium kroop LeaseVisie onder de vleugels van het Noord-Hollandse dealerbedrijf vandaan. Het bedrijf ontwikkelde zich van een aanbieder van een bijproduct tot een volwaardig leasebedrijf gericht op het midden-segment met een eigen, onderscheidende visie. Meer info: www.leasevisie.nl.

OPERATIONAL LEASING

De Nederlandse autoleasemarkt telt een paar honderd aanbieders en circa tachtig grote spelers. Er rijden momenteel circa 650 duizend zakelijk geleaste auto's rond in ons land. Totaal zijn er ongeveer 1,2 à 1,3 miljoen zakelijke auto's, wat de verhouding tussen koop en lease ongeveer 50/50 maakt. Nederland onderscheidt zich van andere Europese landen door zijn volwassen operational leasing markt. Er zijn vele constructies en servicepakketten mogelijk met extra services en diensten, zoals onderhoud, verzekeringen en vervangend vervoer.

Hans Thomassen (voorzitter) en Rob van der Velden (bestuurslid),
De Stichting Kuwait Petroleum Pensioenfonds Nederland:

“HOE MAKEN WE DE OVERGANG VAN EEN ACTIEF NAAR EEN PASSIEF BELEGGINGSBELEID?”

Hans: “Ons pensioenfonds verkeerde de laatste jaren in zwaar weer. Er was zelfs sprake van onderdekking. De werkgever heeft een paar jaar op rij een extra bijdrage gestort, maar vanaf 2015 moet het fonds helemaal op eigen benen staan. Het rendement en het beleggingsproces moeten daarom snel verbeteren.”

Rob: “We waren niet tevreden over de beleggingsresultaten van onze actieve (en daardoor dure) vermogensbeheerder en vonden dat onze beleggingscommissie hier onvoldoende kritisch mee omging. Ne een uitvoerige analyse besloten we de overstap te maken van actief naar passief beheer. We zochten een partij met de juiste expertise om dit transitieproces te begeleiden en kwamen via onze adviseur CPA (Corporate Pension Architects) in contact met Loege Schilder van ProMinded. Die adviseerde ons om eerst het beleggingsbeleid fundamenteel te herbepalen om daarna de specialisten te zoeken bij de verschillende rollen; fondsmanager, adviseur voor TAA, risicomanager. Dat leek ons de juiste aanpak. De klik was er, zodat we ProMinded hebben gevraagd ons bij te staan.”

Hans: “Het was duidelijk dat we terug moesten naar Adam en Eva, naar het fundament. Daarnaast moest het kennisniveau van de nieuwe kleinere, maar slagvaardiger beleggingscommissie omhoog. Met een werkgroep van bestaande (bestuurs)- en externe leden (CPA en ProMinded) hebben we onze beleggingsportefeuille allereerst opnieuw geanalyseerd. Passen de verschillende categorieën nog wel bij ons fonds? Beschikken wij over de kwalitatieve en kwantitatieve kennis om een voorsprong te krijgen; om meer te verdienen dan de

markt? Welke categorieën maken we passief en welke blijven actief? En hoe kunnen we de grote vermogensbeheerders het beste benaderen? Voor ons kleine pensioenfonds was dat nieuw terrein.”

Rob: “We hebben Loege het afgelopen jaar leren kennen als een professionele transitie-manager. Hij trok de uitvoerende rol goed naar zich toe, wist onze visie concreet te vertalen naar de praktijk en heeft de transitie begeleid. Uiteindelijk nam hij na een officiële sollicitatieprocedure zitting in de beleggingscommissie. Omdat onze externe commissieleden met beide voeten in de markt staan, worden er binnen de beleggingscommissie en het bestuur waardevolle discussies gevoerd en kunnen we alle besluiten goed onderbouwen.”

Hans: “Loege heeft het transitieproces uiterst professioneel uitgevoerd tegen minimale kosten. De begeleiding was uitstekend. Desondanks wordt 2015 natuurlijk een kritisch jaar. Dit jaar zal moeten uitwijzen of de besluiten die we hebben genomen, de juiste zijn. De voortekenen zijn gunstig. De aandelenfondsen hebben in enkele maanden tijd al zo’n 18 procent gerendeerd. Het is lastig om dat te vergelijken met de oude portefeuille, maar onze kosten liggen in elk geval aanzienlijk lager en de aandelenmarkt heeft de wind mee.”

Rob: “We kijken terug op een geslaagde transitie. We werden gecompimenteerd door de visitatiecommissie en ook het verantwoordingsorgaan heeft zich in positieve zin uitgelaten over de documentatie van het hele transitietraject. Daar zijn we natuurlijk erg blij mee.”

“DOOR DE TRANSITIE GOED TE DOCUMENTEREN EN VEELVULDIG FORMEEL EN INFORMEEL TE OVER- LEGGEN, ZORG JE VOOR KENNIS- DELING EN KWALITEITSBORGING”

Loege Schilder, partner ProMinded:

“BEPAAAL EERST HET BELEGGINGSBELEID EN ZOEK DAN PAS DE SPECIALISTEN”



“Een beter rendement kun je op verschillende manieren realiseren. Je kunt als pensioenfonds meer premie vragen, minder uitkeren, meer rendement maken, de risico’s beter beheersen en/of kosten besparen. De beleggingskosten van dit pensioenfonds waren erg hoog, zodat werd ingezet op een flinke kostenbesparing door te kiezen voor passief beheer. De eerste stap in de transitie van actief naar passief beheer is het formuleren van een duidelijke visie op beleggen. Het begint met een antwoord op een aantal fundamentele vragen. Welke producten zitten in de beleggingsportefeuille en welke lenen zich voor actief en passief beheer? Het is verstandig om de verschillende thema’s afzonderlijk te behandelen. Door je telkens te focussen op één onderwerp, kun je heel gestructureerd werken en voorkom je dat beslissingen op de lange baan worden geschoven. Als de visie eenmaal staat, kun je aan de slag met tactische asset allocatie, procesverbeteringen en manieren om dynamisch om te gaan met omstandigheden. Vervolgens ga je screenen bij welke vermogensbeheerder je de verschillende producten het beste kunt onderbrengen en zet je de portefeuille concreet om naar nieuwe alternatieven. Dat klinkt eenvoudig, maar met name grote partijen beschikken over heel veel informatie, waar je gemakkelijk in kunt verdrinken. Het is daarom zaak om de hulp in te roepen van een partij die kan helpen om de juiste informatie boven tafel te krijgen en deze op een goede, transparante manier te verwerken. Staatsobligaties en wereldwijde aandelen lenen zich uitstekend voor passief vermogensbeheer, maar er liggen bijvoorbeeld wel kansen voor actief beheer in emerging markets. Het is verder belangrijk om het proces zo transparant mogelijk te maken. Iedereen moet de kans krijgen om vragen te stellen. Discussie en openheid helpen bij een goede, doordachte besluitvorming. Door de transitie goed te documenteren met schema’s en plannen en veelvuldig formeel en informeel overleg te voeren, zorg je voor kennisdeling met de bestuursleden die niet in de werkgroep zitten en voor kwaliteitsborging. Door een constructieve overleg sfeer te creëren kun je gezamenlijk een goed resultaat neerzetten waar iedereen trots op kan zijn.”



HOE BLIJFT U SCHERP IN EEN CONCURRERENDE WERELD?

We leven in een concurrerende wereld. Winkelketens en merken vechten overal en altijd om uw gunst en zelf concurreert u ook dagelijks op verschillende niveaus. Hoe blijft u gezond onder deze druk en maakt u de juiste keuzes? Hoe komt u privé en zakelijk vooruit als u op elk vlak wordt geconfronteerd met concurrentie? Vijf adviezen om op koers te blijven in een competitieve wereld.

1 WEET WAT ER SPEELT, ZET UW ZINTUIGEN OP SCHERP!

Succesvolle zakenmensen en bedrijven gaan uit van hun eigen kracht. Dat betekent niet dat zij hun ogen sluiten voor hun omgeving. Integendeel, om een (paar) stap(pen) voor te blijven op de concurrentie geven zij hun ogen goed de kost. Om scherp en gefocust te blijven in deze competitieve wereld moet u uw zintuigen op scherp zetten. Wat ziet, hoort, voelt u? Wat is er gaande in uw branche? Welke actualiteiten en thema's houden uw collega's en branchegenoten bezig? Welke trends en ontwikkelingen signaleert u? Welke producten/diensten zijn populair en waarom? Wat verwachten klanten van u?

DOEN: Lees vakbladen, blogs, forums en andere vakliteratuur, bezoek netwerkbijeenkomsten, conferenties en beurzen, praat met vakgenoten, relaties en klanten. Houd ook andere branches belangstellend in de gaten, kunt u daar misschien iets van opsteken?

2 BLIJF UW KENNIS EN VAARDIGHEDEN ONTWIKKELEN

Onze competitieve maatschappij drijft op ambitie. Succesvolle professionals en bedrijven willen allemaal de beste zijn in hun vakgebied. Het is die wedijver die hen een plekje op het strijdtoneel oplevert. Goed concurreren op zakelijk en persoonlijk vlak betekent dus dat u de lat hoog moet leggen. Om de beste te worden én te blijven in uw vakgebied, is het cruciaal dat u uw kennis en vaardigheden goed op peil houdt. In sommige sectoren is permanente educatie gebruikelijk en soms zelfs verplicht om volgens de laatste technieken, normen en/of regelgeving te werken. Een leven lang leren is een must voor iedereen die concurrerend wil zijn.

DOEN: Lees boeken, neem lessen, volg trainingen, workshops en/of seminars en ontwikkel uzelf met nieuwe kennis en vaardigheden. Kennis is macht. Goed beslagen ten ijs komen levert u een betere positie op ten opzichte van uw concurrent(en).

3 CONTROLEER UW DOELEN DAGELIJKS

Hoe maakt u weloverwogen keuzes met al die concurrentie? Dat doet u door de alternatieven af te wegen ten opzichte van uw doelstellingen. Als u tien kilo wilt afvallen, selecteert u de voedingsmiddelen die hierbij passen. Als uw doel is om promotie te maken, zult u de kennis en vaardigheden moeten ontwikkelen die passen bij deze volgende stap. Als u een bepaalde omzet ambieert terwijl in uw branche moordend wordt geconcentreerd op prijs, ontwikkel dan een nieuw product, innovatieve technologie of ga een andere markt benaderen. In de dagelijkse praktijk helpen doelen ons elke dag om beslissingen te nemen en de concurrentie voor te blijven.

DOEN: Schrijf u doelstellingen op en hang ze overal waar u ze kunt zien. Op de koelkast, op uw pc of in uw portemonnee. Bedenk u bij elke beslissing die u neemt: past dit bij het doel dat ik voor ogen heb?

4 ANIMA SANA IN CORPORE SANO

Een gezonde geest in een gezond lichaam. Het is moeilijk om een concurrentievoordeel te behouden als u niet mentaal en fysiek fit bent. U moet helder kunnen denken om uw acties te bepalen. U heeft fysieke energie nodig om de concurrentie te kunnen beoordelen en aan te kunnen. Kortom, zorg dat u gezond bent en blijft.

DOEN: Herhaal elke dag één of meerder positieve overtuigingen voor een positieve mindset. Bijvoorbeeld: 'Ik ben enthousiast over alle uitdagingen die ik vandaag tegenkom en ik overwin ze met gemak'. Fysiek fit blijft u door dagelijks tijd in te passen voor beweging; ga sporten of wandelen. Neem als het even kan de trap en kies voedingsmiddelen die energie geven.

5 DURF EEN RISICO TE NEMEN

Wat kunt u elke dag doen om het leven aangenamer en beter te maken? Door u af te schermen en door keihard te concurreren op dezelfde aspecten waarmee de concurrent zich positioneert? Als u persoonlijk en zakelijk echt wilt groeien, zult u nieuwe dingen moeten doen en bestaande dingen anders moeten doen. Waar bent u bang voor? Wat houdt u tegen? Wat zijn uw beperkingen en hoe kunt u die omzetten in kansen?

DOEN: Stap elke dag minstens één keer uit uw comfortzone. Rijd een nieuwe route naar het werk, eet een keer iets anders met de lunch en knoop eens een gesprek aan met iemand die u normaalgesproken nooit spreekt. Zo verbetert u uw concurrentiepositie op een structurele en leuke manier.

“KREDIETPASPOORT VERGROOT KANS OP *BANCAIR KREDIET* *VOOR MKB'ER*”

Voor kleine en snelgroeiende mkb-bedrijven is het sinds het uitbreken van de kredietcrisis structureel een probleem om bankfinanciering te krijgen. Kredietpaspoort, een nieuw digitaal instrument voor ondernemers, wil daar verandering in brengen.

“KREDIETPASPOORT HOUDT ONDERNEMERS *EEN SPIEGEL* VOOR”

Waar ondernemers tot een paar jaar geleden weinig moeite hoefden te doen om een bancaire krediet te krijgen, groeien de bomen anno 2015 niet meer tot in de hemel. “Banken kregen met de introductie van de Basel-normen in 2008 te maken met strengere kapitaaleisen. Als gevolg daarvan gingen zij kritischer kijken naar hun uitleenbeleid”, zegt Patrick Verdoold, directeur van Kredietpaspoort. “Geldverstrekkers lopen minder risico met het verstrekken van leningen aan grote ondernemingen. Kleine bedrijven en snelle groeiers zijn daar de dupe van.”

COMMUNICATIEKLOOF

De verminderde kredietbereidheid van banken bracht volgens Patrick de afgelopen jaren een communicatiekloof aan het licht. “Ondernemers konden voorheen vrij gemakzuchtig een kredietverzoek indienen. Er was alle tijd voor overleg en banken waren welwillend om actief met de ondernemer mee te denken. Maar toen de financieringsdeur op een kier ging en mkb'ers zich ineens terdege moesten presenteren om hun financiering rond te krijgen, bleken zij de taal en denkwijze van bankiers niet goed te begrijpen.”

Patrick licht toe: “Kijk, de meeste kleine ondernemers weten wel aardig goed waar zij staan met hun bedrijf, maar het ontbreekt hen aan inzicht in het financiële proces. Ze hebben vaak geen flauw idee hoe een bank redeneert en hun onder-

“ONDERNEMERS MOETEN EEN *GELIJKWAARDIGE* GESPREKSPARTNER WORDEN VOOR BANKEN”

neming inschaalt op basis van historische gegevens. Veel financieringsaanvragen die mkb'ers indienen zijn door dat gebrekkige inzicht onvolledig. De bank, die bij kleinere financieringen onvoldoende tijd heeft om zich te verdiepen in het verhaal achter de onderneming, stuurt onvolledige dossiers linea recta terug naar de ondernemer of wijst een aanvraag direct af. Een tijdrovende, kostbare, maar vooral frustrerende situatie voor alle partijen.”

ONDERNEMERSCERTIFICAAT

De initiatiefnemers van Kredietpaspoort – een coöperatie van veertien ondernemers, gesteund door het ministerie van Economische Zaken en de Erasmus Universiteit Rotterdam – geloven dat een ondernemerscertificaat het tij zou kunnen keren. “We hebben vanaf 2013 een laagdrempelige tool ontwikkeld, die een ondernemer doorlopend inzicht geeft in zijn bedrijf, persoonlijke stijl van ondernemen en financiële situatie”, vertelt Patrick. “Met Kredietpaspoort leert de ondernemer de taal van zijn financiële partners beter verstaan en spreken, wat hem een gelijkwaardige gesprekspartner maakt voor banken. We geven mkb'ers daarmee de regie over hun eigen financieringsproces. Dat vergroot de kans op financiering.”

Het Kredietpaspoort heeft als groot bijkomend voordeel dat de frictiekosten in de financiële keten zullen dalen. “Als de kredietaanvragen van betere kwaliteit zijn, zal dat het besluitvormingsproces aanzienlijk versnellen.” Patrick verwacht verder dat mkb'ers dankzij het Kredietpaspoort beter gaan presteren. “Een ondernemer die weet wat er in zijn bedrijf gebeurt, zijn eigen plussen en minnen kent en zich hierop laat coachen, kan een serieuze professionaliteitsslag maken. We zijn momenteel samen met ProMinded aan het onderzoeken of het Kredietpaspoort in een specifiek proces tot een kwaliteitsverbetering kan leiden.”

DE VENT, DE TENT EN DE CENT

Het Kredietpaspoort is volgens Patrick uniek in Europa. “Voor financiering keek je doorgaans alleen naar in het verleden behaalde resultaten. Met Kredietpaspoort kijk je niet alleen in

de achteruitkijkspiegel, maar kan een ondernemer, zoals gezegd, ook zijn toekomst verbeteren.”

Door een online dashboard in te vullen krijgt een mkb-ondernemer inzicht in drie elementen die cruciaal zijn voor kredietverstrekking: de vent, de tent en de cent. Patrick: “Met een persoonlijkheidstest, gevalideerd door de Rijksuniversiteit Groningen, wordt allereerst duidelijk wat voor type ondernemer iemand is. De ondernemer krijgt als het ware een spiegel voorgehouden. Wat is je denkstijl? Ben je een vakman of een manager? Een pionier of juist een verkoper? Ook worden je sterke en zwakke persoonlijkheidskenmerken blootgelegd. Hoe scoor je bijvoorbeeld op risicobereidheid en doorzettingsvermogen? Daarna volgt een serie vragen over de tent. Hoe heeft de ondernemer zijn onderneming georganiseerd en wat zijn zijn sterke punten en aandachtsgebieden? Tot slot volgt een kredietwaardigheidscheck. Deze laat zien hoe het bedrijf er financieel voorstaat en hoe geldverstrekkers naar de onderneming kijken. Dankzij het Kredietpaspoort wordt ondernemen heel tastbaar. Het is niet meer alleen een gevoel. Je ziet als ondernemer heel precies wat er aan de hand is en kunt daarvoor veel beter sturen.”

DIGITALE INFORMATIESTROMEN

Hoewel het Kredietpaspoort bedoeld is om mkb'ers te helpen bij het krijgen van financiering, heeft het digitale dashboard daarna nog steeds toegevoegde waarde voor de ondernemer. “Het Kredietpaspoort is een manier om informatiestromen in de keten te digitaliseren”, zegt Patrick. “De ondernemer kan zijn bank, accountant, adviseur en/of coach desgewenst continu op de hoogte houden van zijn verrichtingen. Zo kan hij zich blijven spiegelen en ontwikkelen als ondernemer.” Ook het Kredietpaspoort zal de komende jaren worden doorontwikkeld. Patrick: “We willen dit instrument steeds verder verbeteren en zoeken daarnaast aansluiting met banken, accountants, financieel adviseurs, coaches en andere voor ondernemers interessante partijen. Denk aan initiatieven op het gebied van crowdfunding. Er staat op financieel vlak veel te gebeuren. Daar willen wij ondernemers zo goed mogelijk bij ondersteunen.”

WOORD- kracht

Veronique van der Waal
info@veroniquevanderwaal.nl

Voor veel mensen is taal een abstract, emotioneel begrip. Een noodzakelijkheid. Je hebt woorden nodig om je werk te kunnen doen, een brood te kopen bij de bakker en om bij te praten met familie en vrienden. Voor mij als tekstschrijver is taal veel meer dan een communicatiemiddel. Taal is emotie, een levend en groeiend organisme en een onmetelijk krachtig instrument. Woorden kunnen mensen informeren, verleiden, emotioneren, aan het denken zetten, maken of breken, maar bij voorkeur verbinden om zo de wereld een beetje mooier te maken. Voor mij is taal werk, topsport, vermaak, kunst, vrijheid, adem, leven!

In onze digitale wereld gaat alles steeds sneller en moeten teksten almaar korter. “De mensen lezen niet meer”, heb ik meer dan eens meewarig horen verzuchten. Of, “Eén beeld zegt meer dan duizend woorden”, een favoriete uitspraak van fotografen en andere beelddenkers. Onzin, denk ik dan. Er zal altijd behoefte zijn aan taal. Aan goed vertelde verhalen die inspireren en ontroeren. Aan woorden die ons de weg wijzen als heldere sterren aan een nachtelijke hemel.

Die nachtelijke hemel is ons huidige medialandschap met zijn onmetelijke aanbod kranten, tijdschriften, boeken, blogs, brochures, forums, nieuwsbrieven en websites. In dit oneindige universum moet de moderne mediaconsument zijn weg vinden. Soms kiest hij voor een lange, toeristische route, een diepgravend verhaal van Mulischiaanse proporties. Andere keren is een korte enkele reis, een voetnoot van Sylvia Witteman of wijlen Martin Bril, net zo doeltreffend. De moraal van dit artikel: omvang doet er niet toe. De beste verhalen worden geschreven en verteld in exact het juiste aantal woorden. In precies de juiste woorden. Adembenemend mooi, verhelderend en richtinggevend als de noorderster.

Veronique van der Waal is journalist en werkt sinds 2006 als freelance tekstschrijver voor opdrachtgevers in uiteenlopende branches, waaronder finance, zorg, onderwijs, energie, techniek, sport en retail.



DE FAVORIETEN VAN...

MARIAN KEIZER

PERSOONLIJK

NAAM

Marian Keizer

FUNCTIE

Administratief medewerkster bij ProMinded

LEEFTIJD

49

WOONPLAATS

Volendam

STATUS

Getrouwd en moeder van drie leuke dochters.

MERK

Ik ben niet zo merkvast, ik koop gewoon wat ik mooi vind.

LEVENSOTTO

Het leven moet je vieren! Dat motto probeer ik zo goed mogelijk in de praktijk te brengen. Ik heb een vrij druk sociaal leven en ga graag naar muziekavonden, verjaardagen en feestjes. Ook bij het jaarlijkse vriendinnenweekend ben ik van de partij!

VERVOERMIDDEL

Fiets

VRIJE TIJD

ETEN

Hollandse pot. Ik houd vooral van winterse kost, zoals hutspot en zuurkool met worst.

BOEK

Ik heb in mijn leven altijd veel boeken gelezen in allerlei genres, maar de laatste tijd kom ik helaas weinig aan lezen toe. Daarom lees ik nu vooral tijdschriften, zoals Libelle, Margriet en Vrouw, het weekendmagazine van De Telegraaf. Overigens ben ik wel van plan om dit jaar weer wat boeken te gaan lezen.

MUZIEK

Guus Meeuwis! Ik ben al een paar keer naar het concert 'Groots met een zachte G' in Eindhoven geweest en dat was elke keer weer een feestje.

FILM

De laatste bioscoopfilm die ik heb gezien is Gooische Vrouwen 2. Ik vond hem leuk, al is hij wel wat serieuzer dan de eerste film. Thuis op de bank kijken we van alles; van stevige actie tot fijne vrouwenfilms. Tja, wat wil je met vier dames in huis.

CITYTRIP

We zijn een paar weken terug in Antwerpen geweest. Een hele mooie stad. Helaas was het koud, nat en winderig.

VAKANTIE

We hebben de afgelopen jaren op verschillende campings gestaan in Frankrijk en Italië. Dit jaar gaan we voor het eerst Toscane verkennen.

SPORT

Ik fiets en ga één keer in de week een uurtje naar de sport-school, maar het liefste ga ik wandelen. Met mijn vriendinnen wandel ik al vijf jaar de Dam tot Damloop. Dat is altijd heel gezellig. Het is een groot, maar gezellig evenement met dweil-orkestjes en versierde huizen onderweg en een dj op de Dam. Na aankomst gaan we altijd nog even wat drinken in de stad.

ONLINE

WEBSITE

www.buienradar.nl is mijn vriend

SMARTPHONE

Samsung

SOCIAL MEDIA

Whatsapp

