

FM

FINANCIEEL MANAGEMENT

2 • 2019 FM.NL

ALEX VAN
GRONINGEN

MAAK EEN SCALE-UP
TOT EEN SUCCES

SIGNALEER PROBLEEM VOOR
ZE IN DE BOEKEN STAAN

**ZO WORDEN PLANNEN
WEL GEDRAGEN**

TIM WINKELHUIS, REFRESCO



E-LEARNING VOOR AMBITIEUZE FINANCIALS

Ontdek vandaag nog het gemak van online leren. Volg online actuele cursussen in uw eigen tempo, waar en wanneer u wilt.

VOORDELIG ONLINE LEREN

Bent u op zoek naar e-learning voor uw hele team of collega's? Dan biedt een e-learning pakket van Alex van Groningen een aanzienlijk voordeel. U profiteert al vanaf drie personen van een aantrekkelijke korting.



1 persoon

895 euro per jaar



3 personen

765 euro p.p. per jaar



5 personen

695 euro p.p. per jaar



6 of meer personen

prijs op aanvraag

Probeer gratis 2 modules t.w.v. 4 PE Uren op Elearning.AlexVanGroningen.nl

Financieel Management (FM) is de informatiebron voor financieel managers en controllers van middelgrote bedrijven. Het multimediale platform bestaat uit een webportal en online discussiefora, een tijdschrift en diverse events. Het multimediale portfolio van FM is optimaal ingericht om finance professionals te bereiken met praktijk, visie en trends.



E-mail: redactie@alexvangroningen.nl

Website: FM.nl

Hoofdredacteur

Marjan Bleeker

(mbleeker@alexvangroningen.nl)

Tel: 06 11584926

Redactie

Frits Baltesen, Frank den Hond,

Agnès Hoogendijk, Jeppe Kleyngeld, Charles Sanders

Vormgeving

Cor Lesterhuis

Fotografie

Charo Gosp, Paul Tolenaar, Ton Zonneveld

Marketing

Karin Buskermolen

(marketing@alexvangroningen.nl)

Tel: 020 639 0008

Sales & Traffic

Tim Bosman

(tbosman@alexvangroningen.nl)

Tel: 020 5788909

Uitgever

Alex van Groningen B.V.

Burgemeester Haspelslaan 63,

1181 NB Amstelveen

Drukker

Bal Media

Bent u leverancier en wilt u een advertentie, advertorial of gastbijdrage plaatsen in FM Magazine?

Neem dan contact op met Tim Bosman.

Lidmaatschappen: FM Magazine is onderdeel van een lidmaatschap van de FM Club. De FM Club is hét platform waar ambitieuze financieel managers en zzp-ers in finance elkaar ontmoeten. Word nu lid en ontmoet vakgenoten tijdens exclusieve masterclasses, netwerkborrels en topcongressen, bezoek interessante bedrijven en ontvang vier keer per jaar FM Magazine. Meld u aan via FMClub.nl.

© Alex van Groningen B.V.

Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om integraal artikelen over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te veeleenvoudigen in welke vorm dan ook. Nota bene: geen toestemming is nodig om de titel en inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites, mits met bronvermelding.

Wet Bescherming Persoonsgegevens

De abonneegegevens zijn opgenomen in een database van Alex van Groningen B.V. Deze is aangemeld bij het College Bescherming Persoonsgegevens. Wij gebruiken deze gegevens om u op de hoogte te houden van aanbiedingen. Indien u hier bezwaar tegen heeft, maakt u dit kenbaar door bericht te zenden naar info@alexvangroningen.nl.

Aanlevering van artikelen

Voorwaarden voor plaatsing: de auteur heeft het volledige auteursrecht op het werk; het artikel is niet eerder, in welke taal dan ook, gepubliceerd; met publicatie wordt geen geheimhoudingsplicht geschonden; de auteur verleent de uitgever het gebruiksrecht op het artikel om dit exclusief in al haar media te (her)publiceren in print, online of in welke vorm dan ook; de uitgever behoudt zich te allen tijde bij aangeleverde artikelen het recht voor deze te kunnen inkorten, koppen en de vorm te kunnen wijzigen en artikelen in een voor de betreffende publicatie door de uitgever geschikt geachte context te kunnen plaatsen.

Niet lachen, maar werken!

De tijd dat er vooral werd gelachen om Elon Musk en zijn 'speelgoedfabriekje voor elektro-autootjes' is gelukkig allang voorbij. Net als al die voorspellingen dat de flamboyante Amerikaan met Zuid-Afrikaanse roots voor zijn financiële ondergang tekende toen Musk – puissant rijk geworden als mede-oprichter van PayPal – langzaam maar zeker zijn complete vermogen begon te steken in het met amper veertig medewerkers begonnen Tesla.

Terwijl al die meewarig meekijkende topmensen van grootheden in de automotive – met name de Duitse A-merken Mercedes, Audi, BMW en Porsche – zich geregeld op de knieën sloegen van het lachen als Musk en zijn Tesla weer eens negatief in het nieuws kwamen, werd er in Palo Alto driftig doorgewerkt en doorontwikkeld.

En loopt de gevestigde orde, al is de achtervolging inmiddels vol ingezet, nog steeds flink achter. Houd je in jouw sector ondertussen rekening met dit soort hemelbestormers? Is jouw bedrijf klaar voor stevige, onverwachte concurrenten? Of denkt u wellicht dat de Airbnb's, Ubers en Tesla's van deze wereld worden ingehaald, nu hotelketens en fabrikanten van met name Duitse A-merk-auto's wakker geschud lijken?

Hoogleraar Justin Jansen van de Rotterdam School of Management Erasmus University zegt in het verhaal op pagina 24: "Ook Tesla moet zich verder ontwikkelen. De meer betaalbare Model 3 is een grote stap, de batterijcapaciteit zal verder moeten groeien." En al zijn ze in Europa bij Mercedes, Jaguar, Audi en Porsche inmiddels wel degelijk meer bij de pinken, de voorsprong van Tesla is met bijna tien lange jaren van elektrische ervaring niet zo maar in te halen. Hetzelfde geldt voor de marktposities van Uber en Airbnb."

Conclusie: stop met lachen en ga aan de slag.

Marjan Blecker
Hoofdredacteur FM



voorwoord

inhoud



INTERVIEW

10 Van fiscalist naar controller

Tim Winkelhuis werkt sinds januari als business controller operations bij Refresco. "Zo zorg ik dat plannen worden gedragen in een team."

38 Koers bepalen

Rob Keijsper, group business controller bij familiebedrijf Kloosterboer, bepaalt de juiste koers in een groeiend bedrijf in een internationale en concurrerende omgeving.

TREND

16 Groei

Zo wordt een scale-up een succes

24 Leiderschap

Onruststokers met een missie

30 CFO dienstverlening

Hebben CFO's in het mkb hulp nodig?

34 Turnaround

Zo herken je problemen ver voor ze in de boeken staan



42 Excel

De kunst van rij in kolom-berekeningen

44 Presenteren

Breng je moeilijke boodschap over aan de directeur

48 Adieu Afghanistan

Nick Zwaneveld: van commando naar driedelig grijs

54 Arbeidsmarkt

Financials: ga je HR-collega's eens helpen

VERDER

08 Kort

22 Snel betaalproces als strategisch voordeel

37 Lennaert Koch

KPN moet zich wéér opnieuw uitvinden

58 Ivo ten Hoorn

Torenhoge rapportcijfers



Incidenten IT-security van eigen werknemers

Veel cyberdreigingen komen van medewerkers van de eigen organisatie. Daarom blijft het vaak een taboe, stelt het *Verizon Data Breach Investigations Report*. Eenvijfde van de cybersecurity-incidenten en eenzesde van de datalekken werden veroorzaakt door eigen medewerkers.

Hun belangrijkste drijfveren: financiële winst (47,8 procent) en plezier (23,4 procent). De cybersecurity-aanvallen komen vaak pas na maanden of jaren aan het licht, waardoor hun impact op een bedrijf groot kan zijn.



4 keer: misleiden met statistiek

Hoe kun je kritisch kijken naar de eindeloze stroom van cijfers die op je afgevuurd worden als iemand iets wil ontcrachten, bewijzen of verkopen? Waar je ook kijkt, overal wordt gestrooid met cijfers en statistieken. Maar 'er schuilt terreur in cijfers,' schrijft financieel journalist Darrell Huff in zijn boek *Liegen met cijfers* in een update. Maar de herkenbare voorbeelden en onmisbare inzichten zijn tijdloos en nu relevanter dan ooit. Hieronder vier sluwe manieren waarop statistische cijfers kunnen worden misbruikt.

1. Verwar correlatie met causaliteit
2. Gebruik semi-verwante cijfers
3. Een beeld vertekenen
4. Informatie verstoppen in kleine lettertjes

Lees meer op FM.nl

Opleidingsbudget in vijf jaar verdubbeld

Het trainingsbudget op het werk is in vijf jaar gestegen naar 1,6 miljard euro. Werkgeversorganisatie AWWN zegt na onderzoek dat het aantal werknemers met een persoonlijk ontwikkelingsbudget meer dan verdubbelde: van 1 miljoen naar 2,3 miljoen euro. Het gemiddelde budget steeg van 699 tot 706 euro. AWWN constateerde eerder dat veel werknemers kansen laten liggen, omdat ze geen beroep doen op trainingsgeld dat bij hun werkgever beschikbaar is.



Top-5 van boekhoudfraudes

Financiële schandalen zijn al zo oud als de financiële industrie zelf, maar 2018 kende een hoog aantal zeer ernstige gevallen... De top-5.

5. GUPTA-FAMILIE

De broers Ajay, Atul en Rajesh Gupta begonnen hun imperium in Zuid Afrika in de jaren negentig'. De familie werd goede vrienden met politiek leider Jacob Zuma wat leidde tot beschuldigingen van corruptie. Het kaartenhuis begon in 2018 uit elkaar te vallen.

4. GENERAL ELECTRIC

General Electric is een Amerikaanse kolos. Begin 2018 kondigde de SEC een onderzoek aan naar de 'agressieve boekhoudpraktijken' van het concern. Uiteindelijk moest het 6,2 miljard dollar afschrijven bij de verzekeringstak.

3. PATISSERIE VALERIE

Sinds de oprichting in 1926 is de Britse bakkerijketen Valerie hard gegroeid tot 192 winkels. In 2018 werd de handel in het aandeel stopgezet vanwege de ontdekking van mogelijk frauduleuze onregelmatigheden. De CFO werd opgepakt.

2. CARILLION

Op 15 januari 2018 ging het Britse bouwbedrijf Carillion failliet onder het gewicht van een schuld van 1,5 miljard pond. De instanties die het faillissement onderzochten, verwijten de raad van bestuur dat ze een 'verrotte corporate cultuur' in stand hielden en geen verantwoordelijkheid namen in de nasleep, maar zich als slachtoffers hebben opgesteld na jaren van schaamteloze zelfverrijking.

1. STEINHOFF

Steinhoff is na IKEA het grootste woonwinkelbedrijf van Europa. De van oorsprong Zuid-Afrikaanse onderneming bezit tientallen ketens op het gebied van meubels, bedden en matrassen. Eind 2017 ging het flink mis bij de woongigant. Het aandeel zakte 80 procent in waarde nadat het bedrijf melding had gemaakt van boekhoudkundige onregelmatigheden. Al snel bleek dat de bestuurders van Steinhoff jarenlang met winstcijfers hebben geknoeid. Dat concludeerde PwC.

Is blockchain je toekomstpolis?



Ga maar na: als jij na een avondje stappen met je beste vriend een tikkie krijgt, reken je ook snel na of het bedrag klopt. De vertrouwensindustrie (zoals pensioenfondsen, verzekeraars en banken) is een van de grootste bedrijfstakken ter wereld.

"Met blockchain richt je een neutrale administratie in zonder mensen; computeralgoritmes zorgen voor de integriteit," zegt Herman Nekkers, directeur bij adviesbureau Fedaia, dat is gespecialiseerd in blockchain.

"Alle partijen hebben evenveel rechten, niemand is de baas, en data kunnen niet meer worden veranderd nadat die zijn ingevoerd."

Nekkers: "Iedereen met toegang kan de data bekijken. Daarmee wordt de blockchain een verlengstuk van de administraties van alle betrokken partijen. Eventueel kan de fiscus of de toezichthouder meekijken.

"Blockchain is op dit moment vergelijkbaar het internet begin jaren negentig. Dus: blockchainedkennis is jouw verzekering voor de toekomst.

Als financials niet nu beginnen met kennis hierover te vergaren, missen ze straks de boot."





Zo worden plannen wél gedragen

Tim Winkelhuis was fiscaal specialist bij EY en stapte na een paar jaar over naar bottelaar Refresco, om business controller te worden. Sinds januari werkt hij in Spanje als business controller operations. “Dat haalt je wel uit je comfort zone. Het is totaal anders.”

TEKST FRITS BALTESEN **BEELD** CHARO GOSP

“**A**l gauw voelde 10 miljoen euro niet zo veel,” zegt Tim Winkelhuis over zijn tijd toen hij als 24-jarige man net zijn studie fiscale economie in Tilburg had afgerond en bij EY aan de slag ging als btw- en overdrachtsbelastingsspecialist, vooral in de M&A-sector.

Zijn grootste klus was het schrijven van een risico-analyse over de fiscale consequenties van een grote vastgoedtransactie. Het ging om een overname van honderden miljoenen euro's. Hij moest inschatten hoe de fiscus die deal zou beoordelen en welke financiële risico's de overnemende partij zou lopen. Winkelhuis: “Cruciaal was of de Belastingdienst de transactie zou zien als overdracht van vastgoed of niet. Dat was relevant, omdat bij een vastgoedtransactie sprake is van (veel) overdrachtsbelasting.”

Hij keek bij overnames naar de fiscale risico's. “Elke overnemende partij wil dat in een vroeg stadium helder hebben. Als er fiscaal een potentieel risico dreigt, bedenk je samen hoe je dat risico kunt spreiden. Bijvoorbeeld door de overnemende partij een deel van de kosten direct of indirect te laten betalen.” Sommige klanten willen meer zekerheid en gaan een rulingtraject in met de Belastingdienst. Toen ontdekte Winkelhuis zijn kracht.

“Natuurlijk had ik kennis van zaken, maar dat is niet genoeg. Je moet die belastingambtenaar weten te overtuigen. Ik ben vaak in het diepe gegoooid bij EY, maar ik werd er alleen maar sterker van. Ik ben geen vakidoot die alle jurisprudentie uit zijn hoofd kent, maar ik was wel heel sterk in het kort en bondig formuleren van een probleem en de oplossing daarvoor. Klanten begrepen me. Daar zat mijn kracht: de soft skills.”

MET DE VOETEN IN DE KLEI

Er waren drie redenen waarom Winkelhuis na drie-enhalf jaar vertrok bij EY: “Ik realiseerde me dat ik meer iemand ben die een bedrijf wil kennen. Met de

voeten in de klei. Van dichtbij zien welke beslissing welke impact heeft op een organisatie. Als adviseur zie je vaak maar een klein deel van het traject. Vaak vroeg ik me bij EY af: wat hebben ze eigenlijk met mijn advies gedaan? Zelden wist ik wat er na mijn deal gebeurde.”

Wat hem daarbij weleens verbaasde, is dat de drang bij partijen om een bedrijf of vastgoedobject over te nemen, sterker was dan het waarschuwendende rapport van Winkelhuis. “Ik had eens een deal van 60 miljoen euro, waarin een fiscaal risico zat van 16 miljoen – dat is toch substantieel zou je zeggen. Toch is die deal niet geklapt. In zo'n geval wordt jouw analyse een dossierstuk en daar krijg je geen voldoening van.”

LANGE WERKTIJDEN

Tweede reden om bij EY weg te gaan, was dat Winkelhuis zich begon te beseffen dat het werk tijdens zijn carrière niet veel meer zou veranderen. “Bij elke promotie krijg je meer verantwoordelijkheden, maar vakinhoudelijk blijft het werk min of meer gelijk. Ook speelden de lange werktijden een rol. Ik werkte veel meer uren dan veertig en de druk was groot. M&A-transacties zijn vaak lastminutewerk. Als een transactie doorgang vindt, hebben ze liever gisteren dan vandaag een advies. Ik dacht toen: is dat het allemaal waard?” Zijn antwoord: enkele gesprekken met recruitment-organisatie Robert Walters.

Al gauw vond hij een baan. Niet als fiscalist, maar als business controller! “Wij durven je een kans te

‘De overstap heeft me veel vrijheid gegeven’

 A portrait of Tim Winkelhuis, a man with dark hair and a beard, wearing a light-colored blazer over a white shirt and dark trousers. He is standing outdoors with a modern building in the background.
 PERSOONLIJK
Tim Winkelhuis (29)**Gezin:** Samenwonend**Opleiding:** Msc fiscale economie aan de Universiteit van Tilburg**Functie:** Business controller operations Iberia (Spanje en Portugal) Refresco**Woonplaats:** Valencia**Hobby's:** Hockey, skiën, hardlopen, culinair genieten**Favoriete boek:** *The 4-hour Workweek* en *The Marching Powder***Favoriete film:** *The Shawshank Redemption***Meest inspirerende persoon:** Mijn opa, oprichter van verfmerk LAMA's (inmiddels van de markt). Als ik denk aan de manier waarop hij klanten en werknemers aan zich wist te binden en buiten de lijntjes durfde te kleuren: dat doet mij altijd glimlachen**Mooiste vakantie ooit:** Rondreis door Midden- en Zuid-Amerika**Grootste zorg:** Dat de sneltrein waarin ik nu zit met jaren van pieken tot stilstand komt**Beste ondernemer ter wereld:** Elon Musk**Beste muziek:** Toto

geven,” zei bottelaar Refresco in Rotterdam, die produceert voor A-merken, en huismerken levert aan vele supermarktketens en daarmee vorig jaar een omzet haalde van 3,7 miljard euro. Bekendste eigen merk in Nederland is Wicky. “Mijn opdracht was: coördinatie en rapportage van resultaten, initiëren van kosten-optimalisatieprojecten en coördinatie van strategische planning. Ook maakte ik analyses over investeringen en verbeteringsvoorstellen op basis waarvan de operationeel directeur de juiste beslissingen kon nemen.”

Dat ging hem uitstekend af. Na ruim een jaar werd hij al gepromoveerd tot group business controller operations Europe en sinds januari dit jaar is hij business controller operations Iberia (Spanje en Portugal). Een van zijn fabrieken staat in de schilderachtige stad Oliva aan de Spaanse oostkust tussen Valencia en Alicante. Met zijn benen op tafel, 23 graden begin maart en een fijne zon, belt hij en zegt: “Ik ben blij dat ik de overstap heb gemaakt. Het geeft me enorm veel vrijheid.” Winkelhuis spreekt nog geen vloeiend Spaans: “Ik

voel me daardoor weleens ongemakkelijk. Vooral omdat dit toch een andere cultuur is. Dat vereist aanpassingsvermogen. Ik zit nu wel dicht bij de activiteiten waar het bij Refresco om draait. Fijn is de zelfstandigheid die de business-units bij Refresco hebben. Daardoor zie je dat de plannen en strategieën veel meer worden gedragen door het personeel. Ze hebben er immers zelf aan bijgedragen.”

EFFICIËNTER PRODUCEREN

Winkelhuis onderzoekt hoe de drie fabrieken in Spanje (met een jaarproductie van 515 miljoen liter) efficiënter kunnen produceren. De productielijnen zijn vol bezet, dus elke storing kost geld en stopt de aanvoer van de dranken. “Dus mij gaat het erom: hoe kunnen we het meeste uit onze productielijnen halen? Hoe richt je je personeelsorganisatie daarop in?”

“Ook moet je goed analyseren welke machineonderdelen ervoor zorgen dat de productiviteit op een bepaald niveau blijft steken. Moeten we eventueel nieuwe machines inzetten of iets anders doen? Wat daarbij belangrijk is, is om het aantal storingen te beperken. En als dat te kostbaar is: in hoeverre weegt dat op tegen de kosten van bijvoorbeeld externe opslag – voorraad waarmee we in het geval van een storing enkele uren productie kunnen opvangen.”

Op bedrijfseconomisch gebied vindt hij het verschil tussen Spanje en Nederland klein. Hij merkt dat Spanjaarden meer tijd uittrekken om een besluit te onderbouwen. Maar dingen zoals hiërarchie – die verschillen eigenlijk niet met de situatie in Nederland. De siesta is passé, het is juist hard werken. “Wat me opvalt, is een enorme scheiding tussen werk en privé. Niemand heeft het hier op het terras over je baan. In Nederland is één van de eerste vragen: wat doe je? En de volgende vraag is: wat ga je hierna doen? Het gaat eigenlijk altijd over het werk. Als ik met mijn leidinggevende hier in Spanje een biertje drink, dan hebben we het nooit over



ons werk – dat is uitgesloten. Ik sprak hier iemand die zei: ik weet van mijn meeste vrienden niet eens wat voor werk ze doen. Dat is echt prettig, vind ik. Werk voert dan niet steeds de boventoon.”

Hij wil nog wel een aantal jaren in Spanje blijven. “Alles ging de afgelopen jaren zo snel – ik vind het dan fijn om nu wat langer op één plek zitten.” In de definitie van Winkelhuis is lang: twee à drie jaar. “Wat ik daarna ga doen, vind ik lastig. Ik heb het hier naar mijn zin. Het is een mooie omgeving, dus misschien blijf ik langer. Aan de andere kant ben ik wel iemand die snel een volgende stap wil maken.

‘Bij EY ben ik een professional geworden’



“Of ik ga terug naar Rotterdam als business controller. Al zie ik mezelf uiteindelijk terecht komen in een meer algemene functie. Daarbij heb ik niet langer slechts de focus op de financiële details, maar kan ik wat verder uitzoomen. Nu richt ik me op financiële en operationele zaken, maar gezien mijn ambities zou een meer allroundfunctie een logische stap zijn.

“Dan kan ik doen waar mijn kracht ligt: meerdere facetten van de organisatie overzien, begrijpen en die zo goed mogelijk samenbrengen. Veel in contact zijn met mensen is belangrijk – ik denk dat dat mijn sterke punt is.” En ooit? “Ja, ooit zie ik mezelf in de rol van CEO. Maar laat ik eerst nog even volop genieten van mijn tijd in Spanje en kijken wat er daarna op mijn pad komt.”

NIET TE VERGELIJKEN MET EY

Ook het klimaat is geen reden snel terug te gaan naar Nederland. “Ik heb altijd iets gehad met

de Spaanse cultuur. Op het moment dat ik in Spanje kwam, voelde ik me daarom direct thuis. Het blijkt echt te zijn en niet een soort goede zomervakantie-herinnering.

“Ik ben enorm blij dat ik het drie jaar geleden heb aangedurfd om weg te gaan bij het veilige EY. Mijn huidige werk geeft mij een enorme vrijheid. Ik kan zelf dingen oppakken – bij EY werkte je toch altijd onder de hoede van een manager die altijd de laatste stempel zette op een dossier.

“Begrijp me niet verkeerd: ik heb nooit spijt gehad van EY en ik zou het menigeen aanraden. Ik heb er geleerd om een professional te worden. Daar profiteer ik nog elke dag van. EY is de beste leerschool die je kunt hebben. Alleen: denk na drie, vier jaar goed na of je verder gaat of iets anders wil doen. Ik heb misschien makkelijk praten, want voor mij heeft het allemaal erg goed uitgepakt. Ik voel me hier zo thuis! Maar vergeet niet: ik heb er keihard voor moeten werken.” ■

Zo wordt een scale-up een succes

**Jouw idee slaat aan, er is genoeg geld en je wilt groot worden.
Toch mislukken veel start-ups als ze een groeispurt willen maken.
Wanneer ben je klaar voor de scale-up? Twee experts met vijf tips.
“Leg minutieus vast hoe je een nieuwe markt gaat openen.”**

TEKST FRITS BALTESEN







Na veel proberen en mislukkingen werkt het en heb je een product of dienst ontwikkeld dat werkt. Fase twee treedt in: het ontwikkelen van functies op het gebied van marketing, sales, logistiek, ICT en HR: van zolderkamer naar bedrijfsverzamelgebouw. De derde fase is kostbaar: meer professionals, aanschaf van materialen, marketingkosten en opbouw van voorraden. Als je de wereld wilt veroveren – of in elk geval Europa – begint de scale-up. Hoe doe je dat? Adviezen van een consultant en iemand die met succes een scale-up deed.

Tip 1 : Zorg dat je organisatie er klaar voor is

“Begin niet met je scale-up als de organisatie er niet helemaal klaar voor is,” zegt Karen Miedema, partner bij JumpingFish, dat bedrijven begeleidt bij groeistrategieën. Dat wil zeggen: op alle belangrijke posten moeten topprofessionals zitten. Er moet genoeg en goed ingewerkt personeel zijn. De scale-up-fase vraagt om andere vaardigheden dan de start-up-fase. “Je moet klaar zijn,

omdat je natuurlijk wel moet kunnen scalen,” zegt Miedema.

“Dat betekent dat je het juiste personeel moet hebben. Die drive, het enthousiasme en de creativiteit zijn erg belangrijk in de beginfase, maar in de scale-up-fase heb je vooral executiekracht nodig. Immers: je moet de slag maken om klanten te vinden en je product optimaliseren om het grootschalig te kunnen uitrollen.

“Je moet niet alleen bij de start van een scale-up klaar zijn en alert. Je moet ook rekening houden met tussensprints binnen de scale-up-fase. Als je van bijvoorbeeld twee naar vier landen gaat exporteren, moet iedereen er klaar voor zijn, zoals de logistiek en je afvragen: is de ICT makkelijk schaalbaar en blijft dat bovenal stabiel en betrouwbaar?

“Vraag je goed af wat je intern houdt. Het is soms duurder om expertise buiten de deur te zoeken of dingen uit te besteden, zoals ICT of juridische zaken. Zeker zo cruciaal bij die afweging is: kunnen die externen snel schakelen? Want dat heb je in die fase nodig: snelheid van

opereren, is cruciaal voor succes in deze fase. Dan moet je niet de hele tijd hoeven te wachten op een extern iemand of juist te veel tijd kwijt zijn om intern iets recht te breien, omdat je ooit besloot dat niet te delegeren, omdat dat te duur was.”

Tip 2: Weet dat jouw product een succes wordt

“Ik heb een gouden stelregel: voordat je gaat upscalen, moeten je variabele opbrengsten groter zijn dan je variabele kosten,” zegt Niels van Deuren. Hij begon negen jaar geleden Housing-Anywhere, een online-marktplaats voor tijdelijk kamerverhuur. Een enorm succes: de website biedt nu een keuze aan 90.000 kamers in 527 steden verspreid over 56 landen. Op het hoofdkantoor in Rotterdam werken negentig mensen. Van Deuren zegt vanuit Colombia, waar hij een sabbatical heeft: “Je moet in de vingers krijgen wat het beste werkt. Moet je de fee laten betalen door studenten, de aanbieders van de kamers, misschien via universiteiten of een combinatie daarvan? Waarom werkt het in de ene stad of land op een andere



manier dan ergens anders? Dat moet je weten. Je moet het geheim van je succes weten, anders kun je het niet uitrollen. Wij deden de scale-up pas toen we al in meer dan honderd steden kamers hadden. Toen wisten we wat wel en niet werkte.

Van Deuren: “Laat je niet verleiden om te snel te upscalen, omdat er enthousiaste investeerders zijn en het geld goedkoop is. Het beste is om je groei uit de omzetgroei te financieren. Voordeel daarbij is dat je een vrij groot aandeel in je bedrijf houdt. Anders raak je bij elke financieringsronde aandelen kwijt aan een investeerder. Voordeel kan wel zijn dat zo’n investeerder of *business angel* exclusieve kennis heeft van jouw sector. Dat is eigenlijk misschien de enige grote fout die we hebben gemaakt: dat we niet zo goed hebben gezocht naar een investeerder met kennis van zaken, geld en een netwerk in onze sector van online-marktplaatsen. Anders hadden we twee jaar eerder onze scale-up kunnen doen. “Geld lenen bij een bank heeft als voordeel dat die geen aandelen hoeft en dat je

er na een paar jaar vanaf bent. Nadeel is dat je veel tijd kwijt bent om alles te verantwoorden en uit te leggen. Je haalt dus veel bureaucratie binnen.”

Tip 3: Schrijf een playbook

“Leg minutieus vast hoe je een nieuwe markt gaat openen en vooral hoe je een stad, regio, land of markt in het verleden hebt veroverd,” zegt Van Deuren. “Stap voor stap. Niet meer experimenteren. Alleen uitrollen. Schrijf een playbook. Bij ons stond er gewoon in: een-op-een kopiëren van wat we in die ruim hon-

derd steden met succes deden. Tot in detail beschrijven hoe je het doet. En dan kan de scale-up snel verlopen: we deden zeven jaar om van nul naar honderd steden te groeien – en in slechts twee jaar gingen we van honderd naar 527 steden.

“Leg in je playbook de structuur goed vast van je organisatie. Blijf eraan vasthouden. Niet als leidend team loslaten en een paar maanden later toch weer sommige dingen terugpakken.” Van Deuren vindt een leidend team van vijf seniors ideaal. Iedereen in dat team heeft kennis over een cruciaal aspect van je product of je bedrijf.

Tip 4: Probeer snel zelfstandig te worden

Miedema: “Opereer je binnen een grotere onderneming en heb je een succesvol product, probeer je dan los te maken. Anders loop je steeds aan tegen dat voorzichtige: dat de directie geen financieel of juridisch risico of een afbreukrisico wil lopen met een stukje van het bedrijf dat het op een heel andere manier gaat doen. Je krijgt gedoe

'Ken het geheim van je succes, anders kun je het niet uitrollen'



over zaken als klant-eigenaarschap, naamgebruik, gedeelde resources. Het houdt allemaal enorm op.

“Binnen een grote onderneming blijven, werkt meestal moeizamer en dus langzamer: je bent voor de financiering van de raad van bestuur afhankelijk. Dat duurt natuurlijk lang. Ook verwachten ze snel rendement en accepteren niet makkelijk jarenlang aanloopverliezen. Maar dat wil je als scale-up natuurlijk wel, anders bereik je niet snel genoeg die schaal,” zegt Miedema.

“Het werkt psychologisch beter om met je scale-up fysiek ergens anders te zitten. Houd de mentaliteit van *can-do* vast; dan is het dus niet handig steeds te moeten schakelen met de grote broer. Dan loop je kans dat je meegaat in die logheid. Je krijgt bijvoorbeeld gedoe om de naam van jouw bedrijf, de afdeling communicatie gaat zich ermee bemoeien, juridische zaken en HR vinden er natuurlijk ook altijd wat van. Bovendien is de kans groot dat je een

product hebt dat ergens een afgeleide is van het bedrijf waarvan je onderdeel bent: dat gaat schuren. Dan geven ze laat, deels of onder voorwaarden toestemming om te upscalen. Niet optimaal allemaal.

“Je kunt proberen om je beperkt te laten aansturen, bijvoorbeeld als deelneming of een zelfstandig onderdeel. Of als zelfstandig bedrijf, *powered by*.”

Tip 5: Creëer snel schaalgrootte

Miedema: “Met snelle schaalgrootte voorkom je dat anderen jouw concept

kopiëren. Dus winst staat in de eerste jaren niet voorop. Je beperkt de kans dat concurrenten jouw concept, dienst of product kopiëren – niet alleen door snel te groeien, maar ook door jouw product op één of twee onderdelen zo te maken dat het bijna niet te kopiëren is – bijvoorbeeld door een unieke dienstverlening, een extreem veel betere technologie of een bijzondere marketingcampagne.”

Van Deuren ziet het relaxter: “Jij weet precies wat werkt en hebt sowieso al een voorsprong van een paar jaar. Als jij een ijzersterke positie hebt in een bepaalde markt, is het voor een concurrent moeilijk om die te veroveren.

“Maar raak niet in paniek als er een concurrent op jouw markt komt,” zegt Van Deuren: “Ga niet vol in de tegenaanval. Je kunt het ook zien als een bevestiging van jouw goede idee: blijkbaar zien andere investeerders óók veel potentie in die markt. Blijf geloven in je eigen kracht.” ■

'Hou rekening met tussensprints binnen de scale-up'

BEOORDEELD MET
» 9.2 «
OVERTUIGEND PRESENTEREN

PRESENTEER MET RESULTAAT

Wilt u zelfverzekerd presenteren? Volg de training Overtuigend Presenteren en ontdek presentatievaardigheden waarmee u overtuigend spreekt in het openbaar.

Bekijk het programma op [AlexVanGroningen.nl](https://alexvangroningen.nl)

'SNEL BETAALPROCES ALS STRATEGISCH VOORDEEL'

Staffing Management Services (Staffing MS) is tien jaar geleden opgericht door Rob de Laat en Wouter Waaijberg, beiden toentertijd intermediair. Hun missie was, en is nog steeds, om opdrachtgevers grip te bieden op het inhuurproces van externen. "We zagen dat veel leveranciers - detacheerders en bureaus - hun eigen wil en voorkeuren oplegden aan opdrachtgevers."

Wouter Waaijberg, directeur van Staffing MS: "Als neutrale managed service-organisatie nemen we de externe inhuur van flexibele professionals in beheer voor opdrachtgevers. We zetten de klantvraag van opdrachtgevers uit in de markt van leveranciers en zzp'ers. Daaruit filteren we vervolgens de juiste kandidaten, die we aanbieden aan de klant. Wij hebben een open netwerk waarop zzp'ers en leveranciers zich kunnen registreren. Zij kunnen zich zichtbaar maken voor onze volledige klantenportefeuille voor bepaalde rollen en segmenten. Wij bemiddelen namens de klant, maar etaleren onszelf daar niet tussen. Wij positioneren ons juist als verlengstuk van de opdrachtgever."

Een voorbeeld van een klant is verzekeraar Aon Nederland. Daarvoor heeft Staffing MS een portaal, met de uitstraling van Aon, ontwikkeld waar de behoefte aan professionals aan de markt

kenbaar wordt gemaakt. "Wij zorgen voor voldoende aanwas van leveranciers," zegt Waaijberg. "We zijn zelf dus geen uitzendbureau of intermediair, maar een managed service-provider die namens de opdrachtgever handelt. Wij leveren geen eigen mensen."

In 2018 is Staffing MS overgenomen door HeadFirst Group, waaronder ook de labels HeadFirst, Source, Myler, Proud Company en Designated Professionals vallen. Staffing MS is een zelfstandige business-unit binnen de groep, waarmee het zijn eigen identiteit behoudt en de onafhankelijkheid, die als managed service-aanbieder essentieel is, wordt verankerd.

ELEKTRONISCHE FACTUREN

Staffing MS doet ook het contractbeheer, dossierbeheer en de facturatie voor klanten. Waaijberg - die een achtergrond heeft in financiën en ICT - bemoeit zich graag met deze processen. "Betalingstermijnen worden vaak overschreden in deze business. Dit heeft meestal te maken

met de administratieve afhandeling die plaatsheeft, waarbij de factuur langs verschillende afdelingen moet om geacordeerd te worden."

Dit vindt de directeur van Staffing MS niet efficiënt. De managed service-organisatie werkt met het Vendor Management Systeem van Nétive. Deze tooling zorgt voor alle stapjes in het inhuurproces, van aanvraag tot facturatie. Hierin heeft Waaijberg de laatste jaren voor de nodige innovaties, zoals e-invoicing, gezorgd. Sinds 2017 is het voor leveranciers van de rijksoverheid verplicht om bij nieuwe inkoopovereenkomsten elektronische facturen (e-factureren) te sturen. Pdf-facturen mogen niet meer. Om de facturen digitaal te kunnen aanbieden, werkt Staffing MS samen met Storecove. "Normaal stuurden we een pdf naar de klant, nu een signaal naar Storecove. Via het PEPPOL-netwerk stuurt Storecove de UBL-facturen (Europese standaard) van boekhouding naar boekhouding. Wij zijn blij met dit soort oplossingen, want het



helpt ons het proces te optimaliseren voor de opdrachtgever,” aldus Waaij-berg. “Verplichtstelling door de overheid was niet de reden om hiermee te begin- nen. Wij gebruikten al XML-format. Een uniforme standaard geeft ons veel meer ruimte om dingen generalistisch op te lossen. Het is niet voor één klant, maar voor een heleboel klanten een oplossing. Ons proces wordt er ook efficiënter van. Minder stapjes, minder papierwerk én minder handmatig werk.”

Voor Staffing MS is dit een manier om een win-winsituatie te creëren. Bijvoor- beeld door betalingen over te nemen, e-factureren te faciliteren en nieuwe apps in te zetten om uren te accorde- ren. “We zijn altijd op zoek naar verdere optimalisatie,” aldus Waaij-berg. “Een ander mooi voorbeeld is *reversed billing*. Dan hoeft de leverancier ons geen factuur meer te sturen. Wij stu- ren hun een factuur op basis van wat de opdrachtgever aan uren heeft goedge- keurd. Het enige wat de leverancier nog hoeft te doen, is een eigen invoice-num-

mer toekennen en indienen. Wij kunnen de facturen ook elektronisch aanbieden in UBL, zodat de leverancier die direct in de boekhouding kan verwerken.”

SCHAARSTE

Het is een goede tijd om in de flexi- bele arbeidsmarkt te zitten. Er heerst schaarste. In steeds meer beroepsgroe- pen melden werkgevers een tekort aan geschikte professionals. Waaij-berg merkt dat vooral om ICT-professionals de strijd is losgebarsten. Dat betekent dat je als opdrachtgever creatiever moet zijn in het afsluiten van overeenkom-

sten met leveranciers. Hoe zorg je dat leveranciers aan jou leveren en niet aan je concurrent? Waaij-berg: “Wees zichtbaar en kom afspraken na. Daar- door zorg je dat leveranciers verbonden blijven.”

Een sneller betaalproces is hiervan ook een onderdeel. “Wanneer je bij de ene opdrachtgever drie maanden op je geld moet wachten en bij de andere netjes binnen dertig dagen betaald krijgt, weet je wel waar de professional naartoe gaat. We kunnen de pool niet groter maken, maar je kunt wel zorgen dat zij aan je worden gebonden. Procesoptimalisa- tie helpt mee. Hoe laagdrempeliger, hoe beter.”

“Ik sta altijd open voor innovatie, want zo kun je de dienstverlening aan je klan- ten verbeteren,” besluit de directeur van Staffing MS. “Maar ze houdt onze interne organisatie ook scherp. Wat doe je handmatig en wat kun je procesmatig oplossen? Wij blijven altijd zoeken naar verbeteringen.” ■

**‘Wees
zichtbaar
en kom
afspraken
na’**



Onruststokers met een missie

Uber, Tesla, Airbnb. Ze hebben het bewezen. Een tot voor kort onbekende markt aanboren, kán tot wereldwijd succes leiden. De gevestigde orde heeft na jaren van toekijken schoorvoetend de achtervolging ingezet. Te laat, met te weinig passie? Over leiderschap toen, nu en straks.

TEKST CHARLES SANDERS



Enerzijds oogsten ze bewondering, anderzijds is er een schaduwkant. Bewondering voor de oprichters en CEO's van die nieuwe bedrijven en platformen vanwege hun initiatief om volkomen onbekende producten neer te zetten die aanslaan bij een groot publiek. Een schaduwkant, omdat diezelfde producten – zeker in het geval van Airbnb en Uber – tot irritatie, een invasie van goedkoop toerisme, of zelfs gevaar, roekeloze chauffeurs, leidt. En bij Tesla: kritiek vanwege die met ondoorgroindelike uitspraken, vreemde nachtelijke tweets of emotionele handelingen uit de band springende topman Elon Musk... Maar wat vaststaat: het is bepaald niet rustig in de boardrooms van al die nieuwelingen.

Justin Jansen, hoogleraar corporate entrepreneurship aan de Rotterdam School of Management Erasmus University, doet onderzoek naar strategisch leiderschap. Het intrigeert hem dat de meeste organisaties zich focussen op bestaande businesses en cliënten. En niet in staat blijken gebaande paden te verlaten en nieuw territorium te zoeken. “Als je naar de concurrenten van Tesla kijkt, zie je dat er bij die al veel langer bestaande autofabrikanten grote aarzeling is om te veranderen,” aldus de Rotterdamse hoogleraar. “Ze melken hun bestaande producten, diesel- en benzinemotoren, uit. Omdat daar in het verleden al zulke grote stappen – lees investeringen – mee zijn gezet. De dis-

ruptieve benadering van de markt door nieuwkomers zien ze lang aan, voor te handelen. Nu is duidelijk dat het roer, ook bij die grote spelers, om moet. En één eigenschap kun je Musk en zijn leiderschap niet ontzeggen; de man is een gedreven ondernemer die zijn dromen najaagt.”

'SPEELGOEDFABRIEKJE'

Want de tijd dat er vooral werd gelachen om Elon Musk en zijn 'speelgoed-fabriekje voor elektro-autootjes' is voorbij. Net als al die voorspellingen dat de flamboyante Amerikaan met Zuid-Afrikaanse roots voor zijn financiële ondergang tekende toen Musk – puissant rijk geworden als mede-oprichter van PayPal – langzaam maar zeker zijn complete vermogen begon te steken in het met amper veertig medewerkers begonnen Tesla.

De CEO deed al snel publicitair van zich spreken, mede door in 2008 toenmalig directeur en mede-oprichter Martin Eberhard te ontslaan na de kosten en baten van de fabriek in Palo Alto, Californië, te hebben onderzocht. Zijn nachtelijke tweets zijn berucht. Volgens boze tongen zou de 47-jarige ontwerper die de wereld in sturen na nachtelijk

drugsgebruik. Onlangs verliet er nog één zijn telefoon, toen hij beweerde in 2019 naar een productierecord van 500.000 gebouwde Tesla's op te stomen. Terwijl dat er hooguit 400.000 worden.

Zijn tweet afgelopen augustus dat hij Tesla van de beurs ging halen, leidde tot woede en onrust onder aandeelhouders en investeerders. En het leverde Musk en zijn bedrijf in een schikking met beurs-waakhond SEC een boete van 20 miljoen dollar op. Bovendien werd hij gedwongen af te treden als voorzitter van de raad van commissarissen. Maar al zijn critici trotserend, bracht Musk zijn bedrijf eerder al naar de Nasdaq en wist veel geld op te halen bij investeerders, partners en de Amerikaanse overheid. En terwijl al die meewarig meekijkende topmensen van grootheden in de automotive – met name de Duitse A-merken Mercedes, Audi, BMW en Porsche – zich geregeld op de knieën sloegen van het lachen als Musk en zijn Tesla weer eens negatief in het nieuws kwamen, werd er in Palo Alto driftig doorgewerkt en doorontwikkeld. Daar waar in Zuffenhausen (Porsche), Ingolstadt (Audi), Wolfsburg (zetel van moederbedrijf VW) en Stuttgart (Mercedes) vrolijk werd verder gewerkt aan de alom bekende

benzine- en dieselmotoren van weleer, kwam Tesla in 2008 met een serieus te nemen elektrische sedan: de Model S. De ranke sport-limousine sloeg – zeker ook bij de arrogante Zuid-Duitse concurrentie – in als een clusterbom. Want fraai en, veel belangrijker: voor het eerst een volledig elektrische auto met een actieradius van meer dan 400 kilometer. Door verbeterde accu's is die range anno 2019 gegroeid tot ruim 600 kilometer voor de duurste versie van de Model S. Terwijl merken als Jaguar, Audi en Porsche nu stapvoets de elektrische auto wereld betreden met vooral SUV's die even duur of zelfs duurder zijn dan die Model S – de in november dit jaar te introduceren Porsche Taycan gaat naar verwachting 150.000 euro kosten – komt de 'Tesla voor de gewone man', de Model 3, nu mondjesmaat op de markt. Bovendien maakt het merk voor het eerst sinds de oprichting twee achter-eenvolgende kwartalen winst.

ONVREDE

Maar het leiderschapsprobleem blijft Tesla, de successen ten spijt, achtervolgen. In januari kondigde CFO Deepak Ahuja zijn vertrek aan. Zonder opgave van redenen. Het aandeel Tesla daalde onmiddellijk met 6 procent. Een vooralsnog amper bekende 34-jarige Tesla-medewerker volgt hem op. Ook de voorganger van Ahuja, CFO Jason Wheeler, zocht zijn heil elders. En eerder keerden topmanagers als Liam O'Connor, Davor Morton, Gabrielle Toledano, Justin McNear en Sarah O'Brian het concern al de rug toe. Deels uit onvrede over het emotionele en instabiele gedrag van Musk. Een filmpje

'Probleem met sterke founders is dat zij vaak alleen copycats om zich heen tolereren'

van hem, stickie rokend tijdens een live interview op You-Tube, deed ook al weinig goed. Net als zijn beschuldiging aan het adres van een Britse duiker, druk om een Thais voetbalteam uit een grottencomplex te redden. De man werd door Musk als pedofiel neergezet, wat hem een aanklacht opleverde.

FOUNDERS EN COPYCATS

“Probleem met sterke founders, oprichters van een bedrijf, is dat zij vaak alleen copycats om zich heen toleren die doen wat zij willen en zeggen,” aldus hoogleraar Justin Jansen. “Het zou moeten gaan om mensen aan boord te nemen die kritisch kunnen zijn, die naar de toekomst kijken, buitenstaanders zorgen vaak voor nieuwe veranderingen. Maar die andere board members van buiten vinden, is geen sinecure.

Ervaren CFO's uit grote bedrijven zijn in de praktijk nodig, maar die hebben vaak geen zin in zo'n nieuwe organisatie. Hebben moeite met de start-up-mentaliteit of vrezen soms het imago.”

Over start-ups en verandering schuwende bestaande bedrijven: “In Delft is een aantal TU studievrienden begonnen met het huurconcept Swapfiets. Een abonnementsmodel voor fietsen, herkenbaar aan de Delftsblauwe voorband. Studenten kunnen voor 12 euro per maand een fiets huren, anderen betalen 15 euro. En voor bijvoorbeeld het repareren van een lekke band komt het Swapfiets-team aan huis. Bij diefstal is de huurder 40 euro kwijt. Van het huurcontract af? Kan al binnen een maand. Je zou zeggen dat zo'n initiatief vanuit de bestaande sector zou komen. Maar niet dus.”

Die keek toe en bleef afwachten. Nu telt Swapfiets Nederland al ruim 40.000 klanten en gaat Europa in. Het businessmodel wordt in België, Duitsland en Denemarken uitgerold. De snelle groei was mede mogelijk door het instappen van de investeringstak van Volkswagen-importeur Pon Holding, die voor de Union-fietsen en service-auto's zorgt.

WINNAARSMENTALITEIT

“Wij doen veel onderzoek naar snelgroeiende bedrijven,” vertelt hoogleraar Jansen. “En ik merk aan mijn studenten dat werken bij een start-up heel gewild is. Niet Shell of Unilever, maar een beginnend groeiend bedrijf, dat is het streven voor na hun studie. Organisaties die bereid zijn risico's te nemen. Voor onze research duiken we in de achtergronden van bedrijven als Thuisbezorgd.nl en Coolblue. Snelgroeiend en met een winnaarsmentaliteit. Zo nam Thuisbezorgd een concurrent over in Duitsland die groter is dan het bedrijf zelf. Gewaagde stappen, best met risico. Maar ze gaan goed, groeien flink. En de grote concurrentie, die gevestigde orde dus, heeft het nakijken.”

Ondertussen blijven die veteranen onder de topmanagers bij hun multinationals,

in de hoop daar nog verder te kunnen groeien. Feit is dat het bij snel groot geworden mondiale nieuwelingen vaak rommelt in de boardroom. Het kostte huizenverhuurplatform Airbnb bijna een jaar om de CFO-vacature, ontstaan na het plotselinge vertrek van financieel topman Laurence Tosi, te vervullen. Tosi, een doorgewinterd Wall Street-veteraan, zou volgens Amerikaanse media na een enorme ruzie met CEO Brian Chesky over de toekomstige koers van Airbnb en een voorgenomen beursgang, zijn opgestapt. En net als Musk dat deed bij Tesla, prijsde Chesky die opvolger van zijn CFO, de van Amazon overgekomen Dave Stephenson, regelrecht de hemel in en zweeg Tosi dood. Er zijn meer opmerkelijke overeenkomsten tussen Chesky – 37 jaar en met Pools-Italiaanse voorouders – en Musk. Beiden jong, beiden autoritair, innovatief én onvoorspelbaar, beiden miljardair, beiden met buitenlandse voorouders. Brian Chesky wist met Airbnb binnen een decennium torenhoge winsten te behalen. Het platform wordt inmiddels gewaardeerd op een duizelingwekkende 31 miljard dollar, meer dan bijvoorbeeld gearriveerde reuzen als Expedia of American Airlines. En

'Ook Tesla moet zich verder ontwikkelen. De meer betaalbare Model 3 is een grote stap'

de plannen van Chesky zijn net zo ambitieus als die van Musk. Zo liet hij eerder dit jaar weten een transportdivisie aan Airbnb te willen toevoegen en daarvoor Fred Reid, voormalig CEO van Virgin America, te hebben ingehuurd. “Om dat typische Airbnb-gevoel ook tijdens het reizen naar die Airbnb-woningen te kunnen aanbieden.”

Kritiek op zijn platform, dat mede verantwoordelijk wordt geacht voor de tsunami aan toeristen in steden als Barcelona, Parijs, Londen en Amsterdam, wuift Chesky net zo simpel weg als Tusk dat doet wanneer diens Tesla onder vuur ligt. Bijvoorbeeld na ongelukken met zelfsturende auto's van het type Model S. En wie daar in de board weer kritiek op heeft, hoeft niet op een lange loopbaan bij de voormalige start-up te rekenen.

WITTE VLAG

Zo ook bij Uber, het internetbedrijf dat inmiddels in 67 landen wereldwijd bemiddelt tussen reizigers en aanbieders van personenvervoer. Tien jaar geleden in San Francisco opgericht door Travis Kalanick, van Slowaaks-Oostenrijkse afkomst, en compagnon Garrett Camp. Uber haalde tijdens een finan-

cieringsronde in 2014 ruim 1,2 miljard dollar op, het bedrijf wordt inmiddels gewaardeerd op 120 miljard dollar. Geldt als gesloten, geeft slechts summiere financiële informatie en werd eerder in Brussel en Berlijn door de rechter verboden. In Barcelona zwaaide de taxidienst zelf de witte vlag ter overgave, na steeds strengere regelgeving van het Catalaanse gemeentebestuur.

Tekenend: na twee achtereenvolgende computer-inbraken waarbij gegevens van 57 miljoen klanten en chauffeurs werden gestolen, verzwegen Kalanick en consorten de hacks een jaar lang. Wel werd geprobeerd de data voor 100.000 dollar terug te kopen van de inbrekers. Het leidde tot een serie strafrechtelijke onderzoeken. Ook in Nederland ligt Uber, na ernstige verkeersongevallen door gevaarlijk weggedrag van vaak jonge en onervaren chauffeurs, onder vuur. De gevestigde orde van taxichauffeurs legde onlangs Den Haag plat tijdens een anti-Uber-demonstratie – er zou sprake zijn van oneerlijke concurrentie. “Die Uber-jongens rijden in trainingspak en slippers. Dat kan niet!” Ondertussen is het platform onderweg naar een beursgang in New York, waarmee Uber concurrent Lyft op Wall Street

wil aftroeven. Zakenbanken schatten dat de waarde van Uber na die beursgang kan groeien tot 200 miljard euro. Maar ondanks sterke omzetgroei worden er nog steeds rode cijfers geschreven. En slalomt de onderneming van schandaal naar schandaal. Het ontbreekt aan sociale bescherming en extra's als vakantiegeld en vergoeding bij ziekte. En tal van managers hebben het bedrijf verlaten, onder meer na beschuldigingen van seksuele intimidatie en discriminatie. Ingenieur Susan Fowler sprak van ‘systematisch seksisme binnen het bedrijf’. Ook hoofdingenieur Amit Singhal verdween vanwege een integriteitsonderzoek van het toneel. Uber schikte zo'n 56 intimidatie-zaken voor 2 miljoen dollar.

SCALP

Grote man van de voormalige Silicon Valley start-up, Travis Kalanick, heeft inmiddels ook de aftocht geblazen. Vijf grote investeerders van het eerste uur hadden schoon genoeg van alle schandalen rond Uber en eisten de scalp van de grillige CEO. Zijn opvolger is Dara Khosrowshahi. In al dat tumult draaide Uber drie jaar lang zonder CFO. Want de taxidienst kon simpelweg niemand strikken voor de job. Uiteindelijk lukte het om de 53-jarige Nelson Chai bij verzekeraar The Warranty Group los te weken. Hij moet Uber winstgevend maken. En daar waar innovatie altijd het toverwoord was voor het platform, eisen de aandeelhouders nu dat Uber stopt met het verder ontwikkelen van zelfrijdende auto's. Te duur. De nieuwe CFO moet Uber na de zomer naar de beurs brengen. Nelson

'De CFO van de toekomst moet evalueren, meegaan in de vernieuwingslag'



'Investeren in risicovolle opties. De focus nu, op de portfolio van straks'

Chai: "Het timen van zo'n beursgang is als landen op de ringen van Saturnus. Er kan veel gebeuren waardoor de markt verandert."

Blijven de Airbnb's, Ubers en Tesla's van deze wereld of worden ze ingehaald, nu hotelketens en fabrikanten van met name Duitse A-merk-auto's wakker geschud lijken? Hoogleraar Justin Jansen van de Rotterdam School of Management Erasmus University: "Ook Tesla moet zich verder ontwikkelen. De meer betaalbare Model 3 is een grote stap,

de batterijcapaciteit zal verder moeten groeien." En al zijn ze in Europa bij Mercedes, Jaguar, Audi en Porsche inmiddels wel degelijk meer bij de pin-ken, de voorsprong van Tesla is met bijna tien lange jaren niet zo maar in te halen. Hetzelfde geldt voor de marktpo-sities van Uber en Airbnb.

MARCEL BOEKHOORN

Alle credits voor de entrepreneurs van die snelgroeiende, voormalige Ameri-kaanse start-ups. In Nederland kreeg Marcel Boekhoorn afgelopen decem-

ber de M&A Award 'Best Entrepreneur'. Onder meer vanwege zijn aankoop van HEMA. Dat nu gaat samenwerken met Albert Heijn door in pilotwinkels het assortiment van beide bedrijven te ver- kopen. Justin Jansen: "Kostenbesparing, twee grote merken, ook in het buiten- land bekend, het zóu kunnen werken. Als je het over visie en experimenteren hebt, dan kan Marcel Boekhoorn dat natuurlijk als geen ander."

En de toekomst, hoe ziet de CFO van straks eruit? "Die moet evalueren, mee- gaan in de vernieuwingsslag," aldus Jansen. "Investeren in risicovolle opties. De focus nú, op de portfolio van straks. Bereid zijn beslissingen te nemen op basis van minder indicatoren, met een onder- nemende mindset. Daar ligt ook een taak voor ons, voor de universiteiten. Meer richting praktijk, naar het ontwikke- len van vaardigheden. Nu zijn we sterk gericht op kennis. De CFO van 2025 moet in de boardroom praten over risico's." ■

HEBBEN CFO'S IN MKB HULP NODIG?

Ruim twee jaar geleden richtten Maarten van Leeuwen en Maarten Smulders de niet-traditionele financiële dienstverlener GetMonkeys op. Beide oprichters herkenden onafhankelijk van elkaar de behoefte aan CFO-diensten in vooral het midden- en kleinbedrijf.

TEKST JEPPE KLEYNGELD BEELD JULIA DE BOER





Maarten van Leeuwen (39) werkte voorheen in de accountancy, bij onder meer Brouwer & Oudhof en Deloitte. Bij een van zijn klanten, Rockstart, een start-up-accelerator-bedrijf dat start-ups helpt met coaching en financiering, merkte hij dat veel ondernemingen wel een CEO, COO en CMO hadden, maar geen CFO. “Dat is jammer,” aldus de mede-oprichter van GetMonkeys. “Het merendeel van de mkb’ers kan zich natuurlijk ook geen fulltime-CFO veroorloven, maar af en toe een paar uur kan al heel veel winst opleveren. Financiering ophalen, actuals tegen budgetten aanhouden, investeringsadvies. Dat zijn slechts een paar voorbeelden. Toen kwam ik op een idee: stel dat je via je accountant CFO-diensten kunt afnemen als mkb-ondernemer?”

Ook Maarten Smulders (36) herkende deze behoefte in zijn werk als controller/financieel manager bij verschillende grote en middelgrote ondernemingen. “Het is veel werk om alle cijfers bij elkaar te krijgen en er dan financial control op los te laten. En om vervolgens de stap naar strategisch advies te maken – dat gebeurt veel te weinig. Daar zagen Maarten en ik een gat in de markt.” De succesformule heeft zich al bewezen. Vorig jaar won het kantoor de Exact Cloud Award voor samenwerking.

INTAKE

De werkwijze van GetMonkeys is als volgt. Eerst is er een gesprek met de ondernemer. “Dit lijkt op een sollicitatiegesprek,” aldus Van Leeuwen. “We moeten goed bij elkaar passen. Voor ons is het heel belangrijk dat een klant zowel interesse heeft in het compliance-gedeelte als in het controlling- en CFO-stuk. Een klant die alleen de boekhouding wil uitbesteden, is bij ons niet aan het juiste adres.” Na een digitale onboarding van de klant, heeft een uitgebreide intake plaats met het finance business-canvas. Van Leeuwen: “We willen de ondernemingen heel goed kennen, zodat we de administratie optimaal kunnen inrichten en de match met een CFO kunnen maken wanneer er vraagstukken zijn. We zetten daarvoor de juiste tools in, waardoor we zo veel mogelijk cijfers en informatie geautomatiseerd binnen krijgen.”

Smulders: “Voor elke behoefte hebben we een tool getest die we kunnen inzetten. Dus we hebben voor elke specifieke situatie een oplossing. We willen zo snel mogelijk toekomen aan het controlstuk en dan de CFO-diensten. Daarom moet de administratie snel draaien en geoptimaliseerd zijn.”

ONDERBUIKGEVOEL

Voor de CFO-dienstverlening heeft GetMonkeys inmiddels een netwerk opgebouwd van zo’n 26 financieel experts, die parttime voor het kantoor actief zijn. “Dat zijn zzp’ers, en ook business controllers die een vaste baan hebben bij grote bedrijven,” legt Smulders uit. “Wat veel van hen ervaren, is dat ze hier slechts een deel van hun tijd bezig kunnen zijn met waar ze echt goed in zijn: strategisch adviseren.”

‘Klanten dagen ons voortdurend uit en stellen hoge eisen aan ons’

Maarten Smulders





‘We willen de match met een CFO kunnen maken’

Maarten van Leeuwen

Smulders: “Via ons concept kunnen ze aan de slag bij scale-ups, misschien zes uur per maand voor de ene, dan weer voor een andere onderneming. Daar leren ze enorm veel van. Ze hebben allemaal eigen specialismen. Voor mkb-ondernemers is finance een containerbegrip: M&A, financiering, management-accounting. Wij verbinden de juiste specialist aan de juiste ondernemer.”

Door eerst de financiële administratie en managementrapportages goed op poten te zetten, kunnen de CFO's al snel aan de slag met gericht advies. “Onze klanten zijn vooral innovatieve bedrijven die snel willen groeien,” aldus Smulders. “Onze CFO's gaan niet op de stoel van de ondernemers zitten, maar helpen hen met het valideren van keuzes. Klopt een onderbuikgevoel wanneer we kijken naar de verwachtingen vanuit de cijfers?”

ARTIFICIAL INTELLIGENCE

De oprichters van GetMonkeys zien de behoefte aan data-analyse groeien in de markt. “Veel mkb-bedrijven hebben heel veel data waarmee ze wat willen doen,” constateert Van Leeuwen. “Wij zetten vaak Power BI in. Daar kun je enorm veel mee als

CFO/business controller.”

GetMonkeys heeft recent ook de eerste stappen gezet met artificial intelligence. “Wanneer je alle systemen koppelt, kun je er Power BI op loslaten,” zegt Van Leeuwen. “Je koppelt bijvoorbeeld je sales-data aan Google Analytics en je financiële systeem. Je kunt dan een investeringsanalyse draaien voor je marketinginspanningen. Hoeveel heb je geïnvesteerd in verschillende uitingen en wat hebben die opgeleverd? Met artificial intelligence kun je dan naar de toekomst kijken. Als je zo veel investeert in deze marketing- en sales-kanalen, betekent dat het volgende voor je omzet en winst. Dat zijn de echt waardevolle inzichten die je voor je klanten kunt genereren.”

THERMOMETER

Met hun CFO-concept sorteren Smulders en Van Leeuwen voor op de toekomst. “Wanneer alle data uit alle systemen zijn gekoppeld, krijg je virtuele controle,” zegt Van Leeuwen. “Voor de mkb-accountant blijft dan nog het advies over dat je op basis daarvan kunt geven. CFO-services voor het midden- en kleinbedrijf, dat is de toekomst. De administratie draait en de ondernemer wil geld gesprekken met iemand die zijn business goed begrijpt en op basis van de cijfers strategisch advies kan uitbrengen.”

“Wij doen *ongoing virtual business control*,” vult Smulders aan. “Elke maand de thermometer erin. Daaruit komen vraagstukken waarin onze CFO's zich kunnen vastbijten. Onze missie is finance op deze manier inrichten voor ondernemende mkb-bedrijven. Veel waarde leveren voor een schappelijk tarief. Voor een *fixed fee*. We willen zo weinig mogelijk uren schrijven. Alleen voor de CFO-diensten betaalt de klant extra.”

“Voor onze CFO's is het een heel interessante leeromgeving,” zegt Smulders. “Je leert precies wat er speelt op het gebied van compliance, control en strategie. En welke nieuwe tools je kunt inzetten. Onze klanten lopen voorop in hun branche. Ze dagen ons ook voortdurend uit en stellen hoge eisen aan ons. Dat vertaalt zich weer naar innovatie. En daardoor zijn wij een aantrekkelijke partij voor ambitieuze financials en andere ondernemers.” ■

VECHTEN TEGEN EEN ONZICHTBARE VIJAND

Een bedrijf belandt niet van de ene op de andere dag in de rode cijfers. De problemen beginnen vaak al lang voordat deze cijfers in de boeken staan.

TEKST FRANK DEN HOND

Intertoys, V&D, Free Record Shop. De ene na de andere gevestigde naam verdwijnt uit de Nederlandse winkelstraten. Maar ook tal van bedrijven in andere branches vielen om, zelfs na de crisis. Wat ging er in deze en andere gevallen mis? En welke mogelijkheden waren er om het tij te keren? Prof. dr. Jan Adriaanse (46) stelt deze vragen centraal in zijn onderzoek aan de Universiteit Leiden.

Adriaanse heeft zich gespecialiseerd in turnaround-management. Volgens de Leidse hoogleraar komen Nederlandse bedrijven vaak te laat in de turnaround-modus terecht. Zo ondernemen veel boards pas actie als alle seinen op

de financiële afdeling op rood staan. Hoe grijpt u op tijd in? Adriaanse beantwoordt de belangrijkste vragen over turnaround-management.

Wat is uw definitie van turnaround-management?

“Turnaround-management definieer ik als een veranderproces onder tijdsdruk. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld change-management, waarbij er in de regel geen sprake is van tijdsdruk. Een levensbedreigende situatie vormt bij turnaround-management dan ook de achtergrond van het veranderproces. Je gaat daarbij uit van de volgende mindset: als ik nu niet ga veranderen, dan zal er een

moment in de tijd zijn waarop we er niet meer zullen zijn.”

Wat is het belang van turnaround-management nu het veel bedrijven voor de wind gaat?

“De huidige economie laat inderdaad een enorme hausse zien. Daarbij geldt voor heel veel bedrijven dat zij zich, als ze niet oppassen, in slaap laten sussen. Want als er straks maar een beetje tegenwind komt, dan komen ze alsnog in de problemen. Het is daarom een teken aan de wand dat nog steeds veel retailbedrijven worstelen en niet meer bovenkomen. Dat zie je ook in het recente voorbeeld van Intertoys. De onderliggende problemen blijven namelijk bestaan, zoals het veranderde

winkelgedrag van consumenten.

Bedrijven zullen op dit moment dus proactief aan de slag moeten met turnaround-management. Ze moeten zich afvragen of hun succes komt door het uitzitten van een economische golf of door een goed businessmodel. De turnaround-strategie zal dus niet alleen moeten uitgaan van efficiënt organiseren, maar vooral ook van een andere positionering en het bedenken van nieuwe producten. In tegenstelling tot wat veel turnaround-professionals denken, is turnaround dus veel meer dan alleen een financieel vraagstuk.”

Wat is het ideale moment om aan de slag te gaan met turnaround-management?

“Dat is een goede vraag, alleen is het

antwoord hierop niet in een wettelijke formule te vatten. Bij turnaround-management is het lastige namelijk dat je vaak vecht tegen een onzichtbare vijand. Vaststellen wanneer je moet ingrijpen en hoe intens, is voor veel bedrijven dan ook lastig. Maar ik zeg zelf altijd dat het ideale moment aanbreekt als je nog steeds winst maakt en veel cash genereert, dus volgens de financiële wetten gezond bent, terwijl je ziet dat de wereld om je heen aan het veranderen is. Denk aan de situatie waarin je plotseling veel nieuwe concurrenten op het toneel ziet verschijnen, een deel van je business naar internet verdwijnt of je business verschuift naar een ander distributiekanaal.”

Wat is de belangrijkste valkuil?

“Bedrijven raken soms een klant kwijt aan een nieuwe speler, zoals een start-up. Een valkuil is dat ze zoiets al snel wijten aan pech. De klant zou eens een keertje wat anders willen en vanzelf wel terugkomen. Daarbij is het uitgangspunt dat de klant aan ze gehecht is of zelfs afhankelijk van ze is. Maar als je met zulke gedachten speelt, dan moet je echt oppassen. In dat geval is de kans namelijk groot dat je belangrijke veranderingen in je omgeving over het hoofd ziet.

Bedrijven kijken te veel naar hun eigen branche, dus naar vergelijkbare bedrijven in hun peer group. Alleen komt de concurrentie tegenwoordig niet zozeer van brancheleden, maar van ogen-

Succesvolle turnaround: Tommy Hilfiger

Van een slechts geworden kledingmerk tot een label dat weer aan de top staat. Volgens prof. dr. Jan Adriaanse is Tommy Hilfiger een goed voorbeeld van een succesvolle turnaround. Die kenmerkt zich volgens de hoogleraar niet alleen door kostenbesparingen, maar vooral ook door innovatie en urgentiebesef. Dat besef was nodig toen eind jaren negentig de sales van het merk inzaken. Adriaanse: “In de Verenigde Staten dreigden ze af te glijden naar kleding voor oude, witte mannen. Toch was er het besef dat het niet zo door kon gaan, anders zouden ze uitgroeien tot een fossiel. De urgentie kwam voort uit een duidelijke strategie die zich niet alleen richtte op het sluiten van verliesgevend winkels en locaties, maar vooral ook op het ontwikkelen van compleet nieuwe lijnen, het aanboren van nieuwe klantgroepen en de samenwerking met fotomodel Gigi Hadid. Ik heb in de praktijk veel trajecten gezien die te langzaam gingen, maar bij Tommy Hilfiger waren ze binnen zes maanden weer op de juiste koers.”

schijnlijk branchevreemde spelers. Bedrijven die al lang bestaan en samen een branche vormen, zijn niet kritisch genoeg op deze spelers. Ze beschouwen die als normale branchegenoten. Maar die spelers zien zichzelf helemaal niet als een onderdeel van die branche.

Eigenlijk kun je dus beter spreken over een arena in plaats van een branche. Deze metafoor komt uit de Verenigde Staten en verwijst naar een plek waar iedereen zich kan melden, zoals in oude ridderverhalen. Branche of arena, het lijkt misschien een beetje semantisch, maar de aannames zijn fundamenteel anders. Zo kenmerken branches zich vaak door spelers die elkaar kopiëren en min of meer dezelfde strategieën vormen. Daarnaast zie je dat er bepaalde branchegedachtes leven, do's en don'ts om succesvol te zijn in een branche. Maar wie een arena binnenstapt, trekt zich daar niets van aan en hoeft alleen maar te bewijzen dat hij de sterkste is.

Een voorbeeld vind je in de automotive retail. Daar zeggen autodealers nogal eens dat zij behoefte hebben aan een showroom, omdat kopers graag een proefrit zouden maken. Dit zijn echter branchegedachtes die voortkomen uit het verleden. Een autodealer die uitgaat van die gedachte, kan zich niet voorstellen dat je daar heel anders over kunt denken. Dus dat je bijvoorbeeld via een website een nieuwe auto vergelijkt en uitzoekt, zonder dat je überhaupt een proefrit maakt. Deze autodealer loopt dan het risico dat hij zich laat verrassen door branche-

vreemde spelers die niet redeneren vanuit die gedachte.”

Wat brengt de toekomst op het gebied van turnaround-management?

“Ik verwacht dat technologische veranderingen de drempel om succesvol te concurreren in bestaande branches verder zullen verlagen. Kijk naar influencers die soms heel veel followers hebben en via social media producten verkopen. Daarbij zijn de betrokken fabrikanten soms zo slim om rechtstreeks te leveren en schakelen ze tussenkanalen feitelijk uit. Een andere ontwikkeling is dat de concurrentie een steeds internationaler karakter krijgt. Klanten kopen een doosje met nietjes bijvoorbeeld niet bij de kantoorvakhandel, maar bij Alibaba in China.

Als bedrijven nu en in de toekomst een bevredigend antwoord willen vinden op dit soort ontwikkelingen, dan is het nodig dat ze zichzelf opnieuw vinden. Alle assumpties over wie ze zijn, wat ze doen, wat ze ooit succesvol maakte en wat ze in de toekomst succesvol zal maken, zullen ze ter discussie moeten stellen. Dus in die zin kan het een interessante tijd worden.” ■

MASTERCLASS TURNAROUND MANAGEMENT

Hoe ziet een succesvol turnaround plan eruit? Volg de masterclass Turnaround Management en ontdek de belangrijkste succes- en faalfactoren. Ga naar AlexVanGroningen.nl

KPN moet zich wéér opnieuw uitvinden

Als bedrijf moet je je geregeld opnieuw uitvinden. Dat heb ik ervaren in mijn tijd bij KPN. Ik begon er in 2007 als business controller tv en zag dat KPN er veel concurrenten bij kreeg en aan alle kanten voorbij werd gestreefd. Het bedrijf verloor veel klanten en daarmee marktaandeel. Dat was een zeer uitdagende tijd.

De primaire reactie is om de organisatie te beschermen: reorganiseren en efficiënter maken, en daarna nóg een keer en nog een keer. Dit is echter een tijdelijke oplossing. Uiteindelijk gaat het om je onderscheidend vermogen. Waar maak je voor de klant het verschil? De oplossing, KPN Compleet, bleek simpel het combineren van de vaste lijn (breedband, tv en bellen) en mobiel. KPN was namelijk in die tijd de enige aanbieder met een eigen vast én een mobiel netwerk. Geen pakketkorting, maar 'gratis' extra's geven aan klanten die combineren. De kracht ervan zat in de door klanten gepercipieerde waarde van deze producten. Inkoop van een extra tv-zenderpakket kost weinig, terwijl de adviesprijs ervan 12,50 euro was. Hetzelfde gold voor het verdubbelen van de GB's mobiel internet: makkelijk weggeven als het netwerk er toch al ligt.

Klanten gingen massaal over op deze propositie en voor het eerst in jaren oversteeg de groei van het aantal breedband- en mobiele klanten alle concurrenten. Op ons hoogtepunt haalden we 100 procent van de marktgroei binnen. Die weelde was tijdelijk. De concurrentie fuseerde (Vodafone met Ziggo), kopieerde de aanpak, en ons onderscheidend vermogen was er niet meer. Na jaren van groei verliest KPN weer marktaandeel in de vaste en de mobiele markt. De cirkel is rond en aan KPN om de opvolger van Compleet in de markt te zetten.

Ook de concurrentie in de online-printing markt is ongekend. Iedereen zet in op de laagste prijs om zo met minimale marges zo snel mogelijk marktaandeel te veroveren. Het onderscheidend vermogen bij Helloprint: is een scherpe prijs, topkwaliteit, maar boven alles, klanttevredenheid. Vooral zakelijke klanten hebben behoefte aan topkwaliteit en tijdige levering. We hebben in de Spaanse stad Valencia een callcenter met tachtig gespecialiseerde (grafische) professionals die klanten adviseren bij het kiezen van de juiste kwaliteit, papiersoort, kleuren, lettertypen, opmaak etcetera. Dit zorgt voor een *net promoter score* van boven de 50 en een omzetgroei vorig jaar van 40 procent in acht landen binnen Europa. Wij hebben een gigakeuze aan printmogelijkheden en een uitstekende service, gecombineerd met een concurrerende prijs. Daar zit ons onderscheidend vermogen. *We print everything*, is het ultieme motto. Dat is ons doel: dat een klant bij print automatisch alleen aan ons denkt. Dat kan geen concurrent kopiëren.... ■



Lennaert Koch is sinds 2017 director finance and business navigation bij Helloprint. Daarvoor had hij in diverse business control-functies bij KPN

'GROEI, VAN PLAN NAAR PRAKTIJK'

Voor familiebedrijf Kloosterboer gaat geen zee te hoog. Zo groeit de logistieke dienstverlener gestaag in een internationale en concurrerende omgeving. Aan Rob Keijsper, group business controller, de taak om de juiste koers aan te geven.

TEKST FRANK DE HOND BEELD PAUL TOLENAAR

Het is net een levend schilderij: Hollandse luchten in steeds wisselende tinten blauw en grijs, staalfabrieken met schoorstenen die als kwasten vegen maken in de lucht en het druk bevaren water van het zeegat van IJmuiden. Het is het dagelijkse uitzicht van Rob Keijsper (42), group business controller. Hij heeft zich voor de gelegenheid in een jasje gestoken, maar benadrukt dat hij dit vooral voor de foto heeft gedaan. Het typeert familiebedrijf Kloosterboer, dat volgens Keijsper een 'Rotterdamse' mentaliteit heeft. Met andere woorden, de mouwen opstropen en aan het werk!

De wieg van het bedrijf stond overigens niet in Rotterdam, maar in het Noord-Hollandse dorp Sint Pancras. Daar richt Klaas Kloosterboer in 1925 een handelsonderneming op. Die onderneming verhandelt aanvankelijk pootaardappelen en aardappelen, en exporteert groente en fruit. Vandaag de dag legt de logistieke dienstverlener de nadruk op fruit, vis en friet; de *supply chain* omvat de hele wereld, van Amerika tot Azië. Ten slotte 'blendt' het bedrijf zelf

vruchtensappen en concentraten voor een populair smoothiemark.

Zijn dynamische werkplek gaat Keijsper al vanaf zijn eerste werkdag onder de huid zitten: "Ik werd direct gepakt door het fysieke aspect van dit bedrijf. Dus de grote loodsen, heftrucks die heen en weer racen en kranen die tillen. Je voelt je hier echt een onderdeel van de wereldeconomie, omdat je voortdurend ladingstromen ziet binnenkomen en vertrekken. Dat maakt het turbulent en ook keihard werken. Als mensen hier komen solliciteren, zeg ik er dan ook bij dat werken voor Kloosterboer een avontuur is."

GAMECHANGER

Terwijl Keijsper enthousiast vertelt, staat hij voor een muur met foto's waarop locaties van Kloosterboer staan. Hoewel het hoofdkantoor is gevestigd in IJmuiden, vertelt hij dat de focus steeds meer op de Rotterdamse vestiging ligt. Dat is waar het in de logistiek allemaal gebeurt. Daarnaast zijn er vestigingen bijgekomen, zoals die in Lelystad. Die is zo nieuw dat de foto van deze vestiging nog ontbreekt.



De stappen zijn een onderdeel van een ambitieuze groeistrategie, legt hij uit: “We groeien niet om het groeien zelf, maar omdat we een zelfstandig familiebedrijf willen blijven. Daarbij is een belangrijke gamechanger dat de koel- en vriessector de laatste jaren in de belangstelling heeft gestaan van Amerikaanse private-equitypartijen. Die willen hier graag voet aan de grond krijgen. Dat is vooral het geval in het segment van de hoogbouwvrieshuizen.”

Eten of gegeten worden. Deze natuurwet geldt dus niet alleen voor de voedselketen, maar ook voor de logistieke keten. Volgens Keijsper is het een reden om piketpaaltjes te slaan: “We willen een bepaalde schaalgrootte hebben. Daarvoor moeten we dus groeien en onze nieuwe vestiging in Lelystad is daarvan een goed voorbeeld. Daar hebben we naast de fabriek van een bekende frietproducent een volautomatisch hoogbouwvrieshuis geopend voor diepgevroren friet. De groei blijft dus niet alleen bij plannen op papier.”

BIERVILTJE

Door de groeiambities van Kloosterboer heeft Keijsper een uitdagende baan. “We zijn volop aan het uitbreiden en dat is voor mij als business controller natuurlijk hartstikke interessant. Zo ben ik vanaf het begin betrokken bij nieuwe plannen. Van het eerste krabbeltje op een bierviltje tot de realisatie, dat hele traject maak ik mee.” Zijn takenpakket is hierdoor gevarieerd: “Ik draag bij aan het tot stand komen van business-cases. Maar ik zorg er bijvoorbeeld ook voor dat projecten geïmplementeerd worden volgens de uitgangspunten in de business-case. Dus dat we niet opeens een heel andere oplossing hebben. Of dat het financieel de spuigaten uitloopt, omdat er tijdens het traject ineens andere keuzes worden gemaakt,” legt Keijsper uit.

Wat hand in hand gaat met deze groei, is de verdere professionalisering van het bedrijf. Keijsper: “In een familiebedrijf zijn de lijntjes soms wat minder formeel. We willen echter procesmatiger en meer datagestuurd werken.” Daarbij speelt technologie een belangrijke rol: “Onze business draait op warehouse-management-systemen ofwel WMS'en. Uiteindelijk willen we naar één WMS toe, ongeacht de locatie.” Ook vertelt hij dat datakwaliteit een ding is: “Zo wil je bijvoorbeeld dat iedereen orders op dezelfde manier invoert.”

Keijsper werkt bij Kloosterboer sinds 2002, met een onderbreking van vier jaar bij een ander bedrijf in hetzelfde segment. Hoe is het om bij een fami-



liebedrijf te werken? Heeft hij als group business controller veel speelruimte? Keijsper: “Natuurlijk is de familie heel erg betrokken bij de business. De kunst is dat je daarmee als business controller handig omgaat. Dat je respect hebt voor bepaalde beslissingen en daarmee in je communicatie rekening houdt.”

Op die manier heeft hij uiteindelijk het vertrouwen van de familie weten te winnen. “Ik word bijvoorbeeld gevraagd om de familie te vertegenwoordigen bij internationale joint ventures van het bedrijf. Dan schuif ik aan bij aandeelhoudersvergaderingen in bijvoorbeeld Canada, de Verenigde Staten en

‘Ik maak wel eens mee dat business controllers niet meer kunnen boekhouden’

PERSOONLIJK

Rob Keijsper CBC (42)**Functie:** group business controller**Getrouwd:** Laura**Kinderen:** drie**Woonplaats:** Uitgeest**Passie:** gitaarmuziek**Vrije tijd:** lezen, hardlopen, trainer bij de voetbalclub**Auto:** Renault Grand Scénic**Muziek:** ACDC, Bruce Springsteen, Queen**Favoriete gadget:** "Ik ben niet zo van de gadgets"**Favoriete film:** *Bohemian Rhapsody***Laatst gelezen boek:** *The Man in the High Castle* van Philip K. Dick**Blunder:** "Een jaar of tien geleden heb ik een junior accountant bijna een jaar lang Jeroen genoemd, terwijl hij Eric heette. Ik werd daar uiteindelijk, enigszins aarzelend, door de senior accountant op gewezen. Na bijna een jaar dus. Ik kom Eric nog weleens tegen in het dorp en dan moeten we er allebei hartelijk om lachen!"

Duitsland. Ik zit daar dan min of meer als vertegenwoordiger van de familie. Daar ben ik heel trots op, en op dat vertrouwen ben ik uiteraard zuinig."

Eerder in zijn loopbaan werkte Keijsper onder meer bij *De Telegraaf*. Bij de grootste ochtendkrant van Nederland deed hij de financiële administratie en leerde hij boekhouden. Daarvan plukt hij nog steeds de vruchten: "Ik maak weleens mee dat business controllers niet meer kunnen boekhouden. Dat vind ik eigenlijk heel raar, omdat het wel de basis is van je vak. Ik ben dan ook blij dat ik dat heb geleerd en gebruik deze boekhoudkennis nog steeds." De studieachtergrond van Keijsper is bedrijfs-economie aan de Hogeschool van Amsterdam. Al tijdens deze studie beet hij zich vast in de logistiek. Zijn afstudeeropdracht ging hier namelijk over. Keijsper: "Ik kwam erachter dat bedrijfseconomie en logistiek heel dicht bij elkaar liggen. Door de kosten, de business-cases rondom het vestigings-beleid en de samenwerking in de keten." Een paar jaar geleden heeft hij ook de opleiding Certified Business Controller (CBC) afgerond.

Keijsper: "Tijdens deze opleiding voor business controllers stonden vooral soft skills centraal zoals adviseren, beïnvloeden en overtuigen. Die vaardigheden heb je in dit werk nodig, omdat je opereert vanuit een staffunctie en geen beroep kunt doen op hiërarchie. Dus je moet ook echt vanuit expertise en overtuigingskracht een boodschap kunnen afleveren. Dit komt dan ook goed van pas in mijn werk."

HUMAN TOUCH

Keijsper weet het verhaal van Kloosterboer en zijn eigen loopbaan in elk geval op een aansprekende manier voor het voetlicht te brengen. Als het gesprek bijna is afgelopen, koerst buiten een pruttelende viskotter richting volle zee. Hoe ziet Keijsper het toekomstperspectief van de controller? "Ik verwacht dat het traditionele boekhouden zal veranderen in een volledig geautomatiseerd proces. Maar voor de rest zal er behoefte blijven aan een *human touch*, om een nummer van Bruce Springsteen te citeren. De menselijke factor blijft namelijk essentieel als je in je bedrijf een advies over de Bühne wilt brengen." ■



De kunst van rij in kolom-berekeningen

Als je berekeningen in Excel vergelijkt met die in Power Pivot of Power BI, lijken ze hetzelfde. Schijn bedriegt: ze verschillen hemelsbreed.

TEKST HENK VLOOTMAN

Berekeningen zijn er in twee smaken: rij-berekeningen in een kolom en aggregaat-berekeningen. Met een rij-berekening in een kolom voeg je een kolom aan de tabel (of Excel-bereik) toe, waarna je de berekenende informatie op rij-niveau aanbrengt. Een aggregaat-berekening berekent de (totale) waarden uit een kolom of tabel. Tel je bijvoorbeeld een kolom op met de SOM-functie, dan is het resultaat één getal, die geen onderdeel uitmaakt van een kolom of tabel. Power Pivot of Power BI maakt gebruik van DAX (Dynamic Analyses eXpression) berekeningen en wordt in principe altijd gevisualiseerd in een draaitabel of -grafiek. Essentieel hierbij is het besef dat een berekening in een draaitabel losstaat van de visualisatie.

De berekening gebruik je om te filteren over de rij- en kolom-gegevens. Dat is de kern van het verschil in werken tussen Excel en Power Pivot. De basis van

het werken met Power Pivot en Power BI is filteren, terwijl de basis van Excel bestaat uit berekeningen.

BOUW EEN DATA-DRIVEN-CULTUUR

De logische conclusie is dat een draaitabel niet tot het domein van de berekening behoort, maar in de vierde laag: de visualisatie. Je kunt zeggen dat je een berekening selecteert in de Excel-draaitabel. Dat klopt, maar dat komt alleen door de manier waarop klassieke Excel-draaitabellen werken.

In een Excel-draaitabel kun je de som gebruiken van de kolom Waarde. De klassieke Excel-draaitabel kent elf ingebouwde berekeningen. Deze aggregaat-berekeningen gebruik je om vervolgens te filteren, in dit geval over de afdeling. Eerst maak je in Power Pivot een aggregaat-berekening, die de som van de kolom Waarde berekent. De berekening gebruik je in de draaitabel, waarna je dezelfde filtering op afdeling toevoegt.

In dit type draaitabel is de berekening gescheiden van de draaitabel. Het subtiële, maar indrukwekkende verschil is dat je elke aggregaat-DAX-berekening kunt gebruiken in een Power Pivot- of Power BI-draaitabel. Ongeveer een oneindige plus één hoeveelheid soorten DAX-berekeningen tegen de standaard elf Excel-berekeningen.

VERSCHIL IN BEREKENINGEN

Terug naar de rij-berekeningen in een kolom. Kijk eens mee naar de Excel-functie =YEAR() en de Power Pivot-DAX-functie = YEAR(). Ogen-schijnlijk zien beide berekeningen er hetzelfde uit. Toch is er een verschil: let maar op de verwijzingen tussen de haakjes openen en de haakjes sluiten. Je ziet bij de Excel-functie een verwijzing naar cel A2: een kruispunt tussen een kolom en rij, en daarmee een specifiek punt in de tabel. In de DAX-functie is dit een verwijzing naar een kolom (Table1[Datum]), zonder rij-



aanduiding. Hiermee worden meerdere gelijkwaardige punten in de tabel aangeduid. Dit kleine verschil maakt een wereld van verschil.

Op de klassieke manier van werken in Excel maak je voor elke cel in de kolom van de tabel een berekening: is je tabel vijfduizend rijen lang, dan maak je evenzoveel berekeningen. Een veelvoorkomend probleem van die methode is wanneer de tabel meer rijen krijgt, bijvoorbeeld omdat je meer transacties toevoegt. Omdat Excel-functies geen benul hebben van de (kolom in de) tabel, worden formules niet automatisch toegevoegd.

Dit soort problemen heeft Excel ten onrechte een onbetrouwbaar imago gegeven. Berekeningen in Excel zijn goed – ik heb Excel nooit op een rekenfout betrupt – maar het is de onkunde van de gebruiker, die zorgt voor onbetrouwbare resultaten. Hij of zij vergeet bijvoorbeeld de berekeningen aan te vullen als de tabel langer is geworden,

of voegt extra berekeningen toe aan een individuele formule in de kolom.

Bij de DAX-berekeningen gaat de berekening over een kolom, vandaar de naam 'Berekende kolom'. In de formule zie je eerst de verwijzing naar een tabel. Dat betekent dat de DAX-functie kennis heeft van de tabel! Groeit de tabel door toegevoegde transacties, dan wordt de berekening automatisch verlengd tot het einde van de kolom. Omdat een DAX-functie geen kennis heeft van een cel-positie, is het onmogelijk een specifieke positie te voorzien van een aangepaste berekening. Deze eigenschappen werken gunstig op een consistente opbouw van jouw model.

HYBRIDE TABEL

Traditionele Excel-rapportages worden vaak gebouwd in de uitvoer. Helaas is het ombouwen van dit soort rapportages naar Power Pivot of Power BI snel een brug te ver. Probleem is dat de kolom-berekeningen in de uitvoertabel

worden gecombineerd met aggregaat-berekeningen, waardoor een hybride tabel ontstaat. En een hybride tabel staat Power Pivot of Power BI niet toe. Voorbeeld is de berekening van subtotalen. Subtotalen mag en kun je zeker gebruiken, zolang je de rij in kolom- en de aggregaat-berekeningen gescheiden houdt. Het betekent wel dat je dit soort rapportages van de grond af aan opnieuw moet definiëren en bouwen. De vraag is niet of je dit soort Excel-rapportages moet ombouwen, want dat moet eigenlijk. Het houdt wel in dat jij moet weten hoe tabellen en berekeningen werken. En daar is bijna zeker training voor nodig! ■

EXCEL VOOR FINANCIALS

Ontdek nu de mogelijkheden van Excel die u veel voordeel opleveren. Volg de cursus Excel voor Financials en benut het volledige potentieel van Excel. Ga naar AlexVanGroningen.nl/ExcelCursus

Gaat het fout? Zo bespreek je dat met de CFO

Nu sommige geautomatiseerde taken van een financial langzaam verdwijnen, krijgt hij meer tijd om te analyseren. Hoe breng je jouw boodschap het beste over aan een manager of directeur? Trainer Wil Moeskops: “Laat merken dat je het goed bedoelt.”

TEKST FRITS BALTSEN

Een overtuigende presentatie staat of valt met het geloof van jezelf in je boodschap. Je moet het vertrouwen hebben dat je standpunt aantrekkelijk is. Dat is nieuw voor veel financials. Toch zal in de toekomst vaker hun visie worden gevraagd. Financials kunnen natuurlijk zelf het initiatief nemen om iets aan de orde te stellen. “Dat is natuurlijk doodeng,” zegt Wil Moeskops, partner en senior communicatie-trainer/adviseur bij Thymos. “Maar je kunt je op die manier wél onderscheiden.”

Hoe doe je dat? Financials zijn vaak niet gewend om presentaties te geven, en andere afdelingen vinden financiële onderwerpen maar lastig.

Moeskops: “Hij zal toch wel moeten. Richard Baldwin schrijft in zijn boek *The Globotics Upheaval: Globalization, Robotics and the Future of Work*, dat als robots de mechanische kant van mensen overnemen – het werk dat je met je hoofd doet – je de kans krijgt om het werk te doen dat je met je hart

doet. Dat is natuurlijk heel mooi gezegd. Maar het is wel iets heel anders dan waarmee een doorsnee-financial nu bezig is.

“Maar zie dus de positieve kanten van dit veranderende vak. Het is natuurlijk wel zo dat een financial gewoon de financiële skills heeft om te analyseren. Ik denk ook dat dat leuker is: een deel van het hoofdwerk verdwijnt en je gaat meer met je hart communiceren. Daarmee wordt het vak een stuk creatiever en vernieuwender. Maar inderdaad: die omslag is voor de meesten wel supermoeilijk. Sociale intelligentie en extravert gedrag: dat zijn dingen waar financials over het algemeen niet al te sterk in zijn.”

Stel dat je door automatisering tien uur per week de tijd krijgt om te analyseren en een visie te ontwikkelen. Waar ligt de toegevoegde waarde?

“De controller heeft de portemonnee van de ondernemer. De geringe interesse in financiën in veel bedrijven geeft jou een kans. Zorg dat je de rots in



de branding bent. Ik denk dat een controller heel goed doorheeft wat de echte werkelijkheid is bij een bedrijf. Cijfers zijn maar cijfers, maar een controller kan daar doorheen kijken. Hij moet de cijfers laten spreken. Die cijfers zijn namelijk een indicator voor iets groters. De financial ziet de sterke en zwakke punten, hij ziet de kansen en bedreigingen. Beter en sneller, en met onderbouwing.”

Hij ziet dus eerder als er iets verkeerd gaat. Fraude, slecht cashbeheer, krimpende marges, vreemde investeringen, witwassen, onduidelijke rapportages. Hoe kan hij dat het beste communiceren aan de directie?

“Maak het niet mooier dan het is. Zeg waar het op staat, laat je hart communiceren. Dus laat zien dat je het goed voor hebt met je bedrijf. Je hebt natuurlijk je functionele bevoegdheden en verplichtingen, maar denk van tevoren goed na hoe je het brengt. Het is echt ingewikkeld, zeker als je het nog nooit hebt gedaan. Dus: neem een time-out en overweeg goed hoe je dit het meest eerlijk kunt presenteren.”

MAAK EEN STAPPENPLAN

“Maak daarom een stappenplan. Ga allereerst na hoe jouw organisatie in elkaar zit. Je moet ook weten hoe het spel gespeeld moet worden. Je wilt jezelf niet in gevaar brengen en niet iemand onterecht beschuldigen. In het stappenplan moeten de feiten kloppen, en je moet de organisatie-sensitiviteit aanvoelen. Organiseer medestanders. Twee dingen zijn belangrijk: de cijfers moeten op orde zijn en je moet transparant zijn.”

Hoe ziet dat stappenplan eruit?

“De route van communiceren en de manier. Zoek je het eerst in het informele circuit of doe je het formeel? Ga ik het er bij de eerstvolgende vergadering in knallen – met alle gevolgen vandien – of kan ik mijn manager beter eerst een-op-een spreken, waardoor hij wellicht zelf het probleem gaat brengen? Dan kan hij zeggen: kijk eens hoe transparant ik ben en dan ben je als controller een soort souffleur.

“Een-op-een communiceren is belangrijk. Als je het in een groepje aan de orde stelt of in een vergadering, heb je altijd mensen die het zullen bagatelliseren, die anders in de film zitten of gewoon eigen belangen hebben. Je kunt zomaar horen dat het juist prima gaat daar bij die vestiging of die afdeling, en dat die persoon terugkaatst: ‘Je moet eens naar je eigen business kijken!’ Dan wordt

het politiek. Dat vereist strategisch communiceren. En dat betekent dat je van tevoren moet nadenken over weerstanden, klemmen en landmijnen die je kunt tegenkomen en bedenken wat je antwoorden daarop zijn.

“Als je niet goed weet hoe je het moet aanpakken, dan is het zaak een vertrouwenspersoon te zoeken: iemand die de organisatie goed kent en die je in vertrouwen kunt nemen. Tegen wie je kunt zeggen dat je iets bent tegengekomen en die je kunt vragen om advies.”

Je kunt ook te vroeg aan de bel trekken: iemand onterecht beschuldigen.

“Ook dat is een reden om het probleem vroegtijdig te benoemen. Dan kun je schakelen in de mate van bezorgdheid. Je kunt zeggen in een standaard communicatiemoment dat je een ‘klein aandachtspunt’ hebt. Het hangt heel erg van het karakter van je manager af. Daarom moet je van tevoren goed weten hoe hij reageert in dit soort gevallen. De een weet al precies wat hij moet doen als hij jou hoort zeggen dat er een klein aandachtspunt is; bij de ander moet je misschien keihard zeggen dat het helemaal fout gaat, voordat hij in actie komt.”

NIET DOEN AAN LEVEL-SKIPPING

“Het is overigens niet handig om je manager te passeren en meteen naar de divisie-directeur of CEO te stappen. Doe dat niet: dat is een basisregel. Het heet level-skipping. Het is juist ook verstandig om een back-up te creëren bij je eigen manager – dan weet je dat je financieel manager achter je staat.

“Realiseer je dat de positie van mensen onder druk kan komen te staan. Ook de positie van jezelf. Dus je moet goed kunnen omgaan met stress. En rekening houden met reacties van onverwachte kanten, zoals een impulsieve directeur of manager. Je moet niet naïef zijn: jij hebt ook een hypotheek! Dus

Benoem het probleem, laat je hart communiceren

vooral: blijf de positieve drive vasthouden!

“Je kunt zeggen: ‘Ooooooh, dit gaat helemaal niet goed!’ Maar je kunt ook zeggen dat je je zorgen maakt: ‘Ik heb de oplossing niet, maar heb mijn zorgen.’ Als die manager moeilijk te benaderen is, dan kun je zeggen: ‘Ik wil je spreken over iets ernstigs dat impact heeft op het bedrijf en jou, en ik wil je een-op-een spreken daarover, liefst morgen. En ik wil zeker een half uur daarvoor vrijmaken. Ik wil echt dat je daaraan een hoge prioriteit geeft.’ Kijk, dan weet je als manager: ‘Wow, daar is iets aan de hand!’ En dat is de bedoeling.”

Wat moet je zeggen in dat gesprek?

“Controllers hebben een belangrijke rol om de interne aanspreekcultuur in een organisatie te verbeteren. Om dat gedegen te doen, bereiden ze zich vanzelfsprekend op de inhoud voor, zodat ze kunnen zeggen dat het onomstotelijk financieel is vastgelegd en ze kunnen benoemen wat ze echt denken. Dat betekent dat ze in hun stijl van communiceren vooral op argumentatie zitten. Daardoor wordt het gesprek snel een meningsverschil en duikt je gesprekspartner in de verdediging.”

VAAK HEEL SPANNEND

“Kortom: dit soort aanspreekmomenten is altijd drukverhogend en vaak heel spannend. Als je feitelijke argumenten hebt, is dat altijd drukverhogend. Mocht het te veel stress geven en is je natuurlijke neiging om het voor je uit te schuiven, vraag jezelf dan af of je wel geschikt bent voor je functie. “Natuurlijk is het lastig. Maar toch altijd eerlijk en gefundeerd aanspreken. Hoe dan ook. Geen enkele directie wil worden geconfronteerd met gepasseerde stations. ‘Waarom kwam je niet?’ Ja, moet je dan zeggen: ‘Ik vond het zo spannend!’ Een goede ondernemer wil ook ondernemerschap bij zijn mensen zien. En bovenal: mensen in jouw organisatie hebben recht op duidelijkheid.” ■

PRESENTEER MET OVERTUIGING EN RESULTAAT

Wilt u leren presenteren zonder angst? Volg de training Overtuigend Presenteren en ontdek de presentatievaardigheden waarmee u overtuigend spreekt in het openbaar. Ga naar AlexVanGroningen.nl

COMMANDO NICK ZWANEVELD VERRUILT GEVECHTSPAK VOOR DRIEDELIG GRIJS

HALLO BEDRIJFSLEVEN





ADIEU AFGHANISTAN

Geen man-tegen-man-gevechten op leven en dood in Irak, Afghanistan en Mali meer, maar onderhandelen over nieuwe deals en nieuwe markten.. Nick Zwaneveld van het Korps Commandotroepen (KCT) maakt de overstap naar het bedrijfsleven. Overdag schieten, parachutespringen en – tijdens missies – geheime operaties achter vijandelijke linies. 's Avonds die studie bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. Om te bouwen aan een nieuwe toekomst. Per 1 mei hangt de kapitein zijn geliefde groene baret aan de wilgen en begint als technisch en militair consultant bij virtual-reality-bedrijf RE-IION.

TEKST CHARLES SANDERS BEELD TON ZONNEVELD

Het keerpunt kwam na de onnodige dood van zijn collega Sander Klap, die op een ondeugdelijke schietbaan in Ossendrecht tijdens een special-forces-training om het leven kwam. Getroffen door kogels uit het vuurwapen van een nietsvermoedende collega, 'gedood door eigen vuur'.

Nick Zwaneveld, kapitein en commandant van Klap, besloot na bijna zeventien jaar dienst bij de special forces, met in die periode vele ups maar ook downs, een nieuwe uitdaging te zoeken. "Ik heb Sander opgeleid, hij was een topcommando. Na zijn dood realiseerde ik me dat ik niets aan de organisatie kon veranderen."

"Toen ik een studie moest kiezen, werd het strategisch management aan de Rotterdam School of Management Erasmus University," vertelt Zwaneveld, kort voor zijn afzwaaien bij het Korps Commandotroepen. "De zakenwereld trok me met een. Vanwege het strategische aspect; wanneer kies je voor welke optie en waarom? Ik zag wel raakvlakken met mijn werk als lid van de Nederlandse special forces. Op hét moment dé beslissing nemen, móeten nemen. Niet aarzelen, maar doen. En alles altijd in teamverband."

'To ally and to acquire', heet zijn afstudeerproject. Zwaneveld deed uitgebreid onderzoek in de wereld van *mergers and acquisitions*. Zo sprak hij met Marc Koster, executive director global business development van Heineken, icoon in de Nederlandse M&A-gemeenschap.

KROONJUWELEN

"Bij de keuze tussen een alliantie aangaan of een overname doen, gaat het erom dat je als bedrijf in staat bent tot beide," concludeert hij na zijn onderzoek. "Soms is beginnen met samenwerken, om dan uiteindelijk tot een acquisitie te komen, goed voor de synergie. Het kan de aanvankelijk bestaande cultuurverschillen – een serieuze bedreiging voor tal van deals – helpen overbruggen. Een bedrijf als Engie gaat de samenwerking aan met kleine start-ups. Dat is voor hen de innovatie, niet direct de overname. Want dan loop je het risico dat mensen wegllopen. En wat heb je aan een overname als vervolgens je kroonjuwelen – de topmedewerkers met grote kennis van zaken – ervandoor gaan? Aan de beide opties – overname of samenwerking – kleven risico's; tussen de 40 en 90 procent van alle

M&A-transacties mislukt uiteindelijk."

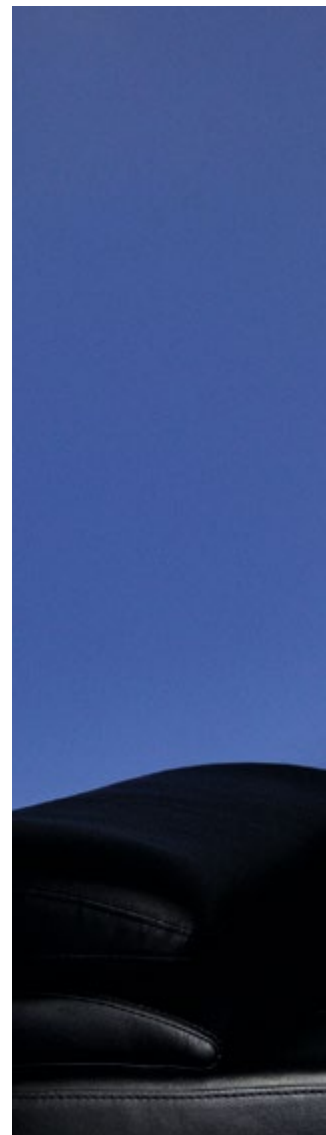
Zwaneveld stelt dat een alliantie aangaan en een deal sluiten verschillende vaardigheden vergen. Bij zijn onderzoek ging hij met militaire precisie te werk en doorgrondde meerdere en heel verschillende takken van industrie. Strategisch denken faciliteren aan bedrijven en diezelfde bedrijven van een gestructureerd besluitvormingsproces voorzien. Dat wat het doel van zijn onderzoek. Zwaneveld stelde een zeventrapsproces samen, dat begint met het verwoorden van strategische groei-doelstellingen en eindigt met de evaluatie van het integratieproces.

En daar tussenin: het maken van een shortlist van bedrijven die interessant zijn voor samenwerking, dan wel overname. Gevolgd door het analyseren van die shortlist op finance, tax, legal, cultuur, organisatie en strategie. Na deze fase volgt de onderhandelings- en integratieplanning. "Daarbij zijn *clear walk away criteria* essentieel," stelt Nick Zwaneveld in zijn onderzoek. "Benoem een integratiemanager en ontwikkel een honderd-dagenplan voor die integratiefase. Zo verlies je geen tijd na het afsluiten van de deal of het overeenkomen van de alliantie."

SPORTSCHOOL GEFREQUENTEERD

Voor zijn onderzoek maakte Zwaneveld gebruik van zijn skills als elite-militair. Al sinds zijn 18de is hij lid van het Korps Commandotroepen, de oudste en belangrijkste Nederlandse special-forces-eenheid (zie ook kader). Na het behalen van zijn vwo-diploma was voor hem duidelijk dat hij militair zou worden. "Maar ik kwam niet door de selectie van de Koninklijke Militaire Academie," vertelt de kapitein. "Ik was te licht, er moesten kilo's bij. Twaalf maanden lang heb ik de sportschool gefreundeerd. Getraind, getraind, getraind. En na dat jaar heb ik direct gesolliciteerd bij het Korps. Dus geen vierjarige officiersopleiding op het Kasteel in Breda, maar gewoon als infanterist bij het KCT."

Waar eigenlijk niets 'gewoons' aan is. Want de selectie tot toelating van de Elementaire Commando Opleiding (ECO) geldt als extreem zwaar, alleen vergelijkbaar met die van de Britse Special Air Service, de Amerikaanse Navy Seals en Delta Force, de Israëlische Sayeret Matkal en de Franse Gendarmerie interventiegroep. Zwaneveld werd als één van de weinigen toegelaten tot die opleiding, waarna





negen helse weken volgden met fysieke en mentale pijnningen.

“De laatste vijf dagen zijn echt moordend,” herinnert Nick Zwaneveld zich nog terdege. “Van zondagavond tot vrijdagochtend lopen, 270 kilometer in totaal. In de winter, over de hard bevroren stranden van Zeeland. En met 60 kilo bepakking op je rug. We begonnen de ECO met 120 mannen, er beleven er negentien over. Van wie er nog eens drie afvielen in de vervolgopleiding. Maar toen we klaar waren, had ik die felbegeerde groene baret en was korporaal bij het Korps Commandotroepen. Een droom kwam uit!”

GESPECIALISEERDE MARINIERS

Jong, intelligent, lichamelijke én geestelijk in topconditie. Zwaneveld was de ideale special-forces-infanterist. Met als logisch gevolg dat de Koninklijke Landmacht de korporaal breed zou gaan inzetten. Hoewel Defensie data over het uitzenden van Nederlandse special forces – naast het Korps Commandotroepen is er nog een kleine SF-

eenheid van het Korps Mariniers in Doorn – geheim houdt, zijn er maar weinig commando's of gespecialiseerde mariniers die zo vaak op missie gingen als Nick Zwaneveld.

Op zijn 21ste werd hij in 2004 als korporaal uitgezonden naar Irak. In 2005 volgde de eerste tour naar Afghanistan. En de tweede (2006), de derde (2008), de vierde (2010), de vijfde (2011), de zesde (2012)... Waarna hij in 2014 opnieuw naar Irak werd uitgezonden om een jaar later, 2015, in de door extremistisch moslimgeweld geteisterde Malinese Sahara te dienen. Onder al die missies (gemiddelde duur: vier maanden) gelden er vier als 'staatsgeheim'. En waar Nick Zwaneveld dus niets over mag zeggen.

Waarmee het totaal komt op negen uitzendingen; opgeteld 36 maanden, drie volle jaren, in oorlogsgebied. En dan niet zoals de 'gewone' uitgezonden militair, die geregeld op patrouille gaat, maar vaker in de relatief veilige kampementen in Uruzgan of Zuid-Irak verbleef. Commando's opereren in het

hoogste geweldsspectrum, zijn getraind om met hun *'license to kill'*, mits door de Commandant der Strijdkrachten gefatteeerd, te beslissen over leven en dood. Snipers van het Korps kunnen met hun Barrett of Accuracy-scherpschuttersgeweren doelen tot op 1.800 meter uitschakelen. Mede dankzij lasertechnologie en hoog explosieve .50 munitie. De mannen en hun wapens zijn vaak ingezet in Zuid-Afghanistan; Nederland droeg daar 4.504 dagen en met 29.000 militairen – van wie er 25 omkwamen – aan de langdurige ISAF-operatie bij.

ACHTER HET FRONT

De KCT-special forces waren het grootste deel van de missie aan of zelfs achter het front, in vijandelijk gebied, aanwezig. Beroemd is een operatie waarbij Nederlandse commando's diep in Taliban-territorium en aan de grenzen van Zuid-Uruzgan – 'provincie waar het licht nooit brandt' – vanuit een Hercules-transportvliegtuig in vrije val en met speciale parachutes naar een berg in vijandelijk gebied 'vlogen' en het gebied veilig wisten te stellen tot zij werden ontzet door grondtroepen.

Nick Zwaneveld: "Vuurcontact met de vijand was er zo vaak, ik ben de tel kwijtgeraakt. Maar één actie, het moet in 2006 in Uruzgan geweest zijn, zal ik nooit vergeten. We zaten achter de Taliban-linies tijdens een geheime missie met coalitiegenoten. En opeens, in het holst van de nacht, doken ze van alle kanten op, de Taliban. Dankzij onze *night goggles* hadden wij goed nachtzicht, zij niet. Gelukkig niet. Plotseling zagen we twee mannen, op nog geen 15 meter afstand, op ons af komen rennen. Dan is het zaak in een fractie van een seconde te beslissen. Over je eigen leven en over dat van je maten. We hebben niet gearzeld, we hebben geschoten."

Diezelfde lange nacht zag Zwaneveld hoe een Lockheed AC-130 Spectre Gunship van de Amerikaanse 16th Special Operations Wing met zijn 25 mm Gatling-kanon, het 40 mm Bofors snelvuurkanon en de 105 mm Houwitser de in overweldigende aantallen oprukkende Talibanstrijders met diverse *strikes* wist uit te schakelen. "We zijn als commando's wel wat gewend, maar van zo veel kanonvuur en geweld werden zelfs wij even stil," zegt Zwaneveld.

DODENAKKER NA ZONSOPGANG

's Ochtends, na zonsopgang, was het inzetgebied veranderd in een dodenakker met tientallen omgekomen moslimextremisten. Tijdens een aantal van



zijn Afghanistan-missies diende Nick Zwaneveld samen met de later in opspraak geraakte Marco Kroon, onderscheiden met de Militaire Willems-Orde. Zelf werd hij tot sergeant gepromoveerd, waarna in 2009 een opleiding aan de Koninklijke Militaire Academie volgde en promoveerde tot eerste luitenant. Zwaneveld was officier, eigenlijk zijn ultieme doel toen hij op 18-jarige leeftijd werd afgevoerd voor de KMA.

Op de FM-dag spreekt Zwaneveld over de planning en uitvoering van militaire operaties. Waarbij hij de vergelijking maakt met de wereld van finance. "Een wereld die mij trekt, vanwege het belang van strategie, van planning en gedegen voorbereiding. En van snel beslissen, daar waar en wanneer noodzakelijk. Na mijn interviews met directieuren van vijftien grote en middelgrote bedrijven en met directieuren van kleine ondernemingen weet ik dat hier, net als bij de special forces, plannen en

KORPS COMMANDOTROEPEN (KCT)

Het Nederlandse keurkorps van special forces, motto *Nunc aut Nunquam* (Nu of Nooit), ook wel de groene baretten genoemd. Commando's van het KCT kunnen langdurig en zonder enige vorm van operationele en logistieke ondersteuning geheel onafhankelijk en zelfstandig achter vijandelijke linies opereren.

In 1942 in Engeland opgericht, geldt de eenheid als één van de sterkste ter wereld. Inzet kan per helikopter, vliegtuig, voertuig, parachute of te voet, onder alle mogelijke weersomstandigheden. Groene baretten zijn bij uitstek geschikt voor ondersteunende speciale operaties bij crisisbeheersing en veiligheidstaken.

Vaste standplaats van het KCT is de Engelbrecht van Nassaukazerne in Roosendaal. De beroemde groene baret met embleem stamt nog uit de tijd van oprichting door de oorspronkelijke Britse commando's in de Tweede Wereldoorlog. Op 15 maart 2016 werd door koning Willem-Alexander aan het Korps de Militaire Willems-Orde uitgereikt, als blijk van erkenning en waardering voor de verrichtingen van de commando's in Afghanistan.

Er zijn zes compagnieën, waarvan 103, 104, 105 en 108 de parate infanterie-compagnies vormen. Al die compagnies tellen weer speciale ploegen van acht man met individuele specialisaties als medisch, scherpschutter, demolition-expert en communicatiespecialist. Voor de selectie kunnen in dienst zijnde militairen als ook burgers zich aanmelden.

Vrouwen zijn niet uitgesloten van toelating tot het Korps, maar in de praktijk blijken de fysieke eisen voor hen vooralsnog te zwaar. Van aan de opleiding deelnemende militairen slaagt slechts één op de vijf; die verkrijgen uiteindelijk die felbegeerde groene baret.

Historische missies volbracht het KCT tijdens Operatie Market Garden (1944), Operatie Amherst (de bevrijding van Drenthe, 1945), Sumatra (1944), Walcheren (1945), de Politionele Acties (1947 en 1948, Java en Sumatra), Suriname (1952-1953), Korea (1950-1953), Nieuw-Guinea (1959-1960), Bosnië (1994-2000), Macedonië (2002-2003), Irak (2003-2005), Afghanistan (2003-2010) en Mali (2014-heden).

beslissen van doorslaggevend belang zijn.”

Over cultuurverschillen: “Ik heb een corporate gevolgd die een familiebedrijf overnam, vanwege een uniek product van dat laatste bedrijf. Het ging vervolgens hopeloos mis. Verschillen in denken en handelen bleken onoverbrugbaar. Waarna beide ondernemingen weer uit elkaar gingen. Om daarna alsnog te gaan samenwerken. Los van elkaar, maar toch ook weer samen; dat leverde dus wél uitstekende resultaten op!”

ROL THUISFRONT

Waarom Zwaneveld zijn geliefde Korps Commandotroepen verlaat? “Ik zag het gewoon niet meer zitten om nog 32 jaar bij defensie te blijven. Waarbij ook het thuisfront een rol speelde. Mijn vriendin heeft veel kostbare gezamenlijke tijd moeten missen. Ook zij heeft na al die jaren van missies recht van spreken.”

En dus besloot hij na de dood van zijn collega-commando en vriend Sander Klap te gaan studeren en de wereld van finance in te gaan. “Ik begin deze lente aan een nieuwe baan in het bedrijfsleven!”

Kapitein Nick Zwaneveld van het Korps Commandotroepen start 1 mei als ‘technisch en militair consultant’ bij RE-liON, hightechbedrijf uit Enschede, gespecialiseerd in virtual-reality-systemen voor defensie, politie en brandweer. “Mobiele systemen, virtuele trainers, het Nederlandse leger is al klant,” vertelt Zwaneveld. “Mijn taak is voor uitbreiding te zorgen, zeker in het buitenland. Ik heb daar door mijn SF-werk een wijdvertakt netwerk, veel contacten. Een uitdaging, deze job, want RE-liON zoekt de samenwerking, zoekt partners.”

Afscheid met een traan wordt het ook, die laatste keer de Engelbrecht van Nassaukazerne in Roosendaal uit lopen. Maar zijn vriendin Diana is vooral blij: “Je hebt genoeg gedaan voor het land en voor defensie.”

“Toch had ik het graag anders willen afsluiten,” zegt Nick Zwaneveld, “iets willen achterlaten dat beter is dan toen ik zeventien jaar geleden zo trots binnenkwam. Maar helaas. Gelukkig, daarentegen; ik ben er goed vanaf gekomen, het had op één van al die missies ook anders kunnen aflopen. Gedood, gewond, invalide. En nu wacht... het bedrijfsleven!” ■

Financials: ga je HR-collega's eens helpen

Het is wonderlijk hoe groot ook in deze tijden de kloof nog is tussen finance en HR. Ben Rogmans, directeur Arbeidsmarktkansen.nl, is in een grote organisatie nog nooit een HR-manager tegengekomen die was overgestapt naar finance, en andersom ook niet. Het lijkt wel of de ene groep van Mars komt en de andere van Venus, en u mag zelf bedenken wie van waar komt. In elk geval is de uitdrukking: 'Het is alsof hij/zij van een andere planeet komt!' onverkort van toepassing.

TEKST BEN ROGMANS

HR is van de mensen, finance is van de cijfers. HR heeft dossiers over de drijfveren van mensen, finance heeft Excels over wat dat allemaal kost. Aan de kant van HR zijn er de afgelopen jaren talloze technologieën ontwikkeld, meestal op basis van big data, die het werk van HR ondersteunen en verbeteren, en delen daarvan overbodig maken. Ik zag ooit een van de profeten van deze nieuwe technieken er op een congres enthousiast over presenteren. Het ging over CV-analyse met AI, het voorkomen van peperdure *bad hires*, persoonlijkheidsanalyses met behulp van een video-interview, chatbots met wie kandidaten hun sollicitatiegesprek kunnen

oefenen, data-analyses van social media om de beste kandidaten op te sporen en nog een hoop andere dingen.

Aan het eind van zijn bevlogen verhaal vroeg de profeet aan de mensen in de zaal (zeshonderd HR-professionals) wie deze technieken gebruikte. Er ging welgeteld één hand omhoog. De aversie bij HR jegens cijfers, data en techniek is enorm. Na afloop zei een van hen tegen me: 'Wij zijn mensen-mensen.' Een ander, bijna triomfantelijk: 'Bij mij staat de mens centraal, niet de data.'

Dat is frappant. De data en de technieken om het HR-proces kwalitatief en kwantitatief aanzienlijk te verbeteren, liggen voor het oprapen. Of het nu om recruitment, candidate experi-



ence, onboarding, ontwikkeling, interne doorstroom, mobiliteit of uitstroom gaat: grote delen daarvan zijn met behulp van goede data te analyseren en te verbeteren. Alleen: het gebeurt niet. En dat in een tijd waarin ten gevolge van de vierde industriële revolutie in veel organisaties personeelskosten een steeds groter deel van de totale bedrijfskosten gaan uitmaken. En dat in een tijd waarin de mensen niet aan te slepen zijn: het afgelopen jaar zijn er over 51 beroepen alarmerende rapporten verschenen over tekorten op de arbeidsmarkt. Of het nou om de politie, de zorg, het onderwijs, defensie, de Belastingdienst, aannemers, technici, ICT'ers, financials, sluiswachters, verkeersregelaars of koks gaat: de

tekorten zijn enorm, alarmerend, nijpend, gierend – kies maar een term. En onder die omstandigheden heeft HR zijn zaakjes op het gebied van data en ICT in veel gevallen niet op orde. Maakt die onvoldoende gebruik van de middelen die er zijn. Wordt veel op gevoel beslist en gedaan. Ik was laatst op bezoek bij een grote organisatie met een groot wervingsprobleem. Mijn vragen: 'Houden jullie bij welke recruiter de meeste en de beste mensen werft? Houden jullie bij welke recruiter mensen werft die een half jaar later inderdaad succesvol en productief binnen jullie organisatie werken? En maken jullie daarvan kosten-batenanalyses? En analyseren jullie vervolgens wat kennelijk

de ene recruiter veel beter doet dan de andere?' Ze keken me aan alsof ik van een andere planeet kwam. Mars of Venus, dat ben ik even kwijt. Eentje zei bedremmeld: 'Zo ver zijn wij nog niet.' HR shopt niet uit de goed gevulde snoepwinkel van nieuw technieken die het werk kan verbeteren. Wat een misser. Organisaties zouden er flink van opknappen als daar wat meer druk op werd gezet. En uit welke hoek kan die druk komen? Juist: vanuit finance. Vandaar de oproep: Financials, ga je HR-collega's eens helpen! ■

Ben Rogmans is directeur
ArbeidsmarktKansen.nl

Finance.nl

De vacaturesite voor financials

Financieel Manager Nierstichting

Werkgever:	Nierstichting
Plaats:	Bussum
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	WO
Salarisindicatie:	Marktconform

Senior Financieel Medewerker

Werkgever:	Duijnstede Beheer B.V.
Plaats:	Den Haag
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	max €52.000

Director Finance & IT

Werkgever:	ZOA
Plaats:	Apeldoorn
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO+
Salarisindicatie:	Marktconform

Investment Controller

Werkgever:	Xanthic Executive Search
Plaats:	Den Haag
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	VWO
Salarisindicatie:	€60.000 - €90.000

Controller

Werkgever:	Ferm Werk
Plaats:	Woerden
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	Marktconform

Risk Model Implementation Manager

Werkgever:	Rabobank
Plaats:	Utrecht
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	WO
Salarisindicatie:	€4.500 - €7.500 obv 36 uur

Manager Financiën & Bedrijfsvoering

Werkgever:	Woonpunt via Aardoom & de Jong
Plaats:	Maastricht
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	max. €95.865

Financieel Expert

Werkgever:	VPKT
Plaats:	Leidschendam
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	Marktconform

VIND VANDAAG UW DROOMBAAN

Tijd voor een nieuwe job in Finance?

Zet nu uw eerste stap. Benut vele
carrièrekanen op Finance.nl:

- ✓ Ontvang de Finance.nl Banenspecial
- ✓ Vind honderden financiële vacatures
- ✓ Solliciteer direct bij uw favoriete werkgevers
- ✓ Plaats simpel en gratis uw 'online CV'
- ✓ Maak gebruik van het interactieve platform voor u en alle werkgevers

BEZOEK NU FINANCE.NL

Trots

Eigenlijk durf je het niet te hopen, maar het is altijd geweldig als het toch lukt: opnieuw hebben we een geweldig paasrapport gekregen van erkenningsinstituut Cedeo voor onze trainingen en opleidingen. Cedeo heeft de erkenning van Alex van Groningen opnieuw verlengd met twee jaar. Met torenhoge rapportcijfers.

En wat een mooi commentaar geeft Cedeo! Ik citeer uit het rapport: 'Alex van Groningen heeft de essentiële kenmerken voor dienstverlening, zoals een hoog praktijkgehalte, inhoudelijke kwaliteit, met opleidingen die aansluiten op actuele ontwikkelingen.' Dat is precies ons doel.

Nog mooier, 80 procent van de ondervraagden geeft de trainingen van Alex van Groningen de hoogste waardering die er is: 'zeer tevreden'. De rest is 'tevreden'. Deelnemers vinden de informatie over de cursus 'compleet, helder en betrouwbaar' en de helft zegt dat de training zelfs nóg beter was dan ze vooraf dachten. Men is vooral enthousiast over de opzet, de inhoud en uitvoering. De trainers hebben een jaarverslag of document van een of meer van de deelnemers om dit te bespreken. Het levert direct extra inzichten en voorbeelden op. Altijd fijn om te horen dat die praktische aanpak de cursisten helpt. Daar doe je het voor.

We hebben de afgelopen periode erg veel tijd en moeite gestoken om de kwaliteit verder te verhogen. Het is mooi dat cursisten daarvan blij worden. Over de verhouding prijs-kwaliteit was iedereen content. 'De training was relatief duur,' vertelt een deelnemer: 'Maar het niveau is zo goed, dat het de prijs waard is.'

Des te enthousiaster gaan we verder uitbreiden en vernieuwen. Zoals altijd. Het hele team van Alex van Groningen doet er alles aan om de opleidingen op een steeds hoger niveau te brengen. Voortdurend speuren we naar sprekers met nieuwe vaardigheden en kennis van de laatste ontwikkelingen. En kwaliteit wil bij ons zeggen: niet alleen kennis van de materie, maar ook trainers vinden die de kennis goed kunnen overbrengen - in een goede interactie met de deelnemers.

We zitten niet stil. Steeds zetten we een stap vooruit. Zo ontwikkelen we continu nieuwe modules voor onze e-learning Academy en bieden we sinds kort ook blended-learning aan, voor een nóg betere leerervaring. Verder gaan we het pakket opleidingen snel uitbreiden en vernieuwen, en willen we nog meer financials bereiken met incompany-opleidingen. Hou ons in de gaten! ■



Ivo ten Hoorn, product-manager
opleidingen bij Alex van Groningen

ONMISBARE OPLEIDINGEN VOOR FINANCIALS

ALEX VAN GRONINGEN

PERMANENTE EDUCATIE



VERRASSENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

> Mei	Bijeenkomst	PE Uren	Programma
13 mei, 3 en 4 juni	Overtuigend Presenteren	21	3 dagen
14 en 15 mei	Business Valuation	15	2 dagen
14, 21 en 28 mei	US GAAP Expert	20	3 dagen
15 en 16 mei	IFRS Essentials en IFRS Advanced	14	2 dagen
15, 16 en 17 mei	Onderhandelen	25	3 dagen
15, 16 en 17 mei	Beïnvloeden en Adviseren	21	3 dagen
21 mei	Post-Merger Integration	7	1 dag
23 en 24 mei	Excel voor Financials	14	2 dagen
28 mei	Finance & IT	7	1 dag
29 mei, 12 en 26 juni	Vastgoedrekenen	19	3 dagen
> Juni	Bijeenkomst	PE Uren	Programma
6 juni	Businesscase Schrijven	7	1 dag
6 en 7 juni	Werk Slimmer, niet Harder	14	2 dagen
6, 13, 27 juni, 4 en 11 juli	Controller in een Week	35	5 dagen
18 juni	Actief in Overnames	14	2 dagen
18 juni	Effectieve Rapportages	7	1 dag
18 en 19 juni	Actief in Overnames	14	2 dagen
18 en 19 juni	Enterprise Risk Management	14	2 dagen
18, 19 en 20 juni	Big Data & Analytics voor Financials	28	3 dagen

Bovenstaand overzicht is een selectie. Voor de complete agenda bezoekt u AlexVanGroningen.nl. Interesse in een incompany? Bel voor advies.



ONTDEK HET GEMAK VAN E-LEARNING

- ✓ Online leren waar en wanneer u wilt
- ✓ Geaccrediteerd, actueel en praktijkgericht
- ✓ Elke maand nieuwe cursussen
- ✓ Team in één keer op hetzelfde kennisniveau
- ✓ Goede prijs/PE Uur verhouding

Probeer nu een gratis module via AlexVanGroningen.nl/Elearning

MEER INFORMATIE OF INTERESSE IN EEN INCOMPANY? BEL 020 639 0008 OF GA NAAR ALEXVANGRONINGEN.NL



CFO

CHRO
Chief Human Resources Officer

CONTROLLERS
NETWORK

FMCLUB.NL
NETWERK VOOR FINANCIEEL MANAGERS



M&A

AW
AccountantWeek

Finance.nl
De vacaturesite voor financials



Advanced Financial Statement Analysis

Deepen your knowledge and skills in analyzing financial statement information. Join us for the challenging Advanced Financial Statement Analysis program taught by Professor Jim Wahlen (Indiana University) at Amsterdam Institute of Finance.

Ready to learn more? Join us on 13 - 17 May.

Amsterdam Institute of Finance connects ambitious professionals with the best minds in finance from renowned business schools such as Berkeley, Cambridge, ESADE, INSEAD, Oxford and NYU Stern.

Reserve
your place
at AIF.nl