

# Zaken Doen december 2015

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

## Voorkom eindheffing van 80%

### Gevolgen van de WKR

Per 1 januari 2015 is de WKR (werkkostenregeling) van kracht geworden. Dit betekent dat u per jaar 1,2% van de loonsom belastingvrij mag besteden aan het wel en wee van medewerkers. De zogenaamde "vrije ruimte". Alles wat u meer besteed wordt aan het einde van het jaar belast met een 80% eindheffing. Het is dus zaak om te voorkomen dat u straks voor onaangename verrassingen komt te staan. Check daarom nu welk bedrag al in de "vrije ruimte" zit en wat er dus nog mogelijk is voor de rest van het jaar. Is er sprake van een overschrijding beoordeel dan of uitgaven/verstrekkingen wel onder de "vrije ruimte" moeten worden geschaard of dat deze vallen onder andere categorieën zoals "gericht vrijgesteld" of "nihil waardering".

Het komt voor dat bedrijven declaraties aan medewerkers vergoeden onder de post "onkostenvergoeding" maar als deze post wordt gerekend tot de vrije ruimte dan soupeert deze dus de 1,2% op terwijl deze kosten behoren tot de zogenaamde "intermediaire kosten" en dus buiten de vrije ruimte vallen. Hetzelfde geldt voor een vaste kostenvergoeding: bepaal wat daarvan onder de vrije ruimte moet vallen en welk gedeelte daadwerkelijk tot de intermediaire kosten mag worden gerekend (bijvoorbeeld 75% intermediaire kosten en 25% ten laste van de vrije ruimte). U kunt dit in de salarisadministratie heel gemakkelijk recht trekken en hebt daarvoor nog tot **de laatste salarisbetaling van dit jaar**.

**TIP:** Kijk op de verzamelloonstaat of u wel de juiste coderingen gebruikt en of u aan de goede kant van de streep zit. Andersom valt het te overwegen als u nu weinig kosten binnen de vrije ruimte heeft om dit op te hogen. Oftewel: omzetten van bruto-netto naar netto-netto. Het blijkt dat werkgevers op dit moment ongeveer een half miljard aan ruimte laten liggen. Hierdoor onthoudt u werknemers fiscale voordelen en profiteert u zelf niet optimaal van de mogelijke besparing op sociale lasten. En zie ook het bericht onderaan bladzijde 6!

**ADVIES:** roep tijdig deskundige hulp in als u onvoldoende vertrouwen hebt in uw eigen deskundigheid op dit terrein, want nu valt er nog wat te repareren.

## Invoering Wet DBA uitgesteld

De invoering van de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) als opvolger van de VAR (Verklaring ArbeidsRelatie) laat nog even op zich wachten. Het was de bedoeling dat deze zou worden ingevoerd per 1 januari 2016. De nieuwe streefdatum is 1 april 2016. Iedere opdrachtgever die gebruik maakt van de inzet van zelfstandigen, onverschillig of dit een eenmanszaak of een bv betreft, krijgt hier straks mee te maken. Dus ook u in relatie tot uw IIB-adviseur. Zodra er meer bekend is houden we u daar uiteraard van op de hoogte.

**Nadenkertje:** Wij zijn altijd erg goed in het opbouwen van een heel scenario aan de hand van een flintertje informatie. Denk eens aan een situatie waarover jij je druk maakt. Bedenk dan wat er echt van waar is. Dat is minder dan je nu denkt!

Bron: Box of Crayons

Dit blad wordt u aangeboden door: Frank Willems AInstIB



**at ease bv**  
Stijn Streuvelsstraat 11, 5531 VA BLADEL  
tel.: 0497 - 360 949  
fax: 0497 - 360 999  
e-mail: [info@at-ease.nu](mailto:info@at-ease.nu)  
[www.iib.ws](http://www.iib.ws) - [www.at-ease.nu](http://www.at-ease.nu)

STUUR EEN E-MAIL NAAR [info@at-ease.nu](mailto:info@at-ease.nu) ALS U ZAKEN DOEN IN HET VERVOLG NIET MEER WENST TE ONTVANGEN.

## Vergroot uw succes in het nieuwe jaar

Alle bladen staan in deze tijd van het jaar vol met stukken over goede voornemens. Ook Zaken Doen. Maar dit artikel is wat serieuzer dan een paar andere stukjes...

U bent (hopelijk!) gewend te kijken naar het evenwicht in de financiële kengetallen die u haalt uit uw jaarstukken, maar laten we nu ook eens kijken naar uw zakelijke succes door een SWOT-analyse te maken. De SWOT is in de zestiger jaren van de vorige eeuw ontworpen door Albert Humphrey. De SWOT analyse bekijkt de Strengths (sterke punten), de Weaknesses (zwakke punten), de Opportunities (kansen) en de Threats (bedreigingen) van de onderneming. In elk van deze vier aspecten zult u zaken vinden waarin het bedrijf gezonder kan worden. Wat is er dus nodig om uw succes te vergroten?

### Veranderen



Waarschijnlijk houdt dit in dat er zaken moeten veranderen. En de meeste mensen vermijden verandering... Ja, het kan lastig zijn en misschien ongemakken veroorzaken, maar het is wel nodig om die gewenste nieuwe resultaten te halen of de nieuwe weg in te slaan. Hebben uw

medewerkers er moeite mee? Laat ze dan het boekje 'Wie heeft mijn kaas gepikt?' van Spencer Johnson eens lezen, of de video bekijken: <http://tiny.cc/kl3k6x>. Die kan helpen om de noodzaak van de verandering in te zien.

### Plannen

Plan de veranderingen. Wat moet er gebeuren qua marketing, verkoop, financiën, teambuilding, productie en klantbeleving? Wat betekent dat voor de systemen, de structuur, uw aanbod en de strategie? Verwerk al die dingen (acties!) in een goed jaarplan en vooral ook op uw activiteitenkalender. Dit zijn goede voornemens die ook echt gerealiseerd gaan worden!

### Communiceren

Communiqueer zo veel mogelijk met uw medewerkers over wat er gebeurt en waarom. Dat houdt de motivatie op peil. Schakel ze ook in – vaak hebben medewerkers uitstekende ideeën over wat er zou moeten gebeuren of over hoe er geïnnoveerd kan worden. En het oude adagium blijft gelden: meten is weten. Meet dus veel en vaak en communiceer de resultaten.

Voor de realisatie kan het handig zijn om uw businesscoach erbij te betrekken. Die houdt u bij de les en kan u helpen bij het overwinnen van de hinderpalen die u ongetwijfeld gaat tegenkomen!

## Communicatietips

1. Gebruik **LSD**: Luisteren, Samenvatten, Doorvragen  
Vat het verhaal kort samen en laat de ander reageren. Vraag door als iets onduidelijk is.
2. Laat **OMA** thuis: Oordelen, Meninge, Adviezen  
Laat, als iemand iets vertelt, je eigen oordelen, ideeën en adviezen even voor wat ze zijn, zodat je met een open houding kunt luisteren.
3. Neem **ANNA** mee: Altijd Navragen, Nooit Annemen  
Neem niet zomaar aan dat je begrijpt wat de ander bedoelt; vraag bij twijfel altijd even na of wat jij denkt klopt.
4. Smeer **NIVEA**: Niet Invullen Voor Een Ander  
Als iets niet duidelijk is of als je de ander al lang kent, vul je al snel andermans bedoelingen zelf in. Voorkom dit door na te vragen.
5. Wees een **OEN**: Open, Eerlijk en Nieuwsgierig  
Sta open voor de ander, geef de ander de kans iets uit te leggen. Wees oprecht nieuwsgierig.
6. Maak je niet **DIK**: Denk In Kwaliteiten  
Zeker bij wat moeilijke gesprekken kijk je al snel naar wat er fout ging. Dat mag, daar kan je veel van leren, maar vergeet ook niet te kijken naar wat er goed ging.

## Decembertradities

Veel mensen maken elke december weer goede voornemens voor het nieuwe kalenderjaar. Vaak komen daar precies dezelfde dingen op als in het vorige jaar. Is dat bij u ook het geval? Dan is het tijd om uw lijstje nog eens kritisch te bekijken. Waarom staan die voornemens erop? Welke wens ligt daarachter? Hoe wilt u zich voelen als aan die wens is voldaan? En zodra dat helder is:

- Wat kan ik vandaag doen om dat gevoel te krijgen?
- Waarmee moet ik stoppen om dat gevoel te krijgen?
- Welke nieuwe gedachten zouden me tot dat gevoel brengen?
- Welke gedachten houden dat gevoel tegen?

Als helder is *hoe* je je wilt voelen, wordt ook duidelijk *wat* je daarvoor moet doen en dan zie je dat het leven heel veel kansen biedt om je precies zo te voelen als je wilt!



## Fris je leven op!

Voor echt goede voornemens voor 2016, zou je eens kunnen nadenken over de volgende vragen:

- Welke delen van je leven kunnen wel wat frisse lucht gebruiken?
- Welke spinnenwebben moet je kwijt om de schoonheid van het leven weer te kunnen waarderen?
- Wat in je leven moet er worden weggewerkt, zodat je weer vooruit kunt?
- Wat in jouw leven heeft een virtuele schoonmaak nodig? Welke rommel verstopt jouw geest?
- Wat in jouw leven moet echt opgeruimd worden? Denk aan je archief, kleerkast, kantoor, tuin.
- Welk gedrag van jou kan wel een opfrisbeurt gebruiken?
- Wat kost jou alleen maar energie zonder dat het iets/genoeg oplevert? Denk aan fysiek, mentaal, emotioneel. Maak een lijstje!



Welke drie acties ga je ondernemen om het jaar 2016 weer fris en fruitig te beginnen?

## Column: Ondernemen en ethiek - 6

De redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs van Nederland kiezen elk jaar een thema om extra aandacht aan te besteden. Voor 2015 is het thema: Ondernemen en Ethiek.

## RÉVEILLE!

In deze laatste column van het jaarthema 'Ondernemen en Ethiek' heb ik er behoefte aan om aan alle lezers een oproep te doen, bedoeld als een soort '**Wake Up Call**', die wat mij betreft overigens bestemd mag zijn voor de hele mensheid.

*[Réveille heeft vanuit het verleden de betekenis: "wektrommel, het signaal voor het ontwaken der soldaten; ook de trommelslag, welke in een vesting vroeg in de morgen geslagen wordt, voordat de poorten opengaan."]*

Nu we zowat aan het begin van een nieuw kalenderjaar staan, lijkt het mij een prima moment dat we ons realiseren dat het jaar 2016 een extra dag heeft: het is een **schrikkeljaar**.

Hoe mooi zou het zijn, wanneer we die **EXTRA DAG** op **maandag 29 februari 2016** welbewust zouden gaan benutten als startpunt van een nieuw '**ZORG-RÉVEIL**'? Jazeker, een dag extra aandacht voor de **zorgethiek** kan ondernemers en burgers een uitstekende kans bieden om te komen tot een m.i. broodnodige opleving/opwekking van ons denken erover en handelen ermee. Vind jij ook niet dat de menselijke relaties meer centraal moeten staan?

## Ethisch reveil

Zodra over reveil gesproken wordt, komt ongetwijfeld bij menig lezer de benaming ethisch reveil in de herinnering. Dus eerst maar even tijd nemen voor een korte opfrissing.

De introductie van dit begrip deed de toenmalig Nederlandse minister van justitie Dries van Agt in 1974. Dat was ten tijde van de behandeling van de lastige abortuswetgeving. Het ging toen met name over het streven naar herstel van de christelijke ethiek. Maar 'het Réveil' is al veel ouder (1815-1865). De nadruk lag toen o.a. op **maatschappelijke bewogenheid**, zoals armenzorg, strijde tegen alcoholisme, hulp aan verwaarloosde jeugd, prostituees en zwakzinnigen.

Die maatschappelijke bewogenheid heeft m.i. juist NU opnieuw een krachtige impuls nodig!



## Warme bemiddeling

In de vorige column heb ik het al even aangetipt. 'Warme bemiddeling' zorgt voor de menselijke maat in deze wereld die steeds meer digitaal wordt. Kille computers, iPad en smartphones hebben ons leven ontegenzeggelijk verrijkt. Maar zoals uit een recent onderzoek gebleken is, heeft deze toename van mogelijkheden helaas ook een nieuwe verslaving tot gevolg!

**Eens te meer het signaal dat ze een warme handdruk en het echte menselijke contact niet kunnen vervangen.**

## Zorgethiek

In deze laatste column van de serie wil ik daarom nog wat aandacht geven aan de zorgethiek. Dit moeten we vanuit de filosofie zien als een moderne stroming in de moraalfilosofie, die de zorg van mensen voor elkaar en voor de wereld centraal stelt binnen het ethisch denken. Met als hoofddoel het opbouwen van goede onderling geldende relaties.

Deze vorm van ethiek is naar verluidt voortgevloeid uit feministische kritiek op de klassieke morele theorieën, die doorgaans als te strak en te afstandelijk werden beschouwd. Uit onderzoek (*Carol Gilligan / Nel Noddings*) is al in de jaren '60 tot '80 van de vorige eeuw naar voren gekomen dat de morele ontwikkeling bij vrouwen op een andere manier verloopt dan bij mannen. Er werd een onderscheid gemaakt tussen het denken in termen van rechtvaardigheid [*'justice-reasoning'*] en van zorg [*'care-reasoning'*].

Bij het eerste - dat voornamelijk bij mannen bleek voor te komen - lag de focus op de rechten van het individu en was het uitgangspunt het autonome zelf. Deze denkwijze benadert een moreel probleem als een conflict van rechten en laat verschillende niet essentiële concrete gegevens weg om de meer fundamentele structuren binnen dit conflict zo helder mogelijk te kunnen weergeven.

Bij de tweede manier van denken - die bijna alleen bij vrouwen bleek voor te komen - werd uitgegaan van het zelf in relatie tot anderen en was er veel meer oog voor de concrete verantwoordelijkheid waarvoor mensen worden geplaatst. Het benadrukt juist de concreetheid van de situatie en de persoonlijke betrokkenheid van de verschillende partijen.

Vandaag de dag heeft de zorgethiek zich grotendeels van deze gender-discussie losgemaakt. Volgens de visie van de zorgethiek is de menselijke persoon geen op zich zelf staand eiland, maar iemand die fundamenteel in relatie tot anderen staat. Veel van wat je doet heeft ook gevolgen voor de personen waarmee je in relatie staat.

## Stimulerende context nodig

Al in de eerste column van deze serie (Zaken Doen van februari 2015) is geschreven dat ethisch ondernemerschap alleen voorspoedig kan verlopen wanneer er sprake is van een breder verband / samenhang van een ethisch georiënteerde samenleving. Factoren die een essentiële rol daarbij spelen:

- de bedrijfscultuur en het ethisch klimaat binnen betrokken organisaties
- de morele marktgevoeligheid (echt luisteren en kijken naar de klantgevoeligheid)
- de ontwikkeling van nieuwe sociale overlegstructuren.

Voor de zorgethiek is het in dit verband van cruciaal belang dat de beoogde relationele verbinding zo veel mogelijk wordt gerespecteerd:

- voldoende aandacht voor de concrete geschiedenis en situatie van een persoon
- alle betrokken personen meenemen in de oordeelsvorming.

## Ethiek als discipline

Ethiek als discipline is gericht op het bewust maken, evalueren en veranderen van de dieper liggende waarden en veronderstellingen. Bij dat proces heb je te maken met normen en waarden en word je onvermijdbaar voor dilemma's geplaatst. En daarbij hoort onlosmakelijk het maken van keuzes. Niet kiezen is daarbij ook een keuze, maar in dat geval is het vaak zo dat degene die niet kiest bij voorbaat al verloren heeft!

**→ Het is wel erg GEMAKZUCHTIG te denken dat je het toch niet kunt veranderen! ←**

*Uw IIB-geaccrediteerde adviseur/ondernemer staat u als 'luisterend oor' graag ter beschikking. En hij/zij kan verder samen met u een juiste koers bepalen. Bovendien kan hij/zij buiten zijn/haar eigen competenties nog beschikken over ervaren deskundigen vanuit zijn/haar netwerk. Doe er uw voordeel mee.*

TW

### 7 stappen naar meer geluk

1. Klaag minder, geniet meer
2. Denk minder, voel meer
3. Oordeel minder, accepteer meer
4. Praat minder, luister meer
5. Kijk minder toe, onderneem meer actie
6. Vrees minder, heb meer lief
7. Frons minder, lach meer

## Werken na ingang van de AOW, hoe zit dat?

Wilt u gebruik gaan maken van AOW-ers? Of misschien doet u dat al? Hier volgen de voornaamste spelregels:

- Het salaris moet minimaal gelijk zijn aan het wettelijk minimumloon (WML)
- Doorbetaling bij ziekte maximaal 13 weken
- De AOW-ers komen als eerste in aanmerking voor ontslag, dus geen afspiegelingsbeginsel
- De opzegtermijn is altijd één maand, ongeacht de duur van het dienstverband
- Aanbieden van een vast contract hoeft pas als u in een periode van 48 maanden meer dan 6 tijdelijke contracten heeft afgesloten.

## Nieuwe column: Lean Ondernemen - 0

Zoals hierboven te lezen valt, is de serie Ondernemen en Ethiek met deze column afgelopen. Columnist TW heeft toegezegd om zich in het komende jaar te concentreren op actuele thema's en daar is de redactie blij mee. Maar er staat toch een nieuwe serie op stapel voor 2016, met een nieuwe columnist, Pdk, die hieronder zijn thema introduceert.

### Lean Managementfilosofie

#### Waarde creëren en verspillingen elimineren

Lean is het Engelse woord voor 'slank'. Een proces dat 'lean' is voegt veel klantwaarde toe en kent weinig verspillingen. Door continu verspillingen weg te nemen wordt een proces slank, dus lean. Lean is veel meer dan alleen een methode, het is ook een filosofie en kan in principe omschreven worden als **een dagelijks proces van met elkaar nadenken en luisteren met als doel alle processen continu en blijvend te verbeteren.**

De Lean Management filosofie is een methode, denkwijze en managementfilosofie, die gericht is op het verkorten van de doorlooptijd van een proces, door stilstanden, (tijd)verspillingen en (tussen)voorraden te elimineren. De grondgedachte is een ondernemingsfilosofie die nooit stopt omdat het altijd beter kan. Het verbeteren wordt bereikt door continu verspillingen weg te nemen en uitsluitend waarde toe te voegen voor de klant.

#### De Lean Managementfilosofie is hiervoor hét alternatief!

Het is daarom zinvol om toch eens stil te staan bij de zin van deze filosofie en wat hij u kan brengen, namelijk de blijvende verbetering van de prestaties van uw bedrijf en uw medewerkers en van de tevredenheid van uw klanten.

In het jaar 2016 gaan we daarom in Zaken Doen de zes belangrijkste onderdelen van de Lean Management filosofie behandelen:

*En ook hierbij geldt: Uw IIB-geaccrediteerde adviseur/ondernemer staat u als 'luisterend oor' graag ter beschikking. En hij/zij kan verder samen met u een juiste koers bepalen. Bovendien kan hij/zij buiten zijn/haar eigen competenties nog beschikken over ervaren deskundigen vanuit zijn/haar netwerk. Doe er uw voordeel mee.* Pdk

#### 12 regels voor meer innerlijke rust

1. Als iets niet goed voelt, doe het dan niet; 2. Wees aardig voor jezelf; 3. Vertrouw op je intuïtie; 4. Vat niets persoonlijk op; 5. Wees niet bang om 'nee' te zeggen; 6. Wees niet bang om 'ja' te zeggen; 7. Ga niet uit van veronderstellingen; 8. Blijf uit de buurt van drama en negativiteit; 9. Doe altijd je best; 10. Laat de behoefte aan controle los; 11. Geef je dromen nooit op; 12. Heb lief, deel je liefde.

De Lean Management filosofie is vooral bekend geworden in productiebedrijven. Uit onderzoeken blijkt dat succesvolle ondernemingen (World Class Performers) inmiddels op grote schaal de Lean Management filosofie hebben ingebed in hun bedrijfsvoering.

Door zich maximaal op de klantenwensen te richten en dus innovatieve en kwalitatieve producten te leveren, dwingen ondernemingen zichzelf continu te verbeteren, waardoor tegelijkertijd de kosten dalen. Ondernemingen die de Lean Management filosofie succesvol toepassen zijn in staat om blijvend op de markt te concurreren.

Conventionele strategieën daarentegen zijn vaak éézijdig gefocust op kosten (kaasschaafmethode) waardoor uiteindelijk verspillingen blijven voorkomen en kwaliteit en leverbetrouwbaarheid onder druk blijven staan (zonder kostendalingen).

1. Lean Managementfilosofie
2. De vijf basisprincipes van de Lean Managementfilosofie
3. Waardestroommap
4. De acht verspillingen
5. 5S
6. JIT & KANBAN-Pull systeem

### Internationaal ondernemen

#### Inco-voorwaarden

Een groeiende ondernemer kan verder kijken dan een land als Nederland. In het buitenland zijn er weer nieuwe kansen voor uw product, dienst of technologie. Meteen doen? Of is het toch slim om even na te denken over de *do's en don'ts*? Het is verstandig uzelf goed voor te bereiden, voordat u serieuze stappen onderneemt om te gaan exporteren of importeren. Wij reiken u graag wat goede tips aan, zodat u goed beslagen ten ijs komt.

#### Trade Compliance

Hoe belangrijk het is om zich vooraf goed te laten informeren over de internationale afspraken wordt geïllustreerd met het voorbeeld van een Nederlandse – toch niet zo'n kleine – onderneming, die een aanzienlijke boete (\$21 miljoen) ontving van de Amerikaanse regering:

<http://tiny.cc/8x1k6x>.

Laat dus altijd een expert naar uw contracten kijken of maak samen met hem of haar een contract op. Voor beide landen is dit de beste bescherming van wederzijdse handelsrisico's. INCO-voorwaarden zijn complexer dan het er op het eerste gezicht uit ziet. Het betreft het complex aan afspraken over kosten en risico's tussen verkoper en koper van goederen.

## INCO-terms

U heeft zich goed voorbereid, kent de internationale afspraken, heeft met uw klant een contract afgesloten met INCO-voorwaarden en gaat daadwerkelijk im- of exporteren. Dan is het voor de logistiek van groot belang, dat de juiste INCO-term in de contracten staat. Voor uw verzekering is bijvoorbeeld de plaatsaanduiding essentieel: alleen *EXW (ex works)* is niet voldoende. Het geeft onvoldoende duidelijkheid. *EXW Apeldoorn* is duidelijk.



Een van onze klanten vertelde dat hij producten speciaal liet fabriceren in het buitenland. De INCO-terms waren *EXW (ex works) Philadelphia*. De ondernemer moet dan beseffen dat dit inhoudt dat zodra zijn order gereed staat voor afhalen, het risico voor hem is. Dan is het dus goed om te bedenken dat hij de zending het beste vanaf dat moment kan verzekeren. En te bedenken wat er verder kan gebeuren:

- Als een order onverhoopt zoek zou raken, kan hij dan een nieuwe order plaatsen?
- Hoe lang zou het duren voor zijn producten opnieuw gefabriceerd en vervolgens weer geleverd konden worden?
- Wat was de penalty voor zijn klant indien hij niet leverde?
- Wat was de waarde van zijn product?

## Laatste berichten

**Wet Flexibel Werken:** Per 1 januari 2016 mogen werknemers één keer per jaar een verzoek indienen tot aanpassing van werktijden of werkplek. Vanaf die datum kan de werknemer verzoeken zijn werkzaamheden flexibel in te vullen of ze uit te voeren op een andere arbeidsplaats (bij voorbeeld thuis). De werkgever kan een verzoek tot aanpassing van werktijden weigeren met een beroep op "zwaarwegend bedrijfsbelang". Voor het eventueel weigeren van een verzoek tot wijziging van de arbeidsplek is een "zwaarwegend bedrijfsbelang" niet noodzakelijk. Wel moet de werkgever aantonen dat hij het verzoek serieus heeft beoordeeld. In cao's kunnen afwijkende afspraken gemaakt worden over de mogelijkheid tot flexibel werken.

**Onbelaste bonus uitkeren kan nog steeds!** Sinds de invoering van de WKR (Werkkostenregeling) moeten onbelaste vergoedingen getoetst worden aan het "gebruikelijkheids criterium". Vergoedingen die daar niet aan voldoen mogen dus ook niet onbelast worden vergoed. De belastingdienst heeft bepaald dat vergoedingen, verstrekkingen en terbeschikkingstellingen van maximaal € 2.400 per werknemer in alle gevallen als "gebruikelijk" worden aangemerkt.

Bent u dus van plan om uw werknemers nog een douceurtje toe te kennen dan kan dat in veel gevallen. Let er wel op dat u, over het gehele jaar gerekend, binnen de 1,2% van de totale fiscale loonsom blijft (vrije ruimte). Aangezien in weinig organisaties de medewerkers gemiddeld € 250.000 verdienen is € 2.400 aan de optimistische kant. Maar mogelijk wilt u een enkeling iets extra's geven of een cadeau of gratificatie/bonus aan iedereen.

- En hoeveel kostte de verzekering?

Onze klant had het onderzocht en besloot geen verzekering te sluiten. Helaas raakte er inderdaad een order spoorloos tijdens transport. Dit betekende een enorme financiële klap voor deze firma. Maar niet alleen financieel. Het niet tijdig kunnen leveren aan jouw afnemers heeft altijd een negatief effect. Ook die afnemer – op zijn beurt – zal zijn relatie tijdig moeten bedienen. Het werkt als een keten.

Het is dus aan te raden om bij logistiek altijd na te gaan wat de risico's zijn bij een transport.

## Wat zijn de gebruiken in het land waar(mee) u wilt gaan werken?

Dit is een steeds weer terugkerende vraag. Het mooiste is wanneer u een andere ondernemer kunt benaderen van wie u weet dat hij met het desbetreffende land ervaring heeft. Praat met hem of haar en zij zullen u graag hierover informeren. Collega-ondernemers zijn vaak heel open in het delen van hun ervaringen.

En had u er al eens aan gedacht om een stagiaire in dienst te nemen uit het desbetreffende land of een student als bijbaantje naast hun studie? Zij kunnen dan in uw eigen werkomgeving u adviseren en u maakt hen zelf mee. Zo heeft een relatie van ons een filiaal in China kunnen openen met de eerdere stagiaire als operationeel manager daar. Opgeleid en met het DNA van het bedrijf in het bloed.

## Wij wijzen u graag de weg

Denkt u erover om te gaan exporteren of u bent al bezig en loopt u tegen dingen aan? Schakel een expert in om u te verzekeren van succes! Uw onafhankelijke IIB-adviseur (zie bladzijde 1) heeft zelf de deskundigheid of daar toegang toe via collega's. Deskundigen die zich als een vis in het water voelen in die mooie wereld van export en import en supply chain management, die alle ins en outs kennen en alle spelregels die internationaal ondernemen tot een succes maken. HD

## De Afsluiter

### De André Hazes marketing

'Ik kan er niet omheen: Er moet gewoon meer aan marketing gedaan worden hier!' Lianne kijkt me een beetje wanhopig aan over de rand van haar scherm. Er zit paniek in haar ogen. Ze heeft net de kwartaalcijfers van de boekhouder binnen gekregen - en is danig geschrokken. En dan gaat de telefoon.

'O nee, ook dat nog!' sneert ze, 'Daar heb je weer een klant! Die komt me vast weer aan het hoofd zeuren! Wat is er nu weer niet goed genoeg?' raast ze door. Er moet duidelijk iets uit haar systeem. Ik knik zachtjes dat ze even rustig aan moet doen.

'Luister nu maar eerst eens even naar wat 'ie eigenlijk te vertellen heeft. Het valt vast mee...' fluister ik er achter aan. Ik zie dat dat helpt. Ze schudt haar rode haar even voor ze de hoorn opneemt. Alsof de stress even uit haar hoofd gegooid moet worden. Ik hoor haar vriendelijk de telefoon aannemen.

'De Hoornbrug hier, goedemorgen. U spreekt met Lianne,' zegt ze al veel kalmer. Vervolgens hoor ik haar vaak 'Mmm', 'Zeker' en 'Dat kan ik me voorstellen' zeggen. Er komt een kabbelend telefoongesprek op gang. Ik wend me af en ga even terug naar mijn eigen werk.

Lianne had me aangeboden dat ik eens een ochtend bij haar zou komen werken. Ze wilde mijn gedachten wel eens horen. En ik moest even een plek hebben om mijn rapportjes uit te tikken die al veel te lang op het todolijstje stonden. En dan is een andere omgeving altijd een goed idee. Komt het er eindelijk eens van om gewoon kilometers te maken.

We hebben nog samen bedrijfskunde gestudeerd. Zij is scherp en gedreven en heeft het talent om wat dan ook te verkopen. Ze heeft een mooie volle stem en een stralende lach. Dat zal ook wel helpen. Ik herinner me nu ook weer dat ze ook prachtig volksliederen kon zingen. Zeldzaam authentiek. Maar alleen na de tentamens - als ze van zichzelf een keer de beest mocht uithangen.

Lianne heeft een bedrijf dat software aan huisartsen en apothekers levert. Om alle bedrijfsprocessen goed te managen. Van inkoop tot tijdregistratie, de afhandeling van protocollen, facturatie, agendaplanning en nog veel meer. Er hangen in haar kantoor mooie posters van gelukkige medici die zich eindelijk weer aan hun geliefde vak kunnen wijden. Prachtig gezicht!

'Zo, dat is ook weer geregeld,' hoor ik haar opeens, een minuut of tien later, zeggen. Ze heeft het nu tegen mij. Ik was even in één van mijn rapporten. Maar nu niet meer. Klaarblijkelijk. 'Het was iets simpels eigenlijk, gewoon een update voor één van de softwarepakketten.' Ze klinkt een stuk rustiger nu. Ik knik.

'Bedankt nog,' vervolgt ze, 'dat je me even afstopte voor ik vol in de sliding op deze klant zou gaan.' Ik knik weer. Minzaam nu. 'Het is een prachtige maatschap - en eigenlijk wilden ze gewoon dat we even luisterden naar hun praktische problemen,' gaat ze verder. 'Nou, dat was redelijk eenvoudig allemaal. Het is allemaal geen hogere bedrijfskunde.' Ze glimlacht. Maar dan dwaalt haar blik weer terug naar de spreadsheets die ze van de accountant heeft gekregen. En dan bevriest haar gezicht weer.

'Wat mooi dat je die maatschap zo netjes hebt kunnen helpen. Daar zijn ze vast blij mee,' ga ik dan maar praten. 'Maar wat is er toch, Lianne, dat je zo verontrust? Vallen de cijfers tegen?' Ze zucht even. 'Ja, Jan, het valt tegen,' zegt ze met die volle stem. 'Ik zie dat ik gewoon niet genoeg omzet maak om alle kosten te dekken. Ik moet al die diensten ook inkopen. En het hele kantoorgedoe. En al

die medewerkers.' Ze kijkt beteuterd. 'Ik heb maar liefst tien procent minder omzet en vijf procent hogere kosten dan vorig jaar om deze tijd. Dat gaat niet goed zo.' Ze is duidelijk wat in paniek. 'Ik moet eigenlijk niet hier zitten. Dan ben ik alleen maar backoffice. Ik ga mijn agenda omblokken. Ik moet ten minste twee dagen per week volledig met nieuwe acquisitie bezig zijn. Marketing! Dat moet bovenaan mijn todolijstje staan de komende maanden.'

Ik loop naar haar bureau en zie dat het niet goed met haar gaat. Ik ga wat zachter praten. En zet mijn wat lagere stem op. 'Dat klinkt verontrustend, Lianne,' zeg ik. 'Maar haal eens rustig adem en neem even een minuut of vijf de tijd voor je weer naar actie doorschakelt. Misschien moeten we even goed begrijpen wat er eigenlijk gaande is.' Ik laat een korte stilte vallen. Ze kijkt me aan en knikt. 'Waar denk je dat door komt?' vraag ik haar. 'Heb je minder klanten? Zijn er klanten weggelopen? Wat is het? Denk eens rustig na.'

'Wel,' zegt ze, 'er is één klant weggelopen, die niet tevreden was met de diensten. En die heeft dat ook op het web gezet. Dat heeft me nogal wat meer klanten gekost. Het was een misverstand, echt waar. Ze waren erg ongeduldig en eisten dat we meteen alle software opnieuw zouden installeren en configureren. Want het was vastgelopen.' Ik knik. Ik merk dat het haar pijn doet. 'Achteraf bleek dat het eigenlijk aan hun eigen server lag en dat daar iets mis was gegaan. Maar toen was het kwaad al geschied.' Ze is aangedaan. Nog steeds.

'Dat is wel slordig toch?' zeg ik rustig. 'Hoe komt het dat je dat niet meteen merkte?'

'Ja, dat is eigenlijk wel een logische vraag,' antwoordt ze. 'En misschien is dat ook wel wat ik me toen had moeten afvragen.' Er zit nog rouwverwerking in haar stem. 'Ik was er toen niet. Was met de kinderen een paar dagen naar mijn zus in Londen. En toen heb ik één van de medewerkers tijdelijk aan het roer gezet. Een goede vakman, hoor. En hij heeft me zelfs nog in Londen gebeld. Hij was erg druk en zijn agenda zat vol. En eigenlijk vonden we allebei dat de toon van de telefoontjes van de klant wel erg ongepast was. Hij heeft toen gezegd: "We komen het oplossen, mijnheer, maar dat gaat nog wel twee weken duren, want we kunnen de juiste medewerker niet eerder vrijmaken". Ze kijkt een beetje beduusd voor zich uit. 'En toen ik terugkwam uit Londen kreeg ik frontale aanvallen en bedreigingen met rechtszaken van deze klant. Toen ben ik gaan onderhandelen en heb ik een korting aangeboden en heb ik alsnog aangeboden het hele systeem te vervangen. Maar die klant was al op oorlogspad. Het heeft me toen een dag of drie gekost om hen zo ver te krijgen dat onze technicus er gewoon heen kon en het systeem kon doorlichten en repareren. Die werd ontvangen door een advocaat. Ongelooflijk.' Ze schudt haar hoofd. 'Uiteindelijk hebben we toen het probleem wel opgelost maar die rekening is natuurlijk nooit meer betaald. En het duurde wel een maand of drie voor ze toegaven dat de fout ook wel eens bij hen had kunnen liggen.' Ze zucht.

'Dus dat is het,' zeg ik rustig. 'Eén foute inschatting en je hele klantenbestand loopt leeg. Wat is dat toch makkelijk om ietsachtigs als klantenvertrouwen te verliezen, zeg.'

Ze knikt. 'Het was helemaal niet nodig geweest dat dit gebeurde. Maar toen stond het opeens op de website en lazen andere klanten het. En dan wordt een kleine probleem opeens veel gedoe. Toen we de jaarlijkse

mailing stuurden om de dienstenabonnementen te verlengen, bleken opeens veel vaste klanten het voor gezien te houden.' Het is duidelijk dat ze het maar slecht kan bevatten. 'Dat doet pijn.'

Ik ga op de rand van het bureau zitten. En kijk haar in de ogen. 'Hé Lianne,' zeg ik, 'Dat had nooit mogen gebeuren. Maar het is toch gebeurd. Dat overkomt ons allemaal wel eens.'

'Ja,' zegt ze gevat. 'Neem jou nou. Jouw klanten moeten ook al veel te lang op hun rapportjes wachten. Ik zou maar oppassen als ik jou was.'

Daar moet ik dan weer om lachen. 'Ja, dat is ook zo. Dat moet niet uit de hand lopen. Want een ontevreden klant is eigenlijk een klant die gewoon vindt dat ik zijn problemen eerder en beter had moeten oplossen. En dat wil ik liever niet hebben. Daarom heb ik wel even overlegd. Voor ik de rapporten pas deze week inplande. Er zou niks onoverkomelijks gebeuren - hebben ze me verzekerd.'

'Maar goed zo. Anders krijg je straks ook een advocaat aan de lijn,' zegt ze cynisch.

'Maar mag ik je wat vragen, Lianne?' ga ik weer terug naar het onderwerp. 'Wat kost minder? Een bedrijf dat je helemaal nog niet kent tot klant maken of een bestaande klant zijn abonnement laten verlengen?'

'Dat tweede natuurlijk,' zegt ze meteen. 'Want die weet al wat voor prachtigs we leveren. En daar zijn we al binnen. En dan hoef ik geen dure reclame te maken. Of eindeloos om afspraken te hengelen.'

'Inderdaad, dat weten we allemaal. Als je diensten verkoopt zijn het vooral de klantentevredenheid en de mond-tot-mondreclame van bestaande klanten naar

mogelijke nieuwe klanten die de omzet bepalen. Daarom hebben starters het zo moeilijk.' Lianne knikt instemmend. 'En wat moet je doen om de bestaande klanten tevreden te maken: folders en praatjes over hen uitstorten of gewoon zorgen dat je diensten goed werken en ze ontzorgd worden?'

'Weer het tweede, natuurlijk,' zegt ze meteen. 'Het zijn geen praatjes maar vooral ervaringen die de doorslag geven. Het moet gewoon werken en geen problemen geven. En af en toe moeten ze ontdekken dat er nog meer slims kan met onze software. Dat is wat we altijd deden. Langs gaan en snel doorpakken als er problemen of vragen zijn.'

'Dus', stel ik mijn laatste vraag, 'Waarom ging je nou je agenda omblokken?'

Lianne moet nou ook lachen. 'Ja, dat is wel een beetje zot. Dan heb ik nog minder tijd om mijn bestaande klanten gewoon goed te bedienen en ervoor ter zorgen dat ze gewoon tevreden zijn.' Ze kijkt me aan. 'Dan zou de motor uitgaan - en dat moet ik dus niet doen. Laten we de beste marketing doen: de André Hazesmarketing: de bestaande klanten een beetje verliefd maken! Ik dacht... een beetje verliefd...'

'Ja', zeg ik, 'En dan bouw je je klantenbestand weer op.' Ze ziet er duidelijk een stuk enthousiaster uit. 'En wat betreft de kostenkant: heb je misschien ook nog ideeën hoe je dan tijdelijk je overhead wat naar beneden kan halen?'

'Wat ben jij toch een fijne kamergenoot, Jan,' straalt ze. 'Ja hoor, dat gaat wel lukken. Ik ga het kantoor gewoon vaker delen, koop wat slimmer in en doe het gewoon wat goedkoper.' Ze denkt even na: 'Wil jij hier niet gewoon elke dag een paar dagen komen werken?' JvM



**Wij wensen al onze relaties heel gezellige feestdagen en een voorspoedig 2016**