

RSM Magazine



JAARGANG 13 / NR 22

Thema:
Internationaal
ondernemerschap

SCHMITZ **FOAM PRODUCTS:** **WERELDMARKTLEIDER** **IN SHOCKPADS**

TEAM LIQUID:
'MOST VALUABLE
E-SPORTS
COMPANY'
(Forbes Magazine)

5CA:
HOME VAN
HET NIEUWE
'WORKING
FROM HOME'

NEXTVIEW:
EEN VAN DE
GROOTSTE
SALESFORCE
PARTNERS
IN EUROPA

DEUGRO
BENELUX:
STERK IN
EXTREEM
GROTE
TRANSPORTEN

RSM CEO
JEAN STEPHENS:
'OUR DIVERSITY
IS OUR STRENGTH'

GRENZEN VERVAGEN

Internationaal zakendoen. Het zit Nederlanders in het bloed. Ontdekkingsreizigers, de Oostzeehandel, Deshima, van 1641 tot 1859 de Nederlandse handelspost in Japan, voorbeelden te over. Wat dat betreft is er weinig veranderd. Wat vanzelfsprekend enorm is veranderd, is de manier waarop anno 2022 internationaal handel wordt gedreven en zaken worden gedaan. Denk aan Europese regelgeving, internationale handelsverdragen, sanctieregelingen en de steeds verdergaande digitalisering.

*Rudolf Winkenius
bestuursvoorzitter*



Die diversiteit en complexiteit en de nog immer bestaande cultuurverschillen zijn de redenen waarom internationaal zakendoen de rode draad van dit magazine vormt. Wat is de essentie van internationaal zakendoen? Waarom is de kennis en kunde van derden (zoals onze RSM-adviseurs) zowel hier in Nederland als in het buitenland vaak onontbeerlijk om ook over de grens succes te boeken?

Het thema wordt op verschillende manieren voor het voetlicht gebracht. Zoals een verhaal over Team Liquid, één van de succesvolste e-sportondernemingen ter wereld met vestigingen in Los Angeles, Utrecht en binnenkort ook in Sao Paulo. Of neem het Limburgse Schmitz Foam Products dat zich de afgelopen drie decennia ontwikkelde tot een gerenommeerd shockpad-producent actief op de internationale markt.

RSM is op het gebied van internationaal zakendoen zeker van toegevoegde waarde. Wij zijn alweer 21 jaar onderdeel van de internationale RSM-organisatie en wij beschikken inmiddels over een aantal internationale landendesks. RSM gaat met haar klanten mee de grens over, we zijn in staat ze daarbij van A tot Z te begeleiden. Van het Verenigd Koninkrijk tot het de Verenigde Staten van Amerika, van het Midden-Oosten tot China. Alleen in Amerika al heeft RSM ongeveer 13.000 medewerkers waar onze klanten voor raad en daad op kunnen terugvallen. RSM is een betrouwbare partner, zowel in Nederland als over de door de internationalisering steeds vager wordende grenzen.

Wat ik een waardevol voorbeeld van internationaal zakendoen vond in dit magazine? Dat ondernemers die zaken gingen doen met onze zuiderburen zich slechter hadden voorbereid dan collega's

die op het vliegtuig naar China stapten. De eerste groep dacht: 'ach zaken doen in België dat zal niet veel met Nederland verschillen'. Ze kwamen van een koude kermis thuis. Een goede voorbereiding op internationaal zakendoen blijkt keer op keer cruciaal voor het behalen van succes.

In deze uitgave ook een mooi interview met de CEO van RSM International, Jean Stephens. Wij hebben ervoor gekozen om dit artikel niet naar het Nederlands te vertalen omdat wij de essentie van het interview niet verloren willen laten gaan door verkeerde interpretaties van de Engelse naar de Nederlandse taal. Vandaar dat wij haar woorden letterlijk weergeven.

Veel leesplezier.

4

**TEAM LIQUID STUWT
PROFESSIELE
E-GAMERS NAAR
HUN NEXT LEVEL**



10

**5CA MAAKT VAN
THUISWERKEN
EEN SUCCESVOL
BUSINESSMODEL**



14

**NEXTVIEW CONSULTING
VERSNELT DIGITALE
TRANSFORMATIE VAN
EUROPESE BEDRIJVEN**



**RSMAGAZINE
NR 22, JAARGANG 13**

RSMagazine is een uitgave van RSM. RSMagazine wordt in controlled circulation in een oplage van 3.500 exemplaren verspreid onder cliënten en relaties van de bij RSM aangesloten kantoren in Nederland.

HOOFD- EN EINDREDACTIE

- Ben Smeets, RSM
- Angelique Timmer-Weisscher, RSM

REDACTIE

- Jaap Bonkenburg, De Coalitie
- Marcel Paapst en Harry van Dam, Paapstvandaag, bureau voor communicatie
- Vanessa van Zalm, De Coalitie
- Simone Lensink

BEELD EN FOTOGRAFIE

- Erik van der Burgt, VRBLD photofilm
- Sander Nieuwenhuys,
Sander Nieuwenhuys Fotografie
- Frans Strous, Frans Strous Fotografie

COVERFOTO

Erik van der Burgt, VRBLD photofilm

CONCEPT EN ART DIRECTION

Frans Spanjaard
Spanjaard Strategie & Communicatie

VORMGEVING

Pieter Tuinman,
Formaris idee, ontwerp en fotografie

DRUKKERIJ

HuigHaverlag Printing

POSTADRES

RSM Netherlands
T.a.v. Angelique Timmer-Weisscher
Postbus 30
2130 AA Hoofddorp

Als u voor toezending in aanmerking wilt komen of zich juist wilt afmelden voor verzending, stuur dan een e-mail naar atimmer@rsmnl.nl.

OVERNAME INHOUD

Niets uit deze uitgave mag zonder uitdrukkelijke toestemming van RSM Netherlands worden overgenomen voor gebruik elders.

WWW.RSMNL.COM

22

**SCHMITZ
FOAM PRODUCTS
ONDERSCHIEDT
ZICH MET CIRCULAIRE
AANPAK**



27

**DEUGRO:
DE OVERTREFFENDE
TRAP IN ZEER GROTE
TRANSPORTEN**



32

**JEAN STEPHENS,
CEO RSM: "I ENVY
THE DUTCH WORK-LIFE
BALANCE"**



8

INS & OUTS
RSM'S
INTERNATIONAL
SERVICE PRACTICE
LAAT GRENZEN
VERDWIJNEN

18

DE DIALOOG
SMART START
LIMBURG MAAKT
VESTIGEN IN
NEDERLAND
EENVOUDIG

21

OPINIE
KOEN DEKKER:
DE COMPLEXITEIT
VAN INTERNATIONAAL
ZAKENDOEN

36

RONDE TAFEL
INTERNATIONALE
AMBITIES? DATA WAS
KING, INFORMATIE IS
KEIZER

SPONSORS, EIGEN MERCHANDISE EN STREAMS BASIS VOOR SUCCES

TEAM LIQUID LOOPT VOOROP IN E-SPORT INDUSTRIE

Victor Goossens

LEAGUE OF LEGENDS, FORTNITE, CLASH ROYALE EN ROCKET LEAGUE, ZO MAAR EEN GREEP UIT DE TWINTIG COMPUTERGAMES WAAR TEAM LIQUID ACTIEF IN IS. MET VESTIGINGEN IN LOS ANGELES, UTRECHT EN BINNENKORT IN SAO PAULO IS VICTOR GOOSSENS DE OPRICHTER EN CO-CEO VAN EEN VAN DE SUCCESVOLSTE E-SPORTONDERNEMINGEN TER WERELD. FORBES MAGAZINE NAM ZIJN BEDRIJF BEGIN MEI OP IN THE MOST VALUABLE E-SPORTS COMPANIES 2022. TEAM LIQUID STAAT OP DE DERDE PLEK MET EEN GESCHATTE WAARDE VAN 440 MILJOEN DOLLAR. UTRECHTER GOOSSENS WERKT VANUIT HET TRAININGSCENTRUM PAL NAAST UTRECHT CENTRAAL STATION. HIJ LEGT RSMAGAZINE GRAAG UIT HOE ZIJN INTERNATIONALE BUSINESS IN ELKAAR STEEKT.

☰ MARCEL PAAPST @ FRANS STROUS

Iedereen kent ze wel, jongens en meisjes die volledig afgesloten van de buitenwereld achter een computerscherm zitten te gamen. En dat ze enkel interesse hebben in wat er op hun beeldscherm gebeurt. Niet zelden denkt de oudere generatie er het zijne van. Ze weten vaak niet wat voor wereld er achter deze games zit. E-sports is een explosief groeiende branche in de wereld van digitale entertainment. En Team Liquid loopt voorop als professionele organisatie die e-sporters onder contract heeft die actief zijn op toernooien over de hele wereld. Voordat zo'n toernooi begint, trainen de spelers in de hypermoderne trainingsfaciliteit van Team Liquid in Utrecht. Naast een volledig geoutilleerde trainingsruimte, zijn er 'debrief rooms' in de vorm van bescheiden bioscoopzalen. Er is gelegenheid om te eten en de gamers verblijven in de eigen appartementen van Team Liquid pal boven de bedrijfslocatie. Op het kantoor werken zo'n 40 mensen als staf, wereldwijd zijn er 200 medewerkers in dienst. Zij staan allemaal in dienst van de 200 professionele gamers op de payroll van Team Liquid.



FORBES MAGAZINE

EEN PROFESSIONEEL GAMER IN DIENST VAN TEAM LIQUID VERDIENT AL SNEL EEN JAARSALARIS VAN 100.000 EURO. DE BESTE SPELERS DIE LEAGUE OF LEGENDS SPELEN VERDIENEN MINSTENS 1 MILJOEN EURO. FORBES MAGAZINE SCHAT DE WAARDE VAN DE ONDERNEMING IN OP 440 MILJOEN DOLLAR. DE ONDERNEMING WORDT GEZIEN ALS 'BRAND-SAFE' VOOR ADVERTEERDERS EN WORDT GEWAARDEERD OM ZIJN BREDE BENADERING VAN DE BRANCHE. NAAST GAMING IS TEAM LIQUID OOK ACTIEF MET EEN ONLINE COMMUNITY (LIQUID+), VIDEO CONTENT PRODUCTIE EN INFLUENCER MANAGEMENT MET LIQUID MEDIA.



GAMERS OPTIMAAL LATEN PRESTEREN

Alles staat in het teken om de gamers optimaal te laten presteren op toernooien waar veel geld te verdienen valt. Het prijzengeld dat er kan worden gewonnen bedraagt regelmatig tientallen miljoenen. Bedragen die niet eens de belangrijkste inkomsten zijn bij de onderneming van co-CEO Goossens. Hij deelt zijn CEO-schap met zijn collega, Steve Arhancet, die vanuit Los Angeles dezelfde rol heeft.

De e-sport toernooien waar de spelers van Team Liquid aan deelnemen hebben vooral online vele kijkers. Maar in Azië, de Verenigde Staten en ook in Europa zitten er zo maar 10.000 mensen 'live' op de tribune. Van de inkomsten van toegangskaartjes moet deze branche het echter niet hebben. Streams, merchandising, sponsorships en prijzengeld vormen de core business.

GAME GESTREAMD OP INTERNET

"Natuurlijk verdienen wij wel iets aan het prijzengeld dat onze teams winnen, maar deze bedragen gaan grotendeels naar de spelers", zegt Goossens in zijn kamer midden op de kantoorvloer in Utrecht. "Sponsorships die wij sluiten vormen een veel belangrijker onderdeel van onze omzet. Naast de leverancier van onze razendsnelle Alienware computers hebben wij tal van

partnerships. Van de stoelen van Secret Lab waar onze spelers op zitten tot softwaregigant SAP. En vergeet niet de billboards die online 'in beeld' zijn als onze spelers een wedstrijd spelen." Want de gamers zijn graag geziene gasten op kanalen als Twitch en YouTube waar de 'wedstrijden' gestreamd worden. Op dat laatste platform zijn bijna 500.000 mensen geabonneerd op het kanaal van Team Liquid. "Mediarechten zijn voor ons een belangrijke inkomstenbron. Terwijl onze gamers hun spel spelen worden ze gefilmd en ondertussen kan de kijker zien wat ze doen in de game. Daarbij wordt de game voorzien van professioneel commentaar. Eigenlijk net zoals de commentator bij een voetbal- of wielervedstrijd. Deze streams zijn voor ons buitengewoon waardevol."

SKINS VEEL VERKOCHT

De vele fans op YouTube en Twitch geven een goede indicatie van de populariteit wereldwijd. Daar is Team Liquid heel bij mee. Het leverde de e-sport organisatie een hele nieuwe inkomstenbron op. "Onze merchandise is razend populair. Naast hoodies en t-shirts zijn ook de zogenoemde 'skins' veel verkochte items. Deze skins zijn een soort uitdossing van het poppetje waar de gamer mee speelt. Zo heb je een uniek uiterlijk en vaak laat je er mee zien dat je een fan van ons bent. Van Team Liquid dus."

BETROKKEN CEO

Goossens (39) was na zijn VWO zelf een getalenteerde gamer die ook professioneel succesvol was. Hij speelde StarCraft. De community die hij in die tijd startte noemde hij Team Liquid. De website werd zo populair onder gamers over de hele wereld dat hij er later een onderneming van maakte. Hij ging samen met een Amerikaan die actief was in de meest populaire game League of Legends. Samen bouwden ze hun e-sport company uit. In 2016 verkochten ze de helft van de aandelen aan een Amerikaanse investeerder uit de wereld van honkbal en basketbal. En inmiddels hebben ze recent een nieuwe succesvolle investeringsronde achter de rug. "Naast Amerikaanse investeerders hebben we nu ook een aandeelhouder uit Groot-Brittannië. Daar zijn we heel blij mee. Samen met mijn collega in de VS bezitten we nog een substantieel aandeel in onze onderneming. Dat willen de investeerders ook graag. Die zien graag een betrokken CEO met aandelen in de onderneming."

DIGITAL ENTERTAINMENT: SERIEUZE BRANCHE

Bij RSM nemen ze digital entertainment serieus. "Deze branche is groter dan veel mensen denken. Het is veel groter dan gamen op een computer alleen", zegt Kasper Sanderink (31) van RSM. De tak van Team Liquid in de VS werkte al eerder met RSM en nu heeft de Nederlandse tak RSM ook als partner op het gebied van audit, tax en consulting. Sanderink is het centrale aanspreekpunt in Utrecht. "Zelf ben ik opgegroeid met deze wereld. Als vijfjarig jongetje had ik al een gameboy en ook nu nog speel ik regelmatig games zoals Rocket League. Maar op bescheiden niveau. Als ik zie hoe die profs van Team Liquid spelen, dan kan ik met recht zeggen dat ik een amateur ben."

CONTACT MET LOS ANGELES

Met Sanderink heeft RSM 'boots on the ground' binnen Team Liquid. Naast het niet onbelangrijke feit dat hij de industrie kent, is hij het centrale aanspreekpunt. "Wekelijks is er contact, zo ook met de CFO, John Patterson, die vanuit Los Angeles werkt", zegt Sanderink. "Daarnaast benut ik het internationale netwerk van RSM maximaal. Fiscaal is het immers regelmatig ingewikkeld als bijvoorbeeld een Zweedse speler onder contract bij Team Liquid in Utrecht een prijs wint in Zuid-Korea. En tegelijkertijd is een speler uit de Verenigde Staten aan het winnen op een groot toernooi in Brazilië. Het prijzengeld is fors en de belangen, ook fiscaal gezien, zijn dus groot. Het RSM-netwerk is hierbij van groot belang."

ZELF NIET GOED GENOEG IN DE GAME

Victor Goossens bouwt continu verder aan zijn onderneming. Gamen doet hij zelf niet meer. "Ik wil in alles het beste uit mezelf halen, wil iedere dag beter worden. Als ik weinig game dan is de drive er niet. Dan vind ik dat ik niet goed genoeg ben in de game." Hij kijkt wel dagelijks naar zijn spelers die actief zijn. Scouting en coaching doet hij nog wel, voor de rest kijkt hij vooruit. "Mijn werk is met de groei van het bedrijf makkelijker geworden. Ik heb veel goede mensen om me heen op wie ik kan bouwen. Nu we door corona minder zijn gaan reizen en meer zijn gaan videobellen, is alles in een rustiger vaarwater gekomen. Dat betekent dat er meer tijd is om te werken aan de verdere ontwikkeling van Team Liquid."

Internationaal ondernemen is voor Victor Goossens net zo gewoon als de trein die stopt op Utrecht Centraal. Met onze vestigingen in Los Angeles en Utrecht zijn we nog niet klaar als organisatie. Momenteel bouwen we in Sao Paulo een soortgelijke trainingsfaciliteit als in Utrecht. Brazilië is een belangrijke markt en we willen onze spelers daar ook de faciliteiten bieden waarover we in de VS en in Utrecht beschikken." En ook daarna is Goossens nog niet klaar. "Daarna richten we ons vizier op Zuid-Oost Azië en India."



Inns and outs



INTERNATIONAAL ZAKENDOEN BIJ RSM:

“GERICHT ZAKENDOEN LEVERT ONS MEER OP”

RSM NEDERLAND IS ONDERDEEL VAN DE INTERNATIONALE RSM-ORGANISATIE. “DAT KLINT MOOI, MAAR HET WERKT ALLEEN ALS JE ER OOK ACTIEF MEE BEZIG BENT”, ALDUS MARIO VAN DEN BROEK. HIJ IS SINDS 2007 PARTNER BIJ RSM EN GEEFT LEIDING AAN DE INTERNATIONAL SERVICES PRACTICE (ISP). DAARMEE RICHT HIJ ZICH OP INTERNATIONALE VRAAGSTUKKEN DIE ZICH VOORDOEN BIJ NEDERLANDSE BEDRIJVEN DIE OPERATIONEEL ZIJN IN BINNEN- EN BUITENLAND.

☰ SIMONE LENSINK @ SANDER NIEUWENHUYIS

Mario: "Toen ik bij RSM begon, keken we in onze kaartenbak als er iemand kwam met een vraag over zakendoen in Amerika. We wisten dat daar ook RSM-vestigingen waren, maar bij wie kon je met die vraag terecht? Dat werkte natuurlijk niet. Daarom hebben wij het initiatief genomen voor een Amerika-desk; een actieve uitwisseling. Als je je collega's in New York of Chicago écht kent, kun je op een veel hoger niveau samenwerken. Je bundelt expertise en hebt sneller antwoord op je vraag. Dat komt onze klanten ten goede."

MEE DE GRENS OVER

Inmiddels zijn er ook desks voor Europa-, het Verenigd Koninkrijk, Azië- en het Midden-Oosten. Mario: "Zo gaan we met onze klanten mee de grens over en kunnen we ze van A tot Z begeleiden. Ons netwerk is niet een lijst met alleen

maar namen, maar leeft. De desks zijn gekoppeld aan de handelsrelaties in het internationale verkeer. Zo hebben we niet alleen in Nederland een Amerika-desk, maar is die er bijvoorbeeld ook in Amerika zelf. De Verenigde Staten zijn meer dan onze grote broer. We hebben daar 13.000 collega's en dus een enorme berg aan kennis en ervaring."

Wat levert dat de klanten van RSM op? Mario: "Bij internationaal zakendoen heb je te maken met cultuur verschillen. Omdat wij onze collega's in andere landen persoonlijk kennen en informatie uitwisselen, weten we veel over elkaars cultuur. We kunnen er zo aan bijdragen dat onze klanten die cultuur sneller gaan begrijpen. Nederlanders zijn bijvoorbeeld best direct. Daar moet een Amerikaan of iemand uit Azië enorm aan wennen. Als je dat van elkaar weet, krijg je dingen

uiteindelijk sneller voor elkaar. Het geeft RSM bovendien meer geloofwaardigheid. Nederland is relatief klein, dus voor veel Nederlandse bedrijven ligt de afzetmarkt al snel over de grens. Dan is het een must om deze kennis in huis te halen."

NIEUWE MOGELIJKHEDEN

Liggen er nog kansen in andere gebieden? Mario: "Tot nu toe zijn de desks ontstaan op basis van interesse in een bepaald land en onze contacten daar. Ik denk dat er voor de komende tijd nog mogelijkheden liggen in Zuid-Amerika. Een aantal economieën daar is sterk in opkomst, dus daar liggen kansen voor het Nederlandse bedrijfsleven. De Midden-Oosten-desk is net opgericht, daar doen we ook steeds meer zaken. Deze manier van werken is voor mij echt een bewijs van de diepte van onze internationale advisering."

THUISWERKEN MAAKT BEDRIJVEN SUCCESVOL

'WORKING FROM HOME'



HEBBEN ZE BIJ 5CA ZO'N BEETJE UITGEVONDEN

MARCEL PAAPST @ SANDER NIEUWENHUYTS

WIE DWARS DOOR HET NIEUWE HOOG CATHARIJNE IN UTRECHT LOOPT EN TUSSEN TWEE WINKELS DE INGANG NAAR HET HOOFDKWARTIER VAN 5CA BINNENGAAT, WORDT VERRAST. OP DE DERDE VERDIEPING HEEFT DE HYPERMODERNE ORGANISATIE EEN STATE OF THE ART KANTOOROMGEVING, GESCHIKT VOOR MEER DAN HONDERD MENSEN. HET IS HET ENIGE FYSIEKE KANTOOR VAN DE ORGANISATIE MET MEER DAN 1700 MEDEWERKERS IN 70 LANDEN. 'WFH' OF TE WEL 'WORKING FROM HOME' HEBBEN ZE BIJ 5CA ZO'N BEETJE UITGEVONDEN. "HET IS DE MANIER VAN WERKEN WAARMEE BEDRIJVEN IN DE TOEKOMST SUCCESVOL ZULLEN ZIJN", ZEGT OTTO VAN HAAREN VAN 5CA.

Otto van Haaren begon in 1998 vanuit zijn IT-achtergrond met zijn onderneming. Het aanbieden van een helpdesk-functie aan grote bedrijven was zijn aanbod. Zijn medewerkers hielpen mensen die op kantoor of thuis problemen hadden met hun scanner of computer. De telefonische helpdesk werd dus geoutsourcet bij 5CA. Van Haaren zag een mooie toekomst weggelegd voor zijn dienstenaanbod en hij voorzag snelle groei. Hij was echter wel op zoek naar kapitaal om zijn organisatie te laten groeien. Een investeerder vond hij, maar de deal ging op het laatste moment niet door. Het gevolg was dat er van snelle groei van zijn bedrijf geen sprake was. Maar daar kwam gestage groei voor in de plaats als contact care centre. "Het feit dat we geen externe investeerder in ons bedrijf binnenhaalden heeft ons gered. Waar we nu staan, is te danken aan zorgvuldig geplande ontwikkeling waarbij we zelf de grote lijnen hebben kunnen uitzetten", zegt Otto van Haaren, CEO van 5CA. "Working from home is door ons door de jaren heen zo'n beetje uitgevonden."

Inmiddels is 5CA een multinational, maar tegelijkertijd is het ook een familiebedrijf. Otto van Haaren deelt het CEO-schap met zijn zwager Nick Pauli. Neef en naamgenoot Otto Jan is de financieel eindverantwoordelijke en neef Floor is verantwoordelijk voor een nieuwe activiteit omtrent een online Talent marktplaats, Cocoroco genaamd. "En nicht Willemijn is medeverantwoordelijk voor HR. Zij woont en werkt vanuit Canada", zegt Otto Jan van Haaren: de financiële man dus.

*Customer care
als een marketing-
instrument*



Links: Otto Jan van Haaren, rechts: Otto van Haaren

"Engagement is heel belangrijk als mensen thuiswerken"

CONSUMER, CHANEL, CONTACT, CARE, CENTRE, ALLIANCE

De naam 5CA staat voor Consumer, Chanel, Contact, Care, Centre, Alliance. Het idee erachter is dat de onderneming zich richt op de consument en het verkoopkanaal als een contact care centre. Ze doen dat in samenwerking met andere partijen, de opdrachtgevers. De medewerkers van 5CA werken allemaal vanuit huis en vanuit verschillende landen. En waar voorheen klantcontact over service of dienstverlening via de telefoon plaatsvond, is dat tegenwoordig bijna volledig digitaal. "Het overgrote deel verloopt via digitale 'tickets', die consumenten zelf aanmaken en die onze mensen zo spoedig en goed mogelijk beantwoorden", vertelt Otto Jan van Haaren. "Onze medewerkers leveren ieder voor zich een bijdrage aan contact care centers van vele gerenommeerde bedrijven. De customer experience is hier van essentieel belang. Veelal gericht op de booming gaming industrie, soms voor meer gevestigde merken." Mooi voorbeeld is Bang & Olufsen. Voor deze high end audioproducent heeft 5CA wereldwijd mensen die op afstand klanten bijstaan als ze een probleem hebben met de apparatuur. Als de problemen te ingewikkeld worden dan kan de lokale medewerker snel schakelen met specialisten in Utrecht die echt alles weten en kennen over de apparatuur van Bang & Olufsen. Het werkt al jaren voortreffelijk.

FORTNITE-SPELERS CHATTEN MET 5CA MEDEWERKERS

De gaming industrie groeit al jaren sterk. 5CA werkt voor meerdere grote namen in die wereld. Epic Games van het bekende Fortnite-spel is er één van. "Spelers kunnen vragen stellen aan onze medewerkers via een chat. De spelers die een bepaald level hebben gehaald, krijgen die mogelijkheid en je kunt er ook voor betalen", aldus Otto van Haaren. "Ze kunnen overal in de wereld gamen en chatten, maar onze medewerkers zitten dus ook over de hele wereld klaar om de spelers te helpen. Spelers hebben vaak veel kennis van de game, maar onze medewerkers ook. We merken dat deze customer experience voor Epic Games waardevol is."

VERSNELLING DOOR COVID

Waar thuiswerken voor de grote massa algemeen bekend werd tijdens de coronacrisis, is 5CA hier dus al jaren mee bezig. Neef Otto Jan van Haaren: "In maart 2020 zagen wij de volumes echt omhoog schieten. Veel van onze klanten moesten toen wat gaan doen met online services. Wij groeiden met onze klanten mee." Het zorgde voor bijzondere taferelen op de online burelen van 5CA. "We hebben weken gehad dat we 200 medewerkers aannamen. Maar deze onstuimige groei hebben we alleen maar kunnen doormaken, omdat we al twintig jaar op deze wijze werkten. Vandaar dat we nu met ruim 1700 medewerkers kunnen opereren." Working from home is volgens Otto van Haaren de manier van werken waarmee veel bedrijven in de toekomst succesvol zullen worden. "In ons vak van 'business process outsourcing' is er een groot tekort aan medewerkers in Nederland en eigenlijk in de hele westerse wereld. Maar door de mogelijkheden die ICT biedt kunnen wij medewerkers uit de hele wereld inzetten. Dit voorbeeld zullen vele bedrijven gaan volgen, daar ben ik van overtuigd."

RELIGIE BESTE MARKETINGVOORBEELD

Otto van Haaren heeft een hele duidelijke visie op zijn business, zo ook op marketing. De beste marketingorganisatie ter wereld noemt hij met volle overtuiging en respect religieuze stromingen. "Het geloof in het Christendom, de Islam of bijvoorbeeld het Hindoeïsme bindt mensen heel sterk. Story telling, betrokkenheid en emotie spelen hierbij een belangrijke en bindende rol. De mensen geloven ergens in. Een beter voorbeeld kun je niet hebben als ondernemer." Hij ziet de functie van het hoofdkantoor van 5CA als een bindende factor voor zijn medewerkers. "Iedereen werkt vanuit huis, alleen ons hoofdkantoor in Utrecht biedt de staf een centrale plek, maar daarnaast is ons hoofdkwartier ook een plek waar onze medewerkers uit de hele wereld naartoe komen. Ieder kwartaal komen ruim honderd medewerkers hier over de vloer vanuit de hele wereld. We bespreken het afgelopen kwartaal en blikken vooruit, maar we betrekken onze mensen dan ook echt bij onze business. Engagement is heel belangrijk als mensen thuiswerken. Het bieden van de juiste tools om mee te werken is een belangrijk aspect, maar het bieden van inzichten is net zo belangrijk. Dat doen we hier, vanuit Utrecht."

5CA EN RSM MET ELKAAR MEEGEGROEID

RSM is als accountant vanaf de oprichting betrokken bij 5CA. Je kunt wel zeggen dat beide organisaties met elkaar meegegroeid zijn. Van origine lokaal in Utrecht actief en nu binnen een wereldwijd netwerk werkzaam. "Toen ik in 1998 rondom de oprichting bij de bank zat, adviseerden zij mij een goede advocaat en RSM als financieel adviseur. En tot op de dag van vandaag ben ik klant bij RSM", zegt Otto van Haaren. Zijn neef vult aan: "RSM verzorgde aanvankelijk de gebruikelijke administratie van omzet- en loonbelasting. En toen we globaal actief werden hielp RSM en hun wereldwijde netwerk ons bij de oprichting van 15 entiteiten in de landen waar vandaan we werken."

Otto van Haaren: "Met alle respect, maar met een kleinere accountant was dit niet gelukt." De Van Haarens geloven in de kansen die de digitale wereld steeds weer biedt. Maar ze zien ook de omslag in denken in het internationale bedrijfsleven. Otto van Haaren: "Waar vroeger de helpdesk-functie als een kostenpost werd gezien, merken we dat customer care als een marketinginstrument wordt gezien. Wij staan klaar om de customer experience voor onze klanten te bieden."

"De customer experience is hier van essentieel belang"

**NEXTVIEW:
“WE GELOVEN IN SNEL DENKEN EN SNELLE
VOORUITGANG, OP EEN MANIER DIE INSPIREERT”**

DESIGNING A BETTER BUSINESS

≡ VANESSA VAN ZALM @ FLORIS VAN BERGEN, RENÉ KOSTER



NEXTVIEW CONSULTING IS EEN VAN DE MEEST SUCCESVOLLE SALESFORCE PARTNERS VAN HET MOMENT. HET ONDERSTEUNT HAAR KLANTEN MET END-TO-END SALESFORCE-DIENSTEN EN HELPT AMBITIEUZE BEDRIJVEN IN HEEL EUROPA IN HET AANSTUREN EN VERSNELLEN VAN HUN DIGITALE TRANSFORMATIE. ALS TROTSE B CORPORATION STREEFT NEXTVIEW NAAR GROEI, MAAR OOK NAAR HET CREËREN VAN EEN POSITIEVE IMPACT OP MENS EN PIANEET. EERDER WERD HET BEDRIJF MEERMAALS ERKEND ALS EEN VAN DE BESTE WERKGEVERS VAN NEDERLAND.

Met meer dan 150 experts is Nextview Consulting één van de grootste Salesforce Boutiques in de Benelux en DACH-regio. Diensten worden geleverd vanuit kantoren in Eindhoven en Amsterdam, met in beide steden een state-of-the-art Design Thinking Center; een derde opent dit jaar in Frankfurt. Al vijf opeenvolgende jaren een 'great place to work', partner en aandeelhouder van Plastic Whale – een organisatie die zich inzet om water plasticvrij te maken – en founding partner van Maas Cleanup, een initiatief van onder andere het Limburgse bedrijfsleven voor de aanpak van zwerfafval. Ook won het bedrijf awards voor kwaliteit, impact en groeicapaciteit.

EXTREME GROEICIJFERS

Oprichter en CEO Huub Waterval begon de onderneming in 2009, midden in de financiële crisis. "Als je in die tijd riep dat je een bedrijf wilde starten dat binnen vijf jaar vijf miljoen omzet zou draaien met vijftig medewerkers, werd je niet heel serieus genomen. Maar uiteindelijk is dat precies wat we gerealiseerd hebben." Begonnen met een grote diversiteit aan diensten op het gebied van software en consulting, spitste Nextview zich uiteindelijk toe op slechts één kernactiviteit: klanten helpen om Salesforce te implementeren. "In 2009 werd nog een beetje lacherig gedaan over 'dat internet-CRM-bedrijfje' uit Silicon Valley", zegt Waterval. "Maar tegenwoordig is Salesforce één van de snelst groeiende enterprise-softwareleveranciers ter wereld en de bepalende speler in de markt. Destijds in 2010 deden ze 1,2 miljard dollar omzet, de forecast voor FY26 is naar 50 miljard dollar te gaan. Een gigantische groeiomwikkeling en wij groeien mee. Met vorig jaar een groei van 67%, dat zijn toch extreme cijfers!" In 2018 noteerde Nextview een Salesforce-consultancyomzet van rond de 5 miljoen euro, dit jaar stevenen ze af op 20 miljoen.

THE FULL RSM-PACKAGE

Nico Körver, senior accountant en relatiebeheerder vanuit RSM, was vanaf dag één betrokken bij de oprichting van Nextview Consulting. Waterval: "Nico was accountant voor het fruitteeltbedrijf van mijn vader, zo ben ik met hem in contact gekomen. Vooral aan het begin hebben we enorm intensief samengewerkt, de modellen die wij samen hebben ontwikkeld worden nog steeds gebruikt door onze financiële man. Ik wist heel goed: je bedrijfshuishouding mag nooit een belemmering vormen voor je groei, maar misschien hebben we daar in die beginjaren wel een beetje in overgespendeerd. Wij als bedrijf, maar zeker ook Nico, die minstens zo fanatiek was als ik om alles goed te krijgen. Zo deden we meteen vanaf de oprichting maandelijks de P&L-afsluiting – echt idioot voor een start-up – en keer op keer sleepten we vuistdikke management-rapportages mee naar de bank."

Nog altijd is 'the full package' ondergebracht bij RSM: tax, audit en salarisadministratie. Waterval onderkent uiteraard het belang van weten hoe je bedrijf ervoor staat, maar als ondernemer kijkt hij toch ook vooral graag vooruit. "Deze dingen moeten gewoon kloppen, het moet prettig werken, zonder dat ik er te veel gedoe aan heb. Op dit moment is Nextview nog niet controleplichtig, maar vooruitlopend daarop hebben we alles daaromtrent vast in gang gezet. Daarom is sinds dit jaar Rob Dassen de controlerend accountant vanuit RSM, maar Nico Körver is mijn persoonlijk adviseur en staat onder speed dial in mijn telefoon."



DE DYNAMISCHE MARKT

Intussen is Nextview Consulting niet alleen één van de grootste partijen van Nederland, maar ook van Europa, wat volgens Waterval deels te danken is aan het eigen succes, deels aan de dynamiek in de markt. "De M&A-activiteit in onze branche is extreem, bijna al onze belangrijke concurrenten worden verkocht aan grote partijen als Deloitte, Capgemini en Accenture. Je kunt het een beetje vergelijken met een Formule 1-race: het tempo ligt waanzinnig hoog, de markt groeit 25% per jaar, twintig jaar lang. Dan kun je proberen om op die snelheid alle auto's in te halen, maar je kunt ook wachten tot ze allemaal uit de race zijn 'gekocht', want dan rijd je uiteindelijk vanzelf vooraan. En dat is min of meer wat wij aan het doen zijn." De expertise als onafhankelijk Salesforce-consultancybureau is zo strategisch, dat Nextview zich naast de grote (Big Four-) namen ruimschoots weet te positioneren en te onderscheiden.

MARKTLEIDERSCHAP IN DUITSLAND

Kapitaalinjecties van aandeelhouders en investeerders maken het mogelijk om de groeiambities voor specifiek Noord-Europa verder te versnellen. "Want vergis je niet", zegt Waterval. "Duitsland is de nummer 3-markt van Europa, met een economie bijna viermaal zo groot als de onze. Het speelveld ligt daar wide open en we zouden wel gek zijn om niet serieus naar die markt te kijken. Wetende dat als er ooit een exit komt, dit een bepalende factor is: degene met een marktaandeel in Duitsland geldt als marktleider van Europa. Overigens is de Duitse markt zeker niet makkelijk, want die wordt als enige ter wereld decentraal aangestuurd. Om nu dat marktleiderschap niet mis te lopen, hebben we gezegd: 'alle ballen op Duitsland en alle investeringen die kant op'. En ja, dan heb je funding nodig." Om die reden werd vorig jaar NIBC Investment Partners als investeerder aangetrokken, Salesforce Ventures was al aan boord. Beide partijen hebben een minderheidsbelang, zodat de onafhankelijke positie van Nextview gewaarborgd blijft. Als vanzelfsprekend werd RSM ook voor de business in Duitsland ingezet. "Op deze manier kan ik mijn Duitse collega's ervan verzekeren dat alles in goede handen is."

SCHAALBAARHEID

Het gaat allemaal in zo'n razendsnel tempo, dat de accountant soms met de oren staat te klapperen, aldus de Nextview-CEO. "Maar gebeurt er een kwartaal niets, dan beginnen intern mensen zich zorgen te maken. We ontdekken steeds beter aan welke knoppen je kunt draaien en we zijn van start-up echt naar een scale-up gegaan. Het draait nu meer om het daadwerkelijk opschalen van het model dan om het nog moeten uitvinden wat het precieze model eigenlijk is. Consultancy blijft echter grotendeels mensenwerk, wat de business tegelijkertijd slechts beperkt schaalbaar maakt – precies de reden dat zoveel concurrenten met acquisities aan de gang gaan. De echte uitdaging voor ons is dan ook: hoe kunnen we sneller groeien, meer mensen aannemen, maar ook onze kwaliteit verhogen? En dan praat je in termen van talenten werven, opleiden en ze bij de club zien te betrekken, waarbij 'investeren in je cultuur' het absolute sleutelbegrip is."

A FORCE FOR GOOD

De (Salesforce-)consultancymarkt is één van de meest competitieve arbeidsmarkten die er bestaat, legt Waterval uit; Nextview-medewerkers worden wekelijks door recruiters benaderd. "Dan is het belangrijk dat jouw mensen zich verbonden voelen met je bedrijf, dat er behalve een 'monetary income' ook een 'psychic income' is, en dat ligt vaak

“RSM regelt ook onze business in Duitsland, zodat ik zeker weet dat alles in goede handen is”

besloten in de purpose van je organisatie. Een B Corp zijn betekent dat je je vanuit de core van je dienstverlening bezighoudt met het oplossen van sociale en maatschappelijke vraagstukken, en dat gaat heel wat verder dan afvalscheiding of een elektrisch wagenpark. Hoeveel procent van je mensen is afkomstig uit een underrepresented minority group? Bestaat minstens de helft van je management uit vrouwen? Hoe zit het met inclusion van de LHBTIQ+-community? Maar ook: hoe wend je als onderneming de eigen core-competenties aan om 'goed' te doen? Dus in ons geval: hoe dragen wij als technologiebedrijf bij aan een betere wereld?"

300.000 KILO ZWERFAFVAL

'Designing better business' noemen ze het zelf. Want het is wat Nextview ook doet voor haar klanten. "We helpen bedrijven top line to bottom line te groeien, én we begeleiden ze naar een kwalitatief betere business. Iets waar het partnership met Plastic Whale prima op aansluit, want onderweg naar onze Design Thinking Centers laten we deelnemers (betaald) plastic vissen uit de grachten van Amsterdam. Zo hoeven we niet over sustainability te prediken", lacht Waterval. "Want zien zij daarna de boten, meubels en andere producten die wij van datzelfde plastic maken en verkopen, dan gaan ze vanzelf nadenken over de eigen bedrijfsvoering."

De vraag naar het plastic vissen kwam steeds vaker ook vanuit Limburg. Waterval ging het idee valideren, keek rond op conferenties en ontdekte dat het bedrijfsleven, meestal toch aangemerkt als 'de grote veroorzaker', totaal niet was aangehaakt. "Terwijl grote organisaties zoals Salesforce juist budgetten hebben om dit soort problemen op te lossen en hiervoor minimaal 1% van hun tijd, hun winst en hun producten of diensten zeggen te willen inzetten. Betrek het bedrijfsleven erbij en de Maas is binnen een dag plasticvrij, dacht ik. En ik ben het aangevlogen als een onderneming: hoe zet ik het op? Wat is het strategisch design? Hoe haal ik er funding uit?" Inmiddels is de Maas Cleanup een begrip en is er meer dan 300.000 kilo zwerfafval verzameld. Bij wijze van experiment is er recentelijk een petitie naar de Tweede Kamer gebracht om de Maas als rivier juridische rechten te verschaffen.

TO INSPIRE OTHERS

Fantastisch om mensen mee te krijgen en een rimpeleffect te creëren, vindt Waterval. "To be an awesome company and to inspire others – zo'n bedrijf wil ik zijn. En er is geen recruitmentgesprek waarin de Maas Cleanup niet ter sprake komt. Dus wil je relevant blijven als organisatie, dan moet je met al dit soort thema's aan de gang, want het is wat jouw werknemers en collega's van je verwachten. Of dat nou gaat over gender equality, mensen aannemen met een afstand tot de arbeidsmarkt, of hulpacties voor Oekraïne. En ja, dat betekent dat je soms wat harder je best moet doen, maar uiteindelijk snijdt het mes aan twee kanten. Als dit niet ook een betere business zou opleveren, dan zou ik het niet doen, want ik ben geen idealist. Dit is simpelweg het nieuwe realisme."



De dialoog

Buitenlandse
bedrijven helpen om
zich hier te vestigen

SMART START LIMBURG BRENGT DE JUISTE MENSEN UIT DE REGIO BIJ ELKAAR

Vincent Theunissen is senior belastingadviseur bij RSM, werkzaam op de vestigingen in Heerlen en Maastricht. Zijn werkzaamheden zijn met name gericht op nationale en internationale fiscale advisering. Hij is ruim 15 jaar verbonden aan RSM.

Vanessa van Zalm Erik van der Burgt

SMART START LIMBURG IS EEN INITIATIEF VAN VIJF IN LIMBURG GEVESTIGDE ORGANISATIES, MET ALS DOEL HET VERGEMAKKELIJKEN VAN DE VESTIGING OF OPRICHTING VAN BUITENLANDSE BEDRIJVEN IN NEDERLAND. DE WEBSITE WWW.SMARTSTARTLIMBURG.COM VORMT EEN EENVOUDIGE TOEGANGSPOORT TOT LIMBURG VOOR ONDERNEMINGEN WAAR OOK TER WERELD. VINCENT THEUNISSEN VAN RSM EN WOUTER AKKERSDIJK VAN DELFIN CORPORATE SERVICES VERTELLEN OVER DE WAARDE VAN DIT NETWERK.

MET WELKE VRAGEN MELDEN ORGANISATIES ZICH?

Wouter: "Het is voor een buitenlandse partij een hele klus om te overzien wat er allemaal nodig is voor een fatsoenlijke, efficiënte en complete oprichting van een Nederlandse entiteit. Smart Start Limburg biedt de mogelijkheid om via één kanaal snel de belangrijkste procedures te doorlopen. Via ons brede netwerk brengen we nieuwkomers in contact met andere organisaties en instanties die bij het vestigingsproces kunnen helpen."

Vincent: "Een bedrijf dat zich hier wil vestigen meldt zich bij ons aan via de website of via een leadbrenger. Bijvoorbeeld vanuit een van onze professionele netwerken. Zo maakt Boels Zanders deel uit van ADVOC, een internationaal netwerk van advocaten van waaruit veel vragen over vestiging in Nederland komen. Na een kort verkennend gesprek arrangeren we dan binnen 48 uur een afspraak, waarbij alle relevante partijen vertegenwoordigd zijn. Dat is de belangrijkste waarde van dit samenwerkingsverband: dat je op korte termijn de juiste mensen bij elkaar kunt krijgen."

OP WELKE MANIER DRAGEN JULLIE BIJ AAN VERGEMAKKELIJKING VAN HET VESTIGINGSPROCES?

Vincent: "In Nederland zijn er een aantal wettelijke verplichtingen waar je als bedrijf aan moet voldoen. Zo moeten vennootschappen een jaarrekening op laten stellen en deponeren, er zijn de aangifte vennootschapsbelasting en aangifte btw en in sommige gevallen moet er een salarisadministratie worden opgezet. RSM kan dat allemaal verzorgen. Bovendien hebben wij een uitvoerig internationaal netwerk, interessant voor bijvoorbeeld bedrijven uit de VS of Canada die daarna verder naar Europa willen uitbreiden."

Wouter: "De belangrijkste taak vanuit Delfin en DataWorx in dit verhaal begint met het samenstellen van een WWFT-compliance-dossier. Dit is namelijk voor alle betrokken adviseurs verplicht om te hebben vóórdat zij kunnen beginnen met adviseren. Dit dossier kan de klant later gebruiken om met alle WWFT-plichtige partijen te delen en zo hoeven zij deze informatie maar één keer aan te leveren. Doordat we vanuit dit proces vaak als eerste in gesprek gaan met de prospect, nemen we de coördinatie van de advisering ook vaak voor onze rekening. We bieden de prospects die nog geen fysieke locatie nodig hebben de mogelijkheid om al een bv op te richten zonder uit te komen bij een verzamelgebouw, en we kunnen de rol van directie voor onze rekening nemen tot het moment dat hier de juiste persoon voor geworven is."

Wouter Akkersdijk is sinds 2007 werkzaam bij Delfin en sinds 2018 managing director bij Delfin Corporate Services, een trustkantoor dat zich hoofdzakelijk richt op directievoering. Een tweede entiteit houdt zich bezig met domicilie, het verlenen van een vestigingsadres voor organisaties. Hij is sinds ruim een jaar medeoprichter van DataWorx, een bedrijf dat zich richt op het uitvoeren van compliance- en integriteitsrisico-onderzoeken (WWFT).

WAT MAAKT SMART START LIMBURG UNIEK?

Vincent: "Een prospect zit meteen met de juiste mensen aan tafel, hoeft maar één keer z'n verhaal te doen. En iedereen van het samenwerkingsverband kan op dat moment zijn of haar vragen stellen. Zulke meetings verlopen dus heel efficiënt. Het feit dat je gezamenlijk een advies kunt uitbrengen en van elkaar hoort wat de ander adviseert en daar eventueel op kunt inhaken, geeft je de mogelijkheid om vroegtijdig bij te sturen."

Wouter: "We zoeken dus de samenwerking, om vanuit onze eigen expertises af te stemmen op de behoefte van de nieuwkomer. Natuurlijk zijn er ook wel grote advieskantoren op de Zuidas die de expertise in huis hebben om eveneens zo'n totaaladvies af te geven, maar dat is één partij. En ons gaat het nou net om de onafhankelijkheid van de deelnemende partijen binnen het initiatief."

WAAROM IS HET EEN SUCCES VOOR NIEUWKOMERS IN LIMBURG?

Wouter: "Ons samenwerkingsverband bestaat primair uit grote (internationale) partijen met een duidelijke regionale verankering. Belangrijk, want dat onderstreept het belang om regionaal te durven denken. De provincie Limburg heeft een fantastisch en kansrijk internationaal achterland, met grotere steden dan in de Randstad. Binnen een straal van 100 kilometer van Maastricht liggen Keulen, Brussel, Düsseldorf, Antwerpen, Luik, noem maar op!"

Vincent: "Wat het verder tot zo'n succes maakt, is dat we alle vijf bereid zijn om capaciteit vrij te maken en om binnen die 48 uur een gesprek te arrangeren. Dat kan alleen als iedereen het ziet als een commitment en het op dezelfde manier prioriteert. Doordat we al zo lang met elkaar zakendoen – al ver vóór de start van Smart Start Limburg – zijn de lijntjes kort en is ons contact persoonlijk."

WAAR LIGGEN NOG KANSEN?

Vincent: "Onlangs hebben we een tweede tak toegevoegd aan Smart Start Limburg: www.smartstartlimburg.de, omdat we tegen dezelfde problematiek aanliepen wanneer Duitse bedrijven zich in Nederland willen vestigen. Om die reden hebben we collega's vanuit Büro Deutschland van RSM, vanuit de German Desk van Boels Zanders en van Noto Notarissen bij elkaar gebracht en het concept uitgebreid. Alle betrokken partijen spreken zeer goed Duits, wat in de Randstad nog weleens een moeilijkheid is. Ik denk dat dit een erg interessant project is om verder uit te bouwen."

Wouter: "Deze samenwerking is een waardevolle tool in je gereedschapskist. Dat is het voor ons als deelnemers van het initiatief, maar ook voor onze leadbrengers om de klant over te halen om naar Limburg te komen. Daarbij heeft het onze dienstverlening verbeterd: sneller, efficiënter, completer. En hoe meer iedereen binnen de eigen organisatie zich daarvan bewust is, hoe beter het werkt. In totaal hebben we het over ongeveer twintig internationale aanmeldingen per jaar, waarvan er uiteindelijk zo'n tien 'landen'. Ik stel me in de toekomst voor dat we het aantal leadbrengers nog wat uitbreiden en dan groeit het aantal prospects vanzelf mee."

In één keer met de juiste mensen aan tafel



SMART START LIMBURG
ESTABLISH YOUR BUSINESS

Smart Start Limburg is opgericht in 2016. De initiatiefnemers hebben veel ervaring met de advisering aan nieuwkomers, elk vanuit hun eigen expertise: RSM (audit, tax en consulting), Delfin Corporate Services (voor directievoering in Nederland en compliance dienstverlening), advocatenkantoor Boels Zanders, Noto Notarissen (voormalig Huenges Wajer Joosten notarissen) en PNO Consultants (subsidiespecialisten).

Opinie Goud

≡ KOEN DEKKER @ ERIK VAN DER BURGT

Een aantal weken geleden werd ik benaderd om een opinie te schrijven over internationaal zakendoen. Ik beantwoordde de vraag met een volmondig 'ja'. Maar er schoten wel meteen een aantal gedachten door mijn hoofd. Een aantal van deze gedachten zet ik op een rijtje: Internationaal zakendoen wordt steeds complexer, er komen steeds meer regels bij en de compliance-vereisten zijn inmiddels gigantisch. Voor ondernemers is het lastig om dit te monitoren en bovendien te voldoen aan al deze voorwaarden. Want als je dat niet doet, vliegen duizelingwekkende boetes je om de oren.

Het vak als fiscalist wijzigt als zodanig in rap tempo. In de beginjaren als fiscalist was ik vooral op zoek naar mogelijkheden en het optimaliseren van structuren. Door alles wat zich de afgelopen jaren afspeelde rond Facebook, Google, Apple en andere techreuzen werd in de internationale wereld, mede onder druk van de publieke opinie, een stortvloed aan regels over ons uitgerold. Veel aanvullende regels zullen nog volgen, denk daarbij aan ATAD 3 en aan verplichte rapportages over sustainability.

Dit alles doet me denken aan een gesprek dat ik onlangs had met een tweetal dames met een niet nader te benoemen idee om de markt op te gaan. Het idee was uitstekend, maar voordat je als kleine ondernemer onderweg bent met ondernemen moet je erg veel zaken geregeld hebben. Voor kleine startups is het lastig te overzien wat en waar je allemaal aan moet voldoen. Het ging overigens om een product van goud

dat daarmee een aanzienlijke waarde vertegenwoordigde. Je moet dus onder andere vastleggen waar het goud vandaan komt en aan wie je het verkoopt. Uiteraard allemaal logisch om te voorkomen dat er criminelen/crimineel geld bij betrokken raken/raakt. En wat te denken van lokale btw-registraties of sancties die ingevoerd zijn naar aanleiding van de inval van Rusland in de Oekraïne. Regels worden vooral opgesteld om afspraken te maken zodat voorkomen wordt dat bepaalde zaken opnieuw fout gaan. Vaak zijn regels echter algemener waardoor een grote groep wordt geraakt. Je kunt je dus afvragen of door die extra regelgeving we niet met elkaar ons doel voorbijschieten. Daarbij komt inmiddels een aanzienlijk deel van de regelgeving uit Europa waarbij elk land zijn of haar eigen belang laat meewegen.

De ratio van veel van deze regelgeving is (zoals gezegd) logisch. Voor een ondernemer daarentegen wordt het wel erg lastig om dit te overzien en compliant te zijn met al deze regels. Erger, het moet de ondernemer er niet van weerhouden te blijven ondernemen en nieuwe ontwikkelingen constant te volgen. Als de regelgeving dat niveau heeft bereikt, hebben we pas echt een probleem. Als ondernemer ontkom je er daarom niet meer aan je te laten adviseren door een (gerenommeerd) kantoor dat je op al deze vlakken kan adviseren, zodat je als ondernemer wordt behoed voor het maken van misstappen.

Bewust laat ik hier de voorgenomen reparatie van box 3 nog maar even buiten beschouwing dat is immers nationaal...





CFO Petra Gommans en
Luuk Schmitz, plantmanager
Nederland

**SCHMITZ FOAM PRODUCTS:
FOAM-RECYCLER VAN WERELDFORMAAT**

“ONZE PROPLAY- SHOCKPADS GAAN DE HELE WERELD OVER”

**HET LIMBURGSE SCHMITZ FOAM PRODUCTS HEEFT ZICH IN DE
AFGELOPEN DRIE DECENNIA ONTWIKKELD TOT EEN GERENOMMEERDE
SHOCKPAD-PRODUCENT OP DE INTERNATIONALE MARKT. SHOCKPADS
ZIJN SCHOKABSORBERENDE EN DRAINERENDE ONDERGRONDEN VOOR
ONDER KUNSTGRASVELDEN. VANUIT HYPERMODERNE FABRIEKEN IN
ROERMOND (NL) EN COLDWATER (VS) WORDEN ZE ONDER HET LABEL
PROPLAY NAAR ALLE UITHOEKEN VAN DE WERELD GEËXPORTEERD.**

☰ VANESSA VAN ZALM @ ERIK VAN DER BURGT



Schmitz Foam Products is een vierde generatie familiebedrijf, opgericht in 1935 in Roermond. "Mijn overgrootvader is ooit begonnen met 'paard en kar' in de transportsector en via grondverzet ging het richting afvalverwerking", vertelt Luuk Schmitz, plantmanager NL bij Schmitz. "In de jaren 90 zijn mijn opa en vader zich gaan specialiseren in het recyclen van schuim of foam, en tegenwoordig maken we daar van onze shockpads. Het basismateriaal daarvoor is cross-linked polyethyleen schuim (XPE) van hoge kwaliteit, dat wordt geproduceerd voor andere toepassingen zoals in de auto-, verpakings- en sportindustrie of in de bouw. Zo maken we van een afvalproduct een hoogwaardig nieuw product, dat over de hele wereld wordt gebruikt als ondergrond onder kunstgrasvelden voor (professionele) sport." Naast toepassingen voor sportvelden maakt Schmitz ook valbescherming voor onder andere speel- en klimtoestellen in speeltuinen, ondergronden voor in de paardensport ("een opkomende branche") en oplossingen voor in de civiele techniek, zoals afwatering

van vuilnisbelten en tunnelbouw en -bescherming. "Kwaliteit is daarbij altijd de basis, en die focus zie je bij ons overal terug. Alle producten voldoen aan de eisen die zijn vastgelegd in ISO9001, internationale milieueisen en alle overige kwaliteitsstandaarden."

MARKTLEIDER IN EEN MARKT IN BEWEGING

Op dit moment is Schmitz Foam Products de grootste recycler van XPE-schuimen en wereldmarktleider op het gebied van shockpads. De producten worden naar zo'n zeventig landen geëxporteerd. Met een kleine honderd medewerkers in Roermond en zo'n vijftig in de VS is het bedrijf in korte tijd groot geworden in een sterk groeiende sector. Om aan de enorme vraag vanuit de hele wereld te kunnen blijven voldoen, opende Schmitz in 2017 een tweede productielocatie in Coldwater (Michigan, VS), en op dit moment wordt er gebouwd aan 5.000 m² aan nieuwe opslagruimte in Limburg.

Marktleider zijn in een groeiende markt brengt echter ook de nodige uitdagingen

met zich mee. Luuk: "De kunstgrasmarkt is een markt in beweging. Er is steeds meer sprake van nieuwe systemen en op nationaal en internationaal niveau worden er voortdurend nieuwe eisen gesteld. Tegelijkertijd worden circulariteit en duurzaamheid steeds belangrijker thema's - recycleren zit echter in ons DNA en dankzij onze jarenlange expertise lopen wij ver vooruit op de rest. Door (kwaliteits-)foam - dat niet langer een zinvol doel heeft in de specifieke industrie waarvoor het gemaakt werd - een bestemming te geven, voorkomen we dat het op de vuilstort of in de verbrandingsoven belandt. Zo worden er minder fossiele brandstoffen verbruikt. En is een shockpad niet meer nodig in zijn oorspronkelijke toepassing, dan kijken we of we het materiaal kunnen hergebruiken in een ander sportveld of speeltuin en anders gaat het terug het productieproces in. We praten dus over 0% afval! Doorgaans overleeft een ProPlay-shockpad zeker drie cycli nieuw kunstgras, dus de meeste ondergronden presteren gewoon nog steeds goed."

INTERNATIONALE CULTUURVERSCHILLEN

Ga je overzees aan de slag, dan loop je onherroepelijk tegen cultuurverschillen aan, aldus Luuk. "Amerikanen zijn nu eenmaal niet hetzelfde als West-Europeanen. En niet alles gaat zo snel als in Nederland: wij nemen snel een beslissing, switchen snel van links naar rechts - hoewel dat ook onze valkuil kan zijn. Het is dan ook ondenkbaar dat ik daar hetzelfde kan neerzetten als hier. Wij zijn bijvoorbeeld altijd een hecht familiebedrijf geweest met hechte familiebanden, ook al zijn we van een kleine onderneming groot geworden. In Nederland is iedereen onderdeel van het familieteam, en komt er een collega in vaste dienst, dan gaat hier de spreekwoordelijke vlag uit. In de VS daarentegen kan je 's ochtends worden gebeld dat iemand geen zin meer heeft om bij je te werken en dan zie je diegene gewoon nooit meer terug. Alsof het de normaalste zaak van de wereld is!"

Daarom is het van belang altijd goed in te schatten wie je tegenover je hebt, zegt hij. "Dat geldt voor de plant in Michigan, maar ook voor zakenpartners in de rest van de wereld. Hoe kijkt die ander tegen de business aan? Wat is zijn of haar drive? En vooral, hoe kunnen we het beste met elkaar omgaan? Te beseffen



dat jouw Nederlandse of Europese norm niet overal opgaat, dat is soms best een uitdaging."

DOORLOPEND PROCES VAN PRODUCTONTWIKKELING

Gelukkig heeft Schmitz wereldwijd vertegenwoordigers 'op de baan' die hun klanten en de regio's inmiddels goed kennen. Luuk: "Wij willen continu innoveren, met de klant meedenken en afstemmen om onze productontwikkeling te kunnen verbeteren. Uiteraard om de concurrentie voor te blijven, maar ook omdat we het prachtig vinden om met vernieuwing bezig te zijn. Want nieuwe dingen motiveren je en dat merken zowel directieleden als de mensen op de vloer. Maar dan moet je wel weten wat er precies gebeurt in de markt. Wat zijn de nieuwe standaarden? Is er een nieuwe norm? Waar kunnen we verbeteringen in doorvoeren?"

Dat de coronacrisis het tijdelijk onmogelijk maakte om te reizen, vonden ze in Roermond dan ook knap ingewikkeld. "Wanneer je niet bij je klanten aan tafel zit en geen belangrijke congressen kunt bezoeken, krijg je veel minder goed mee wat er allemaal speelt." Bovendien frustrerde het dat hij zelf lange tijd niet naar Amerika kon vliegen. "Ik ben een hands-on persoon die graag

op de vloer staat en dingen voordoet in plaats van een instructievideo of gelikte manual te moeten toesturen. Al met al zijn we echter de afgelopen twee jaar goed doorgekomen, waarbij we optimaal gebruik hebben gemaakt van alle middelen die we hadden. Zo hebben we een extra congresruimte ingericht om via Teams contact te kunnen houden met al onze relaties."

PERIODIEK OVERLEG

Bijzonder goed contact is er ook met RSM. Petra Gommans, financieel directeur bij Schmitz Foam Products, is zelf accountant en een oud-RSM-collega: "Je weet hoe het eraan toegaat aan de andere kant van de tafel en dat komt de samenwerking zeker ten goede. Een mooie eigenschap van RSM vind ik dat er zorgvuldig wordt gekeken naar de klantwens: waar is er behoefte aan een bepaalde deskundigheid? Zo ondersteunt Jeroen Vrancken met zijn team ons op het gebied van de controle en helpt het team van René Allers bij fiscale vraagstukken. Dat RSM voor de controle gebruik kan maken van lokale adviseurs en accountants in de VS, werkt voor ons zeer efficiënt. Bovendien vind ik het een prettig idee dat alles in één hand is. En ook in Europa kan RSM ons bijstaan met geschikte partners uit hun internationale netwerk."





Elk kwartaal komen de accountant en fiscalist bij Schmitz samen om de (aanstaande) ontwikkelingen door te nemen. Petra: "Welke resultaten zijn er behaald? Wat zijn de prognoses? En wat staat er allemaal te gebeuren? Op die manier is RSM altijd op de hoogte wanneer we voor belangrijke beslissingen staan, zodat er actief geadviseerd en waar nodig bijgestuurd kan worden. Ik vind dat van grote toegevoegde waarde, dat zij periodiek met ons samenzitten en inspringen mochten we ergens iets gemist hebben."

JE MENSEN KOESTEREN

Zo'n nieuwe ontwikkeling was bijvoorbeeld het opstarten van een nieuwe lijn voor de eigen productie van virgin foam. Sinds 2019 levert Schmitz een 'hybride' shockpad waarvoor zowel gerecycled als nieuw (virgin) foam wordt gebruikt. Om die reden werd er een nieuwe machinelijn geïnstalleerd, naast de bestaande recyclelijn. Luuk: "Het idee is dat we zo meer capaciteit creëren om aan de al maar groeiende vraag van klanten te kunnen blijven voldoen. Daarbij zorgt de productie van virgin foam ervoor dat we in een geheel

nieuwe markt actief kunnen worden. Dat biedt ook weer nieuwe uitdagingen en mogelijkheden tot ontwikkeling voor het personeel. Op dit moment hebben we voor deze lijn twee ploegen medewerkers beschikbaar, maar we willen graag uitbreiden naar vijf ploegen. Helaas is het in deze werknemersmarkt buitengewoon ingewikkeld om nieuw personeel te vinden."

Het betekent dat je de mensen die je hebt moet koesteren. En dus moet je willen investeren en proberen een zo stabiel mogelijk team te vormen, aldus Luuk en Petra. Want zo bouw je wederzijds vertrouwen op. "Hoe zorg ik ervoor dat mijn mensen willen blijven? Wat zoeken zij in een werkgever? Wat hebben wij hun te bieden? En dan komt het ook op andere zaken aan dan alleen salaris. In Nederland ben je een goede werkgever als je stabiliteit en vertrouwen biedt, in de VS draait het toch vaker om financieel voordeel en wegen secundaire voorwaarden zoals health care zwaarder mee."

KANSEN ZIEN

Dat dit een tijd is vol uitdagingen, weten beide directieleden maar al te goed. Het

vraagt om daadkracht en flexibiliteit. "Maar hiervoor ben je ondernemer geworden", zeggen ze bijna tegelijkertijd. "Nu kun je je creativiteit laten zien. Ons devies: the continuous loop of giving quality foam a purpose. En dat voeren we met onze beide productielijnen nu geheel en al uit! Want we leveren nu ook zelf virgin foam aan verwerkers, daarna halen we de productieresten bij hen op om die te hergebruiken voor onze producten van de recycle-lijn. En zo zijn er nog veel meer voorbeelden. Doordat we proactief en internationaal opereren, staan onze ogen en oren altijd open voor nieuwe mogelijkheden."

Intussen brengt de huidige energie- en grondstoffencrisis de energietransitie in een stroomversnelling, en dat geeft Schmitz de kans om onderscheidend te zijn. "Wij zitten immers al ruim 35 jaar in de recyclingbusiness en hameren al jaren op dat circulaire aspect. Want we zullen toch op een of andere manier nog lang met deze aardbol moeten doen, en dat kan niet door alles maar op straat te gooien. Zo zie je, aan de ene kant betalen we de hoofdprijs om onze producten te kunnen maken, maar tegelijkertijd gaan er ook weer interessante deuren open."

DEUGRO'S COUNTRY MANAGER BENELUX MARCO LAUWRIER ACTIEF IN 40 LANDEN:

“EEN NEDERLANDER SPREEKT GRAAG MET EEN NEDERLANDER”

JE VERWACHT HET MISSCHIEN NIET BIJ EEN THEMA ALS INTERNATIONAAL ONDERNEMEN, MAAR IN DE BRANCHE VAN BOVEN DIMENSIONALE EN HEAVY LIFT LADINGEN SPREEKT EEN NEDERLANDER GRAAG MET EEN NEDERLANDER BIJ HET ZAKENDOEN. DAT ZEGT MARCO LAUWRIER. HIJ KAN HET WETEN, WANT HIJ IS DE COUNTRY MANAGER BENELUX VAN DEUGRO, WERELDWIJD ACTIEF IN 40 LANDEN MET 1400 MEDEWERKERS. DEUGRO VERZORGT COMPLEXE LOGISTIEKE DIENSTEN. DENK AAN HET VERVOER VAN EXTREEM GROTE VOLUMES OVER ZEE, OVER DE WEG OF DOOR DE LUCHT. IN NEDERLAND IS DEUGRO HEEL BEWUST GEVESTIGD IN HET HART VAN DE WAALHAVEN IN ROTTERDAM. “HIER GEBEURT HET IN ONZE BRANCHE! DAAR WILLEN WE BOVENOP ZITTEN”, ALDUS MARCO LAUWRIER.

☰ MARCEL PAAPST 📷 FRANS STROUS, BEELDARCHIEF DEUGRO



Marco Lauwrier



Het van oorsprong Duitse bedrijf is een gerenommeerde projectexpediteur met een 'wereldwijde setup'. "Wij vervoeren boven dimensionale ladingen en zogenoemde heavy lift ladingen. Denk daarbij aan grote objecten voor de petrochemische industrie", schetst Marco Lauwrier zijn speelveld. "Voor de duur van een bouwproject zorgen wij dat alle leveringen van waar ook ter wereld ter plaatse komen. Of dat nu door de lucht is, over de weg of via transport over zee, wij regelen het." Een leek zou denken dat deugro - te schrijven zonder hoofdletter - een soort makelaar is in logistiek voor zwaar vervoer, maar dat dekt de lading niet. "Nee, wij bemiddelen bij het tot stand komen van het transport, maar we zijn meer dan een makelaar. Wij hebben eigen schepen en middelen voor vervoer over de weg. Wereldwijd vormen onze teams een belangrijke extra toevoeging aan zo'n project. Bijvoorbeeld transportengineers, die weten of iets kan of mag en of het past binnen onze veiligheidsnormen. Hiermee onderscheiden we ons. In Azië, Europa en Amerika beschikken wij permanent over dit soort specialistische teams."



"Heel prettig dat RSM zaken eenvoudig en begrijpelijk uitlegt"



DIALOOG EXTREEM BELANGRIJK

Lauwrier zit met zijn team van zo'n 20 man in Rotterdam en Antwerpen. Ze verzorgen sinds 2016 hun specialistische logistieke diensten voor de opdrachtgevers uit de Benelux. "Voor die tijd werkte deugro met agenten. Dan verzorgde bijvoorbeeld een Zwitserse agent een transport op afstand van of naar Rotterdam voor een Nederlandse klant. Nu we hier vestigingen hebben, zien we dat de business sterk groeit. We merken heel sterk dat een Nederlander met een Nederlander wil spreken."

In deze tak van sport blijkt de dialoog bovendien extreem belangrijk te zijn. Alles via de mail is niet voldoende. "Wij willen altijd meer weten. Het gaat om zulke extreme ladingen dat we tot in de details van elkaar moeten weten hoe alles in elkaar steekt. Onze eigen taal is daarbij dus belangrijk om alles tot in de finesses te organiseren." Tijdens de coronacrisis merkt Lauwrier hoe lastig communicatie verloopt als niet iedereen meer op zijn post zit. "Het remote werken in onze branche kwam erg lastig op gang. In die zin heeft corona veel impact gehad op ons werk."

Hoewel onze kantoorfunctie overal gehuisvest zou kunnen zijn, zitten we heel bewust in de Waalhaven in Rotterdam. In onze branche gebeurt het hier. Daar willen we bovenop zitten. Schepen die wij inzetten liggen hier dan ook regelmatig vlakbij. Dan trek ik mijn veiligheidsjas aan en stap aan boord", zegt Lauwrier. "Heel belangrijk om steeds weer met eigen ogen te zien wat onze logistieke activiteiten nu daadwerkelijk teweeg brengen."

MARKT VRAAGT, WIJ ACTEREN

Als een transport snel moet dan kan dat door de lucht bij deugro. Over zee worden specifieke schepen ingezet voor de projecten. Dit doen ze met eigen schepen of ze charteren ze. Specifiek voor de windmolenindustrie zet deugro twee schepen in die momenteel worden ingezet in Denemarken. "Alles wordt groter en zwaarder bij windmolens. Vandaar dat we deze schepen recent met 20 meter hebben verlengd. Als de markt het vraagt, dan acteren wij."

TRANSFERPRICING LIGT GEVOELIG

De lokale klanten uit de Benelux weten hun weg naar deugro in Rotterdam en Antwerpen dus goed te vinden. Maar deugro is vanuit die locaties ook actief voor het internationale netwerk. Een raffinaderij in Saudi-Arabië die wordt gebouwd met merendeels materialen afkomstig uit de Verenigde Staten. "Vanuit Rotterdam verzorgen wij zo'n project volledig. We zitten in 40 landen, hebben 70 kantoren, dus we verzorgen ook veel werk voor opdrachtgevers van onze andere vestigingen." Hier komt ook direct de rol van RSM om de hoek kijken. Interne verrekenprijzen zijn immers een hot topic bij internationaal zakendoen. "Transfer pricing ligt gevoelig. Bij RSM blijft men doorontwikkelen om hier goed in te blijven acteren, nu en in de toekomst", aldus Lauwrier. "Hier komt het aspect van het internationale netwerk van RSM natuurlijk erg goed van pas."

"Als de markt het vraagt, dan acteren wij"



NORMALE MENSentaal

Medewerkers die benaderbaar zijn en uitleg geven in 'normale mensentaal', beschouwt Lauwrier als een belangrijke kwaliteit van de dienstverlening van RSM. "Het is voor mij heel prettig dat ze tamelijk ingewikkelde zaken in eenvoudige en begrijpelijke taal kunnen uitleggen. Of het nu gaat om de support op het gebied van de loonadministratie of complexe fiscale zaken rondom transfer pricing, ik ervaar daarbij ook een proactieve houding bij de mensen van RSM."

HOGE OLIEPRIJZEN POSITIEF

De geopolitieke situatie heeft iedere dag invloed op het werk van deugro. Soms op een voor het gevoel tegenstrijdige manier. "Als de olieprijs hoog zijn, merken wij dat in positieve zin. De petrochemische sector start dan sneller de bouw van bijvoorbeeld een raffinaderij dan bij lage olieprijs. In die zin zijn die hoge prijzen natuurlijk prima voor ons." Maar de oorlog in de Oekraïne heeft ook zijn weerslag op de activiteiten van deugro. "Bepaalde zeeroutes moeten we mijden en bepaalde vormen van transport zijn nu niet mogelijk."

Recent nog kozen we voor vervoer over zee, omdat de optie door de lucht met een ingehuurd Russisch Antonov-vrachtvliegtuig niet meer mogelijk was." Wat er mondiaal aan de hand is geweest met het coronavirus en wat momenteel op geopolitiek gebied gebeurt, heeft invloed op de wereldeconomie waar deugro middenin zit. "De laatste twee jaar zijn extreem. In de 35 jaar dat ik in de logistiek zit heb ik het nooit zo erg meegemaakt."

JEAN STEPHENS,
CEO OF RSM GLOBAL:

“DOING BUSINESS INTERNATIONALLY? TAKE ADVANTAGE OF THE DIFFERENCES”

INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP. IT SUITS JEAN STEPHENS PERFECTLY. SHE HAS BEEN CEO OF RSM SINCE 2006 AND IS AT THE HELM OF AN ORGANIZATION WITH 51,000 EMPLOYEES WORLDWIDE. NOT ALWAYS EASY AS AN AMERICAN IN LONDON AND AS A WOMAN IN A MALE-DOMINATED PROFESSIONAL FIELD. BUT SHE SEES AN OPPORTUNITY LIKE NO OTHER TO DRAW STRENGTH FROM DIFFERENCES.

≡ SIMONE LENSINK @ RSM INTERNATIONAL

Jean: "RSM has offices in 120 countries worldwide. Our strategy is to be located where there are companies that can use our services both locally and globally. The goal is therefore not to be in as many countries as possible, but to be present where there is a need for our services. Furthermore, RSM is built on quality. Networks and relationships are of great importance. That starts internally. We do everything we can to connect the RSM people around the world. By doing so everyone can use the expertise of colleagues in all other countries to serve clients. To me, that is the key strength of the way we do business at RSM International. Because it allows us to confidently tell clients – wherever they are in the world – that we can assist them to achieve their goals."

What makes RSM successful internationally?

"I think RSM's culture is what makes us successful. We are professional and focused on quality. But we're also nice people who want to do the right thing, for the right reasons, and in the right way. And we're not arrogant. We take the time to listen, learn and understand our clients – to build relationships based on trust. I firmly believe that's the best way to do business. And what you see is that our customers share the same principles."

“Our employees are our greatest asset”



NEW OPPORTUNITIES

What role does RSM's Dutch branch play in this?

"As in all other countries, RSM Netherlands is an independent company that has chosen to be part of our global Network. This choice actually arises within all Firms from the demand of their clients. Because when you have cross border questions, it's good to have colleagues anywhere in the world who can help you. When RSM Netherlands joined us, the company was still young and really in a start-up phase. I have seen it transform into a professional and innovative organization that has really benefited from being part of a wider RSM global community. It was good for the business, for the reputation and offered new opportunities."

And then she laughingly explains, "On top of that, I really like the Netherlands. If I wasn't an American in Great Britain, I would live in the Netherlands. You guys are straightforward, open, know what you want, and you always know what to expect. You also have a good work-life balance. The Dutch are serious about their work, but they also enjoy life."

"Regarding Ukraine RSM should be a protective, safe place"

LISTENING WELL

Jean strongly believes in using cultural differences in international business. In her opinion, how does that contribute to the development of an international business? "Differences are everywhere and I enjoy that. I am convinced that within RSM these differences and our diversity that make us stronger. Our strength is listening well and therefore understanding each other well. This applies to our clients, and also to our employees. It is important to understand what their needs are or where their challenges lie. Only then can we talk to each other, build a relationship and solve things. That is not possible if you do it from your own experience or your own point of view. You have to be open to the other because cultural differences add color in the world and enrich our experiences; I'm really convinced of that."

After the corona pandemic, we are facing a war in Europe. It's not an easy time to do international business. How do you deal with that?

"Of course, I've been in this business for a while and because of that I know that we are resilient. It's moving forward with business, whether there is an economic recession, a pandemic or a war. There are always new companies emerging that take advantage of the situation in the world or in a country, and they always need advisors to assist them with their growth. The same applies to existing companies that are capable of adapting to the circumstances in which they operate. Of course, the corona pandemic had an effect on our work. Everyone retreated, we had to close down, protect our people... Now that we are starting up again, of course things have changed. That's not a bad thing because we are flexible, we find new ways and also see new opportunities. In doing so, it's important to keep investing in people. That's the only way to deal with this kind of change."

"The situation in Ukraine is of course still very uncertain. How long will the war continue, will it stay within the country's borders and what will be the impact if it doesn't? At RSM, communication is very important right now. Staying in touch and supporting each other, as if we were family. The Network should be a protective, safe place where you feel you can face the challenges together. And I mean together as colleagues, but also together with our clients. Of course, they have other questions and other problems because of this kind of situation. But here again, if we listen to each other respectfully and openly, start the conversation and understand each other, we will work it out."

RSM ACADEMY

Employee development is high on the agenda at RSM. Jean herself was one of the initiators of the RSM Academy, a leadership program for future managers where they can develop their international skills. Why is this so important to you?

"When I started in this position in 2006, there was nothing within the Network in the area of people. Because I think people development is important, we started this intensive one-week program for future leaders. All of our Members themselves select the people they want to have at the helm in the future. Before corona, between 45 and 60 people came together in Eindhoven for a week to talk about culture, internationalization, leadership and of course RSM and what we are. Last year we did that online and 300 people participated. So that was very successful! RSM is nothing without our people. They are our greatest asset. That's why it's important to invest in them."

CHANGE

What is actually your own drive to work for such a large international company?

"When I was young, I wanted to live abroad for two years. I got a job in London with RSM, left California and never returned. I think that happened because every day is different in this job. I have contact with people from all over the world. That gives me a lot of satisfaction and it is always challenging. Of course, I am in a privileged position because I am involved in helping set the course for RSM. And I realize that this suits me because I love change. I'm always looking for the next step or what else is possible. I feel privileged to work with all RSM Members as we always consider what more we can accomplish together."

As a woman, what is it like to hold this position?

"I get this question often; it's a fact that I work in a man's world. Globally, we are making progress – slowly but surely things are changing. By the way, my team is fifty-fifty. But I actually find it quite difficult to answer this question because I have been doing this for so long now. I don't have the feeling that the people I sit around the table with see me as a woman. Maybe that's a little naive, because of course there are differences and I face challenges from time to time because of this. Perhaps it also helps that I'm a CEO. It makes a big difference whether you have that title. In any case, I think it's important that the subject of diversity is discussed as much as possible so that we are aware of any prejudices and we do all we can to bring diversity of thought and action into everything we do. As long as we realize this at the top in terms of leadership and treat everyone respectfully, we can contribute by setting the proper tone."

Why is the focus in this training so much on international skills?

"I, myself, am from the United States and work for an international company. That means I know what I know, but – and this is much more dangerous – I don't know what I don't know. The only way to address this is to learn. The world is big and complicated. That means I can do something that works well in England but have to be aware that it might not work in the Netherlands, for example. It's like peeling an onion. You go one layer deeper each time. What does it mean that your vision does not work in the Netherlands? What do I need to learn? Understanding each other is a prerequisite for international success. That's why we try to open up the world in this training. This is good for the personal development of the employees, but also for RSM because it will ultimately enable them to serve our clients better."

"Business as usual, in spite of economic recession, war of pandemic"

'INTERNATIONAAL ZIJN ER ZOVEEL VERSCHILLEN'

**TEAM
BUSINESS
CONSULTING
ZORGT VOOR
FRISSE BLIK
BINNEN
ORGANISATIES**

≡ JAAP BONKENBURG @ SANDER NIEUWENHUIS



"Het begint met het stellen van de juiste vragen"



Hans van Loenen

Hoe verwezenlijkt een bedrijf groeiambities in het buitenland? 'High Standard' is het adagium volgens Hans van Loenen, Head FDI (Foreign Direct Investments), Tax & Business Consulting Services binnen RSM. "Het klinkt als een cliché, maar we proberen voor een klant altijd iets hogers te bereiken, altijd denken: 'hoe kan het nog beter'. Dat zit in onze genen. Integraal kijken we naar alle kenmerken die bij een klant spelen. Zo attenderen we de klant weleens om op een andere manier naar ontwikkelingen en kwesties te kijken. Dat betreft regelmatig een breed spectrum. Overigens moet High Standard niet worden geïnterpreteerd als 'altijd maar beter willen'. Want het kan natuurlijk best zijn dat in een bepaalde case het maximaal haalbare is bereikt."

"Belangrijk je te verdiepen in de mores van andere culturen"

DE BUSINESS CONSULTANTS VAN RSM ADVISEREN ORGANISATIES BIJ BEDRIJFSKUNDIGE VRAAGSTUKKEN. DAT GEBEURT OP VERSCHILLENDE NIVEAUS. VAN MANAGERS TOT IT-AFDELINGEN, VAN HR-PROCESSEN TOT STRATEGISCH ADVIES. HET ADVIES KAN VEEL OMVATTEND ZIJN, ZEKER MET ONDERWERPEN ALS COMPLIANCE EN INTERNATIONAAL ZAKENDOEN. EEN GESPREK MET VIER LEDEN VAN HET BUSINESS CONSULTING TEAM VAN RSM OVER DIVERSE ASPECTEN RONDOM DE ONDERSTEUNING VAN BEDRIJVEN ONDER ANDERE BIJ INTERNATIONALE VRAAGSTUKKEN.

DOORVRAGEN

Het begint met het stellen van de juiste vragen en vervolgens ook doorvragen, vertelt Marlène Jans, van Corporate Governance & Culture binnen Business Consulting. Marlène heeft meer dan 25 jaar ervaring in combinatie met een lange staat van dienst bij multinationals, financiële instellingen en een externe toezichhouder. Zij verzorgde voor de Marokkaanse overheid anti-corruptie trainingen. Recentelijk nog leverde ze een bijdrage aan een internationaal congres dat werd georganiseerd door een anti-corruptiestichting in Armenië. Ze vertrekt binnenkort om daar een presentatie te geven. "In hoeverre zijn mensen in staat zich te verdiepen in een ander? Internationaal zijn er zoveel verschillen. Zo wordt de Hollandse manier van direct communiceren door mensen uit andere landen niet altijd gewaardeerd. Het is daarom belangrijk bij het internationaal zakendoen je te verdiepen in de mores van andere culturen. De vijf cultuurdimensies van Hofstede brengen uitstekend in kaart met welke culturele aspecten ondernemers rekening moeten houden bij internationaal zakendoen."



Marlène Jans



Marc van Gent

BELGIË OF CHINA

Marc van Gent komt met een aansprekend voorbeeld. Het betreft de uitkomst van een onderzoek over zakendoen in België of China. "Bedrijven die een vestiging in België wilden openen, bleken tegen veel onverwachte moeilijkheden aan te lopen. Ze dachten: België, dat grenst aan Nederland. We hoeven ons niet echt te verdiepen in het economische en culturele profiel van dat land. Dat viel dus tegen. China bleek een stuk aangenamer om handel mee te drijven, omdat de betreffende ondernemingen zich veel beter hadden verdiept in het culturele profiel van China. Als RSM vertolken we op dit gebied een belangrijke rol. Onze doelstelling is dat managers en andere medewerkers binnen bedrijven bereid zijn hun oogkleppen af te doen, open willen staan voor verandering en bereid zijn met een frisse blik naar hun organisatie te kijken. Vanzelfsprekend heeft dat te maken met de Code of Conduct binnen een organisatie. Onze voorstellen vatten we mede daarom samen in scenario's. Wil een ondernemer naar links of naar rechts? In de door ons opgestelde scenario's staan vanzelfsprekend de onderbouwde gevolgen van de verschillende keuzes. Als RSM lopen wij voorop bij ontwikkelingen, want in vergelijking met voorgaande jaren is er wel het nodige veranderd. Denk aan verregaande digitale transitie en de toegenomen importantie van IT en technologie. Data was King, Informatie is Keizer en biedt veel waarde voor ondernemingen. Maar IT kent ook zijn risico's, en ook daarin biedt RSM inzicht en controle."

GEDRAG EN CULTUUR

Suzanne de Boer is een relatief nieuwe loot aan de business consulting-stam van RSM. Ze heeft meer dan 16 jaar werkervaring in de financiële sector en bij de Rijksoverheid. Suzanne is specialist met betrekking tot het managen van gedragsrisico's, vraagstukken rondom compliance, gedrag en cultuur en de organisatie-inrichting. "Ons Business Consulting team adviseert bedrijven op het gebied van bijvoorbeeld missie, visie, waarde en leiderschap. We helpen bij het vinden van oplossingen die vaak liggen op het terrein van gedrag en cultuur. Ik kijk mee naar de huidige situatie en hoe het wellicht beter kan. Het ontdekken van bepaalde patronen dus om, indien nodig, natuurlijk gedrag en cultuur te veranderen. Dan komen verschillende issues aan bod zoals taalgebruik, het creëren van draagvlak en besluitvorming. Het is heel belangrijk dat leden van de board room zich bewust zijn hoe iets gebracht moet worden. Marlène en ik schromen niet om tegen een staf lid te zeggen: 'Valt het je op hoe je het zegt en hoe daarop wordt gereageerd'? Even in de spiegel kijken, kan soms zeer heilzaam werken."



Suzanne de Boer

Think global, act local

RSM neemt de tijd om uw bedrijf door en door te leren kennen. Alleen op deze manier kunnen wij u wijzen op kansen en bedreigingen in de markt en u optimaal adviseren bij het maken van de juiste strategische keuzes. Door gebruik te maken van onze lokale kennis en wereldwijde visie, kunt u met vertrouwen stappen vooruitzetten.

De naam RSM onderstreept waar wij voor staan: betrokken, verantwoordelijk, eigenzinnig en vernieuwend. Waar ook ter wereld.

Ervaar the Power of Being Understood.

Ervaar RSM | rsmnl.com



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT | TAX | CONSULTING



RSM

RSM Netherlands Holding N.V. is a member of the RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm each of which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction. The RSM network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 50 Cannon Street, London EC4N6JJ. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug.