



Profiel van een ondernemer

SIMON DE KONING

“De crisis was **emotioneel** keihard”

Het hart op de tong

‘t Kan verkeren. Simon de Koning, algemeen directeur van Pecoma Business Technology uit Amsterdam heeft de grilligheid van de crisis met zijn bedrijf aan den lijve ondervonden. Met het hart op de goede plaats en soms op de tong, praat deze ondernemer gedreven over eerlijk zaken doen, over een rampjaar, over sanering en specialisatie en over een sinds kort snelgroeiend klantenbestand. De gekozen drie speerpunten: Business Intelligence, Technology Services en Virtualisatie geven hem weer vertrouwen in de toekomst. De rode draad voor deze makkelijke prater is en blijft: “Kan ik met alles wat ik doe mijn klanten, mijn mensen, kinderen en kleinkinderen recht in de ogen kijken.

Bij binnenkomst bij Pecoma geeft het bedrijf zich direct prijs met zijn kleurrijke, heldere en smaakvolle inrichting. De bezoeker stapt een werkplek binnen die zorgvuldig uitgedacht en uitgevoerd is voor de medewerkers. Een kantoor zelfs met een kwinkslag! Zo staat er in het bedrijfsrestaurant een knalrode glijbaan, waar de algemeen directeur Simon de Koning met veel genoegen - en ervaring zo te zien - voor de fotograaf een paar keer afglijdt tot het goed is vastgelegd op de gevoelige plaat. Terwijl hij behendig weer naar boven klautert, verklaart De Koning trots: “Ik had me ooit voorgenomen, dat als ik een kantoor zou moeten inrichten, er een glijbaan in zou komen.” En zo geschiedde. Om deze arbeidsvoorziening kun je niet heen! Alles leuk en aardig, maar het kantoor is en blijft

een werkplek voor de medewerkers van Pecoma, waar transparantie letterlijk en figuurlijk heerst. De algemeen directeur troont strategisch in zijn kamer op de hoek als een kapitein op de brug en heeft scherp zicht op beide gangen met glazen wanden, waarachter de werkplekken liggen van de medewerkers. En op het bureau van Simon de Koning zelf ligt alles keurig recht en heeft zo zijn plek. “Ik moet orde en overzicht hebben als ik werk. Zo houd ik bijvoorbeeld een logboek bij van gesprekken die ik dagelijks heb en van afspraken die ik maak. Het scheidt rust en is handig als naslagwerk.”

Die transparantie, zo legt De Koning uit, is er ook als het gaat over het wel en wee van zijn bedrijf. Zo heeft hij vorig jaar zijn medewerkers in alle openheid laten zien hoe Pecoma ervoor stond. Hij beschrijft 2009 als een rampjaar voor Pecoma. Na vele goede jaren en met het vierde kwartaal van 2008 als het beste kwartaal ooit in de geschiedenis van Pecoma, sloeg zonder waarschuwing de crisis in het bedrijf toe.

Het gevoel van machteloosheid

“De crisis is ons overkomen, is veroorzaakt door omstandigheden van buitenaf. Dat maakt je zo machteloos en is daarom emotioneel zo hard te verstouwen. Het lag niet aan onze mensen of hun deskundigheid. Met de wijsheid achteraf zie ik nu wel dat we te zwaar geïënteerd waren op grote financiële instellingen; meer spreiding over sectoren was beter geweest. Dat is dan ook één

van de belangrijkste lessen die ik van deze crisis heb geleerd. Het besluit van één van de banken, die zwaar werd getroffen door de financiële crisis om alle contracten met externe medewerkers op te zeggen, trof Pecoma hard. Van de ene dag op de andere stonden hier 70 van onze mensen, die bij één van onze grootste klanten werkten zonder werk op de stoep.”

Dat betekende een sanering, waarbij een kwart van de mensen ontslagen werd?

“Ik heb inderdaad van een kleine 80 mensen afscheid moeten nemen. Dat is me niet in mijn koude kleren gaan zitten. Je hebt het wel over mensen met wie je een band hebt, die jaren goede business voor je hebben geschreven en die je door omstandigheden van buitenaf nu moet ontslaan. Die verantwoordelijkheid heeft zwaar op mijn schouders gedrukt en me slapeloze nachten bezorgd. Zo’n financiële aderlating lost niet zomaar op met een paar nieuwe klanten, maar betekende een harde sanering met ontslagen. Dat wilde ik zorgvuldig en waardig doen.”

Hoe ontsla je mensen zorgvuldig en waardig?

“Zoals gezegd door openheid aan iedereen in het bedrijf te geven. Ik kan daar niet genoeg de nadruk op leggen, omdat ik daar nu de vruchten van pluk wat de sfeer in het bedrijf betreft. En ik ben direct met de vakbonden gaan praten en heb aan hen verteld wat ik wilde. Voor mij stond voorop dat iedereen het bedrijf zou verlaten als ambassadeur van Pecoma. In dit kleine ICT-wereldje kom je elkaar toch weer tegen. We hebben de ontslagen mensen een goede regeling meegegeven en hen persoonlijk gesteund bij het vinden van een nieuwe functie. Niet door onpersoonlijk outplacement door derden - dat was me ook te duur - maar persoonlijk vanuit Pecoma. Nu ruim een half jaar later heeft 94 procent van de ontslagen mensen een nieuwe baan in de ICT of elders.”

Zijn mannetje te staan in deze crisis is voor De Koning ondernemen pur sang. In voor- en tegenspoed risico’s nemen en de verantwoordelijkheid ervoor dragen. Dat is wel wat anders, zo vertelt hij, dan tijdens zijn lange tijd in loondienst bij de multinational IBM. Daar had hij het gevoel dat hij binnen die grote organisatie niet praatte en onderhandelde met een mens, maar met een organisatie waarbinnen verantwoording afleggen voor de uiteindelijke gevolgen van wat je

“Bij grote multinationals praat je eigenlijk niet tegen een mens, maar tegen een organisatie.”

deed, iets vaags bleef. “Je werkte allemaal voor een organisatie en niet zoals hier bij Pecoma voor een mens, voor Simon de Koning!”

Eindelijk eigen baas!

Vijf jaar geleden was de tijd rijp de stap te maken naar een eigen bedrijf. Die wens ging in vervulling toen hij zich als meerderheidsaandeelhouder van 51 procent in Pecoma kon inkopen. Eindelijk eigen baas! Met een groep mensen samenwerken en daar het optimale uit te halen, is een kolfje naar zijn hand. En ondernemen? Dat zat er al vroeg in. Of het nu was als zevenjarig hulpje van de melkboer of als jongste bediende bij een destijds nog kleine zelfbediening van Albert Heijn in Haarlem, steeds zocht hij naar manieren om de klant tegemoet te komen. Ach, dat lijkt nu zo simpel, maar dat doe ik in wezen nog steeds: kijken wat de behoeften van de klant zijn.”

Klantvriendelijkheid, je inleven in de klant. Je hoort het zo vaak in ICT. Toch heerst er een zeker wantrouwen ten aanzien van deze sector.

“Voor mij heeft van het begin af aan bij Pecoma voorop gestaan: wat kan ik anders doen dan anderen? Mijn financiële achtergrond zo bleek, maakte het verschil. Met die bril op zie ik dat er zoveel ICT-veranderingen worden doorgevoerd die de klant geld kosten -veel te veel geld kosten- en geen cent opleveren. Dat wordt bij geen enkele investering geduld. Rondom ICT lijkt een zekere mystiek te hangen, iets van onvoorspelbaarheid. Onzin! Dat maakt het tot die bodemloze put en rechtvaardigt zo het wantrouwen ten aanzien van de sector. Voor mij hoort bij ICT net als bij ieder andere investering een business case, punt uit. Mijn vraag aan de klant is: “Mag ik uw business case zien? Ik kan dan zien welke richting u denkt en hoe wij die kunnen ondersteunen.” Als er geen business case is, dan schrijf ik er één samen met de klant.”



Fotografie: Gijs van Ouwkerk

Een business case is voor u een voorwaarde tot investeringen in ICT?

“Het lijkt wat aanmatigend, maar het geeft beide partijen houvast. De verwachtingen liggen vast: de doelstelling is beschreven, wat het moet opleveren, de oplossingen en het tijdsbestek waarin Pecoma die doorvoert. Iedere dag dat Pecoma er langer over doet, gaat er 50 procent van het bedrag dat we overeengekomen zijn af. Dat dwingt beide partijen tot discipline en voorkomt dat sluipenderwijs er toch weer extra werkzaamheden worden verricht, die niet afgesproken zijn. Wij kennen geen rekening met een open einde, zoals er nog te veel in deze sector bestaat.”

Wordt uw strengheid geaccepteerd en gewaardeerd door de klant?

“Als klanten die openheid in investeringen niet willen, dan zijn wij voor hen geen partij. Ik wil na afloop tegen mijn mensen kunnen zeggen: “Kijk, wat we er hebben neergezet en wat het de klant voor besparingen oplevert.” Als je die afspraken niet maakt, dan zie je dat zo'n project uitdijt, te lang duurt en navenant duurder wordt. De klant wordt chagrijnig en mijn mensen krijgen dat ter plekke over zich heen. Zo'n sfeer schaadt alle

partijen en het project. Het zou wat mij betreft beter zijn, wanneer investeringen in ICT een onderdeel van het directiebeleid worden, waar net als bij andere investeringen regelmatig over de voortgang gerapporteerd wordt.”

Betaalt u bonussen uit?

“Los van geld te verdienen als ondernemer, heb ik ook zoiets: dit moet redelijk zijn. Als ondernemer heb je een voorbeeldfunctie en bepaal je de onderliggende normen en waarden in je bedrijf. Dus een echte ondernemer betaalt geen onredelijke, buitensporige salarissen of miljoenenbonussen, ook niet aan zichzelf; dat doen de bestuurders van beursgenoteerde bedrijven. Een ondernemer weet wat er aan geld binnenkomt en uitgaat. Ik vind bijvoorbeeld dat er een redelijk verband moet zijn tussen wat ik verdien en wat ik mijn medewerkers biedt.

Wanneer het goed gaat met Pecoma, wordt het nodige aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) besteed. We doen dat niet met baargeld, maar met daadwerkelijke inzet van onze kennis en kunde. Zo hebben we met een paar ‘Pecomezen’ in Zuid-Afrika de ICT-infrastructuur van een school aangelegd

Bevlogen en openhartig ondernemen

Het ondernemen zat er bij Simon de Koning (1952, Heemskerk) al vroeg in. Als zevenjarig hulpje van de melkboer en als jongste bediende bij een supermarkt van Albert Heijn speelde hij in op de wensen van zijn klanten. AH zag zelfs de omzet van die kleine vestiging in een jaar verdubbelen.

Op vijftienjarige leeftijd moest hij na de lagere school en drie jaar handelsdagschool gaan werken. Via de werkvloer kwam hij al gauw terecht op de boekhouding. In de loop der jaren studeerde hij in de avonduren en haalde diverse diploma's waaronder Pdb, MBA en spd1. In de jaren '70 begon hij bij IBM en maakt daar snel carrière, beginnend op de crediteurenafdeling. Bij zijn vertrek in 2005 had hij de leiding over de afdeling Services.

"Ik kijk goed uit mijn ogen en met mijn hart op de tong geef ik hardop commentaar hoe het volgens mij beter kan. Dat vindt niet iedereen leuk." Maar bij de IBM viel De Koning op en het bedrijf bood hem kansen om zich te ontplooiën. "Dan maak je niet altijd vrienden. Zeker niet op het 'kantoor'. Bij de afdeling Sales bijvoorbeeld had je van die snelle jongens met blitse pakken die van zo'n volksjongen met een grote mond niet gecharmeerd waren. Ach, alles went, ook ik."

Met zijn temperament liep hij vast in het systeem van zo'n grote organisatie en begon er iets bij hem te kriebelen. Hij wilde meer, wilde risico's nemen, zijn ideeën uitvoeren zonder toestemming van een ander, verantwoordelijkheid nemen. Zo een voldaan gevoel achteraf hebben, als iets lukte. Het werd tijd voor een eigen bedrijf.

Simon de Koning is een mensenman. Een directeur die begaan is met zijn mensen. De nominatie van Computable in 2009 voor 'CEO van het jaar' vond hij eigenlijk maar zozo. "Het was een rampjaar; ik had van een kwart van mijn mensen afscheid genomen en dan zo'n nominatie van 'CEO van het jaar'! Nee, niets voor mij, het is me te veel persoonsverheerlijking. Als ondernemer en directeur van Pecoma weet ik dat het erbij hoort en dat het goed is voor het bedrijf. Die 'CEO van het jaar' ben ik uiteindelijk niet geworden. Wat me veel meer doet is dat Pecoma in 2009 na onafhankelijk onderzoek van Corporate Research Foundation (CRF), specialist op het gebied van internationaal onderzoek naar arbeidsvoorwaarden, weer is uitgeroepen tot Top ICT Werkgever 2009. Ook in 2007 en 2008 was Pecoma A Great Place to Work.

en de gebruikers onderhoud en beheer geleerd om zo zelfstandig verder te kunnen. We zijn ook betrokken bij Net4kids Aid Foundation, bij Plakkies, die slippers van autobanden maken en bij nog een paar projecten. De eerlijkheid gebiedt me te zeggen, dat de afgelopen maanden mijn hoofd niet naar MVO stond. Ik had hier mijn handen vol om de eindjes aan elkaar te knopen en mijn medewerkers iedere maand uit te betalen. Zelfs een loonronde voor hen zat er niet in!"

Ik zag op de Pecoma-site dat u weer nieuwe werknemers zoekt, zeven maanden na de pijnlijke sanering. Is het moeilijk de benodigde specialisten te krijgen?

"Sommige specialisten zijn schaars. Pecoma kan en wil ze niet paaieren met geld. Iemand kiest voor ons bedrijf omdat hij of zij graag bij een eigenzinnig en klein bedrijf wil werken, waar iedereen elkaar kent, je geen nummer bent, waar leuke klussen te doen zijn en waar betrokkenheid met de klant en met Pecoma hoog in het vaandel staan."

Welke rol speelt Fast Flex in het werven van deze medewerkers?

"Bij Fast Flex gaat het om zzp'ers en niet over een vast dienstverband bij Pecoma. Sinds kort bemiddelt Fast Flex, een 100% Pecoma-dochter voor tweeënhalve euro per uur tussen zzp'ers en opdrachtgevers. Dit soort uitzendbureau is uit nood geboren, omdat grote bedrijven de verschillende contracten met de vele zzp'ers te veel rompslomp vonden. Fast Flex is in dat gat gesprongen en bemiddelt nu. Tegelijkertijd biedt het de zzp'ers ondersteuning aan bij administratie, verzekeringen etc. Ik beschouw Fast Flex als een prettige middel om waardevolle zzp'ers aan Pecoma te binden."

Bron van inspiratie

"Het verlies van een grote klant los je niet eventjes op door een paar nieuwe klanten", geeft De Koning direct toe. Wel is opmerkelijk dat het klantenbestand in dit crisisjaar met 33 is gegroeid. Op de lijst staan veelal MKB-bedrijven met interessante opdrachten waarvan de inkomsten natuurlijk van een andere grootte zijn dan die van de vroegere multinationals, maar het geeft wel de door Pecoma gewenste spreiding van klanten. De Koning doet ook graag zaken met het MKB. Het rechtstreekse contact met echte ondernemers op zoek naar innovatie juist in deze tijd, is voor hem een bron van inspiratie.

Virtualiseren werkplekken

Pecoma heeft met het virtualiseren van werkplekken bij de gemeente Zwolle een reputatie in de overheidssector gevestigd van energie besparen en groen denken. Zwolle's streven was de groenste gemeente in Nederland te worden. Door het virtualiseren van 1.500 werkplekken op 30 verschillende locaties kunnen de gemeenteambtenaren nu overal inloggen. De gemeente bespaart jaarlijks 100.000 euro onder andere op energiekosten door minder servers en efficiënter gebruik van die servers, energiezuinige monitoren, minder vierkanten meters in kantoorruimte en reiskosten. Zwolle dringt zo haar CO2-uitstoot terug. De tamtam werkt in gemeentelijke kringen goed, zo blijkt. Andere gemeenten bellen Pecoma nu met het verzoek mee te willen doen aan de aanbesteding voor virtualisatie van hun werkplekken. Trots verzucht de Koning: "Dat je als ICT-bedrijf in deze tijd gebeld wordt, geeft een goed gevoel."

Hoe ziet de toekomst voor de ICT-sector in Nederland eruit? Verliezen we het van India, Oost-Europa en China?

"In het Westen zijn we sterk in specialisatie en vlak onze directe betrokkenheid bij de klant ook niet uit. We kennen de lokale mentaliteit, de klant zelf en zijn behoeften. Wij, maar ook andere westerse bedrijven verliezen het als het gaat om het aanbieden van standaardoplossingen. Hoewel... onze mensen moesten kortgeleden bij een multinational acuut inspringen om de vertaalslag te maken voor de oplossingen die door een Chinees bedrijf waren geleverd. Met dit soort culturele miscommunicatie lopen bedrijven natuurlijk niet te koop. Maar je kunt je als ondernemer afvragen hoeveel goedkoper dat uitbesteden nu uiteindelijk is."

Hoe ziet de toekomst van Pecoma eruit. Samenwerking, fusie of verkoop?

"In een dienstenmarkt waar jaarlijks in Nederland twaalf miljard euro omgaat, is onze jaaromzet van 24 miljoen euro een druppeltje. Ik heb met Pecoma geen enkele ambitie internationaal te gaan. Er is voor ons bedrijf genoeg in Nederland te doen. We kennen de mentaliteit, de markt en ik verwacht veel werk in het MKB waar de ingrijpende innovatie nog moet beginnen. Naar onze specialiteiten op het gebied van Business Intelligence, Technology Services en Virtualisatie is al veel vraag.

Fusie noch verkoop is aan de orde; samenwerking wel. Ervaring heeft wel geleerd dat we kritisch moeten zijn in de keuze van partners. Ik werk graag samen met kleine bedrijven die de investeringen gemeenschappelijk willen dragen. Uit samenwerking met grote marktpartijen heb ik geleerd, dat daar de gelijkwaardigheid bij investeren ontbreekt. Gaat het goed dan maken ze graag gebruik van je, gaat het hen slecht zoals in de financiële crisis, dan laten ze je stante pede vallen zonder ook maar om te kijken en zich af te vragen wat dit voor jou en je bedrijf betekent.

Wat is uw grootste wens voor Pecoma?

"Wat ik graag zou willen? Small is beautiful. Pecoma als luis in de pels van al die multinationals!"

Pecomezen: werken aan meer winst uit omzet

Pecoma Business Technology is met een omzet van €24 miljoen en ruim 200 medewerkers een middelgrote gespecialiseerde ICT dienstverlener. In 2006 en 2008 was Pecoma een AME 5 sterren bedrijf voor zijn financiële prestaties. Pecoma behaalde een bedrijfswinst hoger dan 10% van het totale vermogen en voegde daardoor waarde aan de economie toe en voldeed aan de AME Waardelijn. In 2009 sloeg de perfecte storm van de financiële crisis ruim 31% van de omzet weg en leed de onderneming een klein verlies. De afhankelijkheid van enkele bancaire klanten was te groot. Voor 2010 is de kerntaak om de omzet te herstellen en de kosten zodanig te beheersen dat de winstgevendheid weer toeneemt. Daar werken de Pecomezen hard aan.

	2006	2007	2008
Omzet in €1000	25.968	29.354	35.123
Bedrijfsresultaat in €1000	2.587	721	1.701
Netto Resultaat in €1000	1.824	616	1.398
Gemiddeld aantal medewerkers	288	324	309
Rendement Totaal vermogen %	23,3	5	25,6
Solvabiliteit ./.	33	27	22
Operationele marge %	10	2,5	4,8
AME Waardelijn in €1000	679	-1.318	473