

# Zaken Doen augustus 2015

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

## MKB-overnames nemen weer toe

Uit diverse recente onderzoeken van EY, PwC, Brookz komen interessante resultaten:

60 procent van de adviseurs die zich richten op de overnamemarkt heeft in het eerste kwartaal van dit jaar een flinke groei gezien in het aantal opdrachten. Bovendien is meer dan drie kwart van hen ervan overtuigd dat ze het de komende tijd nog veel drukker gaan krijgen. Het aantal overnames wereldwijd is toegenomen en de markt voor private

### EBITDA multiple

Gemiddeld ligt de EBITDA multiple van alle transacties op 4,6 maar er zijn grote verschillen tussen de verschillende branches: in de Gezondheidszorg & Farmacie wordt een multiple van 5,7 gehanteerd, terwijl in de Bouw &

equity en venture capital in Nederland groeit zelfs 'explosief'. Ook de overnames in het MKB beginnen weer te lopen, vooral in de zakelijke dienstverlening, in de groot- & detailhandel, de industrie & productie en ICT & internet. Er zijn echter nauwelijks overnametransacties geweest in de Horeca, Food en Media.

Installatietechniek en Automotive, Transport & Logistiekbranche de winst slechts met 3,7 wordt vermenigvuldigd. In de zakelijke dienstverlening ligt de EBITDA multiple met 4,7 redelijk rond het gemiddelde.

## Aanvullingen op nieuw ontslagrecht

De nieuwe Wet werk en zekerheid (WWZ) heeft voor heel wat commotie gezorgd. Er ontstonden nogal wat praktische probleempjes rondom de invoerdatum van 1 juli. De overheid heeft daarom enkele aanvullingen geformuleerd. Hier zijn de belangrijkste.

**Redelijke grond voor ontslag** - Ontslag van een uitzendkracht en ontslag bij uitbesteding van werkzaamheden is alleen mogelijk als uitbesteding niet uitsluitend bedoeld is ter vervanging van vaste werknemers door flexibele of goedkopere arbeidskrachten.

**Herplaatsing op een andere functie** - De term 'passende functie' is verduidelijkt. De werkgever moet onderzoeken of de werknemer plaatsbaar is binnen een andere onderneming binnen dezelfde groep. Natuurlijk is er ook sprake van een passende functie wanneer deze aansluit bij de opleiding, ervaring en capaciteiten van de werknemer.

**Afspiegelingsbeginsel** - Als er gedwongen ontslagen nodig zijn, moet de werkgever voldoen aan het afspiegelingsbeginsel, net als hiervoor. Een uitzondering is alleen mogelijk als de werkgever aannemelijk kan maken dat het ontslag van een medewerker een bedreiging is voor het voortbestaan van het bedrijf.

**Terug in dienst na ontslag** - Indien meer dan één arbeidsovereenkomst met betrekking tot dezelfde werkzaamheden wegens bedrijfseconomische omstandigheden is opgezegd of ontbonden, moet de werkgever de werknemer die als laatste in aanmerking voor het ontslag als eerst laten terugkeren (als het na een periode weer beter gaat met het bedrijf). Dat geldt ook wanneer werknemers die via het bedrijf worden voorgedragen aan derden om voor hen te werken.

(Vervolg op bladzijde 2)

Dit blad wordt u aangeboden door: Frank Willems AInstIB



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

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

(Vervolg van voorpagina)

**Ontslagbescherming payrollmedewerkers en gewone werknemers** - Indien een overeenkomst tussen een payrollwerkgever en een opdrachtgever wordt beëindigd, wordt aan de hand van de omstandigheden bij de opdrachtgever bepaald of er een redelijke grond is voor opzegging van de arbeidsovereenkomst van de payrollwerknemer. Hiermee wordt de situatie van een payrollmedewerker dus vergelijkbaar met die van een gewone werknemer.

**Kleine werkgever** - In het deel van de WWZ dat per 1 juli van kracht wordt staan uitzonderingen die gelden voor 'kleine werkgevers' (bijvoorbeeld een overgangsregeling bij de invoer van de transitievergoeding). De overheid heeft de grens voor een kleine werkgever nu vastgesteld op een gemiddelde van 25 medewerkers in de laatste zes maanden voorgaand aan het moment dat een contract niet wordt verlengd. De uitzondering geldt niet voor werkgevers die met hun onderneming deel uit maken van een groep.

De Tweede Kamer is nog niet tevreden met de wet en wil nog een aantal moties behandelen. Grote kans dus dat we hier in de volgende Zaken Doen nog eens op terugkomen...

## AOW-leeftijd

Er hebben ons wat vragen bereikt over de nieuwe ingangsdatum van de AOW. Dit schema helpt:

Verhoging in	Verhoging in maanden	AOW-leeftijd	Betreft personen geboren:
2013	1	65 + 1 maand	na 31 december 1947 en voor 1 december 1948
2014	1	65 + 2 maanden	na 30 november 1948 en voor 1 november 1949
2015	1	65 + 3 maanden	na 31 oktober 1949 en voor 1 oktober 1950
2016	3	65 + 6 maanden	na 30 september 1950 en voor 1 juli 1951
2017	3	65 + 9 maanden	na 30 juni 1951 en voor 1 april 1952
2018	3	66	na 31 maart 1952 en voor 1 januari 1953
2019	4	66 + 4 maanden	na 31 december 1952 en voor 1 september 1953
2020	4	66 + 8 maanden	na 31 augustus 1953 en voor 1 mei 1954
2021	4	67	na 30 april 1954 en voor 1 januari 1955

## Wijzigingen Ontslag op staande voet

Bij het benoemen van de wijzigingen in de WWZ is er over het algemeen weinig aandacht voor de veranderingen die er per 1 juli 2015 van toepassing zijn op het zogenaamde "ontslag op staande voet". Tot dan heeft de medewerker de mogelijkheid om via een simpel berichtje de nietigheid van het ontslag in te roepen. Hiervoor heeft de medewerker maar liefst zes maanden de tijd. In het voor werkgever ongunstige geval heeft dit tot gevolg dat hij mogelijk alsnog gedurende die periode het loon moet doorbetalen. Doet de werkgever dat niet dan kan de medewerker via de kantonrechter loondoorbetaling eisen en voortzetting van de dienstbetrekking.

In de nieuwe situatie kan de medewerker niet meer volstaan met een simpel briefje, maar moet hij via de kantonrechter de vernietiging van het ontslag inroepen. Hiervoor staat een termijn van twee maanden. Is de medewerker te laat dan heeft hij simpelweg pech. De termijn van twee maanden is eveneens van toepassing in het geval de medewerker geen wedertewerkstelling eist, maar een schadevergoeding. Die schadevergoeding kan gebaseerd zijn op zowel:

- het niet in acht nemen van de opzegtermijn;
- de transitievergoeding;
- een door de kantonrechter te bepalen billijke vergoeding.

Vanwege de hoge risico's raden wij u aan om snel een deskundige in te schakelen als u wenst over te gaan tot een ontslag op staande voet. De nadruk ligt hier op "snel", want als u zichzelf de nodige bedenktijd geeft dan vervalt automatisch de grondslag voor ontslag op staande voet.

**Doordenkertje:** Zeg gewoon eens een keer 'nee'. Zonder argumenten, gewoon 'nee'.

## Ontslagformulieren UWV beschikbaar

Leuker kunnen ze het niet maken, wel makkelijker! Zoals u hopelijk inmiddels weet kunnen ontslagaanvragen wegens bedrijfseconomische redenen of langdurige ziekte vanaf 1 juli alleen nog worden ingediend bij het UWV. De weg naar de kantonrechter is dan afgesloten. Om het werkgevers en zichzelf gemakkelijker te maken heeft het UWV een viertal ontslagformulieren ontwikkeld die vanaf die datum te gebruiken zijn. De formulieren zijn te uploaden via het werkgeversportaal van UWV.

## **Bedrijfsontwikkeling: Hoe verder met uw bedrijf**

Het kan elke ondernemer gebeuren: minder rendement, vrijheid en/of plezier in zijn bedrijf. Soms is dit redelijk vlot oplosbaar. Dit wordt lastiger als ondernemer en/of bedrijf in een (knellend) patroon raken. Het realiseren van zijn visie, doelen, rendement en het vervullen van zijn basisbehoeften vrijheid en plezier kunnen dan uit beeld raken. De neiging harder te gaan werken in het bedrijf kan averechts uitpakken. Hij kan beter werken áán het bedrijf. Het beste is vereiste ontwikkelingen tijdig te onderkennen. Aandachtsgebieden kunnen hierbij zijn:

### **Leiderschap en visie**

Geeft u goed richting aan uw bedrijf en lost u problemen op? De persoonlijkheid van de oprichter weerspiegelt zich in zijn bedrijf qua sterke en zwakke punten. Het is belangrijk te onderkennen wat u drijft en wat u remt. Dit houdt in dat een beetje introspectie van u zelf wonderen kan doen voor de prestaties van uw hele organisatie.

### **De juiste mensen aan boord**

Is er sprake van een leer- en groeiproces? Uw mensen bepalen grotendeels uw rendement. Weet u hoeveel ieder bijdraagt? Het is belangrijk dat uw medewerkers nu en in de toekomst in uw bedrijfscultuur en toekomstvisie passen. Zo niet, dan kan het verband tussen uw bedrijfsvisie en uw medewerkers zoek raken.

### **Strategie en structuur**

Begrijpen uw mensen het waarom van uw missie, visie, doelen en strategische keuzes? Vertaal deze door naar functies, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Leg verantwoordelijkheden dicht bij de werkvloer met effectieve top-down én bottom-up communicatie. Structuur heeft invloed op ieders gevoel van vrijheid.

### **Bedrijfscultuur en plezier**

Is de manier van omgaan met elkaar en klanten een drijvende kracht of een rem? Dit is in beeld te brengen als verhouding van interne vs externe oriëntatie en beheersing vs flexibiliteit. Het toont de mix van bv adhocratie-, familie-, hiërarchie- en marktcultuur in uw bedrijf met de gedragspatronen. Cultuur beïnvloedt ieders plezier.

### **Effectiviteit van processen**

Wilt u de gewenste doelen bereiken met de hoogste effectiviteit en de minste weerstand? Zorg dan dat de dagelijkse gang van zaken op korte termijn in lijn is met uw bedrijfsvisie op lange termijn. Stem primaire en ondersteunende processen op elkaar af, beman ze met mensen met de juiste drijfveren en blijf ze verbeteren.

### **Organisatieontwikkeling**

Gaat uw bedrijfsontwikkeling hand in hand met de persoonlijke ontwikkeling van u en uw medewerkers? Voor allen is zelfinzicht dé sleutel van wijsheid. Bijdragen aan wat anderen nodig hebben vereist goed inzicht in eigen gedrag, drijfveren, talenten en non-talenten. De begeleiding van dit soort processen is erop gericht uitglijdens te voorkomen. Ondernemer en medewerkers zijn vaak eerst nog wat voorzichtig. Na meting en bespreking van profielen breekt het ijs en gaat iedereen wel mee doen. 360 Graden Feedback gaat nog een stapje verder. Hier scoren leidinggevendenden, medewerkers en collega's elkaar op competenties. Ieder krijgt een rapport met scores die besproken worden om tot prestatieverbetering te kunnen komen. Activerende follow-up is hierbij vereist.

### **Actieplan voor rendement, vrijheid en plezier**

Het gehele ontwikkelproces vanaf de oprichting van een bedrijf bestaat uit opeenvolgende fasen met elk eigen prioriteiten en vereiste kennis en vaardigheden. Expertise kunt u zelf ontwikkelen of van buiten halen. Het doel is uw bedrijf onafhankelijk te maken van u om de continuïteit zeker te stellen en naar een bedrijfsoverdracht te groeien. Regelmatig echte aandacht geven helpt. Uw bedrijf hoeft niet eerst ziek te zijn om beter te worden. *WT*

## **Vrouwen in de boardroom verlagen de kans op faillissement**

Steeds meer grote Amerikaanse bedrijven als General Motors, IBM en PepsiCo nemen vrouwen aan in het (top)management. Ook in Nederland neemt het aantal vrouwen in de directiekamers toe, al is het mondjesmaat. Bedrijfsinformatiespecialist Graydon heeft onderzoek gedaan naar verband tussen persoonlijke karakteristieken van managers en de kans op een faillissement. Daaruit is gebleken dat het aandeel van mannen in managementfuncties gevoelig hoger ligt bij failliete bedrijven dan bij de bedrijven die nog bestaan. Bij de actieve bedrijven is gemiddeld 70 procent van het bestuur mannelijk. In de failliete ondernemingen lag het mannelijk aandeel op 82

procent. Onder meer de gezondheidszorg, onderwijs, consultancy en vastgoed tonen grote verschillen in de man/vrouwverhouding bij failliete en actieve bedrijven. In de vastgoedsector bijvoorbeeld, is het gemiddeld aandeel van mannen in het management 79 procent. Als we enkel kijken naar de ondernemingen uit deze sector die failliet gingen, ligt het aandeel op 90 procent.

Wie de kans op faillissement voor zijn bedrijf wil minimaliseren, doet er dus goed aan eens te kijken naar de samenstelling van het management. Een overwicht van mannen zorgt voor een hoger risico op faillissement!

## Beoordelen in vier vragen

Onderstaande informatie is een samenvatting van een artikel zoals dat verschenen is in de *Washington Post* en *Harvard Business Review*.

Het blijft een continu twistpunt of het nu de medewerkers of de leidinggevenden zijn die de meeste hekel hebben aan beoordeling- of functioneringsgesprekken. Ze zijn veelal onbetrouwbaar, ineffectief en bovenal duur vanwege de vele tijd die er aan besteed wordt, zowel in voorbereiding, uitvoering en nazorg. Door Ashley Goodall (directeur leiderschapsontwikkeling Deloitte) en Marcus Buckingham (consultant) is een systeem van slechts vier vragen ontwikkeld dat aan deze bezwaren tegemoet moet komen.

1. Gezien wat ik weet van de prestaties van deze persoon, en als het mijn eigen geld zou zijn, zou ik deze persoon de hoogst mogelijke verhoging in salaris en bonus geven (beantwoorden op een vijfpuntschaal van "zeer mee eens" tot "zeer mee oneens").
2. Gezien wat ik weet van de prestaties van deze persoon, zou ik deze altijd in mijn team willen hebben (beantwoorden op dezelfde vijfpuntschaal).
3. Deze persoon heeft een verhoogd risico op lage prestaties (ja of nee).
4. Deze persoon is nu klaar voor promotie (ja of nee).

Goodall en Buckingham zijn van mening dat dus alleen de leidinggevende in dit proces wordt betrokken. Wat opvalt, is dat er geen oordeel wordt gegeven over de competenties van de medewerker of teruggevallen wordt op in het verleden behaalde resultaten. De vragen zijn gericht op de door de leidinggevende te ondernemen vervolgstappen gebaseerd op hoe medewerkers zich in de toekomst verder kunnen ontwikkelen uitgaande van hun huidige functioneren.

**Advies van onze kant:** Breng eerst de eigen organisatie goed in beeld. Denk daarbij aan de richting die de organisatie in de toekomst op wil en bekijk of het huidige personeelbestand daarbij aansluit. Volgens het simpele principe van  $Kans \times Effect = Risico$  moet van elke positie in de organisatie helder zijn wat de gevolgen zijn als een bepaalde medewerker vertrekt.

## Column: Ondernemen en ethiek - 4

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

### Normatieve ethiek

In het gewone dagelijkse leven nemen wij mensen allerlei beslissingen. Soms blijkt de vraag naar de *juiste* keuze eenvoudig, maar vaak is die vraag ook heel moeilijk te beantwoorden. Ongetwijfeld kunt u vanuit uw persoonlijke ervaringen voorbeelden daarvan geven.

Als het op beslissen aankomt, hanteren we misschien heel verschillende argumenten en oordelen. Desgevraagd en zo nodig grijpen we in het gesprek terug op onze uitgangspunten of ethische concepten. Daarachter steekt onze uiteindelijke visie op de werkelijkheid: onze levensbeschouwing.

We spreken van *normatieve ethiek* wanneer bij de praktische oordeelsvorming de vraag wordt gesteld van het 'mogen', het 'moeten' of het 'behoren'. Hierbij is het belangrijk en zinvol om met elkaar in gesprek te gaan en te komen tot verantwoorde uitspraken en handelingen.

De eigenlijke uitdaging waar de ethiek voor staat, is het (helpen) vinden van antwoorden op de vraag '*wat goed is voor de mensen*'.

### Hoe leren wij onszelf kennen?

Volgens de Franse filosoof Paul Ricoeur [1913-2005] gebeurt dat vooral door het contact met anderen. En door het lezen van verhalen:

*"We zijn voortdurend verplicht te interpreteren wat ons overkomt. De literatuur biedt ons daarvoor het model en het oefenterrein. Via andere personages maak ik dan een omweg, terug naar mezelf. Zo leer ik mijzelf kennen en mijn mogelijkheden uitproberen. Ik lees mijzelf, zoals Proust [een Frans intellectueel] zegt, met behulp van het instrument dat het literaire werk voor mij is."*

Het menselijk bestaan bestaat volgens Paul Ricoeur uit 2 dimensies te weten: (1) wat je zelf kiest, en (2) wat je wordt opgelegd.

Hoe kan de mens een ethisch wezen zijn, hoe moet hij in elkaar zitten om verantwoordelijk te kunnen worden gehouden voor zijn daden?

*"Om die vraag te beantwoorden,"* zegt Paul Ricoeur, *"heb ik een lange omtrekkende beweging moeten maken. Want wil een mens een verantwoordelijk wezen zijn, dan moet hij over een aantal vermogens beschikken. Hij moet in staat zijn te spreken, te handelen, invloed uit te oefenen op anderen. Hij moet ook zijn verhaal kunnen vertellen."*

Hij verbond het begrip 'verantwoordelijkheid' graag met dat van de prudentie in de oude betekenis van het woord: de Latijnse prudentia, het vermogen zich te oriënteren in volstrekt onbekende situaties en daarbinnen morele keuzen te maken.

## Welke visie op waarde hebt u eigenlijk?

In de column van juni zijn de drie visies van waarde (profit) van Herman Toch aangehaald. Hebt u - als zichzelf respecterende ondernemer - voor uzelf al bepaald naar welke visie uw persoonlijke voorkeur uitgaat?

Wanneer u voor 'Good profit' ofwel 'verantwoord ondernemerschap' gekozen hebt, dan bevindt u zich in een groot en goed gezelschap. Want er is natuurlijk niets mis met het creëren van winst met respect voor mens en milieu.

Maar maakt deze manier van handelen van u ook een optimaal gelukkige ondernemer? Bent u met uw onderneming voor uw klanten en belanghebbenden een zodanige factor, dat het bij hen als een gemis voelt op het moment dat uw onderneming er niet meer zou zijn?

## Focus op onderscheidende toegevoegde waarde

De onderneming die zich bij de waardecreatie focust op het relationele aspect van het zaken doen, komt daarmee het dichtst in de buurt van de belevenis van de individuele klant en/of belanghebbende. Daar liggen kansen, mits er binnen uw organisatie ruimte is - of nog te creëren valt - voor enige vorm van maatwerk. Onderschat het effect van de 'gunfactor' niet!

Kortom, de belangrijkste vraag is: hoe onderscheidend willen u en uw onderneming zijn voor uw klanten en belanghebbenden?

## Een evoluerend organisatiemodel

Het veranderen van een tijdperk zal altijd tot gevolg hebben dat u als ondernemer niet zult kunnen ontkomen aan het doormaken van een (liefst geleidelijke) ontwikkeling van de voor u zo vertrouwde organisatie en de systemen waarvan u en uw bedrijf zich bedienen.

Wanneer u zich daarvan steeds voldoende bewust bent, zult u tijdig nadenken over de stappen die genomen dienen te worden om de regie in eigen hand te blijven houden. Regeren blijft vooruitzien!

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

TW

## Tips voor een onvergetelijke klantenservice

- Bedenk hoe het is om klant te zijn (ga in zijn schoenen staan)
- Ken je producten/diensten en hun grenzen
- Begroet elke klant als een vriend
- Heb er plezier in
- Leg verbindingen met uw producten
- Zorg ervoor dat de klant de beste dienst of het beste product koopt gezien zijn behoefte
- De klant komt bij u met zijn behoefte, zorg ervoor dat daar volledig aan wordt voldaan
- Feit: mensen kopen vooral op basis van de interactie met degenen die het bedrijf vertegenwoordigen; denk vanuit de dienst of het product
- Bedenk dat het bouwen aan relaties de winst opbouwt
- Beloof niet te veel, doe niet alsof, overdrijf niet en lieg nooit! Zorg dat elke belofte klopt
- Laat de klant zich gewaardeerd voelen!

## Van VAR naar BGL naar overeenkomst

Het wordt steeds gebruikelijker om voor specifieke taken externe deskundigheid in te schakelen. Dit vergroot niet alleen de flexibiliteit van de organisatie in belangrijke mate, maar heeft daarnaast meerdere voordelen:

- je betaalt uitsluitend voor de deskundigheid op de momenten dat daar behoefte aan is;
- je krijgt de specifieke deskundigheid waar je op enig moment in geïnteresseerd bent;
- de organisatie kan zich richten op de kerntaken.

Maar dat hoeven we u al niet meer uit te leggen omdat u al ervaring heeft met het inschakelen van (een) externe deskundige(n).

Als ondernemer kun je tot op heden gebruik maken van de VAR (Verklaring ArbeidsRelatie) om een grote mate van zekerheid te verkrijgen dat de overeenkomst niet als een dienstverband wordt aangemerkt en je achteraf met de gevolgen wordt geconfronteerd.

Ter vervanging van de VAR is in eerste instantie de BGL (Beschikking Geen Loon) gepresenteerd als opvolger. Deze heeft het vanwege de te verwachten administratieve rompslomp niet gered. De bedoeling is nu dat per 1-1-2016 de VAR definitief verdwijnt en vervangen wordt door een overeenkomst. Wilt u nu al een overeenkomst tussen u en een zelfstandig ondernemer getoetst hebben, dan kunt u deze richten aan [alternatiefvar@belastingdienst.nl](mailto:alternatiefvar@belastingdienst.nl). Op de website van de belastingdienst staat aangegeven welke gegevens u moet meesturen. Een alternatief is om nog even te wachten. De bedoeling is dat er in oktober een zeer groot aantal modelovereenkomsten op de website van de belastingdienst beschikbaar zijn.

**Doordenkertje:** U bent minder duidelijk dan u denkt.

## Schoolverlaters missen vaardigheden 21e eeuw

Lang niet alle jongelui die nu afstuderen en gaan werken beschikken over de benodigde vaardigheden om succesvol te zijn in de 21<sup>e</sup> eeuw. Die vaardigheden gaan verder dan de basisvakken als taal, rekenen, een beetje natuur- en scheikunde, wat ict (zie ook hierna). Maar ze schieten ook tekort in het omgaan met geld en in gewone maatschappelijke vaardigheden en goed burgerschap.

Competenties als kritisch denken, probleemoplossen, communiceren en samenwerken zouden beter ontwikkeld moeten worden.

Tot slot zouden karaktereigenschappen als nieuwsgierigheid, initiatief nemen, doorzettingsvermogen, aanpassingsvermogen, (persoonlijk) leiderschap en sociaal en cultureel bewustzijn moeten worden versterkt.

Omdat deze zaken nog te weinig zijn aangepakt tijdens opleiding of studie, zien veel ondernemers zich genoodzaakt om hun nieuwe medewerkers hierin te laten coachen. Gelukkig blijkt uit allerlei recente onderzoeken ook dat dergelijke werkgerelateerde coaching vruchten afwerpt!

## Tekort aan digitale vaardigheden bedreiging voor organisaties

Volgens een wereldwijd onderzoek van PwC twijfelt bijna 75 procent (ongeveer 10 procent meer dan vorig jaar!) van de ondernemers eraan dat zij in de toekomst voldoende medewerkers gaan vinden met de vaardigheden die nodig zijn om de mogelijkheden van de nieuwe digitale technologieën uit te nutten. Al die digitale innovaties zijn belangrijk voor de toekomst van de ondernemingen. De meeste ondernemers zijn

daarom begonnen met het zittende personeel te trainen en nieuwe medewerkers aan te trekken met meer algemene (bredere) digitale vaardigheden. Daarvoor schakelen ze meerdere wervings- en talentkanalen in zoals sociale media, maar kijken ze ook naar talenten uit het buitenland en uit andere bedrijfstakken. Ook worden er meer ZZP'ers en deeltijdwerkers ingezet of besteedt men het werk uit.

## De Afsluiter

Onze vaste Afsluiter Jan geniet na een heel druk jaar even van zijn vakantie. We prijzen ons gelukkig met een eenmalige vervanger, Rob Koppelmans, Adviseur Familieondernemingen, die ons maar meteen verblijdde met twee stukjes...

Volgende keer is Jan er weer!

## De bank belde om een afspraak te maken...

Hiermee begon een verhaal van een van mijn klanten. Het was het relaas van een goed lopende onderneming die toch door de bank onder de vleugels van de afdeling Bijzonder Beheer terecht kwam. Dat was nu bijna een jaar geleden en ze stonden nog steeds onder verscherpt toezicht.

### Herkent u dit?

De bank geeft steevast aan dat het de bedoeling is dat u weer onder de 'gewone' behandeling van kantoor komt, maar alles wijst er op dat dit voorlopig niet het geval is. En met de verbetering van de economie, denk je als ondernemer al snel aan verstevigen van je positie, uitbreiden van je dienstverlening of productenpakket. Daar komen dan ook al rap investeringen bij kijken en binnen Bijzonder Beheer is er geen ruimte voor verhoging van het krediet.

### Wat kunt u als ondernemer wel doen?

Wel allereerst maakt u het uzelf gemakkelijker als u voorspelbaar bent. Een goede liquiditeitsprognose en een betrouwbare forecast van uw resultaat en uw balans helpen enorm. Als dat al niet gebruikt wordt voor (her)financiering, dan is het zeker behulpzaam om toch weer in de vertrouwde armen van uw 'eigen' relatiebeheerder van de bank terecht te kunnen. De bank zal frequenter om informatie vragen. Maak daar gebruik van. Het is een mooi moment om b.v. maandelijks fast closing van uw administratie te organiseren. Afsluiten en rapporteren op de 5de werkdag van de maand heeft meer voordelen dan alleen de bank plezieren.

### Ook is dit het moment om uw businessplan te herschrijven

Alle omstandigheden zijn nu immers gewijzigd.

- Is uw businessmodel nog wel winstgevend, past uw product of dienstverlening nog wel in deze markt?
- Wat is de waardepropositie die u aan uw klanten wilt geven en zitten zij daar nog op te wachten?
- Waarom moeten uw klanten voor u kiezen en moeten ze niet naar uw concurrent gaan?
- Wie zijn eigenlijk uw concurrenten?
- En wat zijn uw opbrengststromen? Zijn er geen nieuwe opbrengststromen bij gekomen (social media)?
- Welke partnerships zijn onontbeerlijk voor het voortbestaan van uw onderneming?
- Welke organisatie hoort daar bij?

Misschien een goed moment om eens te bezien hoe u dingen zou aanpakken als u met een blanco canvas zou kunnen beginnen.

Met deze informatie duidelijk voor ogen, komt ook het vraagstuk (her)financiering weer in beeld. Nu lijkt er momenteel geld genoeg in de markt te zijn. In Europa zijn er inmiddels meer dan 4.000 initiatieven om de taken die de banken laten liggen, over te nemen. Met een strak plan, een goed product en de juiste mensen op de juiste plaats is er zeker ruimte voor financiering. Misschien niet bij uw huidige bank. Maar er zijn meer wegen die naar Rome leiden!

## Het businessplan

De generatiekloof: een modieuze indeling van de generaties die fundamenteel van elkaar verschillen m.b.t. hun wereldbeeld en hun verwachtingspatroon. Net zoals de verschillen tussen menselijke generaties in modieuze termen te beschrijven zijn, zo zijn ook businessplannen aan mode onderhevig. Was het vroeger zo dat alle details tot 6 cijfers achter de komma in het plan moesten staan en een deugdelijk businessplan minstens een horizon van 5 jaar moest beslaan, tegenwoordig moet het meer een samenvatting van een goed verhaal zijn dat snel te bevatten en te doorgronden is.

Zelf ben ik daarom erg gecharmeerd van het boek *Business Model Generatie* van Alexander Osterwalder en Yves Pigneur. Het A-3 overzicht met een duidelijke samenhang van de onderdelen van een goed plan zijn m.i. een goed startpunt voor een businessplan.

Benen op tafel, grote stapel post-its en "let it flow". Als er dan een consistent plaatje gemaakt is, dat conform de aanwijzingen van de heren Osterwalder en Pigneur getoetst is, dan is het beschrijven van het plan een "eitje" geworden. Het loont ook de moeite om diverse scenario's te beschrijven, what if, kun je kosten besparen als de omzet achterblijft? Maar zeker zo belangrijk: kun je opschalen als je klanten in rijen dik voor de deur staan? Daarbij is een deugdelijke financiële paragraaf net zo belangrijk als de tekstuele beschrijving. Maar hou het simpel en overzichtelijk.

De planningshorizon is in 2015 echt niet groter dan 3 jaar (daarna zit je in een ander universum). En heb je dan je plan kant-en-klaar, maak dan van je plan een (succes)verhaal: één A-4tje waarin je je plan beschrijft in de vorm van een goed lopend verhaal. Dat doe je dan bij voorkeur vanuit het gezichtspunt van jouw (toekomstige) klant. Benoem spelenderwijs in het verhaal de bezwaren die de klant zou kunnen bedenken en werk deze op voorhand weg.

Je businessplan moet volgens het Business Model Generation ten minste de volgende zaken bevatten:

- Welke klanten(segmenten) ga je bedienen en wat zijn hun kenmerken?
- Wat voor soort relatie ga je met die klanten aan?
- Welke kanalen ga je gebruiken om ze te benaderen?
- Wat is de waardepropositie die je ze biedt?
  - De waardeproposities van en naar de klant zijn essentieel)
- Wat zijn jouw key-activiteiten om die waarde propositie te verwezenlijken?
- Wat zijn jouw key resources om die activiteiten uit te voeren?
- Met welke partijen ga jij allianties (partnerships) aan?
- Wat is je kostenstructuur (welke kosten ga je maken en hoeveel, wat zijn de benodigde investeringen en waarom)
- Wat zijn je inkomstenstromen en hoe komen die tot stand?
- Juridische Disclaimer (je neemt geen verantwoordelijkheid voor de inhoud van het plan, geen belofte dat de resultaten behaald zullen worden het blijft een inschatting, die de lezer zelf moet maken)
- Bijlagen

Essentieel zijn:

- Alles wat bovenstaande onderbouwt en onderstreept.
  - e-mails van potentiële klanten, keuringsrapporten, marktrapporten etc.
- maar ook je financiële paragraaf
  - met daarin een prognose Verlies en Winst rekening,
  - een prognose balans
  - nog belangrijker ook een prognose van de kasstromen.

Zelf voeg ik er aan toe dat de onderstaande onderdelen vaak vergeten worden.

- Vanuit de leverancier: SWT analyse (Sterkte – Zwakte – Trends)
- Vanuit de afnemer: Blue Ocean Strategie

Dank aan Rob Koppelmans voor deze bijdragen!

En als u bij het opstellen van uw businessplan wat hulp of steun kunt gebruiken van uw IIB-geaccrediteerde adviseur, neem dan contact op – mijn gegevens staan op de voorpagina!