

WAAROM BEDRIJVEN SLECHT RENDEREN....

In de afgelopen tien jaar ben ik als (financieel) adviseur veelvuldig ingeschakeld bij de herstructurering van slecht renderende bedrijven. Tijdens deze jaren is mij duidelijk geworden dat de oorzaken van een slecht rendement vaak eenduidig zijn. Welke veelvoorkomende oorzaken zijn er? Een top 5.

Door Mieke Pigeaud-Wijdeveld

1. Alle activiteiten moeten op elkaar afgestemd zijn

De oprichters en eigenaren van de bedrijven die ik geadviseerd heb, zijn vaak vanuit een passie begonnen met hun bedrijf. Ze zijn of commercieel of technisch erg talentvol en hebben mooie producten of diensten ontwikkeld. Zij hebben echter minder kennis van en ervaring met het 'runnen' van bedrijven. Ze starten vol enthousiasme en werken heel hard, maar zijn vooral gefocust op het verkopen van hun product of dienst en besteden te weinig tijd aan het nadenken over strategie, het opzetten van goedlopende (ondersteunende) processen en het ontwikkelen van een lerende organisatie. Er is dus onvoldoende besef dat alle activiteiten van het bedrijf goed op elkaar afgestemd moeten zijn.

2. Gebrek aan focus in strategie

Vaak is er niet goed nagedacht over de marktposivering. Wat zijn onze unieke selling points? Welke product-marktcombinaties willen we bedienen? Welke prijs-kwaliteitsverhouding willen we leveren? Niet zelden worden er geen expliciete keuzes gemaakt en worden alle klanten die zich aandienen, bedient. Dit kan leiden tot versnippering. Aandacht en tijd dienen over veel verschillende klanten en een breed producten- of dienstenpalet te worden verdeeld. Dat gaat ten koste van de kwaliteit en het onderscheidend vermogen. Het aanbrengen van focus in de strategie is dus essentieel.



Top 5 oorzaken voor slechte presentaties van bedrijven

3. Boekhouding geeft geen juist en volledig inzicht

De verlies- en winstrekening geeft vaak geen goed inzicht in de winstgevendheid omdat boekhoudregels niet bekend zijn. En/of niet goed worden nageleefd. Het hoofd van de onderneming begrijpt bijvoorbeeld niet altijd wat het verschil is tussen een verlies- en winstrekening en een kasstroom. Opbrengsten en kosten worden soms geboekt in de periode dat de rekening gestuurd of ontvangen is. De opbrengsten en daarbij behorende kosten moeten echter geboekt worden in de periode dat ze daadwerkelijk gerealiseerd worden, zodat inzicht ontstaat in de financiële performance van de gerealiseerde activiteiten in die periode. Daarnaast is er veelal niet goed nagedacht over hoe kosten en opbrengsten zo worden geboekt en gespecificeerd dat er een goed inzicht ontstaat. Bijvoorbeeld de splitsing tussen variabele kosten (die met omzet meebewegen) en vaste kosten. De ondernemer houdt zich ook eigenlijk liever zo min mogelijk met de boekhouding bezig. Eén keer per maand (of zelfs soms maar eens per kwartaal) boekt de (externe) administrateur de rekeningen en bonnetjes zonder nadere instructie. En controle op juistheid van boekingen ontbreekt.

Zelden een liquiditeitsprognose

Zelden tref ik een liquiditeitsprognose aan, die inzicht geeft in de te verwachten ontvangsten en uitgaven in de komende maanden. Hierdoor kan bijvoorbeeld worden voorkomen dat er geen geld meer is voor afdracht van loonbelasting en btw aan de belastingdienst omdat de ontvangsten van af te dragen belastingen gebruikt zijn om lopende kosten te financieren. Inzicht in cash is essentieel omdat een tekort aan liquiditeit kan leiden tot faillissement, zelfs als de winstcijfers en vermogenspositie (solvabiliteit) goed zijn.

Welke combinaties meest winstgevend?

In de boekhouding ontbreekt vaak informatie waaruit we gemakkelijk kunnen afleiden welke product-klantcombinaties in termen van brutowinst (omzet minus variabele kosten) winst- of verliesgevend zijn. Hierdoor kunnen we niet sturen op verbetering van winstgevendheid middels sanering van producten of klanten of wijziging van de verkoopmix. Het periodiek op een intra- of extracomptabele wijze uitrekenen van winst per activiteit (activity based costing) of het vergelijken van voor- en nacalculatie is derhalve van groot belang.

4. Waan van de dag belangrijker dan evalueren en bijsturen

Vaak tref ik eigenaren aan die dagelijks knetterhard werken aan het bedienen van hun klanten. De waan van de dag en brandjes blussen zijn hierbij belangrijker dan het volgen van de plan-do-check-act-verbeterloop. Ik laat hen vervolgens het belang ervaren van het minimaal maandelijks evalueren van de voortgang (ten aanzien van financiën, klanttevredenheid, werknemerstevredenheid, innovatie, effectiviteit bedrijfsprocessen enzovoorts). Naar aanleiding van deze maandelijkse evaluatie dient de onderneming bijstuuringsacties te initiëren. Daardoor werkt de organisatie continu aan verbetering. Er ontstaat een lerende organisatie. Stilstand is immers achteruitgang.

Niet op structurele manier verzameld

Veelal wordt de informatie over het verloop van de (financiële en kwalitatieve) prestatie-indicatoren, die noodzakelijk is voor de maandelijkse evaluatie, niet op structurele en uniforme wijze verzameld. Denk aan informatie over werknemers- en klanttevredenheid. Ik help vervolgens met het ontwikkelen van me-

tertjes voor alle relevante aspecten van de bedrijfsvoering om deze vervolgens op aantrekkelijke wijze (bijvoorbeeld grafieken, tabellen) in een dashboard te presenteren. Er zijn steeds meer dashboardtools beschikbaar die we op eenvoudige wijze aan de boekhouding kunnen koppelen. Door gebruik te maken van kleuren (bijvoorbeeld stoplichtkleuren) kun je snel zien welke indicatoren wel of niet voldoen aan de norm.

5. Selectie en aansturing personeel

De teams bij slecht renderende bedrijven zijn vaak eenzijdig samengesteld. Hiermee bedoel ik dat er niet goed is nagedacht over een zodanige samenstelling van het team dat er voldoende diversiteit ontstaat (man/vrouw, persoonskenmerken, teamrollen, enzovoorts). Diversiteit leidt weliswaar tot wrijving, maar deze heb je nodig om elkaar scherp te houden en samen verder te groeien.


Vrij dominante stijl en geen tegengas

Niet zelden tref ik eigenaren aan die zelf een vrij dominante stijl hebben en het tegengas onvoldoende georganiseerd hebben. Deze dominante stijl kan ook leiden tot een autoritaire leiderschapsstijl en onvoldoende delegatie van verantwoordelijkheden, waardoor het potentieel van de werkvloer onvoldoende benut wordt en de motivatie van personeel negatief wordt beïnvloed.

Neem regelmatig de tijd voor personeel

Ook ten aanzien van personeel ontbreekt relatief vaak de plan-do-check-act-loop. Dat betekent regelmatig de tijd nemen om te evalueren of duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is en of de uitvoering van

taken en de wederzijdse samenwerking naar tevredenheid verloopt. De vastlegging van deze gesprekken in een personeelsdossier is wenselijk maar ontbreekt vaak. Een zorgvuldige selectie en professionele aansturing van personeel is derhalve van groot belang voor het welslagen van de onderneming.

Kortom, het is niet alleen van belang om hard te werken in de onderneming. Werk ook continu aan monitoring en bijsturing. 

Drs. Mieke Pigeaud-Wijdeveld RC is CFO, toezichthouder, docent en medeauteur van het recent verschenen boek *Financiën voor commissarissen en toezichthouders*.



BOEK GEEFT BEGRIP VAN FINANCIËLE VERANTWOORDINGEN

Een goed begrip van de financiële verantwoordingen, voorstellen, begrotingen en prognoses is essentieel om toezicht te kunnen houden, evenals inzicht hebben in financiële risico's. Dat geldt niet alleen voor de toezichthouders met een financiële achtergrond, maar zeker ook voor niet-financiële toezichthouders. In het boek *Financiën voor commissarissen en toezichthouders* geven drs. M.E.T. (Mieke) Pigeaud-Wijdeveld RC en drs. C.J. (Carla) van der Weerd-Norder RA inzicht in financiële aspecten waarmee interne toezichthouders (commissarissen) kunnen worden geconfronteerd in hun toezichthoudende rol. Voor meer informatie, zie www.vakmedianetshop.nl.

ISBN: 9789462762954

Prijs: 29,75 euro (incl. btw)