

De bedrijfskundige pre-scan voor (MKB-)bedrijven

Inhoud

Introductie / samenvatting.....	3
Bedrijfsscans	4
Pre-scan moet objectief zijn	4
Goede bedrijfsscan vraagt om maatwerk	4
Uitvoering scan door mensen met expertise	5
Business as usual	5
Verbetering door verandering.....	5
Resultaat van de pre-scan	5
Pre-scan als aanvulling op de dagelijkse bedrijfsvoering.....	5
Voorbeelden uit de praktijk.....	6
Case 1.....	6
Case 2.....	6
Case 3.....	7
Case 4.....	7
Pre-scan laten uitvoeren?	8

Introductie / samenvatting

U bent als ondernemer, manager of aandeelhouder betrokken bij een bedrijf en dus wilt u dat het bedrijf zo winstgevend mogelijk is. Maar hoe krijgt u goed inzicht in de gezondheid van de onderneming? In deze whitepaper maakt u kennis met de bedrijfskundige pre-scan voor MKB-ondernemingen. Net zoals een medische pre-scan zekerheid geeft over iemands gezondheid, levert een bedrijfskundige pre-scan inzicht en gerichte adviezen op.

Wat houdt een pre-scan in?

De pre-scan start met een onderzoeks- en analyse-fase waarbij wordt gekeken naar de onderneming als eenheid, naar alle te onderscheiden bedrijfsonderdelen, de tussenliggende en overkoepelende bedrijfsprocessen, de cultuur, de strategie en het leiderschap. Na deze fase volgt de ontwikkeling van een winnende strategie, uitgewerkt in een business plan, gevolgd door implementatie van de uitgezette koers.

Wat levert een pre-scan op?

Wanneer is het tijd voor een bedrijfskundige scan? In deze white paper komen diverse redenen aan de orde, zoals:

- Een pre-scan levert altijd verbeterpunten op en de baten hiervan overtreffen de kosten voor de scan.
- Door de gestructureerde inventarisatie ontstaat (weer) overzicht, waardoor u beter prioriteiten kunt stellen.

Op basis van de resultaten van de pre-scan kunt u een gefundeerd plan van aanpak maken voor de optimalisering van de bedrijfsvoering. Met als uiteindelijk doel het vergroten van de winst.

Ervaring in de praktijk toont het nut van een pre-scan aan. Aan de hand van diverse cases kunt u nagaan of een pre-scan ook voor uw onderneming toegevoegde waarde kan bieden.

Bedrijfsscans

Bedrijfsscans worden aangeboden door onder andere banken, de Kamer van Koophandel, adviesbureaus en accountantskantoren. In opzet en vorm zijn ze allemaal verschillend. Ook kunnen ze variëren per deelgebied, bijvoorbeeld een juridische- of mediascan.

Veel gratis pre-scans worden aangeboden met het doel de producten en diensten van de aanbieder onder de aandacht te brengen. Daarom zijn gratis scans vaak eenvoudig van opzet, met een beperkt aantal vragen en geven ze vaak als resultaat: 'Er zijn verbeteringen mogelijk, neemt u contact met ons op'. Een goede bedrijfsscan is zijn geld waard.

Binnen ondernemingen vinden intern vaak ook deel-scans plaats. Dit wordt ingevuld door alle sturingsinstrumenten in het bedrijf, door het uitvoeren van management, het vragen van adviezen, enzovoorts. De noodzaak om het bedrijf eens in alle breedte en diepte te analyseren wordt hierdoor eigenlijk versluierd, omdat het gevoel overheerst dat alles onder controle is.

Pre-scan moet objectief zijn

Een goede bedrijfsscan vindt plaats door van buitenaf naar binnen in de onderneming te kijken. Essentieel hierbij is dat de onderzoeker dus 'van buiten' komt. Een frisse blik, een nieuw gezicht, onbevooroordeeld, met een helicopterview. Gewoon net zoals een arts uw lichaam beoordeelt, beoordeelt een bedrijfskundige specialist uw onderneming. Tenslotte is het ook de Keuringsdienst van Waren die het vlees keurt en niet de slager...

Alle partijen die geassocieerd zijn met de onderneming hebben belangen en zijn potentieel niet objectief genoeg. Dat geldt ook voor het managementteam, haar adviseurs en het personeel. Iedere stakeholder heeft een reden om zijn of haar belang te behartigen en dat zorgt er vaak voor dat oplossingen en keuzes gekleurd en/of gestuurd zijn. Dat is in beginsel geen probleem, maar uiteindelijk zullen alle beslissingen wel moeten bijdragen aan een zo optimaal mogelijk resultaat voor de onderneming.

Goede bedrijfsscan vraagt om maatwerk

De scan is mogelijk bij alle bedrijven. Iedere onderneming heeft processen en klanten en is dus in beginsel geschikt om te scannen. Het is wel belangrijk om de scan af te stemmen op bedrijfsomvang (aantal werknemers, omzet), branche, aard van het bedrijf (productie, handel, dienstverlening) en gewenste diepgang. Het scannen van een projectgebonden dienstverleningsbedrijf van 5 mensen is beduidend anders dan een productiebedrijf van 30 mensen met export en voorraden.

Analyse van totaal én deelgebieden

Een algemene pre-scan vindt over de volle breedte van de onderneming plaats, dat wil zeggen dat alle dimensies van de bedrijfsvoering worden doorgelicht. De performance van een bedrijf zit in alle onderdelen en dus is het belangrijk om per onderdeel een analyse te maken. De gebruikte werkwijze is om de scan per ondernemingspijlers in te delen en per onderdeel een verfijning aan te brengen.

Uitvoering scan door mensen met expertise

Het is raadzaam om de scan te laten uitvoeren door getrainde consultants die alle facetten van de bedrijfsvoering kennen en voldoende ervaring in ondernemen hebben. Zij moeten gevoel hebben bij alle soorten functies, van trainee tot manager, van boekhouder tot directeur en van werknemer tot zelfstandig ondernemer.

Business as usual

De scan mag de normale bedrijfsvoering niet in de weg staan en moet niet verstorend werken. Een goede scan vraagt wel om aandacht en concentratie. Uw werknemers zullen tijd moeten vrijmaken om, eventueel gezamenlijk, (delen van) de scan te doorlopen en antwoorden te formuleren.

Verbetering door verandering

De pre-scan staat synoniem voor inzicht en daarmee voor verbetering. De meeste stakeholders zijn bereid om verbeteringen door te voeren en toekomstgericht te denken, maar voor sommige betrokkenen kan een pre-scan bedreigend zijn. Het is de taak van de directie om alle deelnemers bewust te maken van het feit dat het gaat om verbetering en niet om kritiek of het blootleggen van disfunctioneren.

Resultaat van de pre-scan

De scan levert resultaat op. Er zijn altijd verbeterpunten in een onderneming en het aanpakken daarvan leidt tot meer winst.

Uit de praktijk blijkt dat veel ondernemers en managers in het MKB vanuit hun eigen sterkte opereren en hun keuzes in de bedrijfsvoering daarop baseren. Dat is vaak succesvol, maar wat ook blijkt is dat geen enkele onderneming 100% optimaal presteert en dat 'alles voor elkaar hebben' soms schijn is. Het is de uitdaging voor de ondernemer/manager om zijn talenten, affiniteiten en expertise te combineren met een professionele assessment van zijn bedrijf en bedrijfsperformance. Dan krijg je de winnende combinatie tussen de sterkte van het management en een gefundeerde verbeterstrategie.

Pre-scan als aanvulling op de dagelijkse bedrijfsvoering

Onder alle omstandigheden is het goed om te blijven investeren in de performance van het bedrijf. Een degelijke bedrijfskundige pre-scan die regelmatig wordt doorlopen is een

waardevolle aanvulling op de dagelijkse bedrijfsvoering door signalering van optimaliseringsmogelijkheden. De pre-scan is een instrument om onder aan de streep een hogere winst te behalen en fungeert als een prikkel voor het management om te blijven verbeteren. De scan levert daarmee niet alleen intern waarde op, maar ook voor externe partijen zoals financiers, banken en investeerders.

Voorbeelden uit de praktijk

In onderstaande cases wordt de toegevoegde waarde van een pre-scan nog eens toegelicht aan de hand van bevindingen die uit bedrijfsscans zijn gekomen. In sommige gevallen was de bevinding een verrassing voor het management, in andere gevallen ging het om zaken die toch niet zo goed geregeld waren als men dacht.

Case 1

Soort bedrijf	Productie- / handelsbedrijf
Onderdeel	Inkoop
Bevinding	Afhankelijkheid van één leverancier
Omschrijving	Een onderdeel van het product werd geprefabriceerd bij een toeleverancier. Uit de scan bleek dat er geen alternatief voor deze toeleverancier beschikbaar was, omdat de technische tekeningen eigendom van de toeleverancier waren en niet van het bedrijf zelf.
Bedreiging	Als de toeleverancier bijvoorbeeld failliet gaat, productieproblemen krijgt, niet levert, prijzen verhoogt of wordt overgenomen, kunnen leveringsproblemen ontstaan.
Oplossing	De tekeningen zijn opnieuw opgesteld door de engineers van het bedrijf. De levering van het onderdeel is aanbesteed bij andere leveranciers.
Spin-off	Door de aanbesteding is de kostprijs gedaald, terugverdienperiode 6 maanden, niet meer afhankelijk van een bepaalde leverancier.

Case 2

Soort bedrijf	Productiebedrijf
Onderdeel	Sales
Bevinding	Onrendabele orders
Omschrijving	Uit de scan bleek dat er orders aan vaste klanten werden geleverd die onder de minimale marge vielen. De orderomvang en

	bestelfrequentie van klanten was onregelmatig.
Bedreiging	De marge op deze klanten was niet toereikend, veel kleine orders per klant maakt orderverwerking duurder.
Oplossing	In overleg met de klanten zijn de orders gebundeld en prijsafspraken gemaakt over ordertoeslagen.
Spin-off	Betere marge per klant, minder orderverwerking, minder personeel nodig.

Case 3

Soort bedrijf	Dienstverlening
Onderdeel	Juridische afdeling
Bevinding	Geen zekerheden gevestigd voor lening aandeelhouder
Omschrijving	De DGA had in verband met behoefte aan liquiditeiten een lening verstrekt aan het bedrijf. Hiervoor waren geen zekerheden verstrekt door het bedrijf.
Bedreiging	Bij insolventie heeft de leninggever geen voorrangrechten.
Oplossing	Het vestigen van tweede pandrecht op de debiteurenportefeuille.
Spin-off	Overwaarde na eerste pandrecht op de debiteuren is voldoende om lening te dekken van de DGA in het geval van insolventie.

Case 4

Soort bedrijf	Productiebedrijf
Onderdeel	Sales
Bevinding	Concurrenten niet bekend
Omschrijving	Het in kaart brengen van de directe concurrenten had nooit goed plaatsgevonden. Men werkte op gevoel.
Bedreiging	Onvoldoende kennis over de belangrijkste concurrenten, hun werkwijze, klanten, etc. staat gerichte acquisitie in de weg.
Oplossing	Stagiair ingehuurd om onderzoek te doen
Spin-off	Binnen half jaar 3 grote klanten geacquireerd, omzetstijging van 7%

Pre-scan laten uitvoeren?

Heeft u behoefte aan een grondige doorlichting van uw onderneming, dan bent u bij ons aan het goede adres. Santt is operationeel sinds 2005. Wij zijn een onafhankelijk bedrijfsadviesbureau en leveren de volgende diensten:

- Ondernemingsdiagnose
- Strategieontwikkeling
- Turnaround en recovery management
- Begeleiding bij doorstart
- (Interim) management
- Investerings

We richten ons op productie- en handelsbedrijven in het MKB met een omzet van € 2-50 mio en/of een personeelsbestand van 5-100 FTE.

Als u vragen heeft naar aanleiding van deze whitepaper, of over andere onderwerpen binnen onze expertise, kunt u altijd contact met ons opnemen.

Op onze website kunt u nog meer whitepapers en businessstools downloaden. U vindt hier ook de brochure Pre-scan Werkwijze. Ga naar www.santt.nl.

Santt BV

Gooimeer 2-25
1411 DC Naarden
035 – 6952414
www.santt.nl
info@santt.nl
KvK 34287324
ABN AMRO 58.07.60.081
BTW-nr. NL818690240B01