

RIJNMOND

BUSINESS®

Zakenmagazine voor ondernemers en managers, jaargang 23, nummer 9, December 2006/Januari 2007



FINANCIËLE FOCUS:
NEXT LEVEL IN ONDERNEMERSCHAP

HET JAAR ROND:
**ACHT VRAGEN AAN NEGEN
PROMINENTEN**

NATIONAAL



**BELASTINGPARADIJS
NEDERLAND**

**ROBERT KRANENBORG:
AAN DE TOP, OP STEVIGE
BODEM**

FINANCIËLE FOCUS: NEXT LEVEL IN ONDERNEMERSCHAP!



Links: Radjeh Lachmansingh van RaLa. Rechts: Peter Doeve van Business Spirals.

Stand van zaken rond Ondernemerschap in Nederland

Ongeveer de helft van de Nederlanders die de oprichting van een bedrijf voorbereiden of sinds kort een eigen bedrijf hebben, is **actief in de dienstensector**. Nederlanders geven als belangrijkste motief om een bedrijf te beginnen vooral aan dat ze eigen baas willen zijn en het een uitdaging vinden. In Nederland is ruim een derde van de mensen die betrokken zijn bij ondernemerschap van het vrouwelijke geslacht, een getal dat gelijk staat aan het wereldwijde gemiddelde. Zowel vrouwen als mannen zijn met name in de leeftijd tussen 25 en 45 jaar bezig met nieuw ondernemerschap, waarbij voor vrouwen het zwaartepunt wat meer ligt tussen de 35 en 45 jaar. In Nederland krijgt een groot deel van de mensen die een eigen onderneming proberen op te zetten deze daadwerkelijk van de grond. De ondernemers van jonge bedrijven laten een behoorlijke werkgelegenheidsontwikkeling zien. Tezamen met de ontwikkeling van de ondernemers in spe en van de ondernemers in jonge bedrijven duiden de resultaten erop dat Nederlanders niet over een nacht ijs gaan voor ze besluiten een bedrijf op te zetten en dat ze zich goed voorbereiden.

Weinig informele investeerders in Nederland.

De Global Entrepreneurship Monitor – het Economisch Instituut van het MKB – bestudeert per land negen themavelden om het “klimaat” voor ondernemerschap in kaart te brengen. In het algemeen kan gesteld worden dat de condities voor ondernemerschap goed zijn in Nederland. Op de meeste themavelden scoort Nederland volgens “expert opinions” boven het wereldwijde gemiddelde. Enkele zwakke punten zijn de geringe aandacht voor ondernemerschap in het onderwijs, hoge administratieve lasten voor startende ondernemers en een gebrekkige kennisoverdracht naar kleine en nieuwe bedrijven. De Nederlandse markt voor informele investeerders kan als ‘ondermaats’ bestempeld worden. Relatief weinig mensen investeren hier in andermans bedrijven, al is het gemiddelde bedrag dat ze investeren gemiddeld wel vrij hoog. Ook hier is nog veel potentieel aanwezig dat aangeboord kan en moet worden voor het creëren van een ondernemende samenleving.

Vitaal Ondernemerschap

Het aantal bedrijven dat als “snelle groeier”

wordt aangemerkt is ten opzichte van de periode 1999-2002 bijna gehalveerd. Hoe kunnen wij een nieuw soort vitaal ondernemerschap ontwikkelen? Onze definitie van dat “nieuwe” en vitale ondernemerschap, dat snel kan komen tot resultaten, is “the process by which individuals pursue new market opportunities without regard to the resources they currently control. Successful entrepreneurs are typically obsessed with opportunities rather than money, they balance leadership within a team, and consider many different business aspects simultaneously”.

In deze definitie staan vier elementen centraal: **markt, resources, leiderschap en dynamische nieuwe balansen:**

In dit artikel willen wij de financiële architectuur van het ondernemerschap nader toelichten aangezien het een belangrijke factor is die vaak niet op orde is in het Nederlandse bedrijfsleven. De financiële huishouding wordt sterk gekenmerkt door een niet tijdige vastlegging van informatie, een te gemakkelijke houding ten aanzien van kosten en onvoldoende creativiteit in het opzetten van de financiële structuur:



- Ondernemerschap:** vak/branchekennis, waardenbepaling, markten, sales, netwerken, marketing, etc.
- Leiderschap:** de rol van human capital en entrepreneurship, motieven van ondernemersgedrag, groei en ondernemerschap/effectiviteit en succes, levenscycli ondernemerschap en groeimodellen, mentoring, coaching snelle groeiers en andere ondernemers, intrapreneurship en succesfactoren, persoonlijkheidsprofielen van toppers, de rol van emotie, motivatie en persoonlijkheid van ondernemerschap

- Management:** processen (Total Cost of Ownership), ICT, financiën, plannen, organiseren, controle, HRM.
- Dynamische overlappingsen** zijn:
 - Visie en inspireren
 - Coachend leiden, condities scheppen, managen organisatorische veranderingsprocessen, inter cultureel management.
 - Markt/klant veranderingsprocessen
 - Meta vermogens van verandering

de business op artikel- of dienstniveau geanalyseerd. De structurele problemen worden transparant gemaakt en leiden direct tot besparingen en groei in opbrengsten.

Enkele voorbeelden van de financiële evaluatie:

Groothandel

Het selecteren en investeren in kansrijke producten en diensten en het zoeken naar strategische allianties om te komen tot totaaloplossingen voor de klanten is een belangrijke strategische doelstelling voor de groothandel. Uit de financiële analyse binnen de groothandel moet door structurele vergelijking van omzet, brutowinst en bruto marge en de omloopsnelheid duidelijk worden

waarin de onderneming excelleert en waarin de onderneming zijn slagkracht verliest. Deze analyse levert op dat ondernemingen moeten saneren in de producten en diensten die men levert en tegelijkertijd het overzicht moet houden. Met ABC categorieën kunnen strategische keuzes worden gemaakt. Het probleem wordt al snel helder dat bepaalde artikelen niet bijdragen aan de winst en tegelijkertijd veel regeltijd kost van het personeel. Deze analyse wordt tevens gedaan op voorraden, zodat op basis van omloopsnelheid de voorraad kan worden gesaneerd (uitverkoop) en geoptimaliseerd. **De algemene doelstelling voor deze groothandel zou moeten zijn: genereer meer winst met een kleiner assortiment en minder voorraad.** Veel startende of jonge ondernemingen zijn tevens gefocused op de verkoop van haar producten en diensten (Product Denken) en zien onvoldoende in dat men vanuit een klantenfocus moet kijken naar oplossingen voor de klant (Solution Denken).

Ondernemerschap vanuit een financiële architectuur

Veel ondernemers in de categorieën van MKB en familiebedrijven hebben dus problemen met het op orde houden van het financieel management. Bedrijven komen in financiële problemen ondanks een stabiele klantenbasis, een breed productassortiment en een vriendelijk klantconcept. Kernprobleem van deze ondernemingen is het ontbreken van een strategische focus. Tijd, geld en personele middelen worden niet effectief ingezet. Voorraadbeheer voldoet doorgaans niet, het assortimentsbeleid is te chaotisch. Er is sprake van een hoog kapitaalbeslag, omzetverlies op hardlopende producten en ineffektieve informatiestromen en het gemis aan financiële resultaatmetingen. Het verhogen van het rendement kan alleen geschieden als er goede informatie voorhanden is over de bedrijfsprocessen en wanneer de achterliggende winstdrijvers in beeld gaan komen.

De geïntegreerde oplossing van rala en Business Spirals

Onze aanpak voor het succesvol maken van ondernemingen ligt besloten in de focus op **ondernemerschap, leiderschap en management van processen**. Met behulp van Next Level Management, een financiële procesanalyse en het managen van de cash flow wordt een dynamische verband gelegd tussen de drie genoemde factoren, waarbij de Total Cost of Ownership en de achterliggende winstdrijvers worden blootgelegd. Onze methodiek gaat uit van een integrale aanpak door te werken aan de individuele groei, de teamontwikkeling, de organisatieontwikkeling, het komen tot een strategische focus en het uitwerken van het management van processen. De financiële analyse is onmisbaar in deze methodiek. Het beoordelen van de balans en de cash flow statements conform de Cycle Approach, is een beproefde systematiek om de problemen van de onderneming te onderkennen. Nadat deze problemen in beeld zijn gebracht wordt



Verder groeien betekent netwerken en structureel samenwerken in de Solution Space met partners.

Softwarebedrijf

De ICT branche verkeert wederom in blakende gezondheid en er is een tekort aan goed personeel dat kan worden ingezet voor het ontwikkelen van websites, E-Business concepten bij klanten en het onderhouden van content management. De omzetgroei kan aanzienlijk zijn binnen de ICT ondernemingen maar er is al snel sprake van het onder spanning brengen van de onderneming door te weinig strategische focus en door een te breed producten- en dienstenassortiment. Veel ondernemingen in dit segment worden stukgetrokken doordat het personeel te weinig competenties heeft om alle vormen van dienstverlening te kunnen belevaren en doordat het eigen huis in termen van financiën en HRM niet op orde is. De ICT ondernemingen maken onvoldoende gebruik van de financiële analyse van de unchargable tijd van de professionals (ontwikkelingskosten op de balans), de chargability van het personeel staat onder grote druk door onvoldoende fieldmanagement en inefficiënte planning, de winstgevendheid van de onderneming wordt verlaagd door externe inkoop van strategisch personeel in plaats van het ontwikkelen van het eigen personeel. **Onze aanpak betekent dat de ICT onderneming haar financiële zaken op**

orde brengt en de lijnen uitzet voor de strategische focus. Evaluaties van winstgevendheid per product of dienst, de chargability van het personeel, de ontwikkelingsprojecten binnen de onderneming, de focus op de sales op basis van een marktanalyse en de ontwikkeling van het Management Team als back office functie.

De samenwerking tussen rala en Business Spirals

Het netwerk van beide organisaties is groot en bestaat uit ondernemers, experts en professionals die bedrijven bijstaan in de oplossing van hun problemen. Wij willen verbindingen leggen tussen het ontwikkelen van unieke propositities, het management van de “total cost of ownership” en het accelereren van de persoonlijke verandersnelheid van de ondernemer tussen dromen, denken en doen. In onze ondersteuning van ondernemers werken wij aan de volgende onderdelen:

- **Het meten van de mate van ondernemerschap** binnen de organisatie door middel van een Next Level Scan.
- **Het in co-creatie uitdenken van business concepten** met unieke propositities of nieuwe combinaties van bestaande propositities in een soort “Viable Vision”, rekening houdend met de dynamiek in de betreffende markten. De ICT markt, de duurzame energiemarkt, de banken en verzekeringsmarkt, de zorgmarkt en de markt voor zakelijke

dienstverlening hebben wij als organisaties toegevoegde waarde door de uitgebreide kennis en ervaring.

- **Het ondersteunen in de ontwikkeling van de basisuitgangspunten voor de ondernemer** (Business Plan, Financiële bedrijfsvoering, Financieel management, kritische processen, ontwikkeling van account management en dergelijke).
 - **Het ontwikkelen van de competenties van het management team en de medewerkers** en het zorgen voor een stabiele ontwikkelingsomgeving voor hen die willen scoren in termen van resultaten, persoonlijke groei en duurzaamheid in relaties, kortom in ondernemerschap.
 - **Het implementeren van de ontwikkelde uitgangspunten** in de vorm van projecten.
- Alle bovengenoemde diensten kunnen worden gekocht in de “Ondernemerswinkel” van rala en Business Spirals. Ondernemerschap kan worden geleerd; de competenties zijn bekend. Het personeel is HET ACTIVUM voor de onderneming en is gekoppeld aan het hebben van een ziel en daarmee passie. ■

TEKST: PETER DOEVE
FOTOGRAFIE: KIMBERLY GOMES

LAAT JE ONDERNEMERSCHAP METEN EN STEL JE PERSOONLIJKE ACTIELIJST SAMEN!

Bezoek onze websites:
www.businessspirals.com en www.rala.nl