

JONKER JOURNAAL

MEI 2003

In deze uitgave

Voorwoord • Het effect van uw leiderschap • In balans
• Door Corporate Recovery worden de bakens verzet

Voorwoord

Het Jonker Journaal staat dit keer in het teken van rendementsverbetering en begeleiding bij herstructurering. Na jaren van voorspoed en groei is er inmiddels een periode aangebroken van economische teruggang. Iedereen kent wel een bedrijf in zijn of haar omgeving waar het momenteel slechter gaat en misschien is het wel binnen uw eigen onderneming. Minder omzet, het uitblijven van opdrachten en de noodzaak tot sanering binnen het bedrijf. Vooral nog hebben veel bedrijven dit kunnen oplossen door middel van natuurlijk personeelsverloop en het niet verlengen van tijdelijke contracten. Men heeft helaas de afgelopen maanden extra moeten snijden waarbij gedwongen ontslagen niet konden worden uitgesloten. Een veranderende marktomgeving vraagt om een andere manier van leiding geven. De Management Rendement Scan (MRS®) gaat nader in op dit onderwerp.

Sinds jaar en dag is de exploitatierekening en de balans het ijkpunt voor organisatie-ontwikkeling. Hoewel het speelveld is gewijzigd is de noodzaak om in control te zijn en te blijven niet veranderd. Het artikel in balans gaat hier dieper op in.

Tenslotte kunnen wij u melden dat wij ook dit jaar weer een aantal seminars over bedrijfsopvolging binnen familiebedrijven zullen organiseren. Het blijft nu eenmaal een actueel onderwerp de komende jaren. Eén seminar staat inmiddels al definitief vast en zal worden georganiseerd op donderdag 6 november 2003 in Tilburg. Als u interesse heeft laat het ons dan even weten via ons secretariaat in Eindhoven.

Namens alle collega's van Jonker Advies wensen wij u veel leesplezier en een behouden vaart!



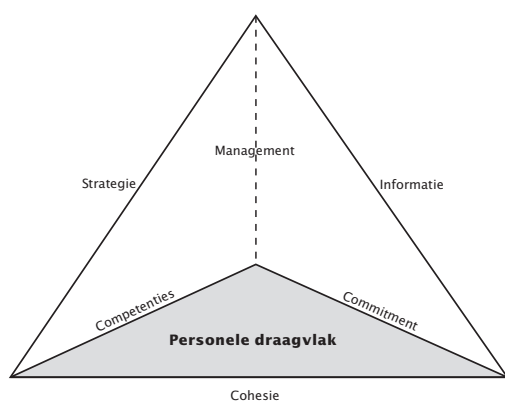
Het effect van uw leiderschap

Management Rendement Scan, MRS®

De Management Rendement Scan, MRS® richt zich op het identificeren van mogelijkheden om de bedrijfsvoering en de organisatie-inrichting beter af te stemmen op de doelstellingen en ambities van een organisatie (onderdeel). De MRS® is bij uitstek geschikt voor het vaststellen van de uitgangssituatie, de bestaande knelpunten en de succesbepalende factoren relevant voor een door de directie te starten ontwikkelingsproces. De MRS® is ontwikkeld door Jonker Advies Organisatie-Adviseurs in samenwerking met Addition Group.

Personele draagvlak

Medewerkers en management, dus de mensen binnen een organisatie, bepalen tot welke prestaties een organisatie in staat is en hoe succesvol deze is. En meer in het bijzonder, het continu bouwen aan het personele draagvlak binnen een organisatie vormt het fundament voor het realiseren van organisatie-ambities. Dit zijn de twee uitgangspunten waarop de MRS® is gebaseerd.



Figuur 1 Het MOS®-model

Competenties, commitment en cohesie

Centraal tijdens de uitvoering van de MRS® staan de volgende aspecten:

- strategie, ambities en doelstellingen
- (nieuwe) klanten en markten
- samenwerking, teamvorming en -samenstelling
- kerncompetenties, vaardigheden en gedrag
- persoonlijk rendement
- in- en externe communicatie en rapportage
- informatievoorziening

Uitvoering

Er is altijd sprake van een bedrijfsspecifieke werkwijze. In samenwerking met de opdrachtgever wordt bepaald op welke van de hierboven genoemde organisatie-aspecten tijdens de MRS® de nadruk komt te liggen. Strategie, ambities en doelstellingen vormen echter te allen tijde het uitgangspunt. Ook wordt per aspect de gewenste diepgang vooraf vastgesteld. Tenslotte worden relevante bedrijfs- en persoonsspecifieke toetsingsnormen en -criteria bepaald om de gewenste ontwikkeling van het personele draagvlak en de organisatie te kunnen bewaken en sturen.

Helder startpunt

De MRS® wordt afgerond met een verslaglegging bestaande uit twee delen. Ten eerste de MRS®-rapportage, die de analyseresultaten en conclusies bevat. Deze rapportage geeft inzicht in de feitelijke situatie en vormt daarmee een startpunt voor een ontwikkelingsproces. In een management letter worden vervolgens aanbevelingen gedaan en adviezen gegeven, gericht op het benutten van de resultaten van de MRS®.

Verbetering van rendement en slagkracht

De MRS® vergt slechts een korte doorlooptijd. Hierdoor is dit instrument in het bijzonder geschikt om enerzijds de uitgangssituatie bij een voorgenomen organisatie-ontwikkeling helder te bepalen en anderzijds het management en de medewerkers reeds vroegtijdig te betrekken en zich bewust te laten worden van de uitdaging waarvoor zij zich gesteld zien.

De MRS® verschaft de directie van een organisatie het vereiste inzicht om gefundeerde beslissingen te nemen ten aanzien van een te starten ontwikkelingsproces, namelijk: op welke wijze en onder welke voorwaarden zijn het management en de medewerkers van een organisatie in staat een bijdrage te leveren aan het ontwikkelingsproces gericht op het realiseren van de doelstellingen en ambities van een organisatie(onderdeel)?

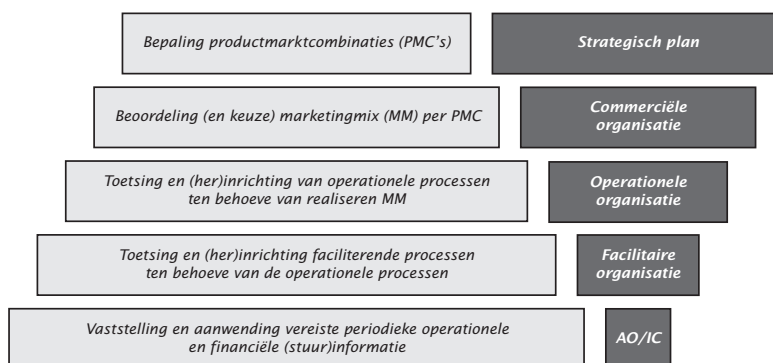
Interesse?

Heeft u belangstelling in de Management Rendement Scan neem dan contact op met Herbert Zwanen, telefoon 020 - 697 89 06 of herbert.zwanen@jonker-advies.nl. Wij informeren u graag over de waarde van de MRS® voor uw organisatie.

In balans

De exploitatierekening en balans als bron en ijkpunt voor organisatie-ontwikkeling

Een veranderende marktomgeving, of deze nu veroorzaakt wordt door klanten, concurrenten of nieuwe regelgeving, vereist altijd een gepaste reactie van een organisatie. Nieuwe omstandigheden hebben namelijk veelal een kostenverhogend en/of omzet- en margeverlagend effect. En een bedreiging van het bedrijfsresultaat dwingt het management tot maatregelen. Op welke wijze kan een organisatie adequaat omgaan met wijzigende omstandigheden?



Figuur 1 De Management Decision Tower

Bedrijfsspecifieke exploitatierekening en balans

De exploitatierekening en balans die voor externe doelen wordt gebruikt, is onvoldoende specifiek om het management gefundeerd beslissingen te kunnen laten nemen. Terwijl de exploitatierekening en balans de enige weergave zijn van de organisatieprestaties, worden deze nauwelijks gebruikt om organisatie-ontwikkelingen te initiëren en te bewaken. En juist hier doen zich mogelijkheden voor.

Management Decision Tower

Het kader waarbinnen het management haar beslissingen neemt wordt gevormd door de Management Decision Tower.

Terwijl het strategisch plan koersbepalend is, behoort de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) volledig te voldoen aan de informatie-eisen, zoals gesteld door de commerciële organisatie. Periodieke rapportages met financiële en operationele informatie vormen

namelijk het stuurinstrument voor het management, dat er voor moet zorgen dat de uitgezette koers wordt gerealiseerd.

Controller

Een zinvolle toetsing en ijkking van de actuele situatie is alleen mogelijk als de AO/IC zodanig is ingericht dat per product-marktcombinatie (PMC) tenminste informatie beschikbaar is over omzet, marge, kosten en bijdrage aan het resultaat. De overige relevante ken- en stuurgetallen worden hiervan afgeleid.

De controller is onder andere verantwoordelijk voor de kwaliteit, tijdigheid en betrouwbaarheid van de informatievoorziening. Dit vereist inhoudelijke kennis van de klanten, de producten, de diensten, de leveranciers en de branche. Omdat de fundamentals van iedere branche en organisatie verschillen, verschilt daarmee ook de relevante (stuur)-informatie. Een controller die deze kennis ontbeert is nooit “in control”.

WOK

Omdat het effect van iedere door te voeren maatregel vóór invoering bekend moet zijn, is de WOK van belang. Maatregelen zijn immers pas dan zinvol als het effect kostenverlagend en/of marge- en omzetverhogend zal werken. Tevens worden hiermee de toetsingscriteria en -normen gedefinieerd.

WOK		
Winst =	Opbrengst	-/-
	(Omzet -/- Inkopen)	Kosten
		(Eigen + Derden)

Figuur 2 De WOK-formule

De mate van detaillering van de verschillende componenten van de WOK zal per organisatie moeten worden vastgesteld. Echter voor elke organisatie staat vast dat inzicht op PMC-niveau een vereiste is.

Bouwstenen voor invoering

Het daadwerkelijk kunnen benutten van de exploitatierekening en balans als bron en ijkpunt voor organisatieontwikkeling ligt veelal dichterbij dan gedacht.

De basis wordt gevormd door het strategisch plan, dat onder andere de te verwachten marktontwikkelingen – zowel de te verwachten vraag naar producten en diensten als de mogelijke nieuwe aanbieders van concurrerende producten en diensten – beschrijft.

De koers van de commerciële organisatie bepaalt de eisen die gesteld worden aan de benodigde periodieke operationele en financiële informatie. Daarbij moet de AO/IC zodanig zijn ingericht, dat het management wordt voorzien van tijdige, betrouwbare en kwalitatief goede informatie.

Tenslotte zal een op de specifieke omstandigheden afgestemde interne rapportage- en communicatiestructuur het toetsen van de werkelijkheid aan de plannen mogelijk moeten maken.

Balans

De (her)nieuw(d)e aanwending van een bedrijfsspecifieke exploitatierekening en balans stelt het management in staat maatregelen te nemen in het belang van de organisatie. Maatregelen, die zowel betrekking kunnen hebben op een bijsturing van de commerciële activiteiten en organisatie als een nadere verfijning van de AO/IC.

Als gevolg van aanpassingen zal het management voortdurend moeten letten op de balans tussen de commerciële organisatie en de AO/IC.

De exploitatierekening en balans zijn dan ook niet meer een sluitstuk. Ze kunnen een belangrijk instrument zijn om te komen tot organisatie-aanpassingen, waartoe de organisatie door externe ontwikkelingen wordt gedwongen.

Interesse?

Heeft het onderwerp “De exploitatierekening en balans als bron en ijkpunt voor organisatie-ontwikkeling” uw interesse, neem dan contact op met Herbert Zwanen of Hans Hof, telefoon 020 - 697 89 06. Zij zullen op afspraak een nadere uitleg kunnen geven en met u kunnen vaststellen welke toepassingsmogelijkheden er zijn bij uw organisatie.

Door Corporate Recovery worden de bakens verzet

Zwaar weer in (ondernemend) Nederland

Het zal u niet ontgaan zijn dat de donkere wolken zich boven ondernemend Nederland hebben samengepakt. Met de slechte vooruitzichten hebben sommige ondernemers tijdig een veilige haven gezocht, andere hebben er voor gekozen om met aangepaste koers en zeil op het water te blijven. Storm en tegenwind is verre van aangenaam, maar wie in staat is om ondanks deze tegenslag zijn doel te bereiken wordt in zijn ondernemerschap gesterkt.

Helaas zijn er twee categorieën ondernemers voor wie het slechte weer geen uitdaging is maar een regelrechte ramp. Dat zijn enerzijds de ondernemers die het slechte weer niet zagen aankomen en onvoorbereid het water op gingen en anderzijds de ondernemers die tijdens het mooie weer hun schip en bemanning hebben verwaarloosd. Voor deze ondernemers hebben wij het product Corporate Recovery.

Bij Corporate Recovery opdrachten is het noodzakelijk om in zeer kort tijdsbestek inzicht te krijgen in de onderneming, de markt waarin zij opereert en de belanghebbenden bij de onderneming. In de Quick Scan brengen wij daarom de volgende zaken in kaart: de financiële positie inclusief

bijzondere verplichtingen en verborgen bezittingen, de structuur van de onderneming, alsmede de (financiële) belangen van stakeholders (zoals werknemers, aandeelhouders, banken, klanten, leveranciers). Daarnaast zoomen wij per productmarktcombinatie (PMC) in op de plaats in de bedrijfskolom, de marktontwikkelingen en de financiële essentialia zoals cash-flow, liquiditeit en vermogensbeslag.

Op basis van de uitkomsten van de Quick Scan vindt een evaluatie plaats met de belanghebbenden. Centrale vraag die wij moeten beantwoorden: “is duurzame voortzetting van (een deel van) de onderneming mogelijk?”. Is het antwoord positief, dan is het nog maar de vraag of de



benodigde financiële middelen beschikbaar zijn, of het management wel in staat is om de noodzakelijke veranderingen door te voeren en of de herstructurering binnen de beschikbare tijd mogelijk is.

Indien er voldoende draagvlak is bij de belanghebbenden wordt de herstructurering in gang gezet. Allereerst zal er een financieel noodverband aangelegd worden om er voor te zorgen dat het schip blijft drijven. Hierbij moet u denken aan het stabiliseren van kritische crediteuren, stimuleren van opbrengsten, beperken van voorraden, voorkomen van executiemaatregelen, bespoedigen van belastingteruggaven en het te gelden maken van niet cruciale bedrijfsmiddelen. Het noodverband moet de rust geven om de feitelijke herstructurering uit te voeren.

De feitelijke herstructurering bestaat uit vier onderdelen te weten: Operationele-, Strategische-, Financiële- en Externe herstructurering. De Operationele herstructurering bestaat voornamelijk uit het verbeteren van de efficiency en slagvaardigheid, hierbij kan het noodzakelijk zijn om afscheid te nemen van medewerkers, bedrijfsonderdelen te sluiten of bedrijfsmiddelen te verkopen. De Strategische herstructurering omvat keuzes om het gebied van PMC's, organisatiestructuur en invulling van het management. De

Financiële herstructurering kan onder andere bestaan uit het aantrekken van nieuw kapitaal, schuldsanering en het uitvoeren van sale-and-lease back constructies.

De Externe herstructurering tenslotte is een voortvloeisel van strategische keuzen en kan bestaan uit het zoeken van samenwerking, het verwerven van synergetische activiteiten of het verkopen van bedrijfsonderdelen.

Als externe adviseurs zijn wij in staat om met een heldere bril naar de onderneming en haar problemen te kijken. Onze positie en onze persoonlijke betrokkenheid en creativiteit maken het mogelijk om in samenspraak met management, aandeelhouders en personeel een nieuwe koers uit te zetten die door de belanghebbenden wordt ondersteund.

Heeft u interesse in dit onderwerp, neem dan contact op met Bert Lippens of Michel Pols, telefoonnummer: 040 - 267 71 10.

Wij wensen u behouden vaart.

Een brochure over Corporate Recovery is op te vragen bij het secretariaat van Jonker Advies Corporate Finance, kantoor Eindhoven: 040 - 267 71 10.

