MEER MKB

Organisatieadvies

Ondernemersgids

TELEFOONNUMMERS

Algemeen	0800 2222 234
Algemeen	0252 74 51 85
Roel de Jong	06 20 61 94 20
Pim van der Horst	06 47 94 06 68

EMAILADRESSEN

Algemeen	admin@meermkb.nl
	directie@meemkb.nl
Roel de Jong	roeldejong@meermkb.nl
Pim van der Horst	pimvanderhorst@meermkb.nl

WEBSITES

MeerMKB Organisatieadvies	www.meermkb.nl
MeerMKB Risk	www.meermkbrisk.nl
MeerMKB Administratieve Dienstverlening	www.meermkbadmin.nl
Gezondheidscheck	www.meermkb.nl/organisatie-gezondheidscheck

MEER MKB
Organisatieadvies

INLEIDING

Dit boekje geeft een overzicht van de diensten die MeerMKB aan het MKB levert. Het geeft u ook een aantal tips waar u, als ondernemer, wat mee kunt.

MeerMKB is een onafhankelijk adviesbureau voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. Wij stellen ons tot doel om door kennisoverdracht, ondersteuning en coaching van de ondernemer en het management de bedrijfsvoering van onze opdrachtgevers te optimaliseren.
Ons team van specialisten en consultants heeft een brede kennis en jarenlange ervaring; ieder in zijn of haar eigen vakgebied.

Onze missie

Wij helpen MKB ondernemers (nog) beter te ondernemen in elke levensfase van de onderneming. Dat doen wij in de rol van sparringpartner, klankbord en adviseur.

Directie MeerMKB

Pim van der Horst

Roel de Jong

MEERMKB Organisatieadvies

INHOUD

INLEIDING 4
LEVENSFASEN VAN EEN ONDERNEMING 6
Pioniersfase 7
Gesettelde fase 8
Optimalisatiefase 9
Overdrachtsfase 10
DE MEERMKB DIENSTEN 12
1 BEDRIJFSVOERING 12
De bedrijfsanalyse 12
Het plan voor de toekomst 13
Het MeerMKB Commissariaat 13
Bedrijfsfinancieringen 14
MeerMKB Administratieve Dienstverlening 14
Ondernemers Navigatie Systeem (ONS) 15
Risicoanalyse 15
2 BEGELEIDING BIJ VERKOOP/OVERDRACHT BEDRIJF 18
Bedrijfsverkoop / overdracht 18
Waardebepaling van een onderneming 18
Bedrijfsopvolging 20
3 ORGANISATIE ONTWIKKELINGSPROGRAMMA´S 23
Cultuurontwikkeling 24
Organisatieontwikkeling 24
Leiderschap coaching 25
Teamontwikkeling 26
Persoonlijke ontwikkeling 27
4 MEERMKB RISICOSCAN 28
5. MEERMKB HELPDESK 29
6. TIPS EN TOOLS 31
De eigenschappen van effectief leiderschap 31
Voorwaarden voor een geslaagd veranderproces 32
Tips om efficiënt te vergaderen 34
Wat levert actief luisteren u op. 35
Hoe herkent u stress 37
Uitdagingen voor de ondernemer 39
De meest gebruikte financiële termen 42
Organisatie-gezondheidscheck 44
Stel vaker een SWOT-analyse op 47
Waar de ondernemer mee te maken heeft 50

LEVENSFASEN VAN EEN ONDERNEMING

MeerMKB onderscheidt 4 levensfasen van een onderneming:

1. De pioniersfase
2. De gesettelde fase
3. De optimalisatiefase
4. De overdrachtsfase

Iedere fase kent haar eigen uitdagingen en behoeften. MeerMKB stemt haar dienstverlening af op de fase waarin uw onderneming zich bevindt.

In welke fase zit uw bedrijf?

PIONIERS FASE GESETTELDE FASE OPTIMALISATIE FASE OVERDRACHTS FASE

Pioniersfase

Mouwen opstropen en aanpakken

Kenmerken:

- overlappende werkzaamheden
- onvoldoende structuur
- geen regelgeving en richtlijnen
- te druk met alles
- geen onderscheid in hoofd- en bijzaken
- geen duidelijke koers

U heeft net uw bedrijf gestart, of een doorstart gemaakt. U krijgt te maken met veel zaken: uw nieuwe diensten en producten, nieuwe klanten, nieuwe leveranciers, administratie, belastingen, liquiditeit, marketing, sociale media…
Hoe gaat u het beste om met uw schaarse tijd?
Waar moet u beginnen?

MeerMKB helpt u op weg!

MEERMKB Organisatieadvies

Gesettelde fase

Dikkere huid door tegenslagen

Kenmerken:

- prioriteiten stellen
- structuur ontwikkelen
- cultuur inbrengen
- team bouwen
- kennis uitbouwen
- leiderschapsstijl aanpassen

Uw bedrijf draait al een tijdje. U hebt triomfen en ook nederlagen gekend. Ondertussen kent u het klappen van de zweep. U wilt verder bouwen op uw successen. Daarbij kunt u wel wat hulp gebruiken.

MeerMKB maakt u sterker en zorgt ervoor dat u uw ervaring ten volle benut.

Optimalisatiefase

Gevoel voor de zaak

Kenmerken:

- van taakgericht naar resultaatgericht ondernemen
- van aansturen (motiveren) naar besturen (inspireren)
- niet alleen denken maar vooral doen
- bedreigingen omzetten naar kansen
- niet sturen op beperkingen maar sturen op kracht
- optimaliseren van cultuur

Uw bedrijf is voor u een belangrijke zekerheid geworden en een belangrijk onderdeel van uw leven. In de loop van de jaren bent u met uw bedrijf mee gegroeid. Misschien bent u er zelfs wel mee *ver*groeid. U wilt minder operationeel met uw onderneming bezig zijn: dat heeft u verdiend!

MeerMKB helpt u bij het maken van keuzen om u en uw bedrijf nog sterker te maken.

Overdrachtsfase

Van druk naar leuk

Kenmerken:

- geen tweede kans, meteen goed doen
- loslaten
- aanpassen leiderschapsstijl
- kiezen tussen emotie en ratio
- door ontwikkelen interne organisatie
- “bedrijfstestament” maken

U bent lang bezig geweest met ondernemen. Dat heeft geresulteerd in een mooi bedrijf, maar op een gegeven moment wilt u een stapje terugdoen en genieten van wat u heeft gerealiseerd.
U wilt uw onderneming klaar maken om over te dragen. Dit kan een emotionele tijd voor u zijn en u moet er aan toe zijn om het bedrijf over te dragen.

Samen met MeerMKB komt u goed door deze periode.

“Ik ben ervan overtuigd dat ongeveer de helft van wat succesvolle ondernemers scheidt van niet-succesvolle ondernemers, puur doorzettingsvermogen is”.

Steve Jobs

DE MEERMKB DIENSTEN

Zoals u in de beschrijving van de verschillende fasen van de evolutie van een bedrijf heeft gelezen, kent iedere fase van een bedrijf zijn eigen problemen en/of uitdagingen.

MeerMKB kan de volgende diensten aanbieden om u door welke fase dan ook heen te helpen. Wij presenteren deze diensten op de volgende pagina's.

1. BEDRIJFSVOERING

De bedrijfsanalyse

U heeft het gevoel dat het beter kan met uw bedrijf, maar u weet niet precies waar u moet beginnen. Een analyse van de huidige gang van zaken helpt daarbij. Hierdoor leert u de sterke-, zwakke- en verbeterpunten van uw bedrijf kennen.

Welke punten kunt u verbeteren en wat dat gaat opleveren?
Verbeterpunten kunnen op veel gebieden liggen. Zoals financiële en personele zaken, interne organisatie en marketing.
De MeerMKB Bedrijfsanalyse verschaft inzicht en zorgt ervoor dat u uw aandacht op de juiste zaken richt. Met uw input werkt MeerMKB de bedrijfsanalyse voor u uit in een uitgebreid rapport met handvatten om eventuele veranderingen te realiseren.
MeerMKB ondersteunt u bij de implementatie van de veranderingen zodat u de juiste stappen ook daadwerkelijk gaat zetten.

Het plan voor de toekomst

Waar staat u nu met uw onderneming? Waar wilt u over 5 jaar staan?
Hoe gaat u uw plannen realiseren?
Het MeerMKB Plan voor de Toekomst gaat u daarbij helpen.
Alle aspecten van het ondernemen en van uw bedrijf worden in dit plan uitgewerkt, zodat u weet wat ervoor nodig is om uw doelen te bereiken.
Met uw input werkt MeerMKB dit plan voor u uit in een duidelijk en volledig rapport.
MeerMKB ondersteunt u bij de implementatie zodat u en uw onderneming op koers blijven.

Het MeerMKB Commissariaat

Iedere ondernemer en onderneming heeft regelmatig behoefte aan “een blik van buitenaf”. Bij grotere en beursgenoteerde ondernemingen is dat wettelijk geregeld in de vorm van een Raad van Commissarissen. Deze raad houdt toezicht (namens de aandeelhouders) op het door de directie gevoerde beleid. Bij het MKB ligt deze behoefte anders.
Het gaat in eerste instantie niet om toezicht, maar om (strategische) ondersteuning bij de bedrijfsvoering. De MeerMKB Commissaris gaat elk kwartaal met de ondernemer in gesprek. Hierbij kunnen punten aan de orde komen zoals het maken van strategische keuzen, financieringen, personele zaken, investeringen en het overdragen van het bedrijf.
De agenda met te bespreken onderwerpen wordt van tevoren gezamenlijk vastgesteld. Van elk overleg wordt een duidelijk verslag gemaakt.

Bedrijfsfinancieringen

U wilt groeien met uw onderneming, u wilt investeren, u wilt uw export financieren of u wilt uw liquiditeit verbeteren.
Misschien wilt u een pand kopen of machines aanschaffen, maar de bank werkt niet echt mee. Er zijn alternatieve mogelijkheden voor het aantrekken van kapitaal. MeerMKB helpt u bij het vinden van de passende financiering. Dat gaat op basis van een vast startbedrag en een fee wanneer de financiering is geregeld.

MeerMKB zorgt voor de aanlevering van de gevraagde informatie en gaat voor u met de financiers in gesprek. Hiervoor werkt MeerMKB samen met Credion. MeerMKB neemt u daarbij veel werk uit handen.

MeerMKB Administratieve Dienstverlening

Als u op pad gaat met uw auto, dan wilt u graag weten of u uw bestemming kunt bereiken; onderweg heeft u informatie nodig over brandstofniveau en files. Zo kunt u onderweg anticiperen op mogelijke problemen.
Hetzelfde geldt voor uw onderneming. U wilt steeds weten hoe uw bedrijf ervoor staat om de gestelde doelen te kunnen halen. Een goed bijgewerkte administratie is daarvoor nodig.
De MeerMKB Administratieve Dienstverlening zorgt dat uw administratie inzichtelijk en volledig bijgewerkt is, zonder dat het u tijd en werk kost. MeerMKB maakt hiervoor slim gebruik van informatietechnologie en doet dit voor een vast bedrag per maand. Vaak bent u ook nog goedkoper uit dan bij uw huidige boekhouder. Op onze website kunt u zelf bij benadering uitrekenen hoeveel uw maandelijkse lasten worden.
www.meermkbadmin.nl

Ondernemers Navigatie Systeem (ONS)

U wilt weten hoe uw onderneming ervoor staat.
Het ONS is een veelzijdig hulpmiddel waarmee de resultaten van uw bedrijf in kaart gebracht worden. Mocht u plannen hebben de bedrijfsvoering te veranderen, dan kunt u het ONS gebruiken om de toekomstige situatie te simuleren, waardoor u de haalbaarheid van uw plannen kunt toetsen.
U bent voortdurend op de hoogte van de financiële ontwikkelingen in uw bedrijf. Het ONS is een geweldig hulpmiddel waarmee u de grip op uw bedrijf sterk vergroot.

De MeerMKB adviseur verzorgt voor de ingebruikname van het ONS onder andere voor u:

- De invoer van alle essentiële bedrijfsgegevens
- Uitleg en introductie voor de ondernemer en / of medewerkers
- Het opstellen van een meer jaren investeringsplan
- Het opstellen van een lange termijn prognose
- Het simuleren van bedrijfsresultaten bij verschillende scenario's

Elk kwartaal neemt de MeerMKB adviseur de resultaten met u door en bespreekt eventuele bijsturingen.

Risicoanalyse

Een risicoanalyse is een methode waarbij risico's worden gekwantificeerd door het bepalen van de kans dat een dreiging zich voordoet en de gevolgen daarvan: Risico = Kans x Gevolg.

Bij een risicoanalyse worden bedreigingen benoemd en in kaart gebracht. Per bedreiging wordt de kans van het optreden ervan bepaald en wordt vervolgens berekend wat de schade is die op zou kunnen treden als deze bedreiging zich daadwerkelijk voor doet.

Op grond van een risicoanalyse kunnen de volgende maatregelen worden genomen:

- Preventie: het voorkomen dat iets gebeurt of het verminderen/ verkleinen van de kans dat het gebeurt
- Detectie: het detecteren van de (potentiële) schade wanneer een bedreiging optreedt
- Repressie: het beperken van de schade wanneer een bedreiging optreedt
- Correctie: het instellen van maatregelen die worden geactiveerd zodra iets is gebeurd om het effect hiervan (deels) terug te draaien
- Acceptatie: geen (additionele) maatregelen, men accepteert de kans en het mogelijke gevolg van een bedreiging;
- Overdragen: financieel d.m.v. verzekeren of operationeel d.m.v. outsourcen

De bedoeling van een risicoanalyse is dat er na de analyse wordt vastgesteld op welke wijze de risico's beheerst kunnen worden, of teruggebracht tot een aanvaardbaar niveau.

“De enige plaats waar succes voor werk komt,

is in het woordenboek”

Vidal Sassoon

2. BEGELEIDING BIJ VERKOOP/ OVERDRACHT BEDRIJF

Bedrijfsverkoop / overdracht

U heeft besloten om uw bedrijf te verkopen of over te dragen. Dat kan aan een bij u bekende partij, of u moet op zoek naar een koper.
Er moet een verkoopmemorandum worden gemaakt en dat moet worden aangeboden aan geïnteresseerde partijen.

Vaak wil een koper een “due dilligence” onderzoek (boekenonderzoek) laten doen. MeerMKB verzorgt het gehele traject: het maken van een verkoopmemorandum, het zoeken naar een koper, begeleiden van de due dilligence, het voeren van de verkooponderhandelingen en het traject naar de notaris. De fiscale consequenties (niet onbelangrijk!) brengt MeerMKB voor u in kaart.

Waardebepaling van een onderneming

Als u een bedrijf in de verkoop plaatst of juist gaat kopen, is het de belangrijkste vraag. Hoeveel is de onderneming waard? Of beter gezegd: hoeveel is de onderneming u waard? Het bepalen van de uiteindelijke (ver)koopprijs is een grotendeels subjectief onderhandelingsproces, maar dat betekent niet dat het een kwestie is van ‘wat de gek ervoor geeft’. Integendeel, er zijn verschillende manieren om de waarde van een bedrijf te bepalen. Maar ook als de waarde van een bedrijf is bepaald, wil dat nog niet zeggen dat dit ook de koop- of verkoopprijs vertegenwoordigt. Die kan om allerlei redenen afwijken van die bedrijfswaardering.

Gebruik de juiste methode voor bedrijfswaardering
Er zijn verschillende manieren waarop u de waarde van een bedrijf kunt bepalen. Er bestaat niet een in beton gegoten methode en dat moet u continu in het achterhoofd houden wanneer een bedrijfswaarderingsproces

gaande is. Dat betekent overigens niet dat u daarom zelf zomaar een waarde kunt toekennen, maar het is van belang u te realiseren dat er verschillende methoden zijn.

Waarde en prijs zijn niet hetzelfde
De waardebepaling is zogezegd de intrinsieke waarde die een bedrijf representeert. Die is vaak niet hetzelfde als de uiteindelijke verkoopprijs. Bij het bepalen ervan kunnen namelijk hele andere factoren meespelen. Wanneer de aankopende partij grote kansen ziet om er een nieuwe markt mee te kunnen betreden, kan dit betekenen dat de prijs die men bereid is te betalen voor het bedrijf veel hoger ligt dan de waarde zoals die is berekend.

Bereid een waardering en verkoopproces goed voor
Kenners zeggen wel eens dat een bedrijf vier jaar nodig heeft om zich goed voor te bereiden op een overname. Om een correcte waardebepaling te kunnen maken is er veel informatie nodig en op het moment dat de waardering voor een bedrijf wordt gemaakt moeten die gegevens voor handen en up-to-date zijn. Bij veel bedrijven vergt het enige tijd om die administratieve zaken goed op orde te brengen.

Kijk verder dan de boeken en laat specialisten een due dilligence onderzoek uitvoeren
Een controle van de financiële boekhouding is een noodzakelijkheid bij het bepalen van de waarde van een bedrijf. Maar er zijn meer zaken die de prijs die voor een onderneming betaald moet worden beïnvloeden. Staar u dus niet blind op de balans en resultatenrekening. Een due dilligence onderzoek kan alle facetten van het succes van een onderneming omvatten en gaat verder dan een regulier financieel advies.

Het blijft mensenwerk
De aan- of verkoop van een onderneming is een ingrijpend traject waar mensen vaak persoonlijk en emotioneel bij betrokken zijn.
De meest voor de hand liggende tip is om altijd het gezond verstand te laten zegevieren. Neem gecalculeerde en geen onnodige risico's. Probeer nooit koste wat het kost een bedrijf te kopen of verkopen, want daardoor wordt het onderhandelingsproces enorm beïnvloed.

Bedrijfsopvolging

Het is geen geheim dat veel bedrijfsovernames mislukken. Afhankelijk van welk onderzoek er geraadpleegd wordt, lopen de cijfers uiteen van 70% tot 85% van de overnames die mislukken. Als u als ondernemer de opvolging van uw bedrijf regelt, wilt u uiteraard bij de 15% tot 30% horen waarbij de overname wel succesvol is. Met onderstaande 3 tips geven we u vast een zet in de goede richting.

Begin op tijd
Bedrijfsopvolging is niet iets waar u als ondernemer dagelijks mee bezig bent. Maar vroeg of laat krijgt iedere ondernemer er mee te maken. Gemiddeld duurt een overnameproces 3-5 jaar. Onder druk wordt alles vloeibaar en kan dit sneller, maar dat gaat in de regel ten koste van het resultaat. Voor optimaal resultaat adviseren wij ondernemers daarom om ruim op tijd te beginnen. Om meer inzicht te krijgen in de stappen en de tijdslijn van het regelen van de bedrijfsopvolging kunt u met vrijwel iedere overnameadviseur een vrijblijvend gesprek voeren. Laat u dus op tijd informeren zodat u de nodige voorbereidingen kunt treffen.

Zorg dat de onderneming onafhankelijk is van de ondernemer
Bedrijfsopvolging gaat in eerste instantie om het borgen van de continuïteit van de onderneming; u zorgt ervoor dat de onderneming bestaansrecht blijft houden, ook nadat u het stokje heeft overgedragen. Afhankelijk van de constructie zal u vroeg of laat niet meer aan het roer staan van de onderneming en daar moet de onderneming zelf eigenlijk niets

van merken. Daarom is het ontzettend belangrijk om te zorgen dat de onderneming niet afhankelijk is van u als ondernemer.
Zo zorgt u enerzijds dat de continuïteitrisico's beperkt blijven en anderzijds dat de onderneming aantrekkelijk wordt voor externe investeerders.
Zorg dat de emotie en ratio gescheiden blijven
Veel ondernemers vergelijken het verkopen van de onderneming met een kind dat de deur uit gaat, een emotionele gebeurtenis. Het grote verschil is echter dat het verkopen van de onderneming in de basis een zakelijke transactie is. En als ondernemer weet u als geen ander dat emoties in de regel een zakelijke transactie geen goed doen. Uit ervaring weten we dat dit voor veel ondernemers erg moeilijk is als het gaat om de verkoop van de onderneming. Juist om deze reden wordt vaak een overnameadviseur ingezet. Hij of zij kan zorgen dat de overname vanuit een zakelijk perspectief bekeken en afgehandeld wordt.

“Het zijn niet de sterkste soorten die overleven

en ook niet de meest intelligente.

Het is de soort die het beste reageert op veranderingen”

Charles Darwin

3. ORGANISATIE ONTWIKKELINGSPROGRAMMA´S

MeerMKB heeft programma's op maat voor de volgende thema's:

Cultuurontwikkeling
Organisatieontwikkeling
Leiderschap coaching
Teamontwikkeling
Persoonlijke ontwikkeling

MeerMKB brengt mensen en organisaties in beweging om hun doelen te behalen!

- Succesvol opererende organisaties richten zich op de ontwikkeling van hun menselijk kapitaal.
- Ontwikkeling is voor een organisatie niet het doel, maar het middel om organisatiedoelen te behalen.
- Persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers heeft een positief effect op het presteren van de organisatie. Optimaal is het als de ambities en ontwikkeldoelen van de individuele medewerkers in overeenstemming zijn met de organisatiedoelen.
- Het gaat bij ontwikkelen om doen en niet om denken. Om mensen succesvoller te laten zijn, is alleen denken geen effectieve strategie om in actie te komen. Door anders te doen dan ze altijd gedaan hebben, gaan mensen hun talenten en mogelijkheden echt gebruiken. Dat geeft resultaat voor hen persoonlijk en voor de organisatie.

Cultuurontwikkeling

Een goede cultuur is de ‘smeerolie’ van een organisatie. De cultuur bepaalt hoe succesvol een organisatie kan zijn.

- Een goede cultuur is een harde voorwaarde om succesvol te zijn. Organisatieontwikkeling gaat daarom hand in hand met de ontwikkeling van de organisatiecultuur.
- Cultuur lijkt ongrijpbaar, maar is dat niet. Het geeft de ‘temperatuur’ weer; hoe gezond is de organisatie.
- Cultuur wordt zichtbaar en tastbaar in het gedrag van mensen en is dus meetbaar en daardoor stuurbaar.
- Cultuurontwikkeling is altijd verbonden aan leiderschapsontwikkeling. Het vraagt om leiders die in staat zijn om effectief en doelmatig gedrag te laten zien, passend bij de missie en visie van de organisatie. MeerMKB biedt leiders handvatten om te sturen op gedrag dat gekoppeld is aan nieuwe waarden en nieuwe werkwijzen.
- Een cultuur is niet in één dag gevormd en kan soms diepgeworteld zijn. Een duurzame inbedding van een nieuwe cultuur vraagt dan ook om een lange termijn investering.

Organisatieontwikkeling

De wereld verandert in een rap tempo, dus een organisatie moet voortdurend mee blijven ontwikkelen.
Ontwikkeling is geen doel op zich, maar een noodzaak om doelen en resultaten te behalen.
Organisatieontwikkeling heeft invloed op het hele systeem, op alle onderdelen die een samenhangend geheel vormen. Om de organisatie als geheel doelgericht in beweging te zetten en te houden, werkt MeerMKB vanuit de bestaansreden van de organisatie (het waarom) en de daaraan gerelateerde visie, missie, doelstellingen en resultaten. Op alle lagen en niveaus van de organisatie wordt de verbinding gemaakt met die bestaansreden en het doel van de organisatie.

We leggen de verantwoordelijkheid daar waar die hoort en creëren eigenaarschap. Gedrag van mensen wordt grotendeels aangestuurd vanuit het onbewuste. Bewustwording daarvan, bij elke individuele medewerker, is de eerste stap in een veranderingsproces van de hele organisatie. Organisatieontwikkeling is onlosmakelijk gekoppeld aan persoonlijk leiderschap waarbij mensen vanuit een nieuw bewustzijn de regie nemen over hun gedrag en zich ontwikkelen naar een hoger niveau.
Inzicht in het menselijk kapitaal op individueel, team, groeps- en management niveau is essentieel: 50% van het potentieel van mensen in een organisatie blijft doorgaans onbenut. Er zit vaak veel meer potentie in een organisatie dan er uitgehaald wordt!

Leiderschap coaching

Leiding geven is een vak
Alle ontwikkelvragen van de organisatie zijn verbonden aan leiderschap. Investeren in de ontwikkeling van het leidinggevend kader is essentieel om de organisatiedoelen te bereiken. Bij leiderschap gaat het om het leiden van uzelf, het leiden van de ander en het leiden van de organisatie.
Leiders hebben een voorbeeldfunctie, het begint bij hen. Dat vraagt van leiders dat deze hun verantwoordelijkheid nemen en aan hun persoonlijke ontwikkeling werken.
MeerMKB brengt leiders in beweging door op een uitdagende manier met hen te reflecteren op hun eigen functioneren, het zelf oplossend vermogen te stimuleren en hun persoonlijke kwaliteiten te versterken. Dat leidt tot hogere prestaties en doelen die gerealiseerd worden.

Doelgericht en met impact leiding geven
Leiders moeten zich leren verhouden tot de thema’s die in hun leven een rol spelen.
Dit vereist bewustwording van wat hen belemmert en wat er nodig is om in beweging te komen en succesvol gedrag te laten zien.
Goede leiders hebben inzicht in het krachtenveld waarin ze zich bevinden

en weten hoe ze zich daarbinnen moeten bewegen om resultaat te boeken. Ze zijn op het juiste moment lui. Ze zijn in staat om hun leiderschapsstijl en gedrag af te stemmen op wat de organisatie in iedere fase nodig heeft.

Teamontwikkeling

Alleen ga je sneller, samen kom je verder en bereik je meer!
Een team is meer dan een aantal individuele werknemers bij elkaar. Team is een acroniem voor Together Each Achieves More.

Door de ontwikkeling van teamleden te versterken en gebruik te maken van ieders talenten wordt een topteam gecreëerd.

Een team waarin mensen elkaar vertrouwen, elkaar succes gunnen en er voor elkaar zijn. Een team waarin mensen verantwoordelijkheid nemen voor het eigen gedrag en zich aan de teamregels houden.
Zo'n team draagt bij aan de organisatiedoelen en aan een gezonde organisatiecultuur, omdat de teamleden zich bewust zijn van hun taak, efficiënter werken en meer bereiken.

MeerMKB begeleidt teams in het doorlopen van de verschillende fasen om een topteam te worden: startfase, strijdfase, samen fase en slotfase.

Centraal in deze begeleiding staan vertrouwen opbouwen, vertrouwen versterken en samenwerken.

Persoonlijke ontwikkeling

Het is onze overtuiging dat ieder mens talenten heeft en in staat is tot groei!
Medewerkers stimuleren om hun talenten en mogelijkheden echt te gebruiken maakt mensen en organisaties succesvoller en helpt organisatiedoelen te bereiken.

Organisaties halen een rendementsverbetering tot wel 50% als zij het onbenut potentieel van hun medewerkers gaan gebruiken!

MeerMKB zet mensen in hun kracht, sluit aan bij wat mensen al kunnen en weten en stimuleert ze om in beweging te komen. We plaatsen mensen voor nieuwe uitdagingen en halen ze regelmatig uit hun comfortzone.
Wij verbinden persoonlijke doelen met het doel van de organisatie en doorbreken de gedragspatronen die mensen afhouden van resultaat.
We focussen daarbij op mogelijkheden en oplossingen en het voorkomen van problemen.

Zo staat iedereen garant voor het leveren van een hoge(re) arbeidsprestatie en voelt iedereen zich verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling, de ontwikkeling van de organisatie en daarmee voor het gezamenlijke succes!

4. MEERMKB RISICOSCAN

Zonder dat u zich daarvan bewust bent, staat uw onderneming aan risico's bloot.
Er zijn risico's die de continuïteit van uw bedrijf in gevaar kunnen brengen en deze risico's kunnen zich op veel terreinen voordoen. MeerMKB richt zich vooral op de risico's die niet organisatie specifiek zijn en die ondernemingen wettelijk verplicht zijn adequaat af te dekken.

Kent u alle regels en wetten waaraan u moet voldoen?

MeerMKB brengt de risico's voor uw onderneming in kaart en toetst of u deze risico's voldoende heeft afgedekt. Vervolgens helpt MeerMKB u bij het nemen van maatregelen. Kijk voor meer info op onze speciale website: www.meermkbrisk.nl

5. MEERMKB HELPDESK

Heeft u wel eens een vraag over uw bedrijf waarop u snel antwoord nodig heeft? Maar u weet niet waar u met die vraag terecht kunt?

Misschien hebt u bijvoorbeeld vragen over:

- Personele zaken
- Administratieve zaken
- Marketing en strategie
- Processen en automatisering
- Wettelijke regelingen
- Financiële zaken en investeringen
- Interne organisatie

Of misschien wilt u gewoon even sparren met één van onze adviseurs of coaches.

Snel telefonisch overleg en snel een antwoord van een specialist van MeerMKB.

Hoe het werkt:
U belt tijdens kantooruren (gratis) met 0800 2222 234 (optie 1). Wij nemen uw boodschap aan en maken een terugbelafspraak met een specialist van MeerMKB of met de adviseur/coach van uw keuze.

“Een goede leider inspireert mensen om vertrouwen te hebben in de leider, een geweldige leider inspireert mensen om vertrouwen te hebben in zichzelf”

Eleanor Roosevelt

6. TIPS EN TOOLS

De eigenschappen van effectief leiderschap

(naar S. Covey)

Wees proactief
Voor veranderingen zijn we zelf verantwoordelijk, door proactief initiatief te nemen en ons te richten op zaken waarop we zelf invloed op kunnen uitoefenen.

Begin met het einddoel voor ogen
Hoe scherper het einddoel voor ogen, hoe groter de kans dat dit doel bereikt wordt. Een goed leider brengt visie en richting. Stel een missie op voor het bedrijf.

Belangrijke zaken eerst
Onderscheid maken tussen urgentie en belangrijkheid is voor leiderschap doorslaggevend. Om effectief te zijn moeten we delegeren en voldoende hulpmiddelen ter beschikking stellen. Afspraken over een te behalen norm, rapportage en evaluatie zijn daarbij belangrijk.

Denk in win-win
Hiervoor is karakter nodig; wees integer, kom voor uw eigen overtuiging op en respecteer de overtuiging van de ander. Zorg voor wederzijds vertrouwen, overeenkomsten met werknemers, structuur en een duidelijk proces. Spreek te bereiken resultaten af die voor iedereen aanvaardbaar zijn.

Eerst begrijpen en dan begrepen worden
We proberen altijd eerst begrepen te worden, maar om zelf echt goed te begrijpen moet eerst empathisch geluisterd worden. Dat levert meer gedetailleerde informatie op en het vergroot uw invloed.

Synergie
De essentie van leiderschap is synergie. Dat is de meerwaarde van het geheel ten opzichte van de afzonderlijke delen. Stel u open voor nieuwe mogelijkheden, deel elkaars inzichten, maak gebruik van ieders creativiteit en leer van elkaar. Voor synergie is vertrouwen en een goede sfeer nodig.

Houd de zaag scherp
Dit heeft betrekking op uzelf; -het onderhoud van uw lichamelijke, spirituele, geestelijke en sociaal-emotionele balans. Deze hebben effect op elkaar en moeten met elkaar in balans zijn. Vernieuwing en verbetering van één aspect heeft effect op de andere aspecten. Hierdoor ontstaat een opwaartse en positieve spiraal.

Voorwaarden voor een geslaagd veranderproces

Veranderprocessen gaan niet altijd goed. Er zijn een aantal belangrijke redenen aan te wijzen waardoor veranderingen in een organisatie verkeerd aflopen:

- Onvoldoende duidelijkheid over de redenen voor de veranderingen en de overkoepelende doelstelling.
- Trage overgang van praten naar actie. Dit leidt tot onduidelijkheid en daarmee tot weerstand.
- Men was onvoldoende voorbereid op de noodzakelijke verandering in managementstijl (‘nu gaan we dat veranderproces doen en dan kunnen we weer gewoon aan het werk’).
- Er werd een methode of aanpak gekozen die niet bij de organisatie paste.
- Het management was onvoldoende voorbereid op weerstand.
- De leiding was te veel uit op snelle winst en realiseerde zich niet wat de impact van de veranderprocessen waren op andere onderdelen.
- Na de strategische beslissing voor een verandertraject door het management werd de uitwerking en uitvoering overgelaten aan andere, minder betrokken medewerkers.

Hoe zorgt u ervoor dat de organisatie kan veranderen en verbeteren?
Aan welke voorwaarden moet dan worden voldaan?
Onderstaande matrix kan hier een kapstok voor zijn. Als alle elementen in balans zijn bent u in staat te veranderen en te verbeteren,

Ervaren noodzaak tot veranderen	+	Heldere gedeelde visie	+	Verander capaciteit	+	Echt beginnen	=	Succesvolle verandering
	+	Heldere gedeelde visie	+	Verander capaciteit	+	Echt beginnen	=	Onder op de stapel
Ervaren noodzaak tot veranderen	+		+	Verander capaciteit	+	Echt beginnen	=	Een snelle start die snel verwatert
Ervaren noodzaak tot veranderen	+	Heldere gedeelde visie	+		+	Echt beginnen	=	Frustratie
Ervaren noodzaak tot veranderen	+	Heldere gedeelde visie	+	Verander capaciteit	+		=	Op goed geluk beginnen, veel valse starts

10 tips om efficiënt te vergaderen

- Vergader zo kort mogelijk en alleen als het nodig is.
- Spreek vaste dagdelen af waarop een overleg ingepland kan worden.
- Nodig alleen mensen uit die een positieve bijdrage leveren aan de vergadering.
- Wees duidelijk over het doel van de vergadering: ter informatie, ter besluitvorming, enzovoort.
- Bereid de vergadering tijdig voor. Stuur ruim van tevoren de agendapunten rond, zodat de deelnemers zich kunnen voorbereiden.
- Bepaal de duur van de bespreking van elk agendapunt.
- Kies voor een verslag, besluitenlijst of actielijst.
- Leg verantwoordelijkheden vast; wie leidt de vergadering, wie legt de uitkomst vast.
- Begin op tijd. Slecht gedrag (te laat komen) moet je nooit belonen.
- Doe eens iets anders; varieer de zitposities aan de vergadertafel, kies een andere locatie of gebruik eens statafels.
- Zet telefoons uit, zodat alle aandacht aan de agendapunten wordt besteed.
- Kap een te lang durende discussie respectvol af. Plan zo nodig een verdere bespreking in op een later moment.
- Sluit de vergadering positief af: bedank de deelnemers voor hun inbreng.

Wat levert actief luisteren u op

Signalen
Gebruik verbale en non-verbale signalen om interesse te tonen en de spreker aan te moedigen om door te spreken. Denk aan het houden van oogcontact, knikken en glimlachen, of het zeggen van 'ja' en 'hmm'. Deze uitingen zorgen ervoor dat de ander zich op zijn gemak voelt en zich gehoord voelt. Zelfs aan de telefoon is het goed om non-verbale signalen te uiten, ook al kan de ander dit niet zien. Sommige non-verbale signalen zijn namelijk (onbewust) ook merkbaar door de telefoon.

Stiltes laten vallen
Actief luisteren vraagt geduld: vaak zal de spreker behoefte hebben aan een denkpauze. Accepteer deze stiltes en geef iemand de ruimte en tijd om na te denken. Spring er niet meteen in met een eigen verhaal of advies. Blijf vooral neutraal en houd de aandacht bij de ander en zijn boodschap, zonder te oordelen.

Het stellen van vragen
Zodra de ander is uitgepraat, kunt u kort de spreker herhalen en relevante vragen stellen. Hiermee toont u niet alleen begrip en bevestiging van ontvangst, maar dit levert u ook extra informatie op over de situatie en de ideeën van de ander.

Bijvoorbeeld:
'Je zegt …; wat bedoel je daar precies mee?'
'Kun je wat meer vertellen over …?'

Samenvatten van de boodschap
Vervolgens kunt u de boodschap in eigen woorden samenvatten en de ander de kans geven om zijn verhaal te verduidelijken. Ook hiermee zorgt u er niet alleen voor dat u precies weet wat er aan de hand is, maar geeft u de spreker ook het gevoel dat u probeert om hem te begrijpen.

Bijvoorbeeld:
‘Als ik het goed begrijp, bedoel je …, klopt dat?’
‘Je zou het liefst willen dat …, klopt dat?’

Samengevat kunt u de volgende tips gebruiken om actief te luisteren:

- Gebruik verbale en non-verbale signalen als oogcontact, knikken en ‘ja’ zeggen.
- Laat de ander uitspreken.
- Stel vragen om het verhaal te verduidelijken.
- Vat de boodschap samen in uw eigen woorden.

Actief luisteren zorgt ervoor dat de spreker weet dat wat hij vertelt, begrepen is. Het voorkomt dat u voortijdig oordeelt en vasthoudt aan uw eigen mening. Hierdoor wordt de persoonlijke communicatie tussen u en de spreker verbeterd.

Hoe herkent u stress

Stress kan onder andere ontstaan bij een te hoge werkdruk, verstoorde werkrelaties, te grote uitdagingen, te weinig vaardigheden of te makkelijk werk. Ook situaties buiten het werk, bijvoorbeeld in de privésfeer, kunnen stress veroorzaken. Door goed op signalen van stress bij uw medewerkers te letten, kunt u op tijd zien dat er iets aan de hand is en kan voorkomen worden dat uw werknemers ziek worden van langdurige stress.
Het snel en vroeg herkennen van stress signalen maakt effectief aanpakken van stress mogelijk.

Ga na of u de onderstaande signalen van stress herkent.

Zichtbare signalen in gedrag
Overuren of achterstand in het werk, onderpresteren, prioriteiten verwarren, onzorgvuldig werken, fouten maken, ongevallen, bijna-ongevallen, geen of nauwelijks pauzes nemen, sociale isolatie, meer en ongezonder eten of drinken, meer roken, van de hak op de tak springen, door kleine tegenslagen overdreven van de wijs raken.

Zichtbare psychische, emotionele signalen
Prikkelbaar, agressief, angstig, diep zuchtend, snel schrikken, ongemotiveerd, ontevreden, vergeetachtig, verstrooid, slecht kunnen concentreren, sarcastisch, somber, besluiteloos, chaotisch.

Zichtbare lichamelijke signalen
Oververmoeid, vermageren of juist aankomen, nagelbijten, beven, zweten, trillen, tics, huilen, gespannen houding, hyperventileren, huiduitslag, vaker en langer durende verkoudheden, hoofdpijnen en griepjes.

Niet zichtbare signalen in gedrag
Minder en onvoldoende ontspannen, meer medicijngebruik (slaappillen, kalmeringsmiddelen), minder en onvoldoende over als lastig ervaren situaties praten, minder en onvoldoende emotionele steun ervaren.

Niet zichtbare psychische, emotionele signalen
Geen afstand nemen van het werk, thuis zorgen maken over werkproblemen, verdrietig, depressief, zelfverwijten, schuldgevoel, angst voor de toekomst, gevoel van onrust, opgejaagd gevoel, onzeker, gevoel mislukkeling te zijn, ongeïnteresseerd gevoel, voortdurend piekeren.

Niet zichtbare lichamelijke signalen
Spanning in nek en schouders, duizelig, gevoel flauw te vallen, sterretjes zien, slapeloosheid, hoofdpijn, migraine, spierpijn, opgeblazen gevoel, indigestie, oprispingen, maagpijn, hoge bloeddruk, hartkloppingen, pijn of druk op de borst.

Uitdagingen voor de ondernemer

Ondernemer
Probeer harder te werken aan het bedrijf dan in het bedrijf. Door niet voldoende vanaf de zijlijn naar het bedrijf te kijken, mist u als ondernemer inzichten en kansen.
Ondernemen is topsport; zorg voor een goede balans tussen werk en privé.

Bij tegenslagen
Ondernemerschap gaat ook over creatief omgaan met tegenslagen.
Wees objectief over tegenslagen, neem zelf de verantwoordelijkheid.
Vraag om hulp, dat is geen zwaktebod.

Bedrijfsvoering
Zorg dat de cruciale bedrijfsprocessen gemeten worden; meten is weten.
Leg afspraken met klanten altijd schriftelijk vast.
Probeer niet alles alleen te doen, ga samenwerkingen aan, vraag medewerkers om input, huur externe hulp in.
Een extern klankbord is essentieel voor een ondernemer.

Financiën
Zorg voor een optimale administratie en debiteurenbeheer. Grijp bij te late betaling van een debiteur direct in.
Neem voorzorgsmaatregelen voor langdurige ziektegevallen.
Monitor de cashflow en vergeet de fiscus niet; leg maandelijks geld opzij voor de Belastingdienst.
Zorg ervoor verzekeringen af te sluiten die eventuele calamiteiten kunnen dekken, als ondernemer wilt u blijven ondernemen.

Personeel
Zorg voor duidelijke afspraken over taken en verantwoordelijkheden met uw werknemers. Wanneer er geen kaders zijn kunt u uw medewerkers ook nooit zeggen dat ze hun werk goed doen. Zorg voor een veilige werkomgeving, dit is het fundament van uw team. Probeer te leiden, niet te managen; geef uw werknemers vertrouwen en vrijheid in plaats van ze te controleren.

Klanten / markt
Neem met regelmaat contact op met bestaande klanten, zo doende blijft u als ondernemer op de hoogte van problemen en kansen.
Probeer onderscheidend te zijn ten opzichte van uw concurrenten door uw klanten te verwennen; een tevreden klant zal over uw bedrijf spreken met andere potentiële klanten.
Probeer zo veel mogelijk te netwerken.

Social media
Een bezoeker van uw website moet binnen 10 seconden kunnen zien wat uw onderneming voor hem kan betekenen. Vraag een onbekende van u en uw bedrijf om feedback over uw website.

“Management is de dingen goed doen, leiderschap is de goede dingen doen”

Peter Drucker

De meest gebruikte financiële termen

In de financiële wereld worden ratio's gehanteerd om een indruk te krijgen van de financiële kracht van de onderneming.

Eerst wat uitleg over de verschillende definities:

Vaste activa: de bezittingen van een bedrijf die langer dan één jaar gebruikt worden. Hieronder vallen immateriële activa
(bijvoorbeeld goodwill en patenten), materiële activa (gebouwen, machines, computers) en financiële activa (uitstaande leningen).

Vlottende activa: dit zijn de activa die op korte termijn omgezet kunnen worden in geld, binnen één jaar (bijvoorbeeld inventaris of debiteuren).

Vlottende passiva: dit zijn de korte termijn schulden die een bedrijf binnen een jaar moet betalen.

Kort vreemd vermogen: alle schulden met een looptijd van minder dan één jaar (bijvoorbeeld te betalen belastingen, rood staan, crediteuren).

Lang vreemd vermogen: Leningen (van de bank of van anderen) en hypotheken.

Eigen vermogen: geeft aan welk bedrag in het bedrijf is gestoken. Dit wordt berekend door de totale schulden af te trekken van de totale activa.

Due dilligence: Bij een overdracht van een bedrijf vindt vaak een due dilligence onderzoek plaats. Dit onderzoek richt zich op het controleren van de juistheid van de informatie die aan de koper van het bedrijf gepresenteerd wordt.

Dividend: Gerealiseerde winst die uitbetaald wordt aan aandeelhouders

Goodwill: Het verschil tussen de marktwaarde van een bedrijf en de (hogere) verkoopprijs, veroorzaakt door bijvoorbeeld een merknaam, klantenkring of aanwezige kennis

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation. De winst voor aftrek van rente, belastingen, waardevermindering en afschrijvingen.

Autokostenfictie: het te betalen BTW bedrag voor het privégebruik van een auto

Buitengewone baten en lasten: resultaten door activiteiten of aankopen/ verkopen die niets te maken hebben met de normale bedrijfsactiviteiten.

Suppletie: dit betekent het achteraf bijstellen van een BTW aangifte bij de daarop volgende BTW afdracht

Intracommunautaire levering: wanneer goederen verkocht worden aan een bedrijf (met BTW identificatienummer) binnen de EU.

Cashflow: Inkomend geld min uitgaand geld, rekening houdend met alle inkomsten en uitgaven

MEER MKB
Organisatieadvies

Organisatie-gezondheidscheck

MeerMKB heeft een “gezondheidscheck” voor organisaties ontwikkeld. Deze stelt u in staat om door het beantwoorden van een aantal ja/nee vragen een goed idee te krijgen hoe uw bedrijf ervoor staat. Dit kunt u online doen en kost 10 minuten van uw tijd. Het rapport krijgt u meteen na afsluiting van de test per email toegestuurd.
De volgende onderwerpen komen in de test aan de orde:

Eerste indruk van uw bedrijf

Financiële situatie

Processen en administratie

Personeel

Strategie en communicatie

Sales en marketing

Kwaliteit management

Persoonlijke kracht en verhouding werk- privé

Ga voor de test naar de website van MeerMKB:

www.meermkb.nl

Voorbeeld uitslag gezondheidscheck

Ingevuld op 10-03-2020

Rapport

Totaal score Janssen BV
Janssen

Subscores

1. Eerste indruk
De eerste indruk geeft een eerste idee van uw organisatie. Hoe komt u over op uw klanten en op uw medewerkers? Ook ontstaat er een beeld van de kwaliteit van de (interne) processen en kwaliteit van de administratie.

2. Financieel
Is uw organisatie gereed voor uw plannen? En is de continuïteit financieel gewaarborgd. Heeft u uw uitgaven onder controle? Wordt er niets verspild?

3. Processen/administratie
Zijn uw processen efficiënt? Of treden er verspillingen op? Worden er fouten gemaakt? Heeft u inzicht in uw processen en de noodzakelijke gegevens om uw organisatie aan te sturen?

4. Personeel
Uw personeel is vaak de belangrijkste asset van uw organisatie. Maar ze zijn vaak ook de grootste kostenpost. De wetgeving maakt het er allemaal niet makkelijker op.

5. Strategie/communicatie
Heeft uw organisatie een strategie en toekomstvisie? Is die bekend bij de stakeholders, waaronder uw medewerkers?

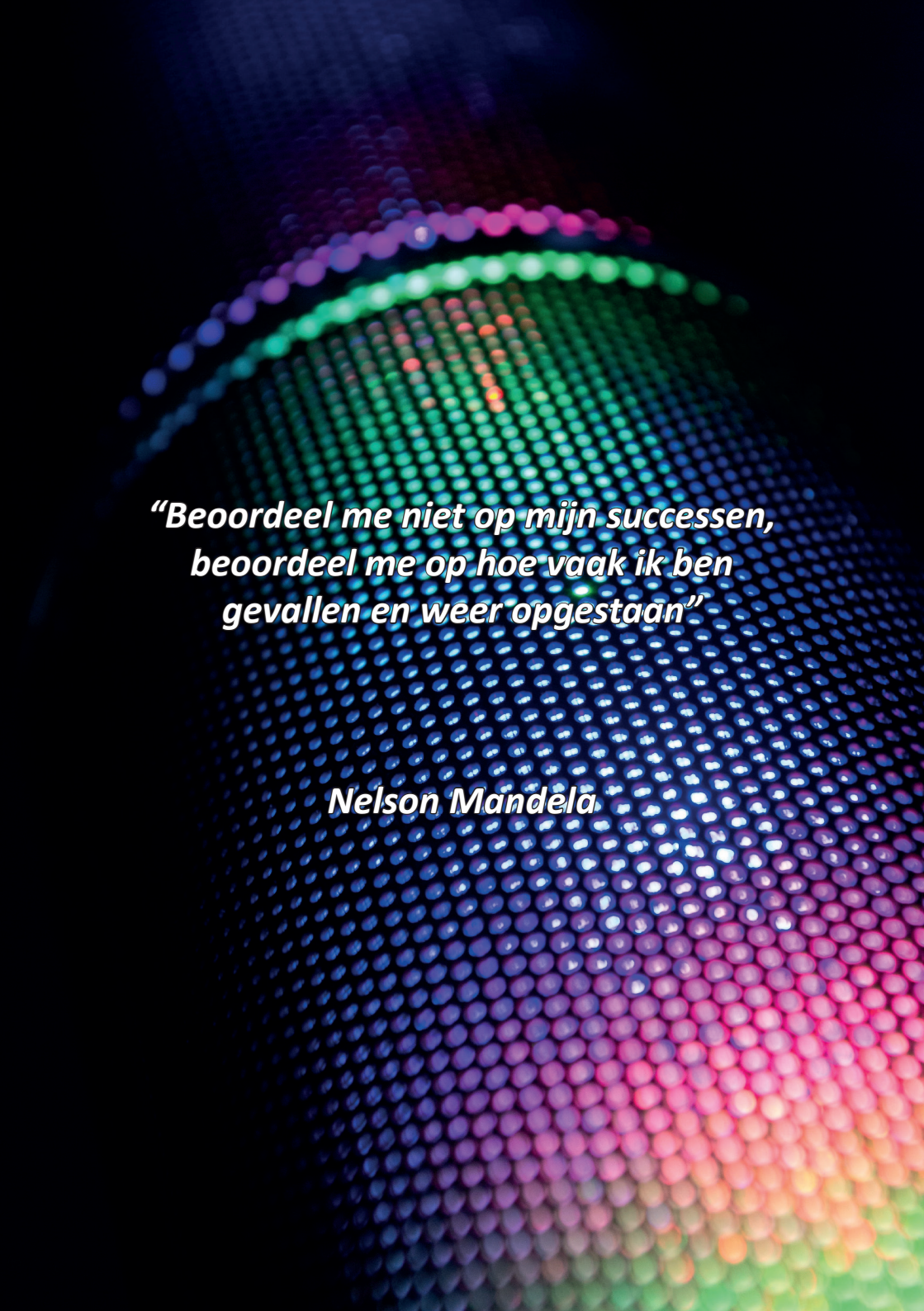
6. Sales/marketing
Benadert u uw klanten op de juiste en meest efficiënte wijze? Hoe is de relatie met uw klanten? Wat zijn de redenen van het bestaan van uw organisatie?

7. Kwaliteit management
Zijn u en uw managementteam klaar voor de uitdagingen van de toekomst?

8. Persoonlijke kracht en werk/privé
Wat zijn uw sterke en zwakke punten? Kunt u als persoon zelf nog verbeteren? Bent u tevreden met uw werksituatie?

Alle rechten voorbehouden.
MeerMKB BV
Diamantlaan 4
2132 WV Hoofddorp

admin@meermkb.nl
0800 2222 234 (gratis)



“Beoordeel me niet op mijn successen, beoordeel me op hoe vaak ik ben gevallen en weer opgestaan”

Nelson Mandela

Stel vaker een SWOT-analyse op

SWOT staat voor: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Probeer zo objectief mogelijk naar uw eigen bedrijf te kijken. Wat doet u goed? Wat kunt u verbeteren? Hoe speelt u in op externe factoren die het succes kunnen bedreigen? Een SWOT-analyse wordt ook wel sterkte-zwakteanalyse genoemd.

Interne analyse
Voor uw SWOT-analyse bekijkt u eerst de plus- en minpunten binnen uw bedrijf. U maakt dus een interne analyse.

Sterktes
Ga na wat u beter doet dan uw concurrent. Sterke punten zijn bijvoorbeeld een uitgebreid assortiment of heel gemotiveerd personeel, innovatieve producten en stipte leveringen.

Zwaktes
Benoem de zwakke plekken van uw bedrijf. Misschien zit u net te krap in uw personeel of heeft u onvoldoende juist geschoolde werknemers.. Misschien heeft u nog niet een duidelijk gedefinieerd Unique Selling Point (USP). Misschien is het verloop in uw personeel te hoog?

Externe analyse
Vervolgens maakt u een externe analyse. Welke omgevingsfactoren kunnen het succes van uw bedrijf beïnvloeden?

Kansen
Welke externe factoren zouden kunnen bijdragen aan de toekomst van uw bedrijf? Denk bijvoorbeeld aan het inzetten van social media, problemen bij uw concurrenten, samenwerking met een collega bedrijf, of misschien een verbetering van het economische klimaat?

Bedreigingen
Bekijk ook welke omgevingsfactoren uw bedrijf bedreigen.
Wat zijn de trends in uw markt? Wat doen uw concurrenten en wat zijn de ontwikkelingen in uw distributiekanalen? Zijn er juridische en/of politieke factoren die van invloed kunnen worden?

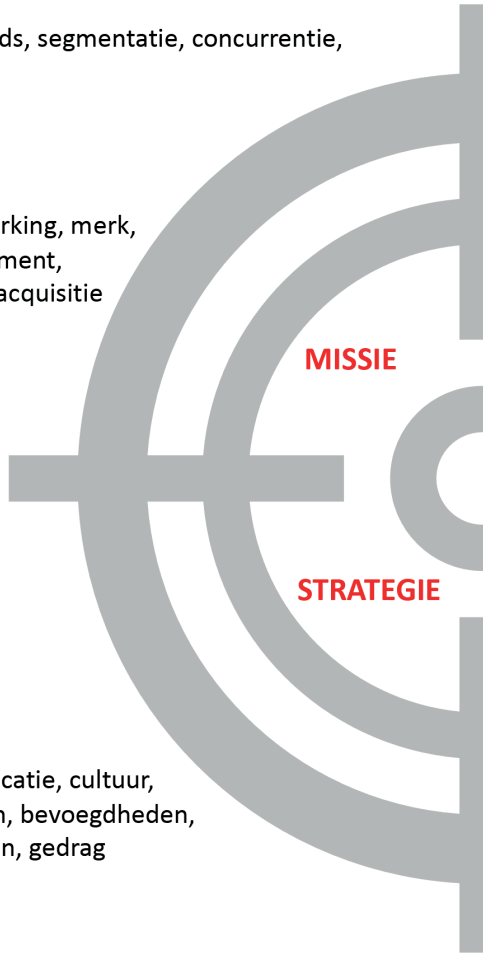
Notities

MEERMKB Organisatieadvies

Waar de ondernemer

Markt: ontwikkeling, trends, segmentatie, concurrentie, SWOT

Klanten: prijs, service, samenwerking, merk, kwaliteit, functionaliteit, assortiment, ontwikkeling, selectie, behoud, acquisitie



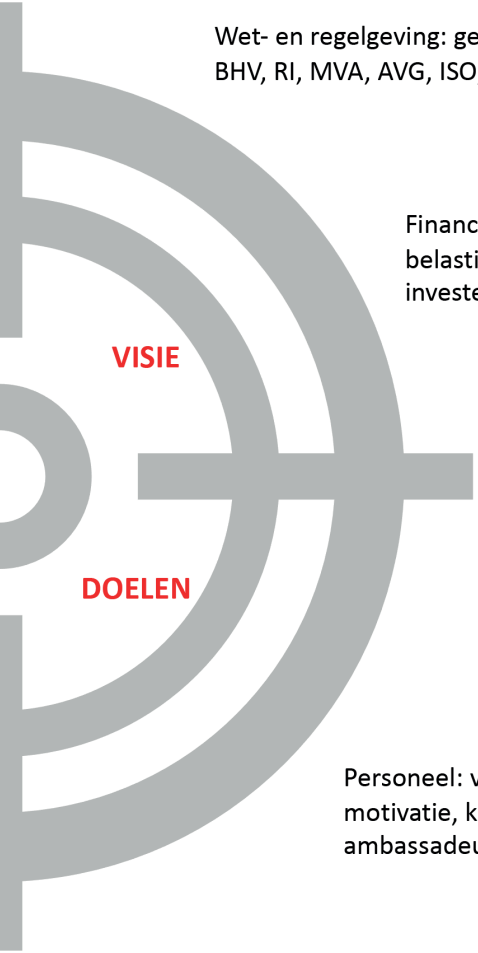
Bedrijfsprocessen: productie, inkoop, distributie, planning, administratie, risicobeheer

Organisatie: structuur, communicatie, cultuur, leiderschap, management, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, inzichten, gedrag

Overdracht en verkoop: waardebepaling, zoeken koper, letter of intent, verkoopon

|© MeerMKB B.V. | Diamantlaan 4 | 2132 WV Hoofddorp | T: 08

mee te maken heeft…



Wet- en regelgeving: gezondheid, risico's, ARBO, milieu, BHV, RI, MVA, AVG, ISO, kwaliteit

Financiën: liquiditeit, kosten, werkkapitaal, belastingen, omzet, bank, rendement, investeringen

Informatie en innovatie: KPI's, rapportages, systemen, netwerken, databases, social media, beveiliging

Personeel: vaardigheden, competenties, motivatie, kennis, beloning, training, ambassadeurs

verkoop klaarmaken, verkoopmemorandum,
derhandeling, afhandeling notaris

00 222 234 | E: admin@meermkb.nl | W: www.meermkb.nl |

MEER MKB

Organisatieadvies