

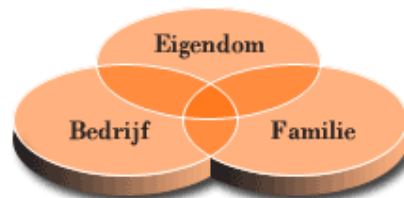
BEDRIJFSOVERDRACHT: EEN STAPJE TERUG OF EEN GROTE STAP VOORUIT?



BEDRIJFSOVERDRACHT: EEN STAPJE TERUG OF EEN GROTE STAP VOORUIT?

Overnames, bedrijfsopvolging en fusies zijn geen zaken waarin een organisatie snel ervaring op doet. Voor de zittende ondernemer speelt de kunst van het loslaten; voor de jonge manager/opvolgers zijn er veel valkuilen gelegen in de juiste aanpak van procesveranderingen, medewerkers en de maatschappelijke en persoonlijke leefomgeving.

Vanuit verschillende projecten die door Bureau Qtrans zijn begeleid, blijkt dat een succesvolle overdracht kan worden bespoedigd door het opstarten van een kwaliteitsproject met het doel te komen tot een nieuw bedrijfsvoeringssysteem, gericht op integrale kwaliteit.



De volgende aandachtsgebieden komen hierbij aan de orde:

- bestaande operationele organisatie bestuderen en optimalisatie-voorstellen doen;
- genereren en analyseren van managementinformatie en opstellen van verbeterpunten in samenwerking met het directie en het implementeren hiervan;
- in samenwerking met de directie een duidelijk visie en doelstellingen voor het bedrijf vaststellen en daaropvolgende marketing en commerciële activiteiten te begeleiden.
- coachen en begeleiden van de leidinggevende taken & verantwoordelijkheden van de directeur;

Als projectadviseur heeft Bureau Qtrans een coördinerende rol.

Directeur Patricia de Wilde heeft een jarenlange werkervaring in de mobiliteitssector

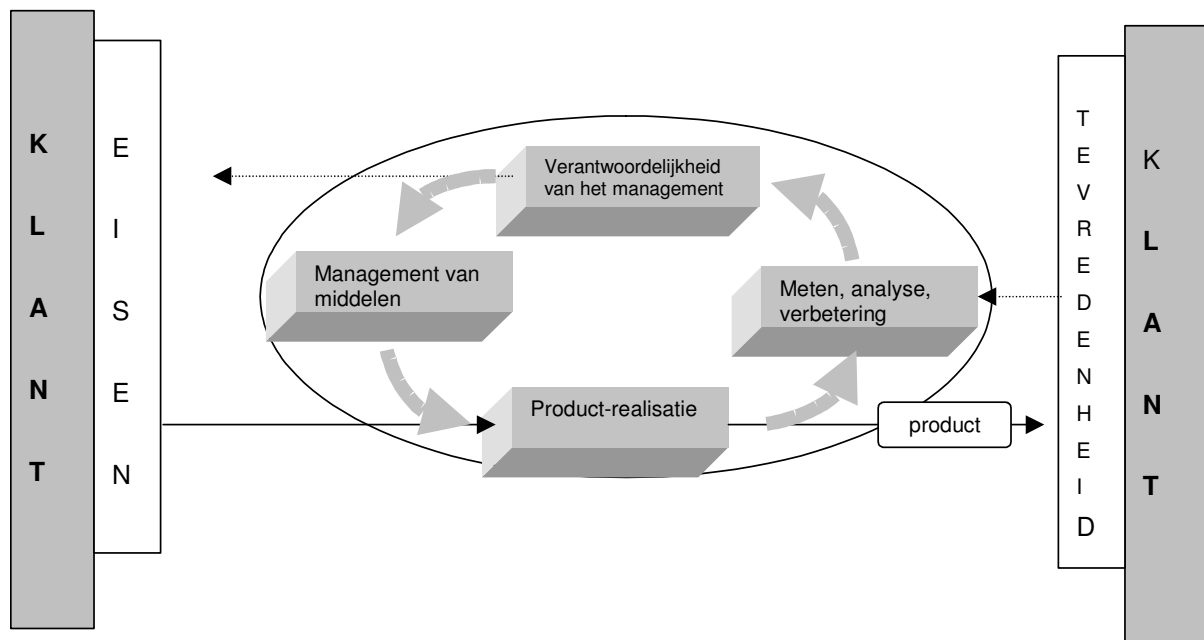
In dit artikel een voorbeeld uit de praktijk maakt duidelijk hoe zo'n project kan verlopen.

Praktijkvoorbeeld

Bureau Qtrans BV werd kortgelden ingeschakeld door een transportonderneming gevestigd in Amsterdam. Een onderneming met vijftig transporteenheden en zo'n 70 medewerkers. De eigenaar/ondernemers van het bedrijf zijn een vader (59) en zijn zoon van 35 jaar. Verder worden zij in de algemene bedrijfsleiding ondersteund door een financieel directeur.

Eén van de voorwaarden voor de start van het project was dat er ondanks de hectische operationele bedrijfsvoering, er in ieder geval 1x per week 2 uur tijd vrij gemaakt moest worden voor een vergadering waarin alle genoemde aandachtsgebieden werden besproken, acties worden voorgesteld en afspraken konden worden opgevolgd.

Onderstaand een schematische weergave van haar aanpak:



Verantwoordelijkheid van het management: - Financiële begroting - Investeringsplan - Liquiditeitsplan - Marketing en verkoopplan - Kwaliteitsmanagementsysteem -	Management van middelen: - Personeel en organisatie - Wagenpark - Op- en overslagfaciliteiten - IT
Product realisatie: - Operationele activiteiten en haar efficiency - Instructies en procedures	Meting, analyse en verbetering: - Management informatie systeem - Financiële balans en v&w - Foutmeldingen/afwijkingen/schades/incidenten/klachten - Genereren management informatie - Analyses van alle bovenstaande gegevens
Klanteisen en klanttevredenheid: - Evaluatie wensen en eisen van bestaande klanten - Inventariseren benodigde of gewenste nieuwe klanten - Markt en concurrentie analyse	

Al na 3 maanden was er bij alle partijen een groot vertrouwen in een succesvolle bedrijfsoverdracht. Want naast de noodzakelijke juridische stappen konden de volgende acties worden gerealiseerd:

Onderstaand een overzicht van de genomen acties en maatregelen:

Verantwoordelijkheid van het management

Doelstellingen en begroting

Naast de gebruikelijke begroting, zijn nu ook operationele doelstellingen vastgelegd en uitgewerkt. De doelstellingen zijn een bijlage van de notulen van de MT-vergadering en worden op deze wijze periodiek gevolgd en besproken.

Wekelijkse MT vergadering

Tijdens de lunch wordt wekelijks belangrijke actiepunten alsmede beleidszaken besproken. De vergadering kent een vast aantal agendapunten:

- Strategie&visie
- Personeel & Organisatie
- Marketing & Verkoop
- ICT
- Wet- en regelgeving
- Financiën

Van de vergaderingen worden acties vastgelegd. De actiepunten worden wekelijks opgevolgd.

Management van middelen

ICT

Er is regelmatig overleg geweest met de leverancier van de orderverwerkingsoftware. Hierbij is met name de aandacht gericht op het op een meer effectief gebruik maken van het bestaande pakket.:

- Er is inmiddels een start gemaakt om de tarieven in Plan&Go in te voeren;
- Er wordt door de leverancier een presentatie gegeven over het nieuwe digitaal planscherm.

Website

Tevens er een start gemaakt met het ontwerp van een doelmatige website voor het bedrijf. Er is een inventarisatie gemaakt van de gewenste te publiceren informatie, er is contact gelegd met een website ontwerper.



Product realisatie

Plannersoverleg

In de drie maanden is twee maal een overleg met alle planners gerealiseerd, waarbij de herziening van de structuur op de planning is besproken. Het overleg heeft een democratische structuur. Er zijn keuzes gemaakt op basis van inspraak voor een mogelijk verbetering van de huidige structuur. Van dit overleg zijn notulen gemaakt.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Gedurende het traject zijn de processen van het bedrijf vastgelegd aan de hand van de ISO normen. Dit heeft geresulteerd in een kwaliteitshandboek welke voldoet aan de ISO 9001:2000.

Meten, analyse en verbetering

Brandstofverbruik

Als onderdeel van één van de jaardoelstellingen is gestart met het registreren van het brandstofverbruik van de wagens. Met het controleren en terugkoppelen van de brandstofverbruikcijfers beoogt het bedrijf de chauffeurs bewuster te maken van hun rij-prestaties, alsmede de chauffeurs te wijzen op hun administratieve taken.



Foutmeldingenregister

Mede als vereiste binnen het kwaliteitsmanagementsysteem volgens ISO 9001, is een Excel-bestand geïnitieerd, waarin foutmeldingen, claims e.d. worden vastgelegd. Het gebruik van het bestand dient verder te worden gestimuleerd en de (verbeter)acties dienen te worden besproken tijdens overleg.

Klanteisen en klanttevredenheid

Onderzoekproject Hoge School Amsterdam

Er starten twee onderzoeksprojecten voor het bedrijf. De projecten worden begeleid door Syntens. Doel van beide projecten: concurrentie- en markt analyse. Enerzijds naar vervoer hoogwaardige goederen en anderzijds confectievervoer. Project wordt in principe intern door Bureau Qtrans verder begeleid.

Uiteraard kan de gehele transitie niet in drie maanden zijn afgerond. Maar door de focus te verleggen van *overdracht* naar *verbetering*, en door hierbij nog maximaal te profiteren van alle aanwezige kennis en ervaring, is een potentieel continuïteitsrisico veranderd in een kans. Er wordt nu samen met het management verder gewerkt aan o.a.:

Verantwoordelijkheid van het management

Vergaande samenwerking met Tsjechisch transportcollega

Er loopt een eerste onderzoek om mogelijk een joint venture aan te gaan met een Tsjechisch transportonderneming. Het betreft hierbij met name de juridische en fiscale voor- en nadelen van een joint venture.

Marktonderzoek

De adviseur van Qtrans blijft de HBO-ers begeleiden bij de voortgang van de onderzoeksprojecten en mogelijk acquisitie/implementatie van het onderzoek op te bouwen en hierdoor operationele resultaten te realiseren.

Product realisatie

Implementatie wijziging in structuur planningsafdeling

Ondanks het overleg en de genomen besluiten zijn - voornamelijk door de personele perikelen- de beoogde veranderingen nog niet voldoende structureel geïmplementeerd.

Facturatiesysteem

De adviseur van Qtrans BV heeft vastgesteld dat het facturatiesysteem te complex is. Dit kan eenvoudiger en iedere ritopdracht hoeft niet door een HBO-er te worden gecontroleerd. Hiervoor dient eerst een nieuwe administratieve structuur te worden opgezet.

Bedrijfsoverdracht: een stapje terug of een grote stap vooruit?

De omgeving van ieder bedrijf bestaat uit zowel de markt als de fysieke omgeving waarin de organisatie opereert. Jonge manager/opvolgers krijgen de kans om op economische en maatschappelijke verantwoorde wijze sturing te geven aan hun organisatie. Echter voor hen geen gemakkelijke taak!

Meer dan in het verleden zijn de ondernemers van NU zich bewust van zowel hun organisatorische verantwoordelijkheid als ook hun verantwoordelijkheid naar hun persoonlijke leefomgeving. De jonge manager/ondernemer is zich vaak echter onbewust van zijn persoonlijke rol en gedrag als stuurmiddel voor het bedrijf en heeft moeite met het vinden van de juiste balans tussen markt, medewerkers, maatschappelijke en persoonlijke leefomgeving.



Bureau Qtrans

Door de onorthodoxe integrale denkwijze en grote ervaring met de transportwereld, biedt Bureau Qtrans een unieke en bewezen succesvolle aanpak voor dit gevoelige traject.

Sinds september 1997 is Patricia J.W. de Wilde gestart als zelfstandig adviseur. Inmiddels werkt zij met meerdere collega adviseurs voor een scala van mobiliteitsbedrijven.

Het bereiken van integrale kwaliteit, is soms nog een lange weg. Maar wel een interessante en een boeiende. Een tocht naar effectiviteit, naar efficiency, naar evenwicht en inspiratie. Het is die weg die Bureau Qtrans graag met haar klanten wil bewandelen.

Geïnteresseerd?

Bureau Qtrans BV wenst altijd haar activiteiten uit te voeren in balans met de wensen en eisen van haar opdrachtgevers. Om te kunnen bepalen welke acties en activiteiten gewenst zijn, is een eerste oriëntatie het aangewezen middel. Prijs: 1.250,00 euro.

Als resultaat ontvangt u, na een dag van oriënterende gesprekken met zowel directie als operationeel leidinggevende, een uitgebreid verslag van de bevindingen en aanbevelingen voor het management, een plan van aanpak voor het project en de eventuele follow up.

Een goede investering in een succesvolle toekomst!