

TURNAROUND: DAT IS OMGEKEERD WERKEN

Turnaround management draait om het bewerkstelligen van vernieuwing en herstructurering van een bedrijf: het formuleren van een strategisch plan en het implementeren van alle daarbij behorende acties om tot vernieuwing te komen. Een turnaround lijkt op omgekeerd werken, omdat je midden in de strijd begint: eerst financiële gaten dichten, dan de tactiek van de dagelijkse processen aanpassen om daarna eens goed naar de strategie te kijken.

Vijf voor twaalf

Het beeld van een middenbedrijf in crisis: er is een acuut probleem met het verdienmodel; gebrek aan cashflow en de continuïteit van de onderneming is in serieus gevaar. Van de bank kan de onderneming weinig verwachten. Zij kan de businesscase veelal niet inschatten en gaat geen leningen verstrekken. Klanten en leveranciers worden voorzichtig met als gevolg een verdere verslechtering van het verdienmodel.



Turnaround

De onderneming zal zich moeten vernieuwen om het vertrouwen bij klanten, leveranciers en banken te herstellen. Dat gaat gepaard met het formuleren van een nieuwe strategie. De aanpak gaat bij een bedrijf in financiële problemen in omgekeerde volgorde:

1. *Operationeel cashflow gedreven handelen*

Het begint met het dichten van cash drain en het vaststellen van de cashflow. Profit is an opinion; cash is a fact. De cashflow vertelt het werkelijke verhaal en dat wijkt veelal af van hetgeen gerapporteerd is.

2. *Tactisch problemen fixen en oplossing borgen*

Tijdens het dichten van de cash drain kom je de weeffouten in de processen tegen. Elke keer al je een probleem tegenkomt, los je het op én borg je het zodat het zich niet kan herhalen. Zo werk je automatisch van groot naar klein probleem.

Kennis is de basis van bedrijfsprocessen. Behoud en verbetering van vakkennis in huis is veel efficiënter dan wegsaneren en opnieuw opbouwen. Kennis opbouwen kost tijd en dat is nu het kostbaarste goed.

3. *Strategisch herpositioneren*

Zodra de cashflow zich gaat stabiliseren, richt je je op de toekomst van de onderneming. Welke strategie is de optimale geredeneerd vanuit het intern kunnen en de externe omgeving die de onderneming bedient.

4. *Visie op langere termijn versterking*

De volgende stap is het investeringsplan. Bij een onderneming die een turnaround ondergaat, is het belangrijk dat de investeringen zich aantoonbaar gauw terugverdienen en bij voorkeur financieerbaar zijn met leasing.

Hoe herkennen wij dé echte turnaround manager?

- Ervaring en senioriteit. Tijdelijke managers die bewezen hebben een situatie in no-time te kunnen overzien, de pijnpunten weten te benoemen en intuïtief de juiste aanpak kiezen.
- Handelingssnelheid en besluitvaardigheid. In een turnaround situatie zal een manager circa 10 maal zoveel meer beslissingen moeten nemen dan in een normale situatie. Je maakt dus fouten en daarmee moet je om kunnen gaan. Niet beslissen, is veelal fataal.
- Hoofd- en bijzaken scheiden. Eerst de grote problemen aanpakken en dan de keten van gevolgen overzien.
- Mensenkennis. Een bedrijf repareren, bestaat ook uit het coachen van mensen naar de nieuwe situatie.

Meer weten over turnaround in het MKB+? Bel gerust Paul Schut | 06 – 5341 3339

ZPACT | management & advies

ZPACT helpt ondernemingen bij het realiseren van meerwaarde. Dat doen wij door het geven van toepasbaar advies in combinatie met implementatiekracht. Ons netwerk bestaat uit ervaren executive managers, financieel, commercieel en operationeel deskundigen.