

Hoe je het meeste succes haalt uit de verkoop van je bedrijf



Als ondernemer loont het de moeite om ruim op tijd na te denken over de verkoop van je bedrijf. Dat blijven uitstellen tot wanneer je met pensioen wilt, kan je heel veel geld kosten. Daar wordt je pensioen niet leuker van. Wist je trouwens dat de meeste bedrijven verkocht worden door ondernemers die 40-50 jaar oud zijn?

In deze checklist help ik je op weg met een aantal dingen die je nu alvast kunt gaan doen, ook al denk je nog lang niet aan verkopen. Veel van deze stappen kunnen ook op dit moment al heel waardevol voor je zijn.

Veel plezier ermee!

Taco Oosterkamp
bedrijfs groei.nl

Maak een plan voor jezelf

Wat ga je doen na de verkoop van je bedrijf?

Wanneer je daadwerkelijk gaat toewerken naar het verkopen van je bedrijf is het belangrijk om een goed plan te hebben voor jezelf. Wat ga jijzelf doen na de verkoop van je bedrijf?

Als pionierende ondernemer heb je vast nog een hele serie plannen in de kast liggen. En dat is goed, want als je alleen naar een zwart gat of vacuüm zit te kijken, kan dat de haalbaarheid van je bedrijfsverkoop ernstig onder druk zetten.

Je zult niet de eerste zijn die vlak voor het moment suprême toch afhaakt. Dat is zonde van alle tijd en energie die in het voorbereiden van een transactie gaat zitten en kost domweg ook veel geld.

Dus wat ga je doen na de verkoop? Iets nieuws beginnen? En is dat dan een sprong in het diepe, of ben je er al mee begonnen naast je huidige bedrijf? Of ga je met pensioen en wat zijn dan je plannen voor je nieuwe tijdsbesteding?

Vergeet niet dat je de planning van je privéleven net zo serieus kunt nemen als de planning in je bedrijf de afgelopen jaren. Misschien is het wel extra leuk om een missie en visie te bedenken voor je persoonlijke vrije tijd na de bedrijfsverkoop.

Rekenen

De meeste ondernemers vinden het niet het leukste, maar voor een goede bedrijfsverkoop zal je moeten rekenen.

Zet in elk geval op een rijtje hoeveel geld je nodig hebt om van te leven. De cash die nu elke maand jouw kant uit komt, valt dan waarschijnlijk weg en met een lege bankrekening en een weigerende pinpas is het lastig boodschappen doen.

Reken ook uit wat je nodig hebt om met pensioen te gaan. En is dat meer of minder dan de verkoopwaarde van je bedrijf? Als het bedrijf je pensioen moet zijn, dan moet het wel goed draaien, groot genoeg zijn en voldoende winst maken.

En als blijkt dat je toch meer geld nodig hebt voor je pensioen dan wat je bedrijf nu waard is, hoe ga je dat gat dan vullen?

Stel dat je bedrijf 1 miljoen waard is en dat je minimaal het dubbele nodig hebt voor je pensioen. Zou dat een overtuigende reden zijn voor je koper om een extra miljoen naar je over te maken? Omdat jij het nodig hebt?

Ik dacht het ook niet.

De kans is dan levensgroot dat je je bedrijf niet verkocht krijgt en dat je alsnog door moeten werken tot een paar dagen na je overlijden.

Houd dus rekening met een reële bedrijfswaardering. In het MKB worden bedrijven meestal verkocht op basis van een multiple van 4-6. Dat betekent dat de koper 4-6 keer de jaarwinst (EBIT) betaalt om het bedrijf te kopen.

Grotere bedrijven hebben soms een iets hogere multiple, kleinere bedrijven misschien een lagere.

Trouwens, als het puur gaat om het geld, dan is het niet verkopen van een goed draaiend bedrijf het meest lucratieve. Dan blijf je zelf de winst cashen. Dus je zult altijd een andere goede reden moeten hebben om je bedrijf te verkopen.

Wat vind jij belangrijk voor jouw bedrijf?

Denk ook na wat je belangrijk vindt voor de toekomst van je bedrijf. Ook na de verkoop.

Wat wil je voor je teamleden? Veel ondernemers hebben een goede band met het personeel en dan kan hun toekomstige situatie een rol spelen in het selecteren van de juiste koper.

En vind je de continuïteit van jouw onderneming belangrijk? Hecht je eraan dat het in min of meer dezelfde vorm blijft voortbestaan? Of is het prima als een concurrent het van je koopt en alle activiteiten en klanten langzamerhand in zijn eigen merk en operaties integreert?

Hoe minder wensen en eisen je hebt, hoe interessanter het bedrijf zou kunnen zijn voor een koper. Financieel technisch is het daarom misschien wel verstandig om op tijd emotioneel afscheid te nemen van alles wat je met bloed, zweet en tranen hebt opgebouwd.

Werk aan meer winst

Als je meer geld wilt verdienen met de verkoop van je bedrijf, is het belangrijk om de winst structureel te verhogen. En wacht daar niet te lang mee!

De overnamesom kan bijvoorbeeld bepaald worden op basis van de gemiddelde winst van de afgelopen drie jaar. Dan helpt het niet veel om in het laatste jaar voor de verkoop nog even een groeisprintje te trekken.

Zorg ook voor zakelijke afspraken met medewerkers. Als je bijvoorbeeld een te hoge bonusregeling hebt afgesproken, kan dat onaantrekkelijk zijn voor een eventuele koper.

Optimaliseer de kosten die nodig zijn om het bedrijf draaiend te houden. Eenmalige kosten zijn daarbij minder een probleem, het gaat vooral om de structurele uitgaven. En begin ook daar op tijd mee, ook weer vanwege die gemiddelde jaarcijfers waar vaak mee gewerkt wordt.

Het kan voor jezelf stimulerend werken om de cijfers van jouw bedrijf te vergelijken met kengetallen van de hele branche. Voor sommige branches worden die cijfers bijgehouden door de bank. Stel je voor dat jij procentueel veel hogere personeelslasten hebt dan je collega's, dan is dat een mooie aanleiding om daar eens extra op te gaan studeren.

Werk aan meer liquiditeit

Het voorbereiden en uitvoeren van een bedrijfsverkoop kan veel geld kosten, zorg dat je die cash hebt. Het inschakelen van een adviseur kan je op allerlei manieren helpen om een betere waardering te krijgen voor je bedrijf. Maar ook zij sturen facturen die betaald moeten worden.

Hetzelfde geldt voor je accountant die waarschijnlijk een hoop extra werk voor zijn kiezen krijgt. En dan hebben we het nog niet over de bedrijfsjurist die de verkoopovereenkomsten opstelt, of ze juist nakijkt en beoordeelt. De notaris haalt nog een duit uit het zakje, de bank brengt wellicht extra kosten in rekening en ga zo maar door.

Werken aan een stevige positieve cashflow is ook belangrijk omdat het je bedrijf aantrekkelijker maakt voor een koper. Aantrekkelijker is duurder. Duurder is goed, want dat levert jou als verkoper meer geld op!

Werk aan meer omzet

Als je meer kans wilt maken op een goede, lucratieve transactie, loont het ook de moeite om te kijken naar je omzet.

Ik denk dat in een goede bedrijfsvoering winst belangrijker is dan omzet. Maar bij de verkoop van je bedrijf kan de omzet toch ook een onverwacht grote rol spelen.

Een groter bedrijf is eenvoudiger te verkopen. Investeringsmaatschappijen willen bijvoorbeeld pas meedoen vanaf een bepaalde jaaromzet. Reken op ongeveer 5 miljoen euro omzet per jaar en 1 miljoen euro winst per jaar.

Wanneer je bedrijf een wat grotere speler is, kan dat de koper ook meer vertrouwen geven. Terecht of onterecht, een bedrijf met een wat grotere omvang ziet er vaak stabiel uit. En stabiel is goed bij de verkoop van een bedrijf.

Een andere reden waarom omzet interessant is, zijn de transactiekosten. Het hele team aan adviseurs, accountants en juristen wat nodig is bij een goede transactie, is niet per se veel goedkoper bij de verkoop van een klein bedrijf, dan bij de verkoop van een groot bedrijf. Bij een lage overnamesom zal dus een veel groter percentage van dat bedrag aan transactiekosten op gaan.

Bovendien zit er veel tijd en energie in een bedrijfsverkoop, ook als het een relatief klein bedrijf is.

Bij het goed voorbereiden van een goede deal kan het dus de moeite waard zijn om ruim op tijd stevig aan de omzet te gaan werken. Mijn bedrijfsgroeisysteem kan je daar goed bij helpen.

Maak het bedrijf onafhankelijk van jezelf

Als jij persoonlijk elke dag nodig bent om het bedrijf draaiend te houden, wordt het een stuk minder aantrekkelijk voor een eventuele koper. De standaard manier om dat

probleem op te lossen is door jou als verkoper nog een jaar of twee als medewerker in dienst te nemen.

Dat levert niet alleen een groot risico op voor de koper, de meeste ondernemers floreren ook niet echt in zo'n situatie waarin ze eigenlijk weer een baan hebben!

Schakel je bedrijf dus snel door naar de volgende versnelling. Doe er alles aan om te zorgen dat je team de dagelijkse operatie kan draaien en dat jij zo min mogelijk nodig bent.

Zorg dat je kampioen delegeren wordt!

Ga alvast minder werken. Dwing jezelf om minder uren per week aan je bedrijf te werken en bouw in de loop van de tijd ook je werkweken per jaar alvast af.

Maak een duidelijk profiel voor je bedrijf

Het voorbereiden van de verkoop van je bedrijf is ook een mooie aanleiding om de missie van je bedrijf weer eens onder de loep te nemen. Wat is het grotere doel van het bedrijf? Hoe help je de wereld en je klanten verder? Wie zou er balen als dit bedrijf ophoudt te bestaan? En welke problemen blijven dan onopgelost in de wereld?

Beschrijf ook een aantrekkelijke visie voor je bedrijf. Hoe zou het er over drie jaar uit kunnen zien? Of over 10 jaar? Of nog verder in de toekomst? Welke potentieel heeft het bedrijf?

Je bedrijf is waarschijnlijk het duurste product wat je ooit gaat verkopen. Waarom zou je daar geen goede marketing-, verkoop- en overtuigings technieken op toepassen?

Maak dus een goed verhaal rond de verkoop van het bedrijf. Denk na over een super aantrekkelijk aanbod voor de koper. Wat haalt hij in huis met de koop van jouw bedrijf? Hoe gaat dat zijn bedrijf en zijn leven beter maken? Wat kun je allemaal doen om deze deal zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor hem?

Dit is ook het moment om alle strategische beslissingen nog eens onder de loep te nemen. Wat voor 'n bedrijfscultuur heb je of wil je? Wat is je strategische positie in de markt? Product Leadership, Customer Intimacy, Operational Excellence?

Werk aan zekerheid

Als je een grote investering doet, heb je behoefte aan zekerheid. Dat geldt ook voor de koper van jouw bedrijf. En niet alleen de koper zal voldoende vertrouwen moeten hebben om de deal aan te durven, zodra een bank of investeringsmaatschappij aanschuift, zullen ook zij het plan moeten geloven.

Hoe meer zekerheid je de aanstaande koper kunt bieden, hoe groter de kans op een geslaagde transactie en een zo hoog mogelijke overnamesom.

Als ondernemer heb je hopelijk vertrouwen in de toekomst van je bedrijf, de koper heeft uiteraard veel minder informatie en ervaring met jouw onderneming.

Dat zorgt er onder andere voor dat een stabiel bedrijf vaak veel makkelijker te verkopen is, dan een bedrijf waarin de omzet en winst sterk fluctueert.

Een bedrijf met een stabiele winst is vaak beter te verkopen dan een startup met uitzicht op een hockeystickcurve, waarvan het potentieel misschien veel groter is. De meeste kopers willen sowieso geen bedrijf overnemen wat jonger is dan vijf jaar.

Er zijn allerlei onderdelen in het bedrijf waarin je kunt werken aan meer zekerheid voor je koper. Ik zet er een paar voor je op een rij.

Werk aan zekerheid qua verkoop

- Zorg voor vaste, langlopende contracten met klanten
- Werk aan een goede spreiding van je klanten, dus liever geen klanten die meer dan 20% van de omzet afnemen
- Zorg ook dat je 5 of 10 grootste klanten samen niet meer dan de helft van je omzet verzorgen
- Kijk of je een abonnementenmodel kunt toevoegen, zoals veel SaaS-bedrijven (Software as a Service) tegenwoordig doen

Werk aan zekerheid qua personeel

- Ik zei het al eerder, maar zorg ervoor dat je bedrijf niet te afhankelijk is van jou als verkopende ondernemer
- Zorg ook dat je bedrijf niet afhankelijk is van een of enkele medewerkers

- Zorg voor een goede 'tweede man/vrouw' op wie je koper zometeen kan terugvallen
- Zorg dat alle belangrijke kennis en expertise van je medewerkers zijn vastgelegd
- Laat bijvoorbeeld procedures en werkinstructies maken, liefst in Jip & Janneke taal, zodat iedereen ze kan begrijpen en volgen
- Richt een duidelijk managementsysteem in voor het aansturen van je teams en medewerkers
- Zorg voor een personeelsreglement voor alles wat niet in de arbeidscontracten is vastgelegd, maar wel belangrijk is voor je bedrijfsvoering
- Werk aan een normaal personeelsverloop
- Ook een probleem met bijzonder ziekteverzuim kan een gele of rode kaart zijn in de ogen van je potentiële koper, kijk wat je daar aan kunt doen als dat een risico is in jouw situatie
- En begin op tijd met het bijsturen of zelfs het afscheid nemen van slecht functionerende medewerkers

Werk aan zekerheid qua inkoop

- Kantoorartikelen kun je overal krijgen, maar als er leveranciers zijn waar jouw bedrijf werkelijk van afhankelijk is, dan levert dat een potentieel risico op voor je koper. Hoe kun je dat risico afdekken of voorkomen?
- Zorg ook dat je bedrijf niet afhankelijk is van schaarse grondstoffen. Wat kun je doen om die afhankelijkheid te verminderen?
- Is je bedrijf afhankelijk van speciale overheidsregels? Kun je de risico's daaromheen in kaart brengen en voorkomen?

Werk aan zekerheid qua administratie/informatie

- Een goed bijgehouden administratie wordt zometeen het fundament onder de hele bedrijfsovername. Je komt niet weg met een doos met bonnetjes, dus zorg dat alles tiptop in orde is. Dat scheelt veel tijd en uitzoekwerk tijdens de onderhandelingen en het boekenonderzoek van de koper.
- Richt ook een goed en duidelijk managementinformatiesysteem in. Hoe krijg jij als ondernemer alle informatie die je nodig hebt om je bedrijf te besturen? En hoe eenvoudig kan de nieuwe eigenaar dat van je overpakken? Begin

bijvoorbeeld vast met het laten rapporteren van wekelijkse cijfers via een dashboard.

- Bepaal duidelijke, heldere KPI's (Key Performance Indicators) en zorg dat die regelmatig worden vastgelegd en gerapporteerd.

Werk aan juridische en fiscale zekerheid

Dan is er een hele lijst met juridische en fiscale issues, die roet in het eten kunnen gooien van een geslaagde bedrijfsovername.

Denk bijvoorbeeld aan:

- Openstaande juridische claims
- Lijken in de kast, figuurlijk dan. Hoewel: letterlijk is ook niet goed.
- Problemen met pensioenafspraken met medewerkers, of het helemaal ontbreken van dat soort afspraken
- Het niet goed naleven van de ARBO wetgeving
- Mogelijke voor jouw bedrijf nadelige veranderingen in de wet- en regelgeving (niet alleen in Nederland, maar ook vanuit de Europese Unie)
- Het ontbreken van of conflicten rond vergunningen en andere toestemmingen of ontheffingen, licenties, octrooien en patenten
- Het ontbreken van of problemen met geregistreerde handelsnamen en merken
- Het niet goed vastleggen van eventuele auteursrechten. Wanneer een medewerker tijdens werktijd intellectuele eigendommen genereert, wil dat nog steeds niet zeggen dat die automatisch het eigendom worden van jouw bedrijf.

Onderzoek ook wanneer eventuele rechtsvormwijzigingen, zoals de splitsing naar meerdere BV's, gedaan moeten worden om de transactie fiscaal zo optimaal te laten slagen. Je accountant of fiscalist kunnen je daarbij helpen.

Werk aan financiële zekerheid

- Alle verzekeringen en hun dekkingen goed op orde
- Ziekteverzuim van personeel wel of niet verzekerd en de nodige onderbouwing daarbij

Zorg dat je bedrijf bij de tijd blijft

Als verkoper loop je het levensgrote risico dat je aandacht meer uitgaat naar de verkoop van je bedrijf, dan naar de dagelijkse gang van zaken. Maar zeker als een verkooptraject langer gaat duren, loop je het risico dat je omzet en winst achteruitgaan, of dat je gaat achterlopen. Daarmee wordt je bedrijf meteen minder concurrerend en dus minder aantrekkelijk voor een potentiële koper. Zorg ervoor dat je een sterk bedrijf kunt verkopen, dus blijf investeren, bijvoorbeeld in innovatie.

Zorg ook voor betrouwbare systemen in het hele bedrijf. Te ouderwetse ICT-systemen en software uit de tijd van voor Noah, leveren extra risico's op voor een eventuele koper. Dus vervang die bijtijds door modernere en betere alternatieven.

Bespaar ook niet op de scholing van je team. Personeel wat achter dreigt te lopen maakt je bedrijf niet aantrekkelijker.

Werk aan een goede onderhandelpositie

Het verkopen van een bedrijf is niet zo simpel als een prijsstickertje plakken en wachten tot iemand naar de kassa loopt om af te rekenen. Over het algemeen komt er een behoorlijke dosis onderhandelen aan te pas.

Train jezelf dus in onderhandelen. Er zijn goede boeken over, je kunt cursussen en trainingen volgen en oefen vooral ook in de praktijk. Begin klein. Desnoods met afdelingen op de markt. Hoe meer ervaren je wordt, hoe makkelijker het je af zal gaan, wat veel extra geld op kan leveren bij de verkoop van zoiets groots als een heel bedrijf.

Probeer ook in kaart te brengen hoe de onderhandelpositie van eventuele kopers in elkaar zit. Waarom is jouw bedrijf voor hen aantrekkelijk? Wat kan het ze opleveren? Waar zitten in hun specifieke geval de grootste risico's? Hoe meer je kunt denken vanuit niet alleen je eigen situatie, maar ook die van de koper, hoe creatiever je kunt worden in het vinden van oplossingen voor eventuele onderhandelproblemen.

Besef ook dat een echte noodzaak om je bedrijf te verkopen niet helpt om er een betere deal uit te slepen. Een verkopende ondernemer die met zijn rug tegen de muur staat heeft een heel andere onderhandelpositie dan iemand die zonder veel problemen kan weglopen van de onderhandeltafel. Ook dat pleit ervoor om niet al te lang te wachten met de verkoop van je bedrijf.

Zorg dus ook voor een overtuigend verhaal waarom je je bedrijf wilt verkopen. Het is belangrijk voor de koper om jouw beslissing echt te kunnen begrijpen. Als daar verwarring over is maakt dat de onzekerheid voor de koper meteen een stuk groter.

Streef naar de juiste timing

Er zijn allerlei ontwikkelingen waar je zelf niet veel aan kunt doen, maar die wel de aantrekkelijkheid van jouw bedrijf en de hoogte van de overnamesom ingrijpend kunnen beïnvloeden.

Mik dus op de juiste timing. Daarbij kan ook het helpen om niet teveel haast te hebben bij de verkoop van je bedrijf.

Denk onder andere aan de volgende mogelijkheden:

- Ontwikkelingen in de economie, zoals groei of krimp.
- De rentestand. Bij een lage rente zal het bijvoorbeeld voor investeerders sneller aantrekkelijk zijn om hun geld niet op de bank te laten staan, maar een bedrijf over te nemen.
- Ontwikkelingen in de markt. Als het er naar uitziet dat de hele wereld overschakelt naar zonne- en windenergie, zal het lastiger worden je bedrijf te verkopen als het compleet afhankelijk is van de olieproductie.
- Nieuwe concurrentie voor jouw producten en/of diensten.
- Consolidatie van concurrenten.
- Technische innovaties en ontwikkelingen.
- De overstap naar e-commerce.
- En alternatieve oplossingen die misschien niet rechtstreeks concurreren met jouw aanbod, maar die wel hetzelfde probleem op een heel andere manier oplossen.

Normaliseer je Winst- en Verliesrekening

In de winst- en verliesrekening van het bedrijf staan waarschijnlijk posten die niet relevant zijn voor de overnemende partij. Maak een nieuwe versie waarin al die posten zijn verwijderd. En dan graag op zo'n manier dat de koper goed kan zien welke posten je hebt genormaliseerd.

Denk aan:

- Eenmalige uitgaven, zoals bijzondere verhuiskosten, omscholingskosten, gouden handdrukken, het ontwikkelen van een compleet nieuwe huisstijl.
- Uitgaven voor jou als DGA, die de koper niet meer hoeft te maken, zoals bepaalde investeringen in je eigen kennis en vaardigheden, uitgaven met een privé karakter.
- Maar denk ook aan inkomsten van activiteiten die je niet wilt verkopen.

Uiteindelijk maak je zo een nieuwe winst- en verliesrekening (de genormaliseerde versie) die de basis wordt voor de hele transactie. De winst die gebruikt wordt bij het berekenen van de overnamesom komt dus uit deze versie.

Daarom is het voor jou belangrijk om zo grondig mogelijk alle niet relevante kosten te normaliseren, eruit te halen. En zal de koper tijdens de Due Diligence heel nauwkeurig willen kijken of je niet te veel kosten hebt weggestreept.

Bereid je voor op de Due Diligence

Tijdens het boekenonderzoek, ook wel Due Diligence genoemd, onderzoekt de koper de juistheid van de informatie die je hem of haar hebt gegeven. Dat onderzoek kan snel en beknopt zijn, maar kan ook allerlei aspecten van je bedrijfsvoering omvatten.

In de jaren voor de verkoop van je bedrijf kan het helpen om alvast de juiste informatie te verzamelen om dat boekenonderzoek later soepel te laten verlopen.

Je zou zelfs kunnen overwegen om een accountant of overname-expert in te huren om nu alvast een boekenonderzoek te doen, waarbij je je vooral richt op eventuele risico's in de bedrijfsvoering en onbenutte kansen die er zijn om de winst te vergroten.

Die risico's kun je dan vast afdekken en de kansen bestuderen om te kijken of het de moeite waard is om ze nu alvast te pakken.

Zo'n investering in een analyse door een onafhankelijk expert kan je een heleboel kennis en ideeën opleveren voor de optimalisatie van je bedrijfsvoering.

Naast alles wat ik hierboven al heb genoemd, kun je er rekening mee houden dat over de volgende onderwerpen informatie gevraagd zal worden door de koper:

- Beknopte historie van je bedrijf

- Marketing en verkoop
 - Business model
 - Activiteiten en producten
 - Concurrenten
 - Verkoopmarkten
 - Kansen en bedreigingen
 - Klanten
 - Opdrachtenportefeuille
 - Marketing
 - Locatie
- Leveranciers
- Organisatie van je bedrijf
 - Systemen
 - Personeel
 - Kwaliteit
- Financieel
- Eigendommen
- Juridisch

Laat je goed adviseren

Ik raad je aan om je goed te laten adviseren bij de verkoop van je bedrijf, zeker als het enige omvang heeft en het dus om grote bedragen gaat. Kleine optimalisaties kunnen opeens heel veel geld opleveren.

Daarnaast zijn er de nodige risico's verbonden aan het verkopen van een bedrijf, ook daarin wil je je goed laten adviseren.

Houd er rekening mee dat het team van je bedrijfsverkoopadviseur, accountant en overnamejurist tot het eind van de transactie een cruciale rol gaat spelen in het slagen van de verkoop.

Ga dus niet zomaar in zee met de eerste de beste adviseur, maar doe wat onderzoek en spreek bijvoorbeeld eerdere klanten van je adviseur om hen te vragen naar hun ervaringen met het hele traject.

Wel doen

- Begin op tijd met het nadenken over een eventuele verkoop. Als je een paar jaar hebt om het bedrijf verkoop klaar te maken, kun je dingen doen die last-minute misschien niet meer lukken.
- Denk in mogelijkheden. Maak een aantal scenario's waar je regelmatig over nadenkt. Stel ze ook bij wanneer je eigen ideeën of de omstandigheden veranderen.
- Laat bij alle nieuwe dingen die je doet meteen iemand uit je team met je meelopen. Zo voorkom je dat het bedrijf een onemanshow wordt.

Met dank aan Vincent Pastoor van Marktlink Fusies & Overnames (www.marktlink.nl).

En voor de helderheid: ik ben geen jurist of overname-adviseur, dus raadpleeg altijd de juiste mensen. Deze checklist is geen advies, maar is slechts bedoeld om je aan het denken te zetten.

Kun je wel wat hulp of advies gebruiken bij het laten groeien van je bedrijf?

Check dan www.bedrijfsgroei.nl