Hoe komen we van extra kilo’s en overtollige overhead af?

09-01-2018 11:33



Door Samuel Gans
Senior business associate bij Gwynt

Zijn in december de kilo’s er weer aangekomen? In januari is het in de (web)winkel een stuk rustiger en houdt de shopper de hand op de knip, maar zijn de pilates, yoga- en spinlessen uitverkocht door uitbuikers met goede voornemens. We doen er alles aan om fit, vrij van geest en vol energie het nieuwe jaar in te gaan. Geldt dit ook voor jouw onderneming? Zitten daar ook te veel kilo’s aan? Lopen er te veel mensen rond die elkaar van het werk houden, zijn er te veel meetings en duren ze te lang, zit er geen lijn meer in de organisatie én komt er weinig uit de handen van een deel van de mensen?

Symptomen die we vaak zien bij retailers die last hebben van overtollig vet en overhead:

- Een woud aan afwijkingen van het basisproces, waardoor er veel uitzonderingen en dubbelwerk zijn ontstaan. Hierdoor zijn er veel correcties buiten de systemen nodig in de logistiek, in de winkels en in de administratie. En dat leidt weer tot extra procedures, instructies en dubbel werk;

- Een groeiend managementteam en nieuwe afdelingen zonder duidelijk doel. Laten we het maar om de bestaande afdeling heen organiseren anders krijgen we het niet voor elkaar. Een voorbeeld hiervan is

het onderbrengen van online in een apart team, omdat de bestaande organisatie er geen affiniteit en prioriteit voor heeft. Dit zorgt voor extra kosten en discussies;

- Niet durven ingrijpen in de organisatie en het om de niet-functionerende manager heen organiseren van het bedrijf door er een ander naast te zetten om het werk gedaan te krijgen. Vaak zorgt de achterblijver er dan nog steeds voor dat mensen van het werk worden gehouden;

- Toelaten van goedbedoelde initiatieven van medewerkers die niet bijdragen aan de koers en keuzes van het bedrijf. Het is vaak moeilijk om nee te zeggen en een constructieve discussie aan te gaan hoe mensen en teams maximaal bijdragen aan de koers van het bedrijf.

Zijn deze symptomen herkenbaar? Dan moet je organisatie op dieet! Een goede afslankoperatie brengt de scherpte terug in het bedrijf en motiveert de aanpakkers om sneller en met meer voldoening tot resultaat voor de klant te komen. Wij noemen deze vetvreter met een dure term *Organization Value Analysis*: de kritische aanpak die screent wat je als organisatie (te veel en niet goed) doet, ter discussie stelt, wie er teveel zijn, of de manier van werken nog relevant en efficiënt is en die bij alles de check doet of het bijdraagt aan de koers van de onderneming.

Het vetvreten (Organization Value Analysis) wordt in een paar stappen uitgevoerd:

Stap 1: Fileer de organisatie in duidelijke brokken en breng in kaart hoeveel mensen er aan het werk zijn
Maak duidelijk dat de sense of urgency hoog is! Start met het verdelen van de belangrijkste processen binnen de organisatie. Knip de organisatie op in logische brokken. Dit kunnen afdelingen zijn of belangrijke processtappen binnen uw organisatie. Bepaal per brok welke activiteiten uitgevoerd moeten worden en hoeveel mensen hiermee bezig zijn. Maak duidelijk wie klant en leverancier zijn en wat er verwacht wordt.

Stap 2: Ga de *nasty details* in en krijg de onderste steen boven
Krijg het basisproces en alle uitzonderingen helder door de details in te duiken. Betrek een beperkt aantal mensen uit het team bij de analyse. Breng helderheid in aantal fte, benodigde input, de output, de activiteiten en de verantwoordelijkheden. Vraag het team om alvast na te denken over noodzakelijke verbeteringen en maak duidelijk wat je verwacht. Zorg dat de visie en strategie van de organisatie scherp is om hier activiteiten aan te kunnen toetsen. Voer ook verschillende analyses uit om de discussies fact based te kunnen voeren. Wat is de evolutie van bijvoorbeeld de productiviteit of marge over de afgelopen jaren? Hoe is de verhouding tussen de directe en indirecte uren? Wat zijn belangrijke activiteiten geweest in jouw markt en wat zijn de effecten op de cijfers?

Stap 3: Vind het afslankpotentieel en bepaal hoe de kilo's eraf kunnen
Tijdens korte workshops worden ambitieuze en (net niet) haalbare doelen gesteld op het gebied van efficiency, service en groei. Waarom? Om te zorgen dat het team gedwongen wordt om overbodige zaken weg te snijden. Zijn alle uitzonderingen en stappen zinvol? Of kan het efficiënter? Kan het met een andere frequentie? Wat draagt het bij en als we stoppen, wie heeft daar dan echt last van? Draagt het bij aan de doelen voor het komende jaar? Gebruik validatiesessies om details checken en oplossingen te testen. Aarzel niet om afdelingen en functies ter discussie te stellen.

Stap 4: Stel een dieetplan op, ga aan de slag, aarzel niet en neem niet te veel tijd om het te realiseren
Plot alle oplossingen op de organisatie. Werk concrete brokken verbeterpotentieel uit. Integreer deze direct in het jaarplan en budget. Vergeet niet om de doelstellingen scherp te formuleren, meetbaar te maken en toe te wijzen aan managers. Benoem de remmers en neem hier afscheid van. Zorg dat gemotiveerde overblijvers een

grote bijdrage krijgen bij de afslankoperatie. Zorg ook dat je vanuit de vrijkomende middelen een aantal goede investeringen en uitbreidingen doet zodat ook je groeidoelstellingen echt gerealiseerd worden.

Deze aanpak garandeert dat je fit, vol energie en vrij van ballast halverwege het jaar terugkijkt op een goede start en je minder irritaties voelt over zinloos intern overleg, futloze managers die elkaar van het werk houden, correcties achteraf die te veel tijd kosten en onverwacht lage marges. Even door de zure appel heen bijten, maar het resultaat is een gemotiveerd team dat trots is op elkaar en snel en efficiënt doelen realiseert.

Dit is het vierde deel van een reeks blogs van adviesbureau Gwynt.
Deel 1: In vijf stappen naar een categorie- en vraaggedreven organisatie
Deel 2: Weet jij welke leveranciers je moet hebben?
Deel 3: Zeven tips voor een knalkerst in 2018

Samuel Gans