

'Middenkader wordt eigen baas op de winkelvloer'

20-06-2019 11:53



Door: Connie Lohuis

Communicatiebureau StrakBlauw

Een hogere winkelomzet, betere service, meer kwaliteit, tevreden medewerkers en dat zonder extra loonkosten en extra werk. Het klinkt te mooi om waar te zijn, maar volgens Ewald van den Hout van het gelijknamige consultancybureau kan het heel goed. Als de retailer maar structuur aanbrengt en verantwoordelijkheid geeft aan het middenkader op de winkelvloer. Van den Hout ontwikkelde daarvoor zijn procesaanpak 'Retail in Beweging'.

Van den Hout studeerde organisatiepsychologie en economie. Gedrag, mensen en getallen bij elkaar brengen is zijn grote passie. Na zijn studies ging hij aan de slag bij Albert Heijn en werd teamleider van het distributiecentrum. "Daar leerde ik wat ik nu in praktijk breng. Drie jaar lang draaide ik ploegendiensten. Het was een sublieme leerschool. Daarna heb ik nog verschillende operationele, management- en staffuncties gehad bij Albert Heijn. Mijn laatste baan was op het hoofdkantoor. Inmiddels begeleid ik al weer vijf jaar AH franchisenemers met als doel: meer rust en een hoger rendement."

Rust in de tent

Van den Hout vervolgt: "We maken in één jaar tijd alle teamleiders 'directeur' van hun afdeling. Daar heb ik een procesaanpak voor ontwikkeld. De verantwoordelijkheid komt op de plek waar deze hoort. En de

franchisenemer wordt 'directeur oplossingen'. Na 1 jaar kan iedereen het zelf en hoeft de ondernemer zich nergens meer mee te bemoeien. Dat betekent rust. In jaar twee en drie gaat de loonsom procenten zakken met minimaal 0,2 procentpunt per jaar en komt letterlijk alles naar de ondernemer toe. De omzet stijgt, de loonkosten dalen en je winkel wordt kwalitatief beter. Dit alles leidt tot een rendementsverbetering van één tot twee procent ten opzichte van de omzet. Dat is voor een gemiddelde supermarkt op jaarbasis al gauw 100 duizend euro. En dat puur door anders met elkaar te gaan werken."

De waan van de dag

Medewerkers in supermarkten, maar ook franchisenemers doen te vaak wat niet tot hun taak behoort. In theorie weten ze dat ook, maar in de praktijk pakt het anders uit. Van den Hout: "Ik ontvlecht samen met de franchisenemer de ondernemingsstructuur van onder tot boven. Dat betekent dat we vaak ook uitkomen bij de ondernemer en zijn vrouw. Vervolgens maken we voor alle teamleiders een perfect plan van aanpak met een einddoel. De basistargets zijn: volle schappen, juiste prijzen van de producten, vlotte doorstroom aan de kassa, leiding op de vloer. Maar ook het aannemen en ontslaan van medewerkers. Als een berggids klimmen we stapje voor stapje naar de top. Elke afdeling in de supermarkt krijgt zijn eigen gids en zijn eigen budget. In een wekelijks overleg wordt de voortgang gemeten. Vier keer per jaar komen de franchisenemer, de teamleider en ik bij elkaar om een cijfer te geven aan de resultaten en te kijken of we nog op koers liggen. De franchisenemer komt alleen in actie als de teamleider ergens om vraagt. Hij wordt directeur oplossingen, bewaakt de doelstelling op lange termijn en geeft de teamleiders alles wat ze binnen hun begroting nodig hebben. Zo wordt voorkomen dat er in de waan van de dag wordt gehandeld, wat in de praktijk heel vaak gebeurt."

Van C1000 naar Albert Heijn

Kim van de Worp, AH-franchisenemer in Heino, schakelde Van den Hout in toen hij van C1000 de overstap naar Albert Heijn maakte. Van den Worp: "Voor de drie afdelingsmanagers, die opeens teamleiders heetten, werd alles anders. Het was niet alleen de formulewijziging en de verbouwing, maar ook de werkprocessen veranderden. We werden door het hoofdkantoor in Zaandam niet goed genoeg begeleid en kregen het advies om Ewald van den Hout in te schakelen. Na een traject van anderhalf jaar liepen alle processen gesmeerd. Ik blij en de medewerkers ook. Er is rust op de werkvloer en ik kan doen waar ik goed in ben, namelijk ondernemen."

Delegeren is ook een vak

AH-franchisenemer Twan van Meel uit Made vond ook dat het allemaal wel wat efficiënter kon op de winkelvloer. Van Meel, die overigens ook voorzitter is van de vereniging van AH-franchisenemers én ook een Etos en Gall & Gall-filiaal heeft, ging met Van den Hout in zee. Van Meel: "Hij heeft ons geholpen met de procesplaten en het planningsstelsel. We hebben als het ware een thermometer in de organisatie gestopt. Na drie maanden zagen we al een flinke verbetering. Er kwam rust op de werkvloer, de teamleiders namen hun verantwoordelijkheid en met minder uren werd er méér werk verzet. Het is goed als iemand vanaf de zijlijn meekijkt en je de spiegel voorhoudt. Delegeren is ook een vak, en dat heb ik nu goed onder de knie."

De directeur als stoorzender

Rob Loomans is AH-franchisenemer in Hellendoorn. Zijn supermarkt liep prima, maar hij kreeg de laatste tien procent omzetstijging niet voor elkaar. Van den Hout kwam erbij om de puntjes op de 'i' te zetten en rust te creëren. Loomans: "Het probleem was dat ik de winkel aanstuurde en dat de winkelmanager dat ook deed. Dat was verwarrend. Op laatst wisten we niet meer wie voor wat verantwoordelijk was. Iedereen deed maar wat. De loonkosten waren te hoog en de structuur ontbrak. Al snel ontdekte ik dat ikzelf de stoorzender was. Ik bemoeide me met van alles en nog wat. Nu we alles op de rit hebben draait onze supermarkt als een goed geoliede machine." Dan lachend: "Ook de accountant is tevreden, want hij trakteerde me recent nog op gebak bij de koffie. Ik ben niet meer van alles op de hoogte, maar verdien wel méér. De winkelmanager én de teamleiders sturen de winkel nu professioneel aan, doelgericht, prestatiegericht én financieel onderbouwd. De

supermarkt ziet er verzorgd uit en er is nauwelijks *out of stock*.”

Mastercourse

Van den Hout tot slot: “De kern van mijn aanpak is alle medewerkers belangrijk maken door hen verantwoordelijkheid te geven. Noem ze directeur van hun afdeling. Het is maar een woordje, maar het heeft wél veel impact.” Na een halfjaar procesbegeleiding ziet Van den Hout vaak al dat het op de winkelvloer veel beter gaat. De omzet stijgt, de sfeer op de werkvloer wordt steeds beter en er komt rust in de tent. De franchisenemer is leermeester geworden.” Ewald van den Hout start dit najaar een Mastercourse, waarin hij een selecte groep ondernemers een jaar lang onder zijn hoede neemt en ze op route neemt naar vrijheid, rust en kwaliteit.