

## Drie manieren om kosten te besparen

*Destructief, structureel en innoverend*

De noodzaak van kosten besparingen komt vandaag de dag uit diverse hoeken. Crisis, opkomende concurrentie of door toegenomen transparantie prijzen producten/diensten zich uit de markt.

Vaak wordt er kosten bespaard met de kaasschaaf en/of door het schrappen van externe uitgaven. Dit heeft in de regel een heel negatieve impact. U moet het immers met minder doen. Voor een gemiddeld CFO is het kunnen claimen van een percentage besparingen natuurlijk heel mooi als uw bedrijf in moeilijker tijden zit. Maar wat zijn de gevolgen van deze manier van besparen voor uw bedrijf?

Uw bedrijf wordt minder productief, innovatief en in veel gevallen heeft het een negatieve impact op de moraal in de organisatie. Een negatief vliegwiel komt in gang waar u maar weer heel moeilijk uitkomt. Anderzijds zijn juist goede moraal, creatieve en energieke medewerkers juist zo belangrijk zijn om als winnaar uit een verandering te komen.

**Dit artikel belicht drie manieren van kostenbesparen: destructief, structureel en innoverend.**

*Door Kees Lindhout (www.it-directors.nl)*

### Noodzaak tot veranderen

Langzaam komen bedrijven weer een moeilijke tijd weer te boven, maar dan gaat maar zeer schoorvoetend en geldt lang niet voor iedereen. Met regelmaat wordt bevestigd dat de concurrentiedruk hoger is, we werken immers met z'n allen in een wat kleiner geworden markt. Het goed hoofd boven water houden is dan een 'sport'. Uit een onderzoek van PWC is recentelijk nog gebleken dat 53% van de interne uitdagingen winstgevendheid en marges betreffen. Verder hebben bijna 60% van alle bedrijven kosten bespaard de afgelopen 12 maanden (ref. PWC, Barometer Private Companies, mei 2011).

Het bedrijfsleven voelt dat de winst onder druk staat en de overheid moet het met minder budget doen. Vaak wordt dat in beide gevallen vertaald naar acties voor het verlagen van kosten. Maar hoe doe je dat? Hoe doe je dat op zo'n manier dat het bedrijf haar energie behoudt en innovatief blijft?

### De traditionele, soms destructieve manier

Op de meer traditionele manier bekijkt u de boekhouding, analyseert de grootste kostenposten en probeert die te verlagen. Stappen die hierin vaak genomen worden zijn:

- Het schrappen van zaken die niet direct noodzakelijk zijn zoals trainingen, seminars, de door het bedrijf betaalde koffie, thee, frisdranken, personeelsuitjes;
- Het schrappen van niet cruciale projecten;
- Het beëindigen van (alle) contracten voor extern personeel of het verlagen van de gehanteerde tarieven;
- Het schrappen of verminderen van uitgaven die niet direct tot het primaire proces behoren zoals voor marketing en communicatie.

Op deze manier bent u prima in staat het kostenniveau te verlagen. Vaak wordt hierbij ook gebruik gemaakt van de kaasschaafmethode waarbij aan de managers wordt gevraagd een bepaald percentage van het uitgavenpatroon te schrappen.

## **De meer structurele manier**

Kijkende met een wat meer structurele bril naar de kostenkant kunt u:

- Inkoop centraliseren zodat door een verbeterd leveranciersmanagement en inkoopbeleid kosten bespaard kunnen worden;
- De financiering van de vaste kosten eens goed onder de loep nemen, waarbij leasing bijvoorbeeld een optie is;
- Outsourcing van activiteiten;
- Activiteiten meer centraliseren en kost efficiency verhogen.

Het 'terug naar de core business' model, is een typische organisatorische verandering die als structuurverandering kan worden gekenmerkt. Andere maatregelen zijn ontwikkel- of productieafdelingen naar lage loonlanden brengen. Dit soort veranderingen vragen echter veel tijd en er worden ook best behoorlijk wat risico's mee genomen. Verder kan er nog al eens wat kwaliteit, kennis en ervaring op straat komen te staan.

Beiden maatregelen kennen impliciet het gevaar dat met het uitvoeren van de acties een negatieve spiraal in werking wordt gezet. Zeker als u besluit tot maatregelen in de personele sfeer. Angst regeert en de vraag 'wanneer ben ik aan de beurt' spookt rond in de organisatie. Er kan een dynamiek op gang komen in de organisatie waar mensen met de ellebogen proberen in beeld te brengen dat ze vooral onmisbaar zijn. Deze negatieve spiraal creëert niet de sfeer in uw organisatie die u nodig heeft om weerbaar en creatief te zijn in de heviger wordende concurrentiestrijd. Het probleem is dat deze negatieve sfeer ook wel even blijft hangen, zelfs als de markt om u heen alweer aantrekt.

## **De innovatieve/creatieve manier**

De innovatieve manier van procesoptimalisatie stelt de medewerker juist centraal. In plaats van de medewerker als potentieel object van kostenreductie te zien of als slachtoffer, ga je hem of haar betrekken als architect van de besparing.

U kunt bijvoorbeeld uw productenportfolio eens goed onder de loep nemen. Is het bijvoorbeeld mogelijk (tijdelijk) het aanbod te versimpelen zodat er minder energie nodig is om te produceren, vermarkten, verkopen, en distribueren; en er minder interne concurrentie zal zijn voor het verdelen van de schaarse resources.

U kunt ook uw processen eens goed onder de loep nemen. Processen groeien vaak vanuit een goed gestructureerde basis, maar in de loop der tijd sluipen er allerlei inefficiënties in. Iets wat ooit een goed lopend proces was kan in de loop der jaren uitgegroeid zijn tot een gedrocht. Omdat alle betrokkenen langzaam meegroeien beseffen weinigen zich hoe inefficiënt het allemaal geworden is. We doen het hier toch altijd zo?

Houdt hierbij ook eens het bijdrage model voor ogen. Vaak is slechts 20% van de producten/ diensten catalogus verantwoordelijk voor 80% van de winst. Dit is een zgn. pareto wetmatigheid<sup>1</sup>. Er is dan zoveel ruimte voor verbetering dat besparingen van 30% of meer zeer goed mogelijk zijn als er maar de juiste focus is. Belangrijkste sleutel in dergelijke besparingsoperaties is: transparantie in kosten en opbrengsten, samen waarnemen en beslissen waar het effectiever en efficiënter kan.

Maar hoe werkt bijvoorbeeld een procesverbetering?

## Procesverbetering, hoe werkt dat in de praktijk

Omdat in uw eigen bedrijf de mensen onderdeel van het proces zijn werkt het vaak het beste als u iemand van buiten vraagt een korte analyse te doen naar de inefficiënties en de niet waarde toevoegende activiteiten. Deze eerste analyse moet kort en krachtig zijn. U wilt immers niet teveel uitgeven, terwijl u ook nog niet helder hebt of de onderhavige procesketen wel voldoende ruimte biedt voor verbetering. Deze korte analyse moet u inzicht geven in de mogelijkheden en de potentiële besparing maar vooral ook inzage geven in de hoeveelheid tijd, energie en geld die er verloren kan gaan omdat er dingen niet, niet goed of overbodig gedaan worden, dan wel hoeveel tijd, energie of geld er verloren gaat omdat mensen niet aan hun werk toekomen.

Belangrijk is dat de medewerkers zelf de feiten en cijfers die bij de analyse horen hebben aangeleverd en op waarheid bevestigen. Als een productie medewerker inderdaad zegt: '15% van de producten die ik maak doorstaan de kwaliteitstest niet' of als hij stelt: 'ik sta 6 keer per dag een kwartier op materialen te wachten'. Dan is de basis van het verbeter potentieel duidelijk.

### De praktijk<sup>2</sup> – korte analyse

*Organisatie GoedGeregeld had het vermoeden dat het proces voor productontwikkeling mogelijk zou kunnen versnellen. Het directieteam was hier niet unaniem over, maar er leefde een vermoeden. Het proces voor productontwikkeling was en is zeer belangrijk voor deze organisatie. De concurrentiedruk was fors toegenomen de afgelopen jaren. GoedGeregeld kon zich alleen maar onderscheiden van anderen door te komen met betere producten tegen betere prijzen.*

*Aangezien het directieteam het vermoeden had dat er verbeterpotentieel was en ze tegelijkertijd een forse druk voelden om het beter te doen besloot het team tot het laten uitvoeren van een korte analyse.*

*Deze analyse werd 10 dagen later gepresenteerd in hetzelfde directieteam en bracht een forse schok teweeg. Tot op heden had men kennis gehad van het eigen domein, maar het was nu voor het eerst dat het probleem zo inzichtelijk werd gemaakt door de zaken bij elkaar op te tellen. Sommige*

<sup>1</sup> Het **Paretoprincipe**, in de volksmond ook wel de 80-20-regel genoemd, is een [economische](#) regel die opgesteld werd door [Vilfredo Pareto](#) in [1906](#). Hij stelde vast dat 80% van de bezittingen in Italië in handen was van 20% van de Italiaanse bevolking. Deze regel is door [Joseph Juran](#) veralgemeend, en hij ontdekte dat de 80-20-verhouding op heel veel aspecten toepasbaar is. De veralgemeende regel beschrijft dat 80% van de uitkomsten veroorzaakt worden door 20% van de oorzaken. Zo kan in een schoolklas 20% van de kinderen 80% van het lawaai veroorzaken, terwijl in de chemische industrie 20% van de processen 80% van de uitstoot veroorzaken. Door dit te weten kan men de efficiëntie van de probleemaanpak verhogen, door zich meteen op die 20% te richten.

<sup>2</sup> De hier opgetekende casus is een fictief voorbeeld. Weliswaar opgetekend uit praktijkcases, maar om begrijpelijke redenen veralgemeniseerd.

*projecten kenden bijvoorbeeld een doorlooptijd van twee jaar terwijl ze gelabeld waren als strategisch en veel sneller gereed hadden moeten zijn. Het proces werd regelmatig onderbroken en kende vele bypasses, hierdoor werd het menselijk kapitaal onvoldoende ingezet en duurde het te lang en was het zeker niet kostenefficiënt.*

Daarna, als gebleken is dat er besparingsmogelijkheden zijn ontwerpt u de blauwdruk (hoe moet het proces verlopen als we de verspilling willen reduceren) en het veranderplan (wat gaan we wanneer doen om de nieuwe situatie en de verspilling te reduceren). U organiseert workshops om het huidige proces inclusief besturing daarvan goed door te lopen. U analyseert de knelpunten en verbetermogelijkheden. Vervolgens brengt u het nieuwe proces en de besturing daarvan in kaart. Het hele idee van de workshops is dat u deze handelingen uitvoert met diegenen die dag en dagelijks in dat proces zitten en vanuit de praktijk weten wat werkt en wat niet. U creëert op die manier een leidende coalitie: Een kleine groep die de nieuwe werkwijze kent, die enthousiast is voor de voorgenomen verandering en die deze kennis en dit enthousiasme kan doorgeven aan de rest van de organisatie.

#### *De praktijk – blauwdruk en veranderplan*

*GoedGeregeld liet een serie workshops organiseren voor een kleine 20 man, zowel uitvoerend als leidinggevend personeel. De medewerkers van GoedGeregeld doken daar gretig in en werden enthousiast. Ze bevestigden en detailleerden dat wat naar boven was gekomen in de korte analyse. Nu met dat verschil dat een veel grotere groep zich bewust werd wat er mis was, waarom de verandering zo noodzakelijk was; maar ook: hoe het beter zou kunnen.*

*De gangen hingen vol met procesplaten van deze grotere groep zodat ook de rest van de organisatie hier kennis van kon nemen en kon becommentariëren.*

Tenslotte volgt een fase van implementatie. U hebt het nieuwe proces ontworpen en nu moet het in gebruik genomen worden waarbij u voortdurend zult moeten meten of en hoeveel succes u haalt met deze nieuwe manier van werken. Belangrijk is dat er tijdens de implementatie ruimte gegeven wordt aan de verandercoalitie en dat kort op de bal wordt vastgesteld hoe het met de voortgang gaat en dat management en werkvloer volhouden! Het kan ontzettend verspillend en destructief zijn om een verbeterinitiatief af te blazen en mensen –die moed en motivatie hebben gekregen- weer terug te laten zakken. Stap in de trein, zorg dat je goed weet wat goed gaat en waar nog hulp georganiseerd moet worden, rij de hele rit uit en vier het feestje van aankomst en resultaat ook echt samen.

#### *De praktijk – implementatie*

*GoedGeregeld is op het moment druk doende met de uitvoering van het veranderplan. Hierin is vanzelfsprekend het nieuwe proces belangrijk, maar ook wordt voortdurend gemeten of GoedGeregeld goed op weg is. Zo weten we dat de eerste besparingen al in gang zijn gezet en het bedrijf nu al 30% efficiënter werkt dat voorheen. Maar, misschien nog veel belangrijker: GoedGeregeld is nu in staat beter te reageren op de concurrentie, is in staat nieuwe producten twee keer zo snel op de markt te zetten en ze heeft (nog steeds) enthousiaste medewerkers in dienst.*

Dit hele concept van ‘samen iets nieuws bedenken’ creëert een aanstekelijke energie in een organisatie en een gevoel van collectieve overwinning. Het nodigt omliggende afdelingen uit om ook



te kijken wat zij kunnen optimaliseren. U bespaart en weet zich tegelijkertijd verzekerd van een enthousiast team met focus op resultaat en een mindset op verbetering in plaats van verdediging.

*Kees Lindhout is oprichter en eigenaar van RibbonWoodConsultancy. Een ondernemend consultancybedrijf gespecialiseerd in verandermanagement en procesverbetering.*



[www.ribbonwoodconsultancy.com](http://www.ribbonwoodconsultancy.com)

[kees.lindhout@ribbonwoodconsultancy.com](mailto:kees.lindhout@ribbonwoodconsultancy.com)