

Hoe los ik mijn bedrijfsprobleem op?



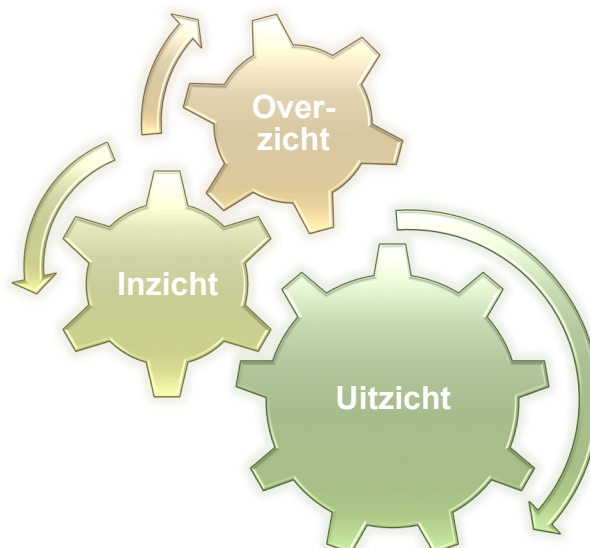
**Snelle toekomstvaste
stappen in het realiseren
van de oplossing**

De aanpak van het oplossen van bedrijfsproblemen

Veel organisaties worstelen met de vraag welk probleem daadwerkelijk de achteruitgang van hun bedrijf veroorzaakt. Waarom lukt het ons niet de concurrent voor te blijven? Waarom vinden we geen nieuwe klantenkring die bijdraagt aan de verbetering van de winstgevendheid? Waarom lopen onze processen steeds vast? Waar is de motivatie gebleven van onze medewerkers?

Organisaties trekken te snel hun conclusies over de aard van het probleem of denken dat een enkele oorzaak achter het probleem zit.

Organisaties jagen de verkeerde oplossing na en lopen daarmee alleen maar verder achterop. Nu is de gedachte vaak dat een grondig overzicht teveel tijd vraagt. Niets is minder waar, het resultaat kan haalbaar zijn in minder dan 10 werkdagen. Om dat te bereiken moet je een drietal zaken serieus en gestructureerd aanpakken.



Stap 1 Het hebben van overzicht

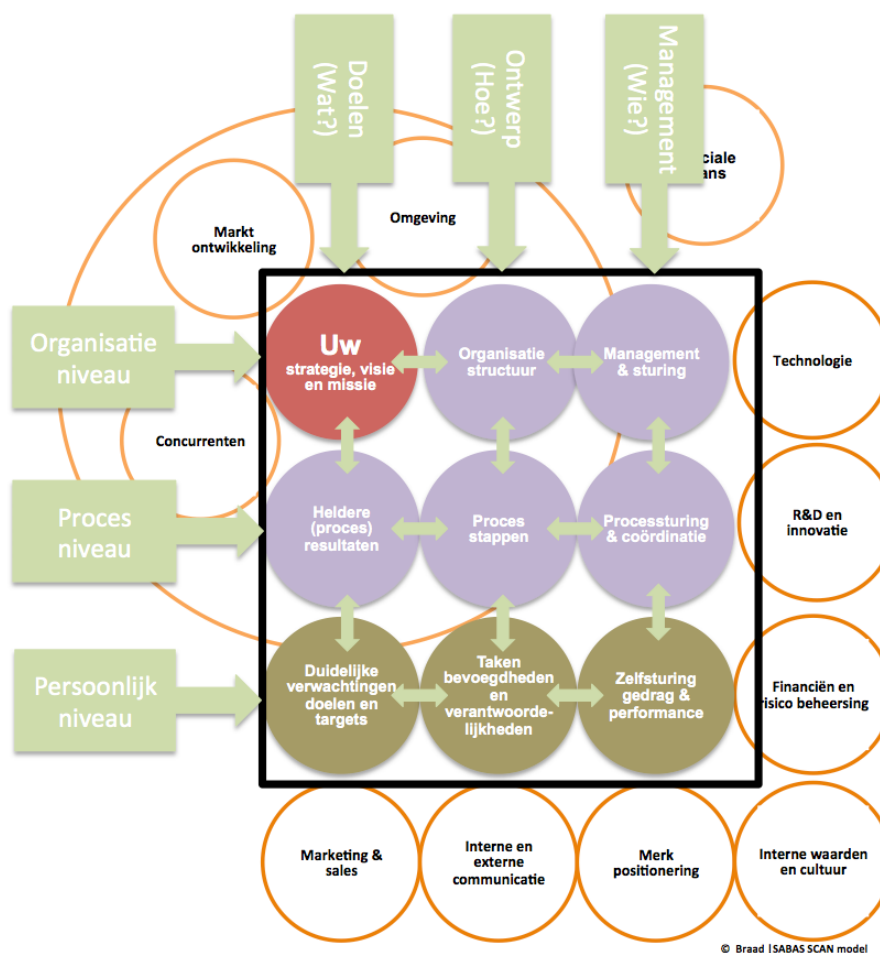
Met het hebben van een overzicht wordt bedoeld: hoe staan de bedrijfsselementen ervoor. Dit lijkt vanzelfsprekend maar toch blijken twee belangrijke elementen vaak over het hoofd te worden gezien. Allereerst stopt men met zoeken naar fouten als men het eerste element gevonden heeft. Het tweede is verbanden te zien tussen de elementen en dat deze ook in samenhang aangepakt moeten worden. Een valkuil in de praktijk is bijvoorbeeld de weggelopen grote klant bij een groothandelsorganisatie. De oplossing die gezocht werd, het vinden van een vervangende grote klant bleek niet het adequate antwoord. In werkelijkheid bleken het gebrek aan innovatie, het niet

accepteren van gemaakte fouten en een verstikkende protocollen reeks in de organisatie de echte oorzaak te zijn van het ontstane probleem in de organisatie. Als de organisatie op dezelfde wijze zou zijn voortgegaan zouden er snel meer klanten zijn weggelopen.

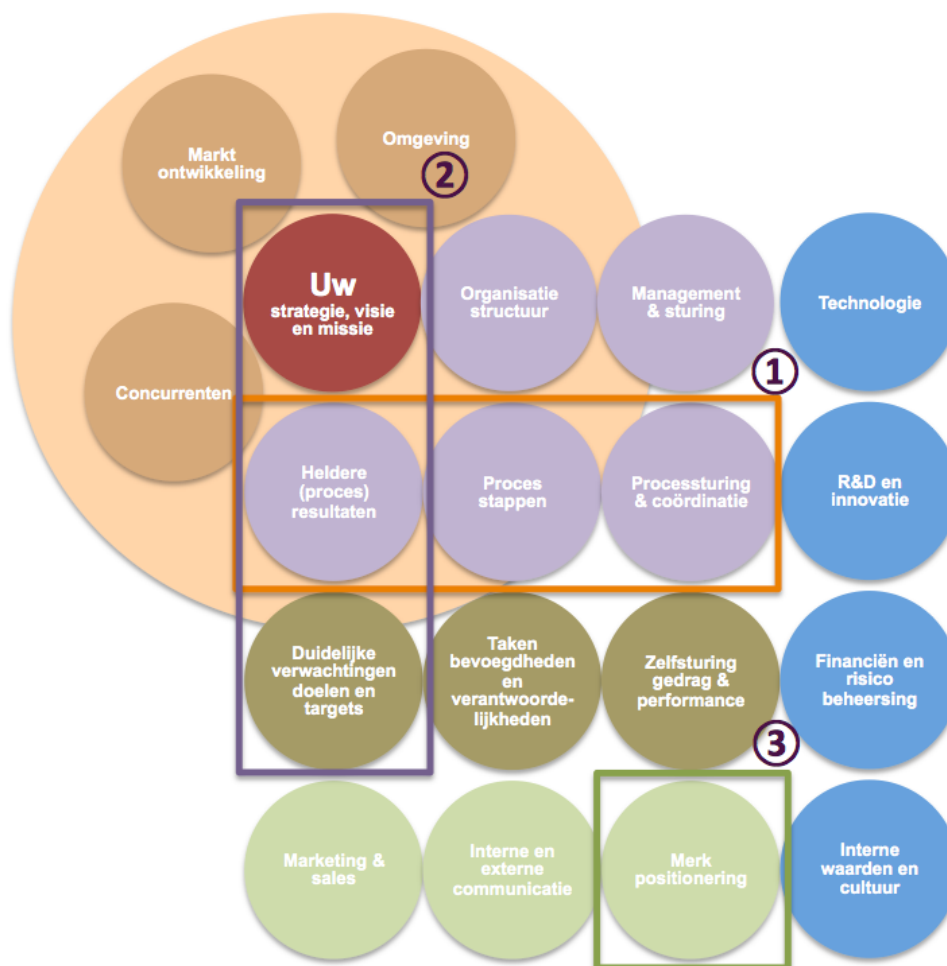
Hoe kun je dat zien, hoe breng je zoiets aan de oppervlakte? Een analytische scan met zachte en harde factoren en belangrijker nog het leggen van de verbanden tussen de elementen blijkt een goed instrument. Ook gaat het bij het zoeken naar de gegevens om meer dan de voor hand liggende gegevens. Er moet vaak dieper gezocht worden en gekeken worden of de gegevens wel betrouwbaar zijn. De praktijk laat zien dat er beslissingen worden genomen op foute informatie waardoor de hele beslissing verkeerd uitpakt.

Waar moet je naar op zoek?

Onderstaand ziet u de 9 basiselementen die onder de loep genomen moeten worden. Dit lijkt complex maar dat is het niet. Daaromheen ziet u nog een aantal aanvullende externe elementen en een aantal meer functionele elementen. Ook deze blijken vaak essentieel voor de oplossing.



In het kernkwadrant met de 9 bollen ziet u de harde kern van de analyse elementen die is gebaseerd op de theorie van Rummler en Brache. De praktijk is belangrijker, via deze analyse komen belangrijke performance verbeteringen in de organisatie tot stand. Zelf heb ik deze aanpak al vele malen succesvol toegepast. Uit ervaring is gebleken dat het verstandig is de analyse uit te breiden met meer externe elementen en een aantal specifieke functionele organisatie elementen. De analyse kent dan 19 elementen. Ze hoeven niet allemaal van betekenis te zijn voor de oplossing van het bedrijfsprobleem maar je moet ze wel allemaal even grondig checken. Het totaal komt er dan als volgt uit te zien:



Met de drie kaders wil ik laten zien dat soms maar een paar elementen al tot de kern van de gewenste verandering kunnen leiden. Bij kader een gaat het specifiek om het verbeteren van de processen in de organisatie. Bij kader twee gaat het juist om de aanscherping van het doel dat men als organisatie wil bereiken. Het betreft doelen geformuleerd zowel in termen van visie en strategie als tot welke procesresultaten

deze doelen moeten leiden en welke verwachtingen men heeft van de individuele medewerkers en/of managers in het behalen van deze doelen. Het voorbeeld in kader 3 laat ook zien dat het ook één element kan zijn als het merk van de organisatie binnen niet waarmaakt wat men buiten belooft en er een disbalans ontstaat die verstrekende gevolgen kan hebben.

Essentieel is dat je snel een overzicht hebt van de gesteldheid van de eerder genoemde elementen en hoe deze met elkaar verbonden zijn. De ervaringspraktijk leert dat dit binnen 10 werkdagen scherp moet kunnen worden gemaakt.

Stap 2 Inzicht met directe stappen naar de oplossing

Vanuit dat overzicht valt het inzicht vaak als puzzelstukjes in elkaar. Iedereen is daar vaak verbaasd over maar dat bewijst nu juist een snelle maar gedegen en gestructureerde analyse. In bijna alle gevallen wordt ook zichtbaar wat er op korte termijn al kan worden aangepakt. Dit is veelal snoeien en stopzetten wat niet goed gaat. Vervolgens het verbeteren en de groei stimuleren van de zaken met meer perspectief. De snelheid van het succes wordt vergroot door de samenhang van de elementen vast te houden en ook de volgtijdelijkheid van de acties goed te volgen.

Met een klein voorbeeld wil ik concreet maken wat er wordt bedoeld met dat inzicht en mogelijke acties die daaruit kunnen voortvloeien. Uit mijn interim praktijk is bij een organisatie het inzicht ontstaan dat de merkpositionering, een van de 19 elementen uit voorgaand schema, er niet goed bij staat. De merkpositionering is in die situatie op 4 punten tegelijkertijd aangepakt. Schematisch ziet dat er vervolgens in dit voorbeeld zo uit:



Om te beginnen **waar staat mijn merk nu?** Dat wordt zichtbaar door het inzicht wat de marktpropositie is die de organisatie voorstaat, wie de referentiekanten zijn en wat de behoefte is van klanten die wordt opgelost met de producten en diensten. Vervolgens **hoe versterk je het merk naar buiten?** Het gaat om het inzicht wat de merkbelofte en merkessentie is. Welke voordelen biedt het merk de klanten. **Hoe maak ik mijn merk binnen waar?** Hier laten wij de bewijsvoering binnen zien wat we buiten beloven. Wat is de merkessentie intern, wat maakt ons trots op de organisatie en onze producten. **Wat betekent het merk voor mijn klanten?** Elke situatie heeft zo zijn eigen inzicht en oplossingsrichting. Besef ook de relatie naar de andere elementen. In het voorbeeld van merkpositionering is er ook een relatie naar bijvoorbeeld de processen door een check in te bouwen dat borgt dat we de geschetste voordelen ook echt waarmaken in onze organisatie. Zo zijn er meer voorbeelden te geven.

Met het inzicht in slechts een van 19 elementen wordt zichtbaar hoe je vanuit een snel overzicht tot inzicht komt en hoe je dat kunt omzetten naar concrete stappen. Achter elk van die elementen bevinden zich weer andere inzichten die je vanuit het overzicht kunt aanpakken.

Stap 3 Uitzicht naar een toekomstvaste oplossing

De laatste stap vraagt uiteindelijk ook de meeste inspanning. De eerste twee stappen zijn goed voor 25% tot 35% van de tijdsinspanning. De laatste vergt altijd het overgrote deel van de tijd. Zoals al eerder aangegeven zijn er stappen die per direct kunnen starten en snel in resultaten kunnen worden omgezet. Belangrijk blijft wel alles ook in de goede volgorde te doen om het verbeteringsproces ook zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. De drie aspecten die in deze fase belangrijk zijn is wat kan, wil en durft de organisatie te ondernemen. De vraag is of de organisatie de verbetering ook aankan en wat er eventueel gedaan moet worden om het alsnog mogelijk te maken. Soms betekent dat beperkte inzet van externe capaciteit. Veel belangrijker nog is of de organisatie ook de verandering echt wil inzetten. Je moet voorkomen dat de organisatie terug valt in de oude routine. Het proces van verbetering of verandering dient ook daadwerkelijk goed begeleid en gestuurd te worden daar waar nodig. Als laatste aspect of de organisatie ook echt durft. Hier ligt het belangrijke proces de organisatie te steunen en het vertrouwen te geven dat dit echt de oplossing is die de organisatie weer toekomstvast maakt.

In deze fase moeten er dan ook aan veel touwtjes tegelijkertijd worden getrokken. Daarom is deze aanpak ook minder geschikt voor een adviesrol maar meer voor de interim situatie waar iemand de tijdelijk de leiding heeft en dus de eindverantwoordelijkheid draagt. Zo snel het vertrouwen er is kan de interim functionaris zich terugtrekken en het weer aan de bestaande (gewijzigde) organisatie toevertrouwen. Voor de interim verantwoordelijke geldt altijd dat hij er zo kort mogelijk

is en alleen wanneer het nodig is maar wel net zo lang totdat het werkt. Met deze aanpak is kans op succes groot en vrijwel altijd met een goed resultaat en toekomstvast.

Samenvatting

Het oplossen van een serieus bedrijfsprobleem is niet eenvoudig. Toch is het consequent volgen van de drie stappen: **het verkrijgen van het overzicht daar inzicht uit destilleren en vervolgens het uitzicht creëren en realiseren** een succesvolle aanpak gebleken in de interim praktijk. Dit heb ik meerdere malen zelf aan den lijve ondervonden. Bij het overzicht is het essentieel dat men naar meerdere aspecten kijkt. Nog belangrijker, de aspecten met elkaar verbindt. Teveel ziet men in de praktijk dat men stopt bij de eerste of twee van de gevonden aspecten en alleen die aanpakt voor het oplossen van het probleem. Zelden leidt dit tot die toekomstvaste oplossing. De aan de praktijk getoetste 19 aspecten bieden veel zekerheid op het verkrijgen van de juiste analyse en verschaffen een gedegen inzicht in op welke wijze aan de oplossing gewerkt kan worden. Ze bieden het gewenste uitzicht voor een toekomstvaste koerswijziging en een fitte organisatie die de ambities weer goed aankan. De aanpak leent zich uitstekend voor de interim praktijk waarbij het essentieel is dat de interimmer de verantwoordelijkheid draagt voor het veranderingsproces voor dat het weer wordt overgedragen aan de eigen organisatie. De inspanning van de interimmer kan beperkt zijn en in tijd gezien verhouden de drie fases zich in tijd voor 10 - 15% voor de overzicht fase, 15 - 20 % voor de inzicht fase en de resterende 65- 75% van de tijd voor de uitzicht fase. Soms kan dit korter als de organisatie weer snel zelf in staat is de nieuwe koers vast te houden.

Auteur Bas Braad 12 juni 2014



Bas Braad is vennoot bij Custom Management een maatschap van Interim directeuren en eigenaar van SABAS BV een bedrijf in het FIT krijgen en houden van organisaties.

Profiel

Mensenmens en veranderaar in eindverantwoordelijke posities veelal in complexe omgevingen. Materie is hem niet snel vreemd, zo blijkt uit de diversiteit van de gedane opdrachten. Zijn kracht is het razendsnel verkrijgen van het overzicht in de situatie. Van daaruit concreet inzicht geven, uitzicht brengen én realiseren wat er moet gebeuren in de organisatie. Houdt altijd een strakke strategische koers en implementeert gelijktijdig om geen tijd te verliezen. Is sterk verbindend en weet te enthousiasmeren zonder het doel uit het oog te verliezen. Doet het werk altijd samen met anderen zonder het eigenaarschap uit handen te geven. Heeft een scherp oog voor wat mensen kunnen en niet kunnen. Zijn motto is "Ik ben er zo kort mogelijk en alleen wanneer nodig is, maar net zo lang tot het werkt".

Meer dan 15 jaar directie ervaring, overwegend in eindverantwoordelijke posities en in diverse markten. Hij stuurde zowel kleine units aan als zeer grote met meer dan 750 medewerkers. Markten waarin hij actief was: informatie industrie (uitgeverijen en internet), vrijetijd- en mobiliteitsbranche (reizen, bewegwijzering, golf, rijvaardigheid, vrijetijdswinkels), verzekerings- en pensioenwereld (mobiliteitsverzekeringen, Leven en Pensioenen voor de ambtenaren en bouwwereld), welzijnsmarkt (sociale werkplaats en welzijnsorganisatie). Tot slot ervaring met start ups (vector cartografie, reisorganisatie en grip en slip banen), overnames (rijvaardigheid) en fusies (pensioenen) en bijzondere organisatie vormen (beroepscoöperatie Design).

SABAS BV

Maasboulevard 199
3114 HD Schiedam
010- 4266910
05 53243910
sabraad@sabas.nl
www.sabas.nl