

Snoeien **om te kunnen** **groeien**

Bisnezpaper Kostenbeheersing

Verduurzaming én strategische kostenreductie

Energiesector

Hoe gaan organisaties in de energiesector om met verduurzamingsdoelstellingen van overheden en hoe kunnen strategische kostenreducties én andere (succes)factoren bijdragen aan het realiseren van de benodigde verandering? Deze vragen stonden op woensdag 19 juni 2019 centraal bij de ronde tafel bijeenkomst over verduurzaming en strategische kostenreductie in de energiesector.

Voor de energiesector is verduurzaming één van de belangrijkste strategische veranderopgaven. Deze opgave is omvangrijk en vraagt om grote investeringen in bestaande- en nieuwe assets. Bijvoorbeeld de aanleg van warmtenetten en/of opwekking (en distributie) van energie uit natuurlijke bronnen. Omdat veel organisaties in de energiebranche in (semi)publieke handen zijn is er een versterkt maatschappelijk belang aanwezig om aan de slag te gaan met deze verduurzamingsdoelstellingen.

Efficiency door samenwerken

Bij dergelijke omvangrijke strategische veranderopgaven is het een opportune vraag of organisaties deze alleen kunnen en/of willen realiseren, of dat juist de samenwerking met partners wordt gezocht. Illustratief voor een strategische partnership is Volkswagen die een strategisch partnership heeft afgesloten met Amazon. Met het bundelen van expertise in een 'Industrial Cloud' realiseert Volkswagen een structurele kostenreductie van 30 procent en ontstaan kansen voor een nieuw verdienmodel.

Ook binnen de energiesector blijkt samenwerking op strategisch niveau van belang. Het samenspel tussen netbeheerders, energieleveranciers en gemeenten is essentieel om de verduurzamingsopgave door de gehele energieketen goed te kunnen vormgeven. Naast ontwikkelingen aan de energieopwekking moet namelijk ook de infrastructuur worden aangepast, bijvoorbeeld het toerusten van het net om goed met piekvolumes en terugleveringen om te gaan en daarmee het net te kunnen balanceren.

Eén van de belangrijkste partners/stakeholders in de verduurzamingsopgave zijn de gemeenten. Zij geven vanuit hun regionaal verduurzamingsbeleid sturing en bepalen waar deze netten kunnen worden aangelegd. Voor de ontwikkeling van warmtenetten is veel specifieke kennis en expertise benodigd. Dit betekent dat de energieleveranciers en netbeheerders al investeringen doen, nog voordat de opdracht is verstrekt. Dit brengt onzekerheid, omdat kosten worden gemaakt zonder dat er gegarandeerd inkomsten tegenover staan. Daarnaast ontstaan deze initiatieven veelal lokaal en versplinterd, waardoor er risico op inefficiënte ontwikkeling is. Om deze risico's te beperken zouden beheerders, leveranciers en gemeenten samen op regionaal niveau en vanuit een integraal plan nieuwe energievoorzieningen vorm kunnen geven.

Leiderschap

Ook binnen de energiesector is persoonlijk leiderschap van wezenlijk belang om tot het succesvol uitvoeren van de verandering te komen. Als valkuil wordt een drukke agenda genoemd, die de dagindeling van menig manager bepaalt. De primaire focus ligt bij het operationele en 'hier en nu'. Ruimte voor bezinning en reflectie is schaars. De vraag 'wanneer heb je voor het laatst echt de tijd genomen om na te denken over de toekomst' blijkt daardoor slecht te beantwoorden. Managers voelen zich soms bijna 'schuldig' om uit het raam te staren en schijnbaar niets te doen. Terwijl het ordenen van gedachten juist een goede voedingsbodem is om echt de volgende stap in (team) ontwikkeling te maken. Hier bewust prioriteit en tijd voor maken (agenda blokken) klinkt als een open deur, maar is in de praktijk vaak een moeilijk te zetten stap.

Leiderschap is ook nodig voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën en inzetten op creativiteit. In sommige situaties is de overgang van het 'beheren' en zorgen voor continuïteit conflicterend met het 'creëren' en tijd besteden aan vernieuwende zaken. Het adagium 'dit werkt, want zo hebben we het altijd gedaan' moet dus op de schop. Daarbij hoort ook risico nemen en fouten mogen maken. Voorbeeldgedrag hierin vanuit het (top)management is bepalend voor deze transitie.

Nieuwe werkvormen

In de energiesector worden de principes van agile en/of scrum methodieken toegepast. Dit impliceert, anders dan 'traditioneel' werken, kort cyclisch toewerken naar resultaten die telkens het meest relevant zijn voor de (interne) klant. Dit zorgt niet alleen voor hogere mate van effectiviteit, maar draagt ook bij aan het behalen van een efficiency slag. Anderzijds beoogt deze aanpak dat het eigenaarschap van de problematiek niet alleen bij de manager ligt maar ook juist een collectieve (team) verantwoordelijkheid aanwakkert, die zorgt dat veranderinitiatieven

daadwerkelijk worden doorgevoerd en doelstellingen worden behaald.

Het overstappen naar een andere werkwijze vraagt een lange adem. In deze traditionele branche gericht op continuïteit, is het cruciaal om als leidinggevende de visie te hebben en uit te dragen om verandering in werkwijze succesvol door te voeren. De kunst is het doorbreken van de argumentatie waarom zaken vooral niet kunnen en het creëren van een omgeving waarbij wordt aangegeven wat nodig is om wel de verandering te bewerkstelligen.

Goede diagnose en focus geeft richting

Hoe kom je nu tot de juiste keuzes? In welke veranderinitiatieven moet wel worden geïnvesteerd en in welke projecten niet? Binnen de energiesector maken veel organisaties gebruik van portfoliomanagement als leidraad om deze vraag te beantwoorden. Op projectniveau wordt een afweging gemaakt hoe waarschijnlijk het is dat het project doorgang vindt en welke kosten en baten ermee zijn gemoeid. Een expliciete afweging tussen (financiële) kosten en baten kan helpen om een scherpe afweging te maken. Door de impact van verandervragen, hoe klein van omvang ook, expliciet te maken worden organisaties zich steeds bewuster van de keuzes en ook de allocatie van (schaarse) middelen.

Het komt ook voor dat de maatschappelijke doelstelling en organisatiemissie conflicteren met het mogelijke financiële resultaat. Een project dat een beperkt(er) financieel resultaat oplevert kan nog altijd een substantieel grote(re) bijdrage leveren aan de verduurzamingsdoelstellingen. Door de 'bijdrage aan strategische doelen' mee te wegen in het portfoliomanagement kan het zijn dat een project met een sterke bijdrage aan verduurzaming toch doorgang vindt, ondanks dat het in zichzelf niet rendabel is. De keuzes binnen het portfolio zijn dus nooit eendimensionale financiële afwegingen, maar worden gemaakt in de context van de organisatiestrategie.

Conclusie

Tijdens de ronde tafel bijeenkomst zijn verschillende zienswijzen belicht die een rol spelen bij strategische verandertrajecten, zoals het realiseren van de verduurzamingsopgave in de energiesector. Samenwerking, leiderschap, diagnose(vermogen) en executie(kracht) zijn als belangrijkste aspecten bepalend voor het succes van de verandering. Invulling van deze zaken blijft maatwerk voor elke organisatie. Echter, door aandacht te hebben voor deze factoren en er bewuste, weloverwogen keuzes in te maken kunnen (ook) de veranderingen van morgen met vertrouwen tegemoet worden gezien.

Vincent van Doorn heeft het afgelopen jaar onderzoek gedaan naar strategische kostenbeheersing. Door deskresearch, interviews en een ronde tafel heeft hij ruim 30 organisaties onderzocht. De resultaten hiervan zijn verwoord in voorliggende Bisnezpaper.

Colofon

©Bisnezpaper Kostenreductie, een uitgave van Bisnez

Uitgave: mei 2019

Auteur: Vincent van Doorn

Grafisch ontwerp: Nieck Engelhard

Drukker: Quantas, Rijswijk

Met dank aan de geïnterviewde managers die open en eerlijk hun ervaringen deelden om andere managers tips te kunnen geven.

Over de auteur

Vincent van Doorn werkt sinds 2008 bij Bisnez als management consultant. Hij adviseert organisaties over het verbeteren van haar prestaties op gebied van de bedrijfsvoering. Zijn aandachtsgebieden liggen vooral op governance, procesmanagement en -beheersing, organisatie-inrichting, riskmanagement en het functioneren van de bedrijfsvoeringsfunctie. Hiernaast voert Vincent audits uit en doet hij onderzoek op zijn vakgebied.

Over Bisnez

Bisnez is een management en adviesbureau opgericht in 2003. Onze kracht is het werkend maken en verankeren van (nieuwe) strategieën in bestaande organisaties. Dit bewerkstelligen wij door mét de opdrachtgever de strategie te vertalen naar beheersbare en haalbare veranderingen, deze veranderingen voorspelbaar te laten verlopen en vervolgens deze opgaven te verankeren in hun organisatieprocessen. Samenwerken met Bisnez betekent voor u dat u complexe veranderingen met vertrouwen tegemoet kunt zien en met succes kunt doorvoeren.

Inhoud

Inleiding	9	4 Diagnose en focus	23
Opzet onderzoek		Meerwaarde van kosten	
Kostenreducties en strategie		Excelleren	
Leeswijzer		Ontwikkelstadium producten	
1 Strategische kostenreductie	11	Kosteninzicht	
Snijden of strategisch kiezen?		Actieve kostenbeheersing	
Kritieke succesfactoren		Wensdenken	
		Focus op flexibiliteit	
2 Leiderschap	15	Kostenreductiemethoden	
Integraal onderdeel		5 Executiekraacht	27
Gewenste leiderschapsstijl		Doorleef de verandering	
Eigenaarschap en overtuiging		Portfoliomanagement	
Eigenaarschap goed belegd?		Cultuurverandering is een kans	
Nieuw management		Tunnelvisie	
Mismatch		Balans	
Kansen en aandachtspunten		Staande organisatie	
3 Strategie	19	6 Checklist	30
Snel of duurzaam?			
Urgentie bepaalt succes			
Heilige huisjes			
Interne drijfveer			
Duidelijke strategie			
Mismatch			
Lessons learned			

**Als je niets
verandert,
verbetert er
ook niets**



Inleiding

“We staan voor grote strategische uitdagingen en onze klanten willen nieuwere producten. Producten die passen bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen, zoals digitalisering en verduurzaming. Het gaat nu heel goed met onze organisatie, de resultaten zijn prima en de vooruitzichten positief. Maar we mogen niet verslappen. Hoe gaan wij dit succesvol realiseren?” vraagt de algemeen directeur aan het directieteam.

Voor de CFO is dit het moment om over de kosten van de organisatie te beginnen: “Investeren we als organisatie wel voldoende in de zaken die er echt toe doen? Zijn we voldoende kritisch of bepaalde kosten niet te hoog zijn? Maken we wel de goede financiële keuzes? Volgens mij ligt daar een kans om de uitdagingen van morgen en overmorgen aan te gaan.”

Wil je de beste prestaties leveren, dan heb je een heldere strategie nodig. Maar leg je dan ook de relatie met de kosten van de organisatie? Om inzicht te krijgen hoe organisaties hiermee omgaan, heeft Bisnez een onderzoek uitgevoerd. Deze paper geeft de resultaten van dit onderzoek weer.

Opzet onderzoek

Om kennis en ervaringen te verzamelen over strategische kostenreducties heeft Bisnez ruim dertig middelgrote en grote organisaties in de profit en non-profit onderzocht. Het onderzoek bestaat uit deskresearch, interviews met managers en topmanagers van de organisaties en een rondetafelgesprek. De resultaten van dit onderzoek zijn vervolgens gepubliceerd op FM.nl en op onze website. In deze paper hebben we de gepubliceerde artikelen gebundeld en verrijkt met voorbeelden.

Kostenreducties en strategie

Illustratief is de casus van Volkswagen. De autofabrikant wil fors investeren in elektrische en zelfrijdende auto's en nieuwe mobiliteitsdiensten. Daarbij heeft de dieselgate tot een strategische ommekeer geleid. Om de strategische koers en samenhangende investeringen mogelijk te maken, verwacht Volkswagen structureel dertig procent

van de kosten te moeten reduceren. Uit de strategische analyse blijkt dat ze dit niet alleen kan. Hiervoor is Volkswagen recentelijk een samenwerkingsverband met Amazon aangegaan. Amazon kan met zijn kennis de efficiency van de ICT van Volkswagen vergroten, waardoor het logistieke proces van de autoproductie aanzienlijk verbetert. Dit resulteert in een hogere efficiency van de gehele logistieke keten, waaronder 30.000 locaties en ruim 1.500 leveranciers. Op termijn kunnen Volkswagen en Amazon dit toegankelijk maken voor andere autofabrikanten. Dat is wat wij bedoelen met strategische kostenreductie.

Leeswijzer

Het onderzoek levert vier kritieke succesfactoren op: leiderschap, strategie, focus & diagnose en executiekracht. De resultaten per thema staan in de hoofdstukken 2 tot en met 5. Voorafgaand belicht hoofdstuk 1 het denkraam voor het onderzoek. Ter afsluiting vind je een checklist die houvast biedt bij de voorbereiding en uitvoering van strategische kostenreducties.

**Wees zelf de
verandering.**

Strategische kostenreductie

1

Hoe reduceer je kosten terwijl je met je organisatie duurzaam waarde creëert? Ondanks dat de economie op volle toeren draait, is strategisch sturen op kosten noodzakelijk om je organisatie aan te passen aan de toenemende complexiteit en dynamiek. Je geeft je bedrijf de ruimte voor groei en een duurzaam langetermijnperspectief.

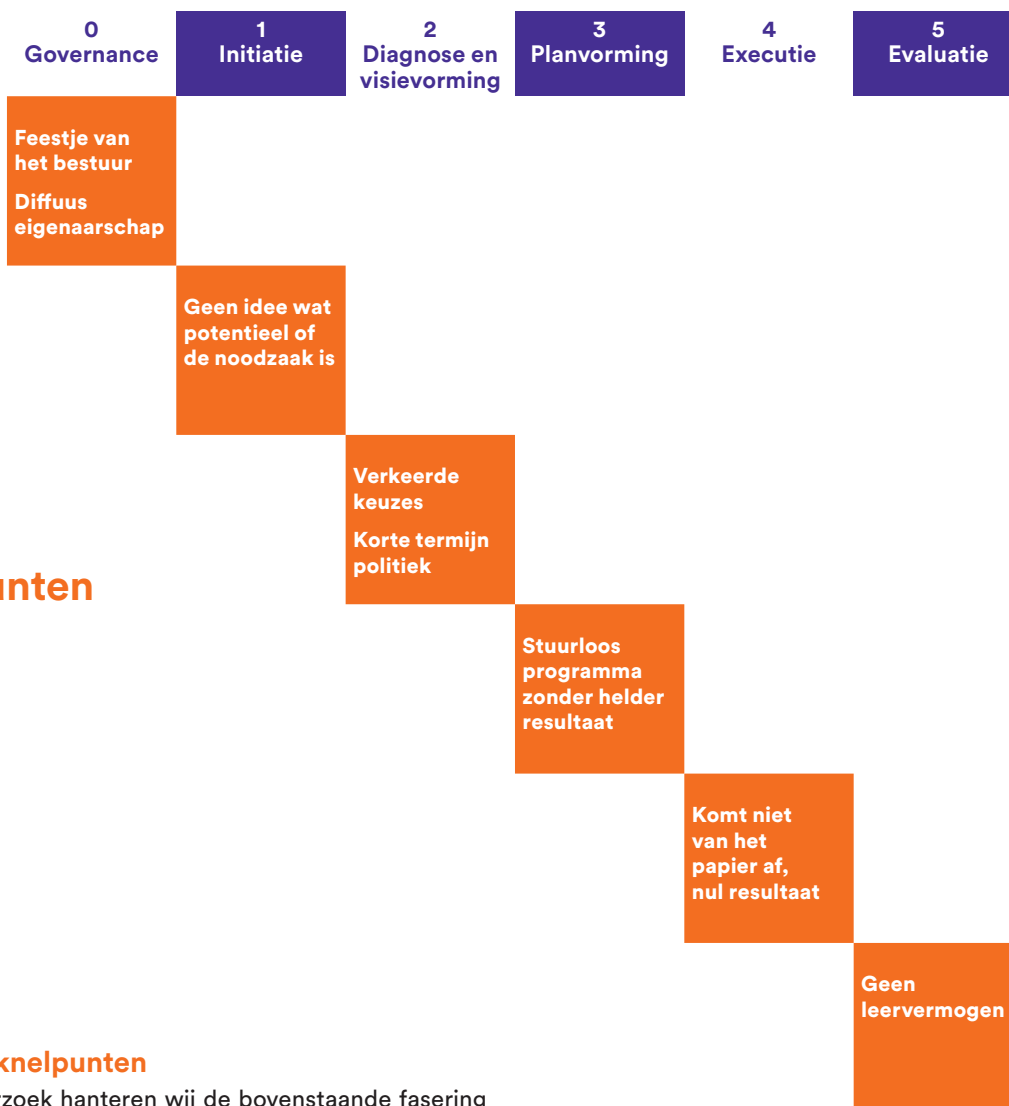
Snijden of strategisch kiezen?

Wanneer je fundamentele keuzes durft te maken op basis van je langetermijnstrategie heb je een heldere koers nodig en vaak ook een lange adem. Welke bijdrage leveren de verschillende kosten dus aan de strategie van de organisatie?

Strategie-executie

De geïnterviewde managers kennen voldoende methodes en technieken voor strategische kostenreducties. Zij zoeken echter een integrale aanpak om strategische en duurzame kostenreducties te realiseren die in lijn zijn met de strategie van de organisatie. De kostenreductie moet de organisatie versterken en dus niet de activiteiten raken die juist de meeste waarde toevoegen.

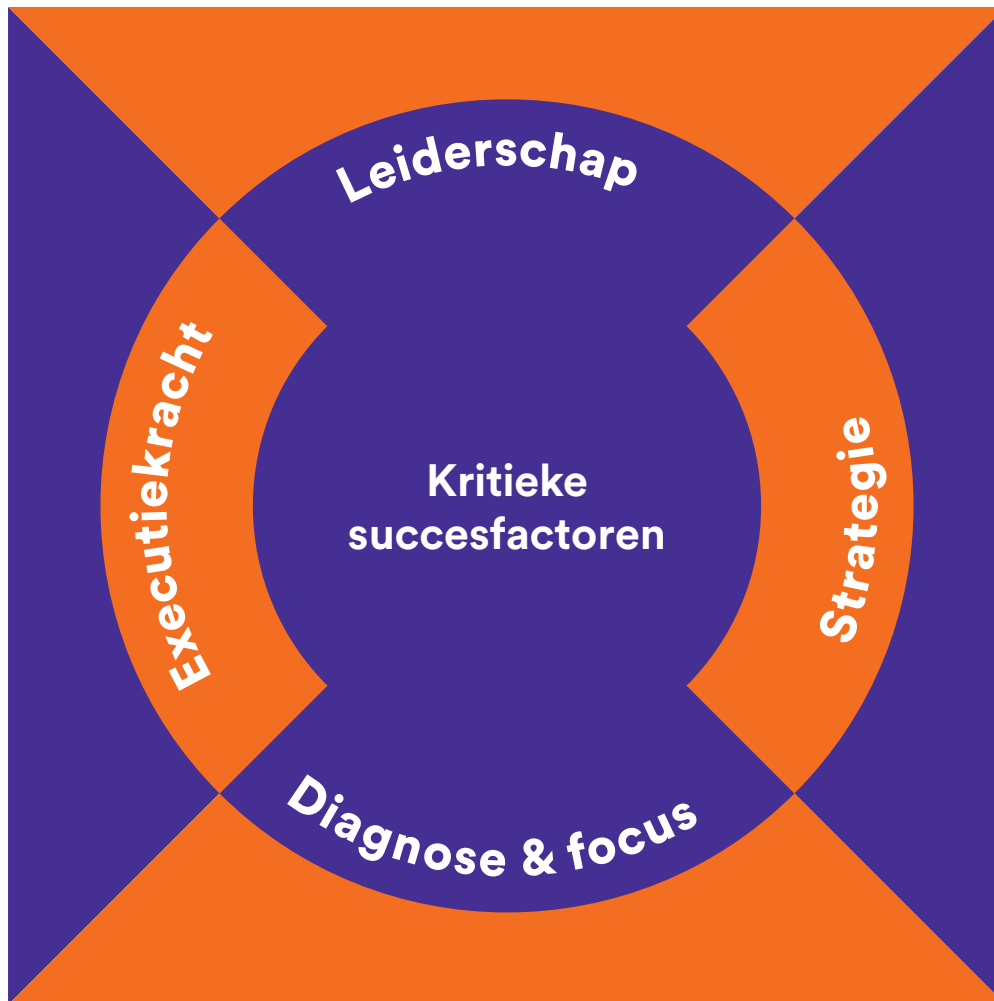
Fasen



Knelpunten

Fasen en knelpunten

In het onderzoek hanteren wij de bovenstaande fasering voor het realiseren van strategische kostenreductie. Wanneer een organisatie een van de fasen overslaat, ontstaan de genoemde knelpunten.



Kritieke succesfactoren

Uit het onderzoek komen vier kritieke succesfactoren die bepalend zijn voor het succes van strategische kostenreductie: leiderschap, strategie, diagnose & focus en executie. Leiderschap geeft richting aan de strategie, de strate-

gie geeft houvast om de focus te bepalen, focus leidt tot executiekraacht en executiekraacht vergt leiderschap.

De volgende hoofdstukken lichten de bevindingen voor de verschillende onderdelen nader toe.

Ontkenner
Spreadsheetmanager
Opportunist
Ondernemer
Visionair
Herken de leider.

Leiderschap

2

Hoe zien de geïnterviewden hun rol als leider bij de realisatie van een strategische kostenreductie? Is één leiderschapsstijl de best practice? Leiderschap is de capaciteit om visie te vertalen in realiteit en mensen te motiveren om daaraan een bijdrage te willen leveren.

Integraal onderdeel

Strategische kostenreducties staan niet op zichzelf. Ze vloeien voort uit de strategische koers van de organisatie, in het bijzonder de waardepropositie. Het gaat dus over strategische keuzes, nieuwe verdienmodellen, meerwaarde en kerntaken, innovatie, samenwerking met ketenpartners en meerjarige investeringsruimte. Dat betekent vrijwel altijd ook een cultuurverandering.

Gewenste leiderschapsstijl

Welk soort leiderschap is nodig om de verandering te realiseren? Ontwikkel je nieuwe verdienmodellen of reduceer je strategisch kosten om de organisatie financieel gezond te maken? Welke cultuur past bij je strategie en welke skills vergt dat van het management?

Het merendeel van de respondenten vindt het wenselijk

deze vraag expliciet vóór de uitvoering van de strategie te stellen. Dan kan de organisatie eerst bepalen wat de gewenste cultuur is en welke bijdrage van het management daarbij nodig is.

Eigenaarschap en overtuiging

Vaak realiseert het zittend management de strategische kostenreducties. Maar is die onderdeel van het probleem of van de oplossing? Een manager noemt dat the smell of the place. In welke mate neemt het management verantwoordelijkheid voor de financiële resultaten van de organisatie? Uit de gesprekken blijkt dat bij middelgrote organisaties met een platte organisatiestructuur dit gemiddeld eerder gebeurt dan bij grote organisaties.

Ter illustratie: een middelgrote financiële instelling wil de uitvoering van de hypotheekportefeuille outsourcen. Medewerkers leveren een wezenlijke bijdrage aan de realisatie ervan. Zelfs al heeft dit substantiële invloed op hun eigen werk, inclusief een mogelijke overgang naar die externe leverancier. Dat komt mede doordat het management bereid is het bedrijfsbelang boven de eigen portefeuille te stellen. De verantwoordelijk manager zegt dat dit ondenkbaar was geweest bij de grote internationale financiële instelling, waar hij eerder directeur was.

Eigenaarschap goed belegd?

Bij een landelijk toonaangevende opleidingsorganisatie krijgt de directeur van het shared service center een forse taakstelling. Zij ziet diverse kansen om kosten te reduceren zonder de dienstverlening te hoeven verminderen. De grote winst ligt echter in het harmoniseren en standaardiseren ervan. Dit vereist echter wel acceptatie van de business. De business gaat niet akkoord, dus de taakstelling wordt niet gehaald. Het resultaat is dat de directeur het veld moet ruimen. Bij de start is de vraag onvoldoende beantwoord of het eigenaarschap wel goed belegd is. Centraal daarin staat of de verantwoordelijke manager voldoende mandaat heeft. Kan zij de gemaakte keuzes omzetten naar daadwerkelijke maatregelen? Kan dat niet dan is het eigenaarschap niet goed belegd.

Nieuw management

Een grote overheidsorganisatie besluit de bijdrage van het departement substantieel te reduceren. Bepalend voor de omslag is meer ondernemerschap met nieuwe verdienmodellen. Maar dat zijn niet de competenties van het zittende management. Het management moet bovendien meer richtinggevend zijn en ruimte bieden aan medewerkers in plaats van hen directief aan te sturen. De top vervangt een groot deel van het management en werft dit deels in de eigen organisatie. De algemeen en financieel directeur vertellen dit zelf aan de mensen. Het resultaat is een organisatie met nieuw elan, meer op eigen benen en financieel gezond.

Mismatch

De leiderschapsstijl past dus niet vanzelfsprekend bij de beoogde strategische verandering. Dus wat als het management eerder een obstakel is dan een stimulans?

Om daar inzicht in te krijgen zet je de volgende stappen:

Inzichtelijk maken van de gewenste profielschets van de leiderschapsstijl van het management

Bepaal welke skills het management nodig heeft om de beoogde verandering en bijbehorende cultuur te realiseren. Hoe past dat in de huidige ontwikkeling van je organisatie? Vertaal dit naar een profielschets voor het management en cultuurelementen.

Open gesprek met huidig management over profielschets

In welke mate voldoet het zittend management aan de profielschets? Laat het management zichzelf scoren en gebruik dit als input voor gesprek. Bepaal met elkaar wat van een ieder verwacht wordt en hoe je elkaar kunt helpen. Overweeg om afscheid te nemen wanneer het verschil te groot is.

Doorleef de strategische verandering met elkaar

Maak met het beoogde management governance jour-

neys: zijn de afspraken voldoende doorleefd over wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe de sturing daarop plaatsvindt? Zijn de verantwoordelijke managers voldoende bestand tegen toenemende weerstand? Inventariseer concrete scenario's en neem die gezamenlijk door. Bepaal welke acties in welke situaties nodig zijn. Juist door dit vooraf met elkaar te doorleven, kun je de kans op onaangename verrassingen reduceren.

Herken de leider

In het onderzoek herkennen we verschillende leiderschapsstijlen: de ontkenner, de spreadsheetmanager, de opportunist, de ondernemer en de visionair. Elk type heeft zijn eigen aandachtspunten, maar biedt ook kansen. Uit ons onderzoek blijkt dat een combinatie van deze stijlen in een organisatie optimaal werkt.

De ontkenner

Het mantra van de ontkenner is 'het gaat geweldig'. De organisatie presteert in zijn visie volgens planning of heeft tegenwind waar hij zelf weinig aan kan doen. Hij steunt de veranderingen niet, wat erin kan resulteren dat zijn organisatie langzaam naar de afgrond afglijdt.

Maar wanneer je druk van buiten mobiliseert, is hij te bewegen. Zorg daarnaast voor transparantie en bied managementinformatie.

De spreadsheetmanager

De spreadsheetmanager vertaalt elke kostenreductie naar individuele managers. Dit levert een sterke focus op bij de individuele manager om resultaten neer te zetten. Maar het kan ook leiden tot suboptimalisatie en het te laag beleggen van het eigenaarschap in de organisatie. Zoek naar win-winoplossingen bij collega-managers voor integrale oplossingen.

De opportunist

De opportunist gebruikt vaak kennis van buiten, zoals externe benchmarks of eigen inzichten om kosten te redu-

ceren. Bij voorkeur laat ze externe bureaus vertellen dat de organisatie in vergelijking met anderen veel te duur is. Met de vergelijkingen met peers vergroot de opportunist het kostenbewustzijn van de organisatie en legt een sterke focus op realisatie van kortetermijnwinsten.

Door expliciet inzicht te geven in de risico's van de oplossingsrichtingen kun je de opportunist op andere gedachten brengen. Waak daarbij of de voorgestelde maatregelen leiden tot snijden in de botten.

De ondernemer

De ondernemer let scherp op of de kosten en investeringen tot aantoonbare meerwaarde voor de organisatie leiden. Hij stimuleert het eigenaarschap bij medewerkers, opdat zij een toegevoegde waarde leveren en biedt ruimte voor initiatieven.

Vaak legt de ondernemer echter te veel nadruk op het rendement, terwijl niet alles vooraf te voorzien is. Niet elke strategische verandering is in een cijfer te vatten.

De visionair

De visionair enthousiasmeert mensen met een heldere visie en een inspirerend toekomstbeeld. Daarmee is ze richtinggevend in de koers van de organisatie. Het voorbeeldgedrag inspireert en stimuleert het verandervermogen van medewerkers en management.

Aandachtspunt is dat de doelstellingen van de visionair veelal te globaal zijn. Daarbij heeft ze vaak een hoog tempo en loopt ze mogelijk te ver voor de troepen uit.

Snel of duurzaam?

Hoewel de meeste geïnterviewden vooral focussen op goede langetermijnkeuzes, ligt de druk vooral op kortetermijnresultaten. Dat kan ten koste gaan van de kwaliteit van de prestaties, maar dat vindt men van later zorg.

Resultaat van het onderzoek.

- Faillissement
Onderwijsinstelling
- Geen sturing gezonde begroting
Zorginstelling

**Too little,
too late** **10%**

- Onderdeel van de cultuur
Pensioenfonds financiering-
maatschappij
- Elke Euro omdraaien
ICT-organisatie
- Overnames realisatie kosten-
reductie
1 jaar beursgenoteerd bedrijf

20% **Business
as usual**

**Korte
termijn
filosofie** **55%**

- Vooral snijden in kosten
Overheidsorganisatie
- Vooruit schuiven maatregelen
Onderwijsinstelling
- Alleen meer bezuinigen
G15 gemeente

15% **Radicale
verandering**

- Van structureel tekort naar
toekomstrobust gezond
Overheid
- Door outsourcing primaire focus
op kerntaken
Financiële instelling

Strategie



“Waar kunnen we structureel kosten reduceren zonder dat het ten koste gaat van de performance van de organisatie?” Regelmatig krijgen CFO's of financieel directeuren een dergelijke vraag, omdat opdrachtgevers de dienstverlening te duur vinden of de politiek een taakstelling oplegt. Welke strategie leidt tot succes?

Hoe maak je de mogelijkheden voor kostenreductie inzichtelijk? Zoek je eerst inzicht in alle kosten die de organisatie maakt of analyseer je de gerealiseerde marges op producten? Maar hoe weet je dan of de kosten te hoog zijn? Biedt benchmarking uitkomst of is dat appels met peren vergelijken?

Focus op strategische doelen

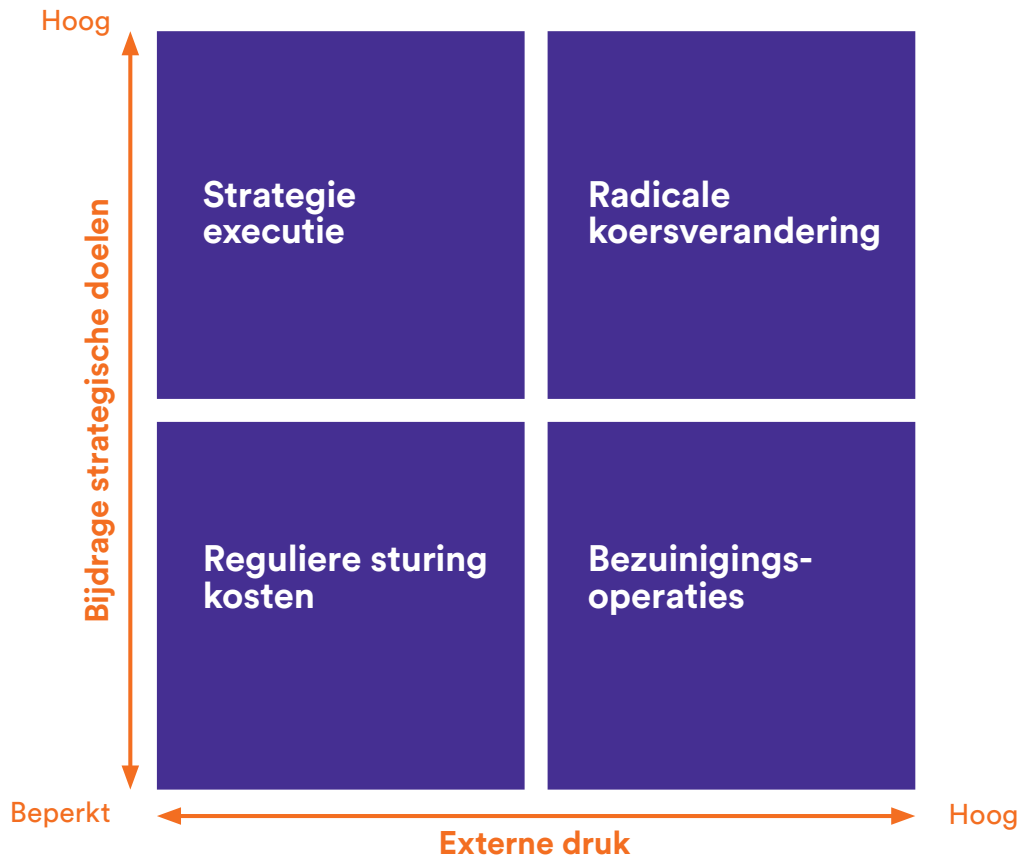
De bijdrage aan de strategie in combinatie met meer of minder externe druk op de organisatie bepaalt de ideale strategie voor kostenreductie. De figuur hieronder geeft dat aan.

Urgentie bepaalt succes

Uit de gesprekken komt naar voren dat de mate van urgentie het succes voor elke strategische kostenreductie bepaalt. Onafhankelijk of dit het gevolg is van externe druk of van de strategische doelstellingen. Maar het ma-

nagement wil weten hoe het de urgentie kan inzetten om de organisatie in beweging te krijgen.

Bij een hoge externe druk kun je korte termijn resultaten laten zien of dit als kans gebruiken om de organisatie wakker te schudden. In het onderzoek kwamen beide situaties voor, maar veel managers kozen voor het eerste. Veelal resulteerde dit in kostenreductie van externe leveranciers, wat bij verschillende organisaties weer leidde tot uitholling van de kwaliteit van de dienstverlening.



Interne drijfveer

Vrijwel alle managers geven aan dat kostenreductie vanuit interne urgentie vaak lastig te verkopen is. Een beursgenoteerde organisatie realiseert met een strakke planning substantieel kostenreducties bij een aangekochte organisaties. Voor de eigen organisatie verzandt de strategisch kostenreductie echter. Pas bij de introductie van een nieuwe uitgewerkte strategie kan het de begroting vanaf nul opbouwen.

Strategie executie

Met een duidelijke strategie kun je bepalen welke kosten meerwaarde voor de organisatie creëren en welke niet. Alleen reduceren van kosten voegt niets toe. Bepaal welke kosten onderscheidend zijn voor de waardepropositie van de organisatie en welke niet. Een ondervraagde manager kiest in sommige situaties juist voor een duurder leverancier, omdat die flexibeler is en meer innovatief vermogen heeft. Een goedkopere leverancier zou ten koste gaan van de waardepropositie en daardoor tot verlies van klanten leiden.

Radicale koersverandering

Een van de managers gebruikt de externe druk om radicale koerswijzigingen door te voeren. Hij vindt dat het bedrijf alleen financieel gezond kan worden met een nieuwe strategie en een andere organisatiefilosofie en -ontwerp. Ook brengt hij de kostenstructuur daarmee in lijn door intern ondernemerschap te stimuleren, nieuwe verdienmodellen te implementeren en managementlagen te reduceren. De organisatie komt aanzienlijk sterker uit de strategische kostenreductie en kan daarmee de toekomst met vertrouwen tegemoet zien.

Bezuinigingsoperatie omturnen

Het bestuur kiest ervoor om elke afdeling een taakstelling van 10% op te leggen. Snel ontstaat het besef dat dit leidt tot verzwakking van de organisatie. Diverse managers nemen de uitdaging aan om tot een alternatief voorstel te komen. Het resultaat is een afdelingsoverstijgend voor-

stel dat een minder negatief effect heeft op de organisatie. Tevens commiteren de managers zich aan het voorstel, waardoor draagvlak vanaf de start bestaat.

Lessons learned

Doorleef de urgentie

Elke verandering begint met het doorleven van de noodzaak. Neem de tijd en richt de focus niet te snel op de oplossing. Dan is het risico namelijk dat de discussie vooral over de oplossing gaat en de reden onderbelicht raakt. Mensen kunnen dan het gevoel krijgen dat ze ook alles bij het oude kunnen laten.

Heldere diagnose: fundament voor de goede keuzes

Ondoordachte keuzes onder tijdsdruk leiden uiteindelijk tot meerkosten. Een goed onderbouwde diagnose gaat ook in op de haalbaarheid van de voorgelegde adviezen. Neem daarvoor de tijd.

Benchmarks geven richting, maar zijn niet bepalend

Een manager geeft aan dat benchmarks vooral geschikt zijn om de strategische reductie van kosten te legitimeren, niet om de hoogte van de kosten te normeren. Voorkom dat de discussie over de cijfers van de benchmark gaat, dat leidt alleen maar af.

Kortom, kostenreductie die is gericht op goedkoper en efficiënter, gaat ten koste van de strategie en verzwakt de organisatie. Richt je dus op een kostenreductie die de strategie van je organisatie zo goed mogelijk faciliteert.

**Welke kosten
gaan écht voor
de baat uit?**

Diagnose en focus

4

Waar begin je met het reduceren van kosten? Hoe maak je de goede keuzes? Hoe voorkom je dat het niet ten koste gaat van de kwaliteit van de dienstverlening? Hoe zorg je dat korte termijn oplossingen niet ten koste gaan van langetermijnresultaten?

Meerwaarde van kosten

Bepaal eerst de meerwaarde van de kosten voor de strategie. Zijn ze goed, neutraal of slecht voor de strategie?

Goede kosten dragen bij aan het onderscheidend vermogen van de organisatie. Dat zijn de meeste kosten van de core business.

Neutrale kosten zijn deels onvermijdelijk om überhaupt te kunnen opereren. Ze vloeien bijvoorbeeld voort uit wet- en regelgeving, zoals kosten voor vergunningen en

jaarrekeningcontroles. Deels bieden ze een noodzakelijke ondersteuning aan de core business, bijvoorbeeld de boekhouding en de personeelsadministratie.

Slechte kosten zijn niet essentieel voor de strategische doelen, bijvoorbeeld te luxe kantoorfaciliteiten en overdadige travel & entertainment. Door kosten expliciet langs de meetlat te leggen van hun bijdrage aan de strategie, krijg je inzicht in de kansen voor goede besparingen.

Excelleren

Breng de strategische kostenreductie in samenhang met de strategie en het businessmodel van je organisatie. Dit geeft richting aan de gebieden waarop de organisatie wil excelleren en biedt daarmee de basis om te kiezen waarin je investeert en waarop je bespaart. Het businessmodel beschrijft hoe de organisatie haar activiteiten wil organiseren. Welke activiteiten wil de organisatie dus volledig zelf uitvoeren, welke wil ze uitbesteden en welke wil ze in een samenwerking uitvoeren; make, buy or ally? Waar zit de echte kracht van de organisatie en waar is gehele of gedeeltelijke uitbesteding beter?

Ontwikkelstadium producten

Strategische kostenreductie treft ook goede kosten. De goede kosten zijn veelal direct te relateren aan de producten en diensten. Geef daarbij het punt in de productontwikkelingsfase aan. Voor producten die redelijk aan het begin van hun levenscyclus staan, is het begrijpelijk als de kosten nog hoog zijn. Juist deze producten kunnen een concurrentievoordeel opleveren. Investeren is daarmee van wezenlijk belang voor het onderscheidend vermogen. Daarentegen lenen producten die redelijk zijn uitontwikkeld zich voor kostenreductie. Kun je deze activiteiten zelf uitvoeren of kun je ze beter overdragen aan een externe?

Kosteninzicht

Veel gesprekspartners hebben onvoldoende inzicht in de marges van hun producten. Daardoor sturen ze te veel op intuïtie en gevoel en te weinig op concrete cijfers. Een opleidingsinstituut investeert in aansprekende leiderschapstrajecten. Bij een nadere analyse blijkt echter dat deze opleidingen juist de bleeders zijn en dat de reguliere opleidingen de goede bedrijfsresultaten halen. Helaas komt dat inzicht te laat, waardoor het opleidingsinstituut uiteindelijk failliet gaat.

Actieve kostenbeheersing

Neutrale kosten wil je minimaliseren. Beperk je tot noodzakelijke kosten en voer een strikt beleid voor ondersteu-

nende kosten. Veel organisaties investeren in state of the art backofficesystemen voor finance, IT en HR, terwijl de bijdrage daarvan aan de core business beperkt is. Soms ontstaan slechte kosten door onvoldoende beheersing van neutrale kosten. Zo kan een sober kantoor steeds verder uitdijen tot een luxueus en overdadig onderkomen.

Een CEO van een snelgroeiend IT-bedrijf ziet kostenbeheersing als een cruciaal aspect van zijn werk, “want voor je het weet zijn de kosten nog sneller opgelopen dan de omzet en voel je de pijn in je marge.”

Hij houdt daarom wekelijks een purchase overleg waarin hij alle inkoopaanvragen groter dan honderd euro snel toetst voor een goede kostendiscipline. Met deze werkwijze stimuleer je het kostenbewustzijn van medewerkers en management.

Wensdenken

Het risico van wensdenken noemen de meeste gesprekspartners als belangrijkste valkuil. Iemand noemt daarin vooral de potentiële besparingen van nieuwe ICT-oplossingen. De praktijk leert dat de programmakosten hoger uitvallen dan begroot, de doorlooptijd langer is dan gepland en de besparing lager is dan gecalculeerd. Gebruik daarom scenario's en houd ook rekening met mogelijke tegenvallers.

Focus op flexibiliteit

Een middelgrote gemeente zoekt continu naar kostenreducties. Daarbij is ze zo zorgvuldig als mogelijk. Desondanks snijdt ze niet alleen in het vet, maar ook in de boten van de organisatie. Dat blijkt wanneer de economie weer in de lift zit en het takenpakket van de gemeente snel toeneemt. De ambtelijke organisatie is niet meer in staat om hier een antwoord op te geven, want alle daarvoor nodige disciplines en kennis zijn wegbezuinigd.

Kostenreductiemethoden

Bij de analyses komt een grote diversiteit aan kostenbesparingsmethoden naar voren. De verkeerde methode of een methode voor een korte termijn besparing te lang aanhouden kan je organisatie in haar bestaansrecht aantasten. Wat zijn de risico's? Hieronder enkele methoden die in het onderzoek genoemd zijn.

De Kaasschaafmethode

De kaasschaafmethode kan een goede keuze zijn voor een kortlopend traject waarin geen tijd is voor een degelijke, integrale analyse. Systematisch en blijvend toepassen van de kaasschaaf leidt echter bijna altijd tot een zwakkere organisatie en uiteindelijk snijden in de botten. Vaak zijn er reparaties nodig die de initiële besparing tenietdoen en erger.

LEAN

LEAN-management helpt om de processen steeds beter te maken en kosten daarvan te reduceren. Het kan de plank ook volledig misslaan, wanneer de methode niet in de juiste context wordt toegepast. Een te sterke blik op de waste in het eigen proces leidt vast tot besparingen. Maar niet als de markt om een andere aanpak vraagt en de concurrenten hier een beter antwoord op hebben. Een geïnterviewde manager zegt: "Je kunt je telefonische helpdesk nog zo lean & mean hebben, maar als de klant zit te wachten op onlinesupport via app of website, heb je het verkeerde proces geoptimaliseerd."

Continu verbeteren

Continu verbeteren en optimaliseren van processen is bij veel organisaties een natuurlijk proces. Mede door de automatisering legt dit veel administratieve werkzaamheden bij medewerkers en management. Die zien daar niet de voordelen van, maar ervaren wel dat ze steeds minder tijd hebben voor hun eigenlijke werk.

Kortom

Kortom, leg je voornemens voor kostenreductie dus altijd aan tegen de marktontwikkelingen en je organisatiestrategie. En maak scherp onderscheid in goede, neutrale en slechte kosten.

Faal

Te sterke focus op de oplossing

Grote integrale programma's

Cultuur als gegeven

Tunnelvisie

Maatregelen solitair benaderen

Afzonderlijk programma

Succes

Doorleef de verandering

Portfoliomanagement

Cultuur(verandering) als kans

Laten challengen door buitenstaanders

Balans investeren en kostenreducties

Onderdeel van sturing en risicomanagement staande organisatie

Executiekraacht

5

Wat zijn de succesfactoren om de analyse en diagnose in concrete resultaten te realiseren? Hoe voorkom je dat het verzandt in moeizame en ingewikkelde discussies waarbij het organisatiebelang onderbelicht raakt? Hoe behoud je het momentum?

De praktijk leert dat niet alles in een plan te voorzien is. Veranderende omgeving, tegenvallende resultaten, medewerkers en management die onvoldoende zijn aangehaakt of economische omstandigheden kunnen grote impact hebben op je strategische kostenreductie. In de gesprekken noemen de managers de volgende ervaringen:

Doorleef de verandering

Veel aandacht gaat uit naar wat er gedaan moet worden en wat het oplevert. Weinig aandacht gaat uit naar wat er mis gaat als er niets wordt gedaan. Werk bijvoorbeeld een nulscenario uit, waarin je inzicht biedt in wat het effect is als er geen verandering plaatsvindt. Maak de urgentie

voelbaar. Wees daarin zo open en eerlijk mogelijk. Een van de gesprekspartners zegt dat de mensen vaak echt wel weten wat er mis is. Door het expliciet te benoemen, geef je vertrouwen dat je daar ook echt wat mee doet.

Portfoliomanagement

De meeste gesprekspartners kiezen voor het opknippen van verandertrajecten in overzichtelijke stappen met concrete resultaten voor elke stap. Het vergroot de beheersbaarheid en de wendbaarheid van het transitietraject. Voorwaarden zijn:

- 1) verbind de stappen met de strategische doelstellingen,
- 2) verbind met het op te leveren eindresultaat en
- 3) zorg voor onderlinge samenhang.

Een van de gesprekspartners merkt op dat goed portfoliomanagement ook de mogelijkheid biedt om ergens de stekker uit te trekken zonder dat het geheel stilvalt.

Cultuurverandering is een kans

De veranderaanpak bij een grote offshore-organisatie toont hoe cruciaal de aanpak van de cultuurverandering is. In de oude situatie zorgden bepaalde mensen in de uitvoering ervoor dat processen soepel verliepen; 'de oliemannetjes'. Daardoor was het proces wel bijzonder kwetsbaar. Om dit te voorkómen moet de organisatie meer standaardiseren. In de veranderaanpak krijgen de medewerkers meer verantwoordelijkheid voor hun werk om de uitvoering te verbeteren. De rol van de 'oliemannetjes' wordt daarmee gereduceerd tot de echte uitzonderingen.

Een andere organisatie verwacht meer ondernemerschap van medewerkers. Kleine, multidisciplinaire teams krijgen vooraf een duidelijk omschreven opdracht. Ze moeten hun werkwijze uitleggen aan collega's en zorgen dat het uitgevoerd wordt, de implementatie vervolgens begeleiden en het resultaat opleveren. Ook dat leidt tot een strategische kostenreductie.

Tunnelvisie

Elke geïnterviewde vindt dat eigenaarschap van de organisatie voorop staat, maar dit mag niet leiden tot bedrijfsblindheid. Zeker bij hiërarchische relaties kan het risico zijn dat mensen zich niet durven uitspreken en ver-

antwoordelijk management onvoldoende gechallenged wordt. Sommige organisaties kiezen ervoor om een rol van externe quality assurance (QA) in de stuurgroep op te nemen, bijvoorbeeld een deskundige of een manager van een andere organisatie die een vergelijkbare transitie heeft doorgemaakt.

Balans

Kostenreductie kan snel oproepen doordat de organisatie vooral meer moet doen tegen lagere kosten. Deze boodschap is lastig te verkopen. Een van de managers kiest bewust om kostenreducties te combineren met investeringen. De investering koppelt zij zoveel mogelijk aan het organisatieonderdeel dat verantwoordelijk is voor de reductie. Daarmee wordt de bruto kostenreductie groter, maar de acceptatie ook.

Staande organisatie

Elk verandertraject moet tot een verbetering van de staande organisatie leiden. Maar wanneer een stuurgroep de veranderopgave stuurt en het managementteam de reguliere uitvoering, zonder voldoende samenhang, kan het averechts werken. Het veranderprogramma krijgt budget om een kostenreductie in de business te realiseren. Als het programma uitloopt in tijd of geld, doet dat de besparing teniet. Wanneer de business geen eigenaarschap van het programma ervaart, gaat die achterover zitten.

Dat gebeurt bijvoorbeeld met een groot ICT-programma bij een overheidsorganisatie. Het ICT-programma heeft een efficiencydoelstelling. De besparing is reeds bij de organisatieonderdelen ingeboekt. Maar programma's lopen vaak uit in tijd en kosten. Zo ook dit programma. Het resultaat: de business kan de reeds ingeboekte besparing niet verwezenlijken. De CFO van de overheidsorganisatie moet extra budget regelen voor het programma en de ingeboekte besparingsopgave compenseren. Een dubbele tegenvaller.

**Het venijn
zit 'm in de start
niet in de staart**

1 Totaal niet van toepassing

3 Enigszins van toepassing

5 Volledig van toepassing

Leiderschap

Eigenaarschap van het programma om te sturen op de kosten is helder beschreven en belegd.

De urgentie van de strategische kostenreductie is breed in de organisatie doorleefd.

Je hebt inzicht in de gewenste cultuur en het verschil met de huidige cultuur.

Het management heeft de uitgewerkte gewenste leiderschapsstijl en samenhangende skills vastgesteld.

Het management heeft zichzelf beoordeeld op de gewenste leiderschapsstijl en skills. Dit is onderdeel van het gesprek op managementniveau.

Strategie

De strategie van de organisatie is vertaald naar de financiële keuzes.

De strategische kostenreductie is transparant met de strategische doelen van de organisatie verbonden.

Het nulscenario is uitgewerkt en breed gedeeld.

Je hebt inzicht in de effecten van de strategische kostenreductie op de waardepropositie van je organisatie.

Je hebt inzicht in de consequenties voor de kwaliteit van de organisatie.

Diagnose en focus

In de analyse is onderscheid gemaakt naar goede, neutrale en slechte kosten.

De analyse is gebaseerd op onderbouwde en onbetwiste cijfers.

Een heldere businesscase is beschikbaar.

Kennis van buiten is ingezet om de businesscase te toetsen.

Er is een helder plan van aanpak aanwezig en vastgesteld.

Executiekracht

Het plan bouwt voort op ervaringen in eerdere trajecten.

Het plan is voldoende flexibel om in te spelen op veranderende externe omstandigheden?

Het plan bevat een heldere strategie voor de cultuurverandering.

Sturing op de strategische kostenreductie is transparant verbonden met de reguliere sturingslijnen.

Monitoring en risicomanagement is ingericht en maakt onderdeel uit van de reguliere stuurlijnen.

Totaalscore

Checklist

6

Is je organisatie klaar voor het doorvoeren van een strategische kostenreductie? Op basis van het onderzoek hebben we een checklist samengesteld van wat nodig is voor een succesvolle realisatie van de strategische kostenreductie.

Score invullen

- 1 Totaal niet van toepassing
- 3 Enigszins van toepassing
- 5 Volledig van toepassing

In totaal kun je 100 punten geven. Indien je meer dan 75 punten geeft, zijn de condities vooraf waarschijnlijk vol-

doende om de strategische kostenreductie succesvol door te kunnen voeren. Bij 60 tot 75 punten is aandacht en extra verdieping gewenst. Onder de 60 punten zijn de condities naar verwachting onvoldoende ingericht om de strategische kostenreductie tot een goed resultaat te brengen.

Bisnez

Vertrouwen
in verandering.

Bisnez
Lekdijk-West 6
2861 ER Bergambacht

info@bisnez.com
T +31 (0)182 350 325
bisnez.com