

# Kosten reduceren zonder pijn via de ketenmethode

## De zoektocht naar de verborgen bedrijfsschatten

In de huidige economische omstandigheden zien we wekelijks berichten over massa-ontslagen en zijn kostenreductieprogramma's niet van de lucht. Alhoewel arbeidskostenreductie voor de lange termijn vaak slecht uitpakt, blijft dit een geëigend middel. Kostenreductie volgen de kaasschaafmethode, verdeelt de lasten over alle kostenposten en afdelingen. Dit geeft allerlei negatieve gevolgen, zoals demotivatie van de medewerkers. Dit kan anders, kosten kunnen op een slimmere manier gereduceerd worden, zonder de nadelen op lange termijn .

### ► Jan-Willem Meiburg

Bij veel bedrijven komt de aloude kaasschaafmethode van kostenreductie weer uit de kast zodra het economisch iets minder gaat. Alle budgetten worden door het topmanagement een aantal procenten gekort. De lijnmanagers moeten vervolgens maar zien waar zij de besparingen realiseren. Met deze kaasschaafmethode wordt er binnen alle bedrijfsonderdelen een gelijk maar klein deel bespaard en loopt men dus het risico dat er bespaard wordt op strategisch belangrijke projecten.

### van kaasschaaf naar keten

De filosofie achter de kaasschaaf, samen de offers brengen als het slecht gaat, kan ook anders ten uitvoer gebracht worden, namelijk via de ketenmethode. Door het keten-denken kunnen de offers ook worden gedeeld, maar komen er juist meer en andersoortige besparingsmogelijkheden in zicht.

We kunnen namelijk beter besparen op de kosten die door alle bedrijfsonderdelen worden gemaakt, maar waar weinig tot geen invloed op kan worden uitgeoefend. Juist deze, door de business unit niet te beïnvloeden, kostenposten worden door de kaasschaafmethode **niet** geraakt, waarmee



J.W. Meiburg.

dus veel om kosten te reduceren onbenut blijven. In de termen van de ketenmethode: de bedrijfsschatten blijven verborgen .

De genoemde kosten worden vaak gemaakt bij producten en diensten die worden ingekocht. Deze producten en diensten zijn voor algemeen gebruik, en hebben als kenmerk dat ze moeilijk in de hand zijn te houden. (zie bijgaand kader).

Voorbeeld van producten en diensten waar kostenreductie via de ketenmethode lonend is:

- post;
- software/hardware;
- reproductiesdiensten;
- reizen;
- relatiegeschenken;
- vakliteratuur;
- mobiele telefoons.

### Verspilling voorkomen

Kosten worden bepaald door de prijs maal volume en daarom zijn er juist bij deze producten en diensten besparingskansen. De gemene deler bij de genoemde groep van producten is namelijk dat alle medewerkers er gebruik van willen maken (volume) en er bij ieder product vele specificaties mogelijk zijn (prijs). Deze specificaties staan allemaal netjes in een raamcontract omschreven dat door de afdeling inkoop is gemaakt, en zijn dus bekend binnen het bedrijf. Belangrijker is dat deze specificaties van groot belang zijn bij het bepalen van de kosten die voor het product of de dienst worden gemaakt.

Er is een viertal redenen waarom er voor deze groep producten vaak veel meer >>

kosten worden gemaakt dan noodzakelijk is:

1. Iedereen mag zonder al te veel restricties gebruik maken van deze producten en diensten. Hierdoor neemt het volume onnodig veel toe. Het gebruik is namelijk in een flink aantal gevallen niet nuttig of niet nodig;
2. De specificaties in het raamcontract hebben te maken met snelheid en gemak. Bij de specificaties snelheid en gemak is het moeilijk om de kosten-baten-analyse te maken. Het kostenvoordeel bij bijvoorbeeld het verlagen van de service bij het versturen van de post per 48 i.p.v. 24 uurservice is 6,5 tot 15 procent. Wegen de extra kosten op tegen het voordeel dat de klant de brief een dag eerder in huis heeft?
3. De specificaties vanuit de gebruiker zijn veelal gericht op de te verwachten baten of de impact. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de marketingafdeling die een klant-mailing er goed uit wil laten zien. De impact van deze actie is weliswaar belangrijk, maar de kosten kunnen al snel 10 tot 20 procent worden gereduceerd door de betreffende specificaties enigszins aan te passen;
4. De impact van de productspecificaties op de kosten is meestal onbekend bij de gebruiker en vaak weet deze niet eens dat een bepaalde wens de kosten verhoogt. De beperkte kennis bij de gebruiker wordt veroorzaakt door de vele mogelijkheden binnen het raamcontract die er zijn om de kosten te reduceren en door het zeer geringe inzicht in de contractafspraken bij werknemers of gebruikers.

De conclusie is dat er in de lijn weinig kostenbewust met deze producten en diensten wordt omgegaan.

### wie is verantwoordelijk?

Hoe ontstaat dit probleem nu eigenlijk? De genoemde producten zijn vaak voor algemeen gebruik. De toewijzing van de kosten van deze producten is vaak lastig, waardoor deze kosten nogal eens op een algemeen budget terechtkomen. Met een beetje geluk is dit op afdelingsniveau, maar vaak genoeg is dit in budget voor het gehele bedrijf of de gehele business unit. Deze manier van kosten toewijzen zorgt ervoor dat niemand ziet welke kosten waar

Jan-Willem Meiburg is organisatieadviseur bij adviesbureau Turner in Leusden. Meiburg is als adviseur en projectleider betrokken bij diverse projecten op het gebied van kostenreductie en outsourcing, maar ook bij innovaties van de front-office zoals CRM. (jwmeiburg@turner.nl en www.turner.nl.)

gemaakt worden. De voor het budget verantwoordelijke manager vindt de kostenpost vaak ook niet erg sexy om mee aan de gang te gaan of denkt dat de inkoopafdeling zich hiermee bezig houdt.

Stafafdelingen (inkoop, facilitairbedrijf, ICT, etc) zijn vaak betrokken bij de aanschaf van deze producten of diensten (inkoopafdeling voor de contractvorming, overige afdelingen voor het operationeel beheer). Door het toewijzen van de kosten aan een algemeen budget, neemt geen van deze afdelingen hiervoor de verantwoordelijkheid. en doordat geen van de afdelingen deze verantwoordelijkheid voelt, ondernemen de stafafdelingen ook niets om deze kosten in de hand te houden.

### ketenmethode voor verandering

Gezien het bovenstaande, kunnen relatief makkelijk kosten worden gereduceerd zonder echt pijn te lijden. Enerzijds door de producten alleen te gebruiken als het echt nuttig en nodig is, anderzijds door de specificaties af te stemmen op de kortingsstructuur van het raamcontract. Het zonder pijn lijden reduceren van de kosten vraagt een methode die gericht is op structurele verandering in plaats van op eenmalige kostenreductie. Wij kiezen daarin de ketenmethode, omdat het een groot en langdurig resultaat oplevert tegen minimale inspanning en pijn (zie de onderstaande figuur voor een vergelijking tussen ketenmethode en kaasschaafmethode).

De ketenmethodiek is dus een voorwaarde voor structurele verandering. De ketenmethode zorgt voor een breed draagvlak en zorgt dat het bedrijf tot de juiste besparingsoplossingen komt.

Een tweetal vormen van ketenaanpak moeten plaats vinden:

1. De interne keten, het mobiliseren van de eigen organisatie;
2. De externe keten, de leveranciers, maar ook de tussenhandel en de klanten moeten in meer of mindere mate hierbij betrokken worden.

Met een goede ketenaanpak ontstaat er binnen de organisatie een collectieve energie om aan de gang te gaan. Doordat alle bedrijfsonderdelen in het project zitten, moet ook iedereen even hard meedoen en worden er sneller en over een breder front resultaten bereikt.

Het aanpakken van de besparing in samenwerking met de leverancier en eventueel de tussenhandel en klanten geeft veel draagvlak voor de kostenreducties. Door de samenwerking wordt inzichtelijk waarom er bespaard wordt. De relaties met deze partijen worden versterkt, wat voor andere projecten weer vele voordelen heeft. Een kostenreductie kan dan ook juist een positieve werking hebben en voor langdurige relaties zorgen!

Bij het aanpakken van de verborgen schatten van uw bedrijf moeten er in feite twee doelstellingen worden gerealiseerd. Ten eerste moet er een kostenreductie worden bereikt, maar ten tweede moet er ook een gedragsverandering plaatsvinden. Zonder een blijvende gedragsverandering is er slechts eenmalig geld verdiend, maar blijft de verspilling doorgaan.

Onder de kop De ketenmethode in vier stappen bespreken we hoe deze methode in de praktijk werkt.

	Kaasschaafmethode	Ketenmethode
Resultaat	Laag	Hoog
Pijn en andere ongewenste effecten	Hoog	Laag
Periode dat aanpak effect heeft	Kort	Lang
Duur van de maatregel	Kort	Lang
Inspanning per gulden resultaat	Hoog	Lang

## De ketenmethode in vier stappen

### 1) Show me the money!

De aanpak in deze methode - Find the money, Get the money, Keep the money - is een prima manier om de verborgen schatten te verzilveren. Binnen onze projecten merk ik echter dat deze aanpak niet voldoende is. Om de cyclus aan de gang te krijgen, is het van belang om een gevoel van urgentie te creëren binnen uw bedrijf. Dit kan gedaan worden door simpelweg inzicht te geven in de kosten, oftewel Show the money.

Voor veel medewerkers is het zien van het bedrag dat wordt besteed aan reproducties, software of post al voldoende aanleiding om vol energie aan het project mee te werken. Daarnaast zullen we in het bespreken van de stappen laten zien dat gedurende en na het project het tonen van de kosten erg belangrijk is om de gestelde doelen te bereiken.

### 2) de schatten vinden

Find the money richt zich vooral op het analyseren van de huidige opbouw van de kosten. Als eerste stap moet er inzicht zijn in de totale kosten, om iedereen een gevoel van urgentie te geven. In een project zag ik dat na het communiceren van de totale kosten die met poststromen te maken hadden, sommige mensen zelfstandig een begin maakten met het reduceren van de kosten. De medewerkers ontwikkelden goede initiatieven die later in breder verband zijn uitgevoerd.

Naast de kosten is het belangrijk om de gebruikers en de specificaties van de verschillende producten in kaart te brengen, evenals de redenen voor gebruik en voor de specificaties. Het gebruiksdoel geeft aan waarom er een bepaalde snelheid of een bepaalde service echt nodig is voor de gebruiker.

Als men de gebruiksdoelen en de specificaties koppelt aan een overzicht van de besparingsmogelijkheden (wat levert het veranderen van de toegestane gebruiksdoelen of van de specificaties op?), dan kan er gemakkelijk worden berekend wat het besparingspotentieel is.

### 3) de schat opgraven

Voordat we kunnen overgaan tot Get the money, moet de lastige stap van het

accorderen van de besparingsvoorstellen worden genomen. Het is van groot belang om hier helder en duidelijk aan te geven welke consequenties het heeft als de specificaties worden aangepast of bepaalde gebruiksdoelen niet meer mogen. Ook hier geldt weer Show the money, laat duidelijk de besparingen bij alle opties zien.

Om het management een makkelijke en leuke manier van besluiten te geven kan men het management een menukaart voorleggen. Zij kunnen dan snel aangeven welke besparingen men wel en welke besparingen men niet wil doorvoeren.

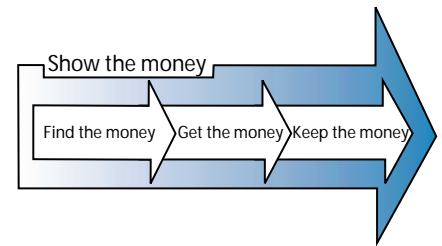
**‘In de driehoek inkoop, stafafdeling en de lijn liggen de beste mogelijkheden voor kostenreductie’**

Na het krijgen van de goedkeuring komt het aan op snel handelen. De implementatie moet nog meeliften op de sense of urgency die er heerst. Goed en breed communiceren en medewerking van de belangrijkste afdelingen (bijvoorbeeld vaak een ICT-afdeling) is wat dit betreft van groot belang.

### 4) de schat behouden

Om de schat te behouden moeten in ieder geval de vier eerder genoemde oorzaken van de verspilling worden tegengegaan of verholpen. De autorisaties (wie mag het product wel of niet hebben), de verantwoordelijkheidsverdeling, het inzicht in de kosten en het inzicht in de mogelijkheden. Inzicht geven in de kosten (Show the money) kan gebeuren door of de kosten door te berekenen naar de afdelingen, en hierdoor het kostenbewustzijn stimuleren, of door binnen uw bedrijf een persoon verantwoordelijk te maken voor het gehele budget. Deze persoon moet dan wel voldoende tijd hebben om dit budget ook te kunnen beheren.

Evenals bij de kosten is het belangrijk om de verantwoordelijkheid voor deze producten duidelijk neer te leggen bij de



*Find the money, Get the money, Keep the money, continue Show the money*

inkoopafdeling of bij de beheerder (bijvoorbeeld ICT-afdeling of facilitairbedrijf). De partij die verantwoordelijk wordt, moet in staat zijn om inzicht te hebben in de kosten en in de bijbehorende specificaties. Op deze manier kunnen er continu verbeteringsvoorstellen worden gedaan.

Om de kostenbesparing vast te houden, is het belangrijk om goede afspraken te maken wie in welke gevallen de producten of diensten mag gebruiken. Hiermee wordt voorkomen dat iedereen zomaar allerlei spullen gebruikt. Dit zorgt voor een belangrijke regulering van het volume. Tevens is het nodig om breed inzicht te geven in de mogelijkheden om via de spe-

**‘Kostenreductie kan niet zonder gedragsverandering’**

cificaties de kosten laag te houden.

Aangezien dit vaak ingewikkeld is, is het bij deze producten beter om verplicht advies in te laten winnen bij de behorende afdeling.

In veel gevallen kan het dus nuttig zijn de verantwoordelijkheid, de kosten en de adviserende rol bij een afdeling neer te leggen.

Via de keten de kosten reduceren kan dus zonder pijn lijden, maar er zal dan wel gezamenlijk een inspanning geleverd moeten worden om de besparing voor de lange termijn veilig te stellen.

## Toetsing van het systeem in de praktijk

# Geld verdienen met de post

**Hoe werkt nu zo'n systeem van kostenreductie in de praktijk. Bij een professionele dienstverlener is de hiervoor beschreven aanpak in de praktijk toegepast. Een van de leden van het managementteam vond de kosten voor de uitgaande poststromen namelijk wel erg hoog worden. De opdracht was: niet schaven, een enkel procentje verdienen, maar zorgen voor minimaal 10 procent kostenreductie. Toch een voorzichtig begin, aangezien er bij een andere business unit al een hoger percentage was bereikt.**

Doordat de totale kosten inzichtelijk waren geworden, was ook door het hele concern de wil aanwezig om de kosten sterk te reduceren. Het op één lijn krijgen van zowel marketing, communicatie, inkoop en de verwerkende afdelingen was mogelijk door gezamenlijke sessies. In deze sessie werd steeds door alle afdelingen bekeken wat het nut voor de klanten is om iets snel te versturen of mooi te maken. Met behulp van deze aanpak was men er relatief snel uit welke poststromen aangepast mochten worden en welke niet, waarbij men steeds goed kon beargumenteren waarom die keuze werden gemaakt. Door met alle betrokkenen uit de keten om de tafel te gaan zitten, werden er snellere en betere besparingen bereikt.

De Get the money fase is vooral gericht op actie. Hierbij was het van groot belang de ICT-afdeling mee te krijgen. Deze afdeling moest namelijk de instellingen veranderen (alle poststromen werden elektronisch aangestuurd). In deze fase was het ook erg belangrijk om met de dienstverlener, die het printen en verpakken verzorgde, om de tafel te zitten. Deze partij kent de mogelijkheden en helpt je verder met de technische oplossingen.

De Keep the money-fase is vooral gericht op het breed overdragen van de kennis. Deze kennis moest vooral bij de veroorzakers van de kosten terecht komen (door bijvoorbeeld bij het maken van folders al na te denken over de kosten van de poststromen, oftewel Life Cycle Costing). Het toerekenen van de kosten aan de veroorzaker is helaas nog niet gelukt.

Het project heeft met relatief kleine inspanningen toch flink veel kosten kunnen reduceren (10 procent op de postkosten). Belangrijker is dat er binnen het hele bedrijf een betere bewustwording van de kosten is ontstaan bij alle betrokken afdelingen. In de huidige economie is dat een onontbeerlijke eigenschap. ■

De eerste stap, Show the money, bracht het gehele bedrijf in een staat van urgentie. Door simpelweg de totale kosten die met de post gemaakt worden op te tellen en dus inzichtelijk te maken, werd er al veel duidelijk. Niemand binnen het concern wist dat er zo'n enorm bedrag (miljoenen) werd uitgegeven aan het versturen van post. Hier is al meteen het nut van de ketenaanpak te zien, inzicht in de ketenkosten was namelijk ook hier verrassend voor de betrokken afdelingen. Door de sense of urgency die ontstond, kon er snel en zonder barrières worden gewerkt.

In de fase van Find the money was het opstellen van de mogelijkheden niet zo'n probleem, de lijst met specificaties is na

enig speurwerk wel op te stellen. Ook het berekenen van het besparingspotentieel bleek relatief makkelijk. De grootste inspanning was echter nodig om duidelijk te krijgen welke poststromen nu werkelijk de extra snelheid nodig hadden die voor veel geld werd ingekocht. Veel aandacht is er dan ook besteed aan het verlengen van het printen van de post van 8 naar 24 uursservice en het verlengen van het PTT-posttraject van 24 uur naar 48 uursservice. Ook is bekeken hoe het gewicht van de poststukken (gewicht bepaalt rechtstreeks de portokosten) gereduceerd kon worden door folders lichter te maken of bijvoorbeeld A5 i.p.v. A4 enveloppen te gebruiken.